

Décembre 2015

PROJET D'ENTREPRISE : RENOUVELER LE CAPITALISME

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

Daniel HURSTEL

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

www.fondapol.org

PROJET D'ENTREPRISE : RENOUVELER LE CAPITALISME

Daniel HURSTEL

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

La Fondation pour l'innovation politique
est un think tank libéral, progressiste et européen.

Président : Nicolas Bazire
Vice Président : Grégoire Chertok
Directeur général : Dominique Reynié
Présidente du Conseil scientifique et d'évaluation : Laurence Parisot

La Fondation pour l'innovation politique publie la présente note dans le cadre de
ses travaux sur *la croissance économique*.

FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE

Un think tank libéral, progressiste et européen

La Fondation pour l'innovation politique offre un espace indépendant d'expertise, de réflexion et d'échange tourné vers la production et la diffusion d'idées et de propositions. Elle contribue au pluralisme de la pensée et au renouvellement du débat public dans une perspective libérale, progressiste et européenne. Dans ses travaux, la Fondation privilégie quatre enjeux : la croissance économique, l'écologie, les valeurs et le numérique.

Le site www.fondapol.org met à disposition du public la totalité de ses travaux. Sa nouvelle plateforme « Data.fondapol » rend accessibles et utilisables par tous les données collectées lors de ses différentes enquêtes et en plusieurs langues, lorsqu'il s'agit d'enquêtes internationales.

Par ailleurs, notre média « Trop Libre » offre un regard quotidien critique sur l'actualité et la vie des idées. « Trop Libre » propose également une importante veille dédiée aux effets de la révolution numérique sur les pratiques politiques, économiques et sociales dans sa rubrique « Renaissance numérique ».

La Fondation pour l'innovation politique est reconnue d'utilité publique. Elle est indépendante et n'est subventionnée par aucun parti politique. Ses ressources sont publiques et privées. Le soutien des entreprises et des particuliers est essentiel au développement de ses activités.

RÉSUMÉ

Les entreprises sont confrontées à un besoin inédit de se renouveler. Ce besoin a des sources négatives et positives. La principale source négative est la poursuite excessive d'une finalité simpliste : faire des profits pour les actionnaires. Elle a isolé les entreprises et nourri la suspicion à leur égard. Si, désormais, nombre d'entreprises s'en plaignent, pour autant elles ne se réforment pas. Pour ce qui est des sources positives, d'abord et paradoxalement la suspicion mentionnée plus haut cache un souhait largement répandu de voir l'entreprise jouer un rôle prépondérant dans la recherche d'une croissance raisonnée génératrice de bien-être et de progrès. De même, par la révolution numérique et les innovations, dont le rythme s'accélère, l'entreprise est à même d'offrir des solutions nouvelles aux défis climatiques, de santé, économiques et environnementaux. Pour cela, les modèles actuels hérités du passé et, avant tout, la finalité et la gouvernance doivent être profondément repensés. Le culte de l'intérêt de l'actionnaire devient d'autant plus néfaste que les moyens pour l'accroître sont amplifiés par la révolution numérique et les avancées technologiques.

Les entreprises prospères de demain seront celles qui, face à une complexité croissante, adapteront une gouvernance souple qui favorise l'innovation, tout en analysant la contribution au bien-être au travail et au bien commun. Sont exposées ici les conditions d'une telle gouvernance – modification de la finalité, prépondérance du projet d'entreprise, responsabilité devant l'ensemble des parties prenantes –, tout en sauvegardant l'essence même de l'entreprise – délégation d'autorité au dirigeant et poursuite d'un profit mesuré comme condition de pérennité. Les propositions sont certes radicales mais elles remettront l'entreprise au service de la Société.

PROJET D'ENTREPRISE : RENOUVELER LE CAPITALISME

Daniel HURSTEL

Avocat au Barreau de Paris,

membre associé de l'Académie royale des sciences, des lettres & des beaux-arts de Belgique

« Quand le capital est érigé en idole et commande toutes les options des êtres humains, quand l'avidité pour l'argent oriente tout le système socio-économique, cela ruine la société, condamne l'homme, le réduit en esclave, détruit la fraternité entre les hommes, oppose les peuples les uns aux autres et, comme nous le voyons, met même en danger notre maison commune. » Cette attaque est forte (excessive ?¹), mais en fustigeant une nouvelle fois l'« inhumanité » du système capitaliste lors de sa tournée sud-américaine de l'été 2015, le pape François a exprimé, avec les mots de ses convictions et de sa foi, une critique du capitalisme qui gagne du terrain². De manière générale, la critique a tendance à prendre de la vigueur en période de crise. Celle récente des marchés financiers – qui cache en réalité une profonde mutation – a ouvert la voie à une critique d'autant plus véhémement qu'elle intervient dans un monde prenant conscience de difficultés fortes, que ce

1. Cette déclaration a été tempérée lors du voyage du pape à New York au moment de son discours devant la session conjointe du Congrès des États-Unis, à Washington, le jeudi 24 septembre 2015, au cours de laquelle il a expliqué que l'activité d'entreprise est une vocation noble visant à produire de la richesse et améliorer le monde. Il a aussi insisté sur l'importance d'encourager l'esprit d'entreprise.

2. Toujours du pape François, voir l'exhortation apostolique *Evangelii gaudium* (« La Joie de l'Évangile »), du 24 novembre 2013, et la lettre encyclique *Laudato si'* (« Loué sois-Tu »), de juin 2015.

soit autour du climat³, de la biodiversité⁴ ou des inégalités⁵, voire même de la philanthropie quand elle est accusée de servir d'alibi à la poursuite de la politique actuelle du capitalisme⁶. La conviction est de plus en plus largement partagée : le système capitaliste, tel qu'il fonctionne aujourd'hui, n'assure pas une allocation des capitaux adaptée aux besoins de la Société (avec une majuscule, ce terme sera employé ici au sens de la cité, alors que « société », avec une minuscule, désignera le véhicule juridique de l'entreprise constituée sous forme de SA, SAS, SARL, etc.). Les propositions très concrètes avancées ici s'appuient sur la conviction que le capitalisme est une forme souple, capable de s'adapter bien au-delà de ce que conçoivent les imaginations figées de ceux qui prétendent le défendre.

Le bon fonctionnement des marchés et l'intérêt légitime de l'actionnaire priment à tort sur le développement du projet d'entreprise. Ils devraient au contraire le servir tout en bénéficiant de sa réalisation. Le marché doit être remis au service de l'entreprise, et non l'inverse. Soyons clair : il ne s'agit pas de défavoriser l'actionnaire ou de culpabiliser la recherche du profit ; l'entreprise n'est pérenne que si elle génère le profit, qui permet notamment de rémunérer les actionnaires pour le risque qu'ils prennent. L'entreprise recueille différents intérêts particuliers. Il ne s'agit pas d'établir une hiérarchie entre ces intérêts particuliers, mais de libérer l'entreprise de l'emprise d'une seule des parties prenantes pour permettre la satisfaction de chacun d'entre eux par la réalisation de l'objet social. Ceci peut être atteint en organisant l'entreprise autour de la primauté de son projet. Le projet comme catalyseur des intérêts particuliers ; il en est la raison et la source ; cet ordre ne doit pas être inversé par une gouvernance (d'apparence) capitalistique. Ensuite, pour passer d'une entreprise bien organisée (disposant d'une bonne gouvernance) à une entreprise bien orientée, l'étape suivante consistera à confronter son projet aux besoins de la Société.

Nous sommes en période d'accélération du changement et de l'accroissement de la complexité. La revue *The Economist* se demandait récemment si, comme l'Empire romain d'Auguste, l'« Empire capitaliste » allait bientôt disparaître. Empire ou non, il est en risque et souffre d'une perte de confiance sans précédent. Et l'affaire Volkswagen n'a rien arrangé ! Mais cet environnement

3. Voir Naomi Klein, *Tout peut changer. Capitalisme et changement climatique*, Actes Sud, 2015.

4. Voir notamment Claire Régnier et al., « Mass extinction in poorly known taxa », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 112, n° 25, 23 juin 2015, article dans lequel les auteurs estiment que moins de 7 % de l'ensemble de la faune terrestre se serait éteinte sous l'action de l'homme depuis le début de la révolution industrielle (www.pnas.org/content/112/25/7761.full).

5. Voir Thomas Piketty, *Le Capital au XXI^e siècle*, Seuil, 2013.

6. Sur ce point, voir l'intervention d'Anand Giridharadas, « The Thriving World, The Wilting World, & You », à l'Aspen Institute's Action Forum, le 29 juillet 2015 (www.aspeninstitute.org/video/anand-giridharadas-thriving-world-wilting-world-you).

difficile est tout aussi riche d'opportunités. Songeons seulement aux espaces nouveaux ouverts par la révolution du numérique et celles qui leur font suite : des nanotechnologies, des nouvelles énergies, la révolution, de l'intelligence artificielle, pour ne citer que ces exemples, promesses d'un potentiel inédit d'innovation, de progrès et de profit. Je me dépêche d'y ajouter les réflexions du livre *L'Âge des low tech*⁷, qui prône l'encouragement à la sobriété et à l'analyse critique de l'innovation ; encouragement salutaire tant qu'il ne signifie pas repli conservateur et empreint de suspicion. Ce bouleversement du monde, dans tous les domaines, représente une occasion unique de faciliter et d'amplifier la capacité extraordinaire d'action positive des entreprises sur le bien-être de la Société.

Le début du XIX^e siècle s'est distingué par l'adoption du contrat de société qui répond à un besoin de développement économique ; la fin du XIX^e siècle, par la défense de la condition de l'employé, et ce notamment par l'émergence de l'« économie sociale ». C'est à présent un nouveau défi qu'il faut relever, mais rien de plus que ce qu'ont fait nos aïeux : adapter nos organisations à nos besoins. Ne soyons pas bloqués par ce que nous connaissons mais concevons plutôt ce qui est à portée de main !

Confrontées aux mêmes bouleversements, entreprise et Société ont plus que jamais partie liée. Replacer la première au cœur de la seconde, c'est se donner les moyens d'élaborer des solutions nouvelles. Il nous faut mettre au pilori les fausses croyances (« les entreprises appartiennent à leurs actionnaires », etc.) qui ne correspondent plus à la réalité du monde d'aujourd'hui, imaginer les grandes lignes d'une gouvernance vertueuse et redéfinir le rôle des actionnaires à partir de leur apport réel et, enfin, revaloriser celui de l'entrepreneur et des collaborateurs de l'entreprise. Voyons d'abord quels sont les grands traits de l'attente de la société vis-à-vis des entreprises.

1. L'ENTREPRISE DOIT DEVENIR UN ACTEUR MAJEUR DANS LA RÉPONSE AUX DÉFIS AUXQUELS EST CONFRONTÉE LA SOCIÉTÉ

L'actualité nous rappelle sans cesse l'ampleur des défis auxquels nos Sociétés (et nos entreprises) sont aujourd'hui confrontées : explosion démographique, bouleversement climatique⁸, épuisement progressif des ressources naturelles et de la biodiversité, montée des inégalités, importance prise par les marchés financiers ou encore malaise de beaucoup trop d'individus dans l'entreprise...

7. Voir Philippe Bihouix, *L'Âge des low tech*, Seuil, 2014.

8. Voir Frédéric Baule, Xavier Becquey et Cécile Renouard, *L'Entreprise au défi du climat*, Les Éditions de l'Atelier, 2015.

Sans oublier, mais c'est ici positif, portée par le numérique, la révolution des comportements de consommation.

La Société a un besoin impérieux que l'entreprise se sente concernée par la préservation des biens communs⁹ car celle-ci ne peut pas être assurée par la seule puissance publique. Parce que l'État est impécunieux, parce qu'il a perdu le pouvoir d'agir au bon niveau face à des entreprises globales dont la puissance ne cesse de croître¹⁰, mais aussi parce qu'il n'a ni la souplesse ni l'efficacité de l'entreprise (dès lors qu'elle n'est pas détournée de son projet) ou encore parce que, même si son action est efficace, il ne peut servir à réparer les abus commis par telle ou telle entreprise.

Or la préservation du bien commun – sur lequel, si l'on suit le philosophe François Flahaut, repose largement la fragile coexistence des êtres humains¹¹ – a besoin de la mobilisation active de tous les acteurs, à commencer par les entreprises. Dans un ouvrage récent, l'historien israélien Yuval Noah Harari souligne que nous sommes probablement à la veille de la plus grande révolution biologique de l'histoire de l'espèce humaine, une révolution dont les effets s'annoncent d'une ampleur si considérable sur l'homme qu'ils ne peuvent être laissés entre les mains des seules forces du marché¹². Dans cette perspective ce qui, selon lui, a toujours fait la spécificité de l'espèce humaine, réside dans sa capacité à fédérer des groupes autour de certaines « fictions », « mythes » ou « croyances », des religions aux droits de l'homme en passant par la nation et la société à responsabilité limitée : les sociétés à responsabilité limitée sont parmi les inventions les plus ingénieuses de l'humanité mais existent comme le fruit de notre imagination collective même si habitués à leur présence, nous avons oublié ce trait. Alors qu'une entreprise humaine à ses débuts vivait ou disparaissait en fonction de son fondateur-propriétaire, la société moderne a une vie en soi grâce à notre foi collective dans la fiction des codes juridiques. Dès lors, l'historien nous invite à mobiliser cette « fiction » qu'est l'entreprise, à aligner ses intérêts sur ceux de la Société et contribuer à faire évoluer les rapports de force dans un sens favorable au bien commun.

Il apparaît donc que si d'une part l'entreprise est un agent très puissant d'apporteur de solutions nouvelles, à la mesure des défis qui se posent à

9. Sur cette notion de biens communs, et notamment sa définition, on peut se reporter à l'ouvrage bien documenté de Pierre Crétois et Thomas Boccon-Gibod, *État social, propriété publique, biens communs*, Le Bord de l'Eau, 2015.

10. Avec 3 600 milliards de dollars, le chiffre d'affaires des dix premières entreprises mondiales pèse autant que le PIB de la France et la Belgique réunies, et que celui de Walmart (485 milliards de dollars en 2014) peut être comparé au PIB de la Norvège (500 milliards de dollars en 2014) ou du Venezuela (509 milliards), ou celui de Toyota (248 milliards) au PIB grec (237 milliards).

11. François Flahaut, *Où est passé le bien commun ?*, Mille et Une Nuits, 2011.

12. Yuval Noah Harari, *Sapiens. Une brève histoire de l'humanité*, Albin Michel, 2015.

nous, cette puissance de création et de réalisation doit en même temps être animée d'une volonté qu'à ce stade, je qualifierais de positive. Les récentes avancées de la science mais aussi de la technologie placent l'entreprise face à des responsabilités éthiques tout à fait inédites. Les limites humaines auxquelles nous sommes habitués et qui caractérisent notre finitude sont remises en question et l'alliance de l'entreprise et de la science (les récents nouveaux domaines d'activité de Google en sont un exemple frappant) fait qu'il serait dangereux pour l'humanité de laisser prospérer le modèle capitaliste dans son cadre actuel, c'est-à-dire sans une analyse précise de l'impact de son activité.

Si la Société a besoin de l'entreprise, celle-ci doit aussi évoluer pour des raisons qui lui sont propres afin d'assurer sa pérennité et de reconquérir sa légitimité.

2. L'ENTREPRISE DOIT AUSSI CHANGER POUR DES RAISONS QUI LUI SONT PROPRES

Nous vivons la fin d'un cycle. Les *business model* traditionnels sont largement à bout de souffle. Même si ces dernières années les profits des entreprises ont atteint des niveaux inédits, nombre d'entre elles (les plus traditionnelles, bien sûr) génèrent de moins en moins de projets susceptibles de leur garantir croissance et profitabilité car elles n'ont pas été et ne sont pas capables de se renouveler au rythme que l'évolution des pratiques des consommateurs, l'émergence de nouveaux acteurs globaux de pays en développement ou les révolutions technologiques déjà mentionnées exigent à présent. Symptôme de ces deux phénomènes, profits importants et déficit de projets : les trésoreries pléthoriques de nombreuses grandes entreprises et leurs corollaires, les plans de rachat d'actions.

Une récente enquête de Standard & Poor's précise qu'en 2014 les rachats d'actions et de dividendes ont représenté outre-Atlantique quelque 30 % des cash-flows opérationnels, dont 553 milliards de dollars de rachats d'actions pour le seul S&P 500. Un chiffre qui pourrait globalement franchir pour la première fois la barre des 1 000 milliards de dollars en 2015.

La tendance, mais à un degré moindre, est sensible partout, y compris dans des pays réputés conservateurs dans ce domaine¹³. Les contempteurs de ces

13. Ainsi, dans le sillage de Toyota et Mitsubishi, les firmes japonaises se sont lancées à leur tour dans des opérations de rachats record. En France, le mouvement n'a rien de comparable par son ampleur (les rachats devraient porter sur quelque 20 milliards d'euros en 2015 pour les firmes du CAC 40), mais il monte aussi en puissance : Airbus, Schneider, Sanofi, Publicis, Vinci ont inscrit des opérations de rachat à leur programme annuel (la liste n'est pas exhaustive).

rachats d'actions y voient – et ils ont parfois raison – la preuve de la mainmise des marchés et de la cupidité des actionnaires, davantage préoccupés par leur enrichissement immédiat que par le développement de la société dans laquelle ils ont investi. Ils ajoutent que les dirigeants cautionnent, voire encouragent, ces rachats parce que leur mode de rémunération les y incite. La réalité est à mon sens plus complexe et certaines opérations correspondant à des cessions d'activité sont aussi légitimes que l'appel au marché lors du lancement d'un nouveau projet. Mais de manière plus pertinente pour notre propos, si les entreprises « rendent » de telles quantités de cash, c'est aussi parce qu'elles n'ont pas à leur disposition de projets suffisamment attractifs. Dès lors, faut-il considérer qu'il est de mauvaise gestion de rendre cet argent aux investisseurs afin qu'ils lui donnent un nouvel usage plus profitable à la collectivité ? Plus important encore que de porter un regard critique sur les rachats d'actions et de mettre les *hedge funds* ou les investisseurs « activistes » en accusation, il faut voir dans ce phénomène le symptôme d'un essoufflement des *business model* traditionnels pour ensuite tenter de comprendre comment l'entreprise peut se réinventer pour assurer son avenir et sa pérennité, et trouver un emploi efficace et intéressant de sa trésorerie. L'entreprise doit aussi se protéger contre les pressions court-termistes des marchés financiers. L'ampleur des dérives observées au cours des dernières années dans les entreprises soumises à la dictature de la *shareholder value*¹⁴, qui amène à privilégier le court terme au détriment d'une conduite ordonnée du projet d'entreprise, appelle une réaction forte mais délicate car elle ne doit ni éloigner l'épargnant du marché, ni détruire la liquidité qu'offrent les marchés aux entreprises. Ceux-ci ont leur logique propre, largement décorrélée de la réalité des entreprises. Un exemple frappant en est la valorisation de certaines entreprises innovantes. Cette décorrélation n'est pas forcément un problème : que les marchés se fassent leurs propres valorisations ! Certains vont même jusqu'à considérer que les bulles financières ne sont que des accidents de parcours que l'on peut parfaitement inclure dans des modèles (la question est plus délicate pour le particulier, modeste investisseur). En revanche, les valorisations en huis clos faites par les marchés deviennent un véritable problème quand ils captent la gouvernance des entreprises en vue de maximiser ces valorisations. Or c'est le cas. C'est cette logique qui doit être défaite. Attelons-nous donc à cette réforme du système (simple à mettre en œuvre) plutôt qu'à celle de tel ou tel comportement individuel. Combien d'exemples de sociétés présidées par des dirigeants exempts de tout reproche moral ont pourtant des pratiques désastreuses ? Plus grave que la cupidité de

14. Il s'agit de l'obligation qui serait faite à l'entreprise de faire ses choix en fonction d'une maximisation de la valeur actionnariale. Cf. *infra*.

tel ou tel dirigeant, c'est l'isolement provoqué par la poursuite aveugle de tel objectif primaire qui suscite les dérivations coupables. C'est bien là l'analyse qui est faite de l'affaire Volkswagen. Mais, plus fréquemment, cet objectif exclusif est l'orientation vers la satisfaction de l'intérêt de l'actionnaire. Or les actionnaires institutionnels qui représentent aujourd'hui une proportion inédite du capital des grandes sociétés ne s'intéressent en général pas au projet d'entreprise. Et, pourtant, ce sont eux qui détiennent le droit de vote en assemblée générale. Cet anachronisme n'est pas remis en cause, alors qu'il y a un fossé croissant entre ce qu'ils apportent à l'entreprise : des capitaux qui n'ont jamais été aussi pléthoriques qu'actuellement et qui ne représentent plus la richesse de l'entreprise, et les droits qu'ils détiennent sur elle. Ils feraient bien de s'intéresser davantage à l'entreprise et exercer ce droit de vote plutôt que de se fier aux recommandations, d'ailleurs surtout formelles, des « proxy » ou de voter pour des raisons d'allocation d'actifs sur fonds de notes de conjoncture ; la prééminence de leur rôle va en effet être contestée. Déjà, les fondateurs de grandes sociétés de la Silicon Valley se sont éloignés des marchés financiers et contrôlent « leurs » sociétés en refusant ou limitant fortement les droits de vote donnés aux pourvoyeurs de capital. L'actionnaire aurait tort de croire que le droit de vote lui est acquis pour toujours. La nécessité d'une réforme gagne le cœur même du système. Ainsi, lors de la tentative de rachat par l'américain Pfizer du groupe pharmaceutique anglo-suédois AstraZeneca, au printemps 2014, Martin Wolf, l'un des éditorialistes les plus suivis de la City et des milieux d'affaires, s'était interrogé avec véhémence et de manière inédite sur la validité d'un vote des actionnaires pris dans leur seul intérêt et sans considération pour ses conséquences pour les autres parties prenantes de l'entreprise¹⁵. Trouver un équilibre nouveau qui assure à la fois le développement du projet d'entreprise et la flexibilité des marchés de capitaux est possible mais pas dans le contexte actuel.

L'entreprise de demain – ou celle qui réussit aujourd'hui – procède d'un mode opératoire nouveau. À l'ère du numérique, elle a plus que jamais besoin d'une gouvernance qui soit à l'écoute des besoins des consommateurs pour les transformer en autant d'opportunités de création de valeur et qui favorise l'innovation. Ainsi, la révolution du numérique et son corollaire, la possibilité offerte au consommateur d'organiser lui-même son produit ou service en fonction de ses propres besoins, est un changement majeur qui bouleverse le fonctionnement des entreprises. Avec la transition numérique,

15. *Financial Times*, 8 mai 2014.

la concurrence change de nature. Elle ne s'exerce plus pour accroître sa part de marché mais pour capter la ressource stratégique, à savoir la multitude de consommateurs potentiels, en déployant autour des individus ce que Henri Verdier, spécialiste du numérique et patron d'Etalab, la mission Open Data de Matignon, appelle une « boucle de valeur », où tout prend place dans un ensemble cohérent, entièrement pensé autour de la qualité de l'expérience utilisateur, et où la valeur d'ensemble est difficile à segmenter. Cette « boucle de valeur » ressort à la fois d'une « alliance » avec les clients et d'une manière de capter toutes les ressources que recèle la multitude (informations, données, services, biens, capitaux...) aux dépens des autres acteurs¹⁶. La gouvernance de l'entreprise doit tenir compte de ce changement qui souligne l'importance d'organisations horizontales et non verticales, l'aptitude au changement croissant et la reconnaissance du rôle majeur joué par l'employé qui n'est plus là pour accomplir une tâche déterminée par un autre mais pour imaginer et concevoir de la nouveauté. Dans des entreprises dont la taille diminue – les différentes tâches sont sous-traitées aisément – et dont la durée de vie d'un produit donné se réduit, sa place gagnera encore en importance.

Une innovation permanente stimulée par l'approche collaborative. D'où, par exemple, **l'intérêt des efforts de collaboration déployés entre les grandes entreprises et les start-up** : veille technologique, participation à des incubateurs, organisation de hackatons, encouragement des entrepreneurs... Nous sommes au temps de la collaboration, synonyme d'un brassage culturel permanent, générateur d'un nouvel écosystème pour chacune des parties prenantes, hybridation féconde. Une gouvernance orientée autour de la préservation de l'intérêt de l'actionnaire rend cette évolution très difficile, si elle ne l'empêche pas.

Par ailleurs, l'idée selon laquelle la création de valeur économique par la création de valeur sociétale constitue peut-être la prochaine étape de l'évolution du capitalisme commence à prospérer¹⁷.

Dans ce contexte, **les opportunités offertes par le marché BOP** (*Bottom of the Pyramide*), autrement dit le marché qui regroupe les consommateurs à faibles revenus (moins de 3 000 dollars par an), et son corollaire, la *reverse innovation* (innovation mise au point dans les pays en développement avant

16. Voir à ce sujet Nicolas Colin, « Les cinq étapes du déni », 3 avril 2015 [<https://medium.com/welcome-to-the-family/les-cinq-%C3%A9tapes-du-d%C3%A9ni-a7a06072c9fc>].

17. Voir notamment les travaux du laboratoire de réflexion vaLuABLE créé par les cabinets Mazars et Nomadéis sur ce sujet.

d'être diffusée dans les pays riches), représentent une piste prometteuse : vecteur de croissance pour les entreprises et contribution significative à la diminution de la pauvreté dans le monde qui est un des grands objectifs du millénaire pour le développement lancé par l'ONU. Ces marchés exigent des entreprises qu'elles passent d'un modèle de vente de produits ou de solutions à la création de véritables écosystèmes prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'approvisionnement à la distribution, et visant à répondre à des besoins objectifs en matière de développement. Là encore, la gouvernance ne doit pas entraver à la fois la réalisation d'un projet guidé comme jamais auparavant par le besoin du consommateur¹⁸ et non la création de ce besoin par un marketing affiné et des nouveautés sans efficacité réelle¹⁹ et l'analyse de cette activité dans le cadre plus général des orientations des entreprises.

Ces expériences peuvent être rapprochées de celles de *social business*, qui attirent un nombre croissant d'entreprises. Il s'agit là non pas de projets BOP mais de projets à finalité sociale²⁰. Ainsi de Danone ou Veolia dans les zones rurales du Bangladesh, à travers leur partenariat avec la Grameen Bank pour l'accès à des produits nutritionnels ou à l'eau. Outre ceux-ci, le Crédit agricole, Engie, Orange ou Essilor, Total (programme Awango de lampes solaires en Afrique), L'Oréal (programme de microdistribution de certains produits par des femmes des favelas de Rio, au Brésil) ou Lafarge (chaîne de livraison de béton prêt à l'emploi en Inde et de nouveaux liants pour les briques en terre en Afrique), et il existe bien d'autres exemples²¹, se sont lancés dans l'adaptation de leurs offres aux besoins des populations les plus pauvres.

S'il faut rester prudent quant à l'impact social de ces expériences (bien que cette question soit devenue un domaine de recherche à part entière, avec notamment les travaux menés par l'économiste Esther Duflo au sein du laboratoire J-Pal du MIT ou encore par Cécile Renouard²² pour de grands groupes français) et sur leur rentabilité, donc leur pérennité, il n'en reste pas

18. Le mouvement du *care* est intéressant à connaître, même s'il s'agit là d'un modèle non reproductible pour tout projet, sa raison d'être étant le souci de l'autre.

19. À cet égard, les entreprises peuvent même s'inspirer d'expériences conduites dans des domaines non lucratifs – par exemple, la fondation marocaine Lalla Salma qui s'approvisionne en médicaments contre le cancer de générations passées. Leurs prix sont vite dégradés lors de la mise sur marchés de versions nouvelles, parfois sans caractéristiques essentielles, et peuvent ainsi soigner bien plus de patients. Ces expériences se rattachent à la notion de sobriété, très en vogue dans certains cercles d'économistes.

20. Daniel Hurstel, *La Nouvelle Économie sociale. Pour réformer le capitalisme*, Odile Jacob, 2009. Le *social business* n'a pas de finalité lucrative, c'est donc un phénomène qui restera marginal (bien que très important en Grande-Bretagne, avec plus de 7 000 *social business*), mais intéressant quant à la souplesse des instruments du capitalisme et par l'attrait qu'il exerce sur les employés des entreprises qui ont lancé de tels projets.

21. Voir notamment les travaux de l'Action Tank Entreprise et Pauvreté présidé par le Pr Muhammad Yunus, Martin Hirsch et Emmanuel Faber.

22. Cécile Renouard, professeure de philosophie sociale et politique au Centre Sèvres, dirige le programme de recherche « CODEV-Entreprises et Développement », de l'Institut Essec Irené.

moins qu'outre les avantages déjà mentionnés, elles sont aussi un laboratoire de collaboration entre ONG et entreprises.

Elles s'inscrivent dans une réflexion plus générale sur **la manière pour l'entreprise d'appréhender les questions sociales**. Ainsi, par exemple, les travaux de Michael Porter et Mark Kramer autour du concept de « valeur partagée ». Dans un document publié dès 2011 dans la *Harvard Business Review*, les deux chercheurs défendent l'idée que, plutôt que de se laisser imposer une prise en compte de sa responsabilité sociale par l'extérieur (à commencer par l'État), l'entreprise doit s'en emparer et voir dans les questions sociales des opportunités de profit, et ce dans une démarche de coopération active avec tous les acteurs²³. Parallèlement, Bruno Roche, chef économiste d'un grand groupe alimentaire, Joy F. Jakub, directeur de la recherche externe et Colin Mayer travaillent avec l'université d'Oxford sur l'« économie de mutualité » (*economics of mutuality*) – une approche de l'entreprise où le partage de la valeur créée est en elle-même le critère des choix de gestion et l'évaluation se faisant non par le profit, comme chez Porter et Kramer, mais également par les valeurs sociales et humaines générées par l'activité –, le professeur Kourilsky sur la notion d'altruisme dans l'économie, elle aussi reprise dans les indices de positivité de l'économie bâtis par le cabinet Nomadéis.

Ces approches sont bien évidemment stimulantes pour les salariés. **Tout salarié éprouve le besoin de donner du sens à son activité professionnelle**. L'entreprise a trop longtemps demandé à ses salariés de « rentrer dans une case » pour faire ce que l'on attendait de lui (vendre un produit standardisé au plus grand nombre). Or cela ne correspond plus à un modèle efficace et, surtout, constitue un facteur de démobilisation. La motivation que les salariés retrouvent à travailler dans une structure qui défend et met en pratique ses propres valeurs est source d'efficacité et de compétitivité pour l'entreprise et de bonheur pour l'employé. Il ne s'agit pas ici de naïveté : la polémique récente autour des conditions de travail au sein d'Amazon montre que l'arbitrage entre les différents intérêts présents dans l'entreprise se fait forcément, au moins en partie, au détriment de telle ou telle partie prenante. Il n'en reste pas moins vrai que le besoin de donner du sens à son travail (partie non séparable de sa vie !) est essentiel ; il ne peut pas être d'enrichir l'actionnaire quels qu'en soient les effets indirects (« le ruissellement de la richesse » reste à démontrer !).

23. Voir à ce sujet Michael E. Porter et Mark R. Kramer, « Creating shared value », *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1-2, janvier-février 2011, p. 62-77.

3. QUELQUES FAUSSES CROYANCES AUXQUELLES IL FAUT RENONCER

« Le profit est le seul but de l'entreprise »

Le but d'une société est le partage des bénéfices par l'actionnaire. C'est la première croyance – mais aussi réalité juridique – qu'il convient de mettre au pilori. Formulée il y a près de deux siècles, cette conception de l'entreprise était alors exacte et constituait même un progrès : démultiplier l'activité économique grâce au capital. Cela se faisait dans un monde aux ressources que l'on croyait alors illimitées ; l'activité économique était considérée, et l'était dans une certaine mesure, *a priori* bonne, les terres étant encore largement vierges.

Cette approche ne correspond plus à notre réalité. Pour deux raisons principales : tout d'abord, dans un monde de ressources finies, les activités susceptibles d'abîmer l'environnement ou d'accroître les inégalités (à ce titre, le lien que fait le pape François entre climat et pauvreté est nouveau et intéressant) ne sont plus tolérables sans analyse des enjeux ; ensuite, la création d'entreprise s'est largement affranchie de la détention de capitaux. Ceux-ci ne constituent plus la richesse de l'entreprise, et le terme « capital social » au sens « fonds propres » n'a plus beaucoup de sens. Son capital est ailleurs. Les rôles se sont inversés : les détenteurs de capitaux courtisent les entrepreneurs. En forçant quelque peu le trait, on pourrait dire qu'ils deviennent des fournisseurs. Ce ne sont plus eux qui apportent à l'entreprise les éléments les plus « précieux » (qui ne sont plus ses capitaux mais ses idées, son organisation, sa capacité d'innovation et, surtout, la confiance dont elle jouit) ; ce sont les fondateurs puis, selon un ordre qui diffère d'une entreprise à l'autre, tel employé, tel fournisseur ou sous-traitant qui les accroissent. À partir de là, le but de la société ne peut plus être le seul partage des bénéfices par les actionnaires ; il est lié à l'articulation du projet d'entreprise avec les besoins sociétaux.

« L'entreprise appartient aux actionnaires »

Il est temps de remettre en cause aussi l'idée encore largement répandue selon laquelle une entreprise « appartient » à ses actionnaires. Ils sont propriétaires des actions, une contrepartie du capital social qu'ils ont mis à disposition de l'entreprise dans l'espoir d'obtenir une rémunération de leur épargne *via* la distribution de dividendes et la valorisation du capital.

Olivier Favereau, professeur de sciences économiques à l'université Paris-Ouest-Nanterre-La Défense, et une équipe de recherche multidisciplinaire du Collège des Bernardins ont entrepris de démontrer cette contre-vérité et d'en expliciter toutes les conséquences négatives, voire destructrices, sur le mode de fonctionnement des entreprises²⁴.

Cette conception a prospéré, rappelons-le, sur la base des idées de Milton Friedman puis de l'école de Chicago pour contrer les excès d'un capitalisme managérial antérieur et profitant aussi d'une certaine rareté du capital. Pour l'économiste américain, il était en effet indispensable de s'en tenir à une stricte répartition des tâches : la responsabilité de l'entreprise est de satisfaire l'intérêt de l'actionnaire²⁵ et celle de l'État de veiller à l'intérêt général, et la théorie du ruissellement des richesses ferait le reste. Un peu plus sophistiquée, la théorie de l'agence, selon laquelle les dirigeants seraient au service des actionnaires dont ils sont les mandataires, est tout aussi erronée²⁶. Autant de théories (fausses, bien sûr, en droit !) destinées en réalité à légitimer la prééminence totale des marchés et qui continuent encore aujourd'hui à nourrir les cursus des meilleures *business schools*, comme le souligne Lynn Stout, professeur de droit des affaires à la Cornell Law School²⁷.

L'idée que l'entreprise « appartient » à ses actionnaires demeure en effet vivace et se trouve renforcée par l'évolution des marchés de capitaux, qui renforce encore la place de l'actionnaire. Les grands organismes de gestion collective concentrent une part de plus en plus importante du capital des sociétés cotées (36 000 milliards de dollars d'encours sous gestion en 2014 pour les seuls fonds de pension). Elles se doivent d'afficher les meilleures performances financières, surtout à court terme, car c'est d'elles que dépendent les choix de gestionnaire de leurs clients ! De même, les *hedge funds* qui appliquent des stratégies d'investissement dites alternatives ont des capitaux qui atteignent de nouveaux records : 2 700 milliards de dollars, dont 26,3 milliards investis dans des *hedge funds*, pour le premier semestre 2015. Leur comportement d'actionnaire est en outre influencé par celui des « activistes », ces actionnaires qui acquièrent une participation dans une société cotée pour mettre la pression sur les dirigeants afin d'obtenir une inflexion de leur stratégie. La qualité de leurs performances fait qu'ils drainent des ressources croissantes (une centaine de milliards de dollars, trois fois plus qu'il y a cinq ans) au détriment des investisseurs

24. Olivier Favereau et Baudouin Roger, *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*, Parole et Silence, 2015.

25. Une théorie résumée dans un article de Milton Friedman publié le 13 septembre 1970 dans le *New York Times Magazine* et intitulé « The social responsibility of business is to increase its profits » [« La responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits »].

26. Ils sont les mandataires de la société et non des actionnaires, ce qui signifie d'ailleurs qu'ils n'ont pas en réalité de mandants mais sont sous le risque de leur révocation par les actionnaires.

27. Lynn Stout, « The problem of corporate purpose », *Issues in Governance Studies*, n° 48, juin 2012.

institutionnels traditionnels, amenant ceux-ci en retour à devenir plus « activistes » ou, ce qui est équivalent, à leur allouer une part croissante de leurs propres ressources. Les objectifs des activistes ne sont pas toujours illégitimes, loin de là, mais les comportements de ces « héros improbables du capitalisme²⁸ » pour reprendre la formule de *The Economist*, et leurs succès fréquents renforcent encore l'idée que l'entreprise appartient aux actionnaires²⁹ (même si parfois il ne s'agit que de l'exercice légitime de droits d'actionnaires). En droit, l'entreprise appartient à la société, et la société, personne morale, n'appartient à personne ! Le seul qui pourrait tenter de parler de propriété est le fondateur lorsqu'il détient aussi le capital. Son « héritier » est le dirigeant et non l'actionnaire.

« Il faut et il suffit qu'une entreprise soit prospère pour qu'elle soit vertueuse »

Une autre idée reçue voudrait qu'il suffise que l'entreprise verse des salaires et paie l'impôt pour qu'elle contribue au progrès social. Toute entreprise, quel que soit son but (sauf ceux illicites), a un droit à la personnalité morale, c'est-à-dire le droit de détenir des biens, de passer des contrats, dès lors que ses créateurs se conforment à quelques obligations formelles (nombre d'actionnaires, capital social minimal, etc.). Aucune considération pour l'impact futur de l'activité de la société. Aucune contrepartie à l'avantage majeur que constituent l'octroi de la personnalité morale et la responsabilité limitée des associés. Cette notion de contrepartie existait au XIX^e siècle quand s'est posée la question de la personnalité morale, mais elle s'est perdue au fil du temps. Le contexte nouveau dans lequel nous sommes justifie pleinement une réflexion nouvelle sur ce sujet. Les dirigeants politiques en auront-ils le courage ou préféreront-ils privilégier une réglementation intrusive mais d'apparence généreuse et facile à vendre aux électeurs ?

« La solution, c'est la transparence »

Enfin, il faut faire un sort à l'obsession de la transparence. Aujourd'hui, faute de convictions, on pare la transparence et la précaution de toutes les vertus. Pour autant, l'initiative entrepreneuriale et son premier attribut, la délégation de pouvoir, nécessitent la confiance et l'acceptation du risque. Les dirigeants ont besoin de l'espace de liberté créé par la confiance pour gérer dans les meilleures conditions. La transparence est fille de la suspicion ! L'action, et la délégation de pouvoir qu'elle implique nécessitent la confiance. Le fait que certains dirigeants en aient abusé ne signifie pas que la transparence soit la

28. « Capitalism's unlikely heroes », *The Economist*, titre de la une du numéro du 7 février 2015.

29. Voir à ce sujet William Lazonick, « Profits without prosperity », *Harvard Business Review*, vol. 92, n° 9, septembre 2014, p. 46-55.

solution. Il importe moins que je voie ce que fait mon voisin que celui-ci soit animé d'une volonté bienveillante. La transparence n'est qu'un moyen et, de plus, ne sera jamais totale. La finalité éthique est un but. L'accumulation de moyens sans un but responsable ne permettra jamais de construire une Société juste.

Il faut bien entendu dessiner un cadre autour de l'action du dirigeant et un système de contrôle. Nous y reviendrons. Il existe une jurisprudence de la Cour de cassation qui rappelle les obligations du dirigeant vis-à-vis de l'intérêt social, mais le lien entre cette obligation et le contrôle qu'exercent les actionnaires reste à mettre en place.

4. DES SIGNES ENCOURAGEANTS EN FAVEUR D'UNE RÉFORME

Le moment est propice au changement – on le voit même à propos du contrat de travail ! Un peu partout dans le monde émergent des réflexions et des expérimentations destinées à dépasser les théories fondées sur la prééminence des actionnaires et de la *shareholder value*, une « idéologie », pour reprendre la terminologie utilisée par Lynn Stout³⁰, d'ailleurs relativement récente dans l'histoire du capitalisme.

Un nouveau modèle de création de valeur fondé sur une analyse des besoins sociétaux. Outre les travaux de Michael Porter et Mark Kramer, de Bruno Roche et de son principe d'« économie de mutualité » (*economics of mutuality*) ou les projets BOP ou le *social business*, on a vu apparaître dans la communication des entreprises la notion de « mission ». Ces missions, qui n'ont aucun fondement contractuel, sont ambitieuses et difficilement réfutables, mais surtout montrent la volonté de l'entreprise de donner une nouvelle image d'elle-même. Mais quelle obligation réelle créent-elles et comment se conjuguent-elles avec la finalité de la maximisation de la valeur actionnariale³¹ ? De même, la création de nouvelles structures juridiques, telles les *benefit corporations* (« B Corp ») ou les *multi purpose companies* aux États-Unis, répond à ce besoin nouveau. Pour être B-Corp (connues notamment grâce à Patagonia ou Ben & Jerry), les sociétés concernées doivent préciser dans leurs statuts, outre la poursuite du profit, une ou plusieurs finalités additionnelles qui procurent un avantage à une collectivité déterminée (et elles s'engagent à mesurer l'impact de leurs décisions).

30. Lynn Stout, *The Shareholder Value Myth*, Berrett-Koehler Publishers, 2012.

31. On reste ébahi à lire le « Volkswagen Mission Statement ». Mais la question de l'obligation réelle qu'est l'adoption d'une mission s'applique à toute entreprise qui en affiche une.

Toutes ces expériences innovantes ne sont pas indifférentes aux nouvelles générations, de plus en plus séduites par l'idée de se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise. En France, un créateur d'entreprise sur quatre n'est pas encore trentenaire et leur nombre a triplé en dix ans, selon l'Agence pour la création d'entreprises (APCE). Chaque année, quelque 125 000 jeunes Français se lancent ainsi dans l'aventure. Un signal réconfortant qui montre que, malgré la prégnance des idées reçues sur le désenchantement de la jeunesse, les nouvelles générations sont motivées par l'entrepreneuriat et considèrent que l'entreprise peut concilier responsabilité économique et responsabilité sociétale³².

Ce nouvel esprit souffle aussi, même s'il reste encore très ténu, à peine une brise, du côté des marchés financiers. Le niveau de l'action est-il bien le seul critère de comportement "rationnel" de l'actionnaire ? Outre les travaux de Lynn Stout déjà cités, on peut noter le développement de l'épargne solidaire, le débat autour du financement d'activités jugées néfastes ou encore l'approbation d'actionnaires « financiers » de projets financés par les réserves (de l'entreprise, qui leur seraient à défaut destinés) de projets tels que les fonds Danone Communities.

On peut aussi citer l'exemple de Larry Fink, le Chief Executive Officer de BlackRock, le plus gros fonds d'investissement du monde (4 000 milliards de dollars), qui a envoyé récemment une lettre aux dirigeants des 500 premières firmes cotées aux États-Unis pour les inviter à ne pas succomber aux sirènes des court-termistes, et en particulier des « activistes ». Fink a assorti son courrier d'un avertissement : les entreprises qui raisonnent à long terme « peuvent compter sur le soutien » de BlackRock – sous-entendu, le fonds pourrait se retirer des firmes qui restent obnubilées par le court terme et gaspillent leur cash en rachats d'actions et distributions de dividendes pour satisfaire leurs actionnaires. Qu'il s'agisse là d'un simple effet d'annonce (du *social washing*) ou non, le fait est que Larry Fink a estimé que cela pouvait être bénéfique à son image. On pourrait donner de nombreux autres exemples, d'ordres très divers, comme la création par l'équipe *private equity* réunie autour de Gonzague de Blighières du fonds de dotation Raise mené par Clara Gaymard, financé notamment grâce à une réduction des frais de gestion de la société d'investissement du même nom.

32. Voir aussi l'enquête ScenaRio 2012, menée par la Fondation pour l'innovation politique et le cabinet Noma-déis, qui démontre qu'une majorité de 16-29 ans dans trente pays considère qu'il est possible de concilier progrès matériel et protection de l'environnement.

5. LES LIGNES DE FORCE D'UNE GOUVERNANCE VERTUEUSE

Une **gouvernance vertueuse** nécessite d'abord une **définition juste de l'entreprise**. Celle-ci est un lieu de rencontre de différents intérêts particuliers en vue de conduire un projet collectif (certains parlent d'un « nœud de contrats »). L'entreprise a pour objectif non pas d'équilibrer des intérêts divers, mais de les ordonner par rapport à un projet qui les dépasse. Son actif principal n'est pas tant le montant des capitaux investis que la confiance qui lui est accordée (le « capital » confiance), c'est-à-dire l'adhésion qu'elle est capable de susciter auprès des salariés mais aussi, plus largement, de l'ensemble de ses partenaires et de l'écosystème qui accueille ses produits ou services.

Placer la conduite du projet d'entreprise au cœur de sa gouvernance. Dans l'état actuel du droit, l'entreprise est oubliée au profit de la société, véhicule juridique qui régit l'organisation des pouvoirs. Or l'entreprise est peut-être une « fiction », mais elle devient une réalité économique que dès lors qu'elle produit. La société n'est au contraire qu'une construction, formidable certes, car elle permet à l'entreprise de se développer et d'agir, mais ce n'est qu'une construction. Pour assurer la prééminence et la pérennité du projet d'entreprise et l'exercice du droit de vote en respect de ce projet, il convient de modifier la loi sur les sociétés pour donner en développement du projet une fonction ordonnatrice de la gouvernance. Il s'agit de reformuler, dans les pays de droit civil, ce que doit être la finalité de la société : moins de partager un bénéfice que de permettre la conduite du projet d'entreprise. C'est aussi ce que recommande Francis Mer dans une contribution récente : « Cette refonte de l'entreprise sera facilitée par la modification du droit des sociétés afin de supprimer les excès actuels de la logique actionnariale³³. »

Voici par exemple comment on pourrait formuler les articles 1832 et 1833 du Code civil. La rédaction actuelle de l'article 1832 (« La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ») pourrait être amendée comme suit : « La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent d'affecter des actifs, sous la forme d'apports en numéraire, en nature ou en industrie, à une entreprise économique en vue

33. Francis Mer, *Nouvelle entreprise et valeur humaine*, Fondation pour l'innovation politique, avril 2015, p. 5.

de développer un projet d'entreprise et de répartir le profit susceptible d'en résulter. » De même, l'article 1833 (« Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés ») pourrait être modifié comme suit : « Toute société doit avoir un projet d'entreprise licite et être gérée dans l'intérêt commun des associés et des tiers prenant part, en qualité de salariés, de collaborateurs, de donneurs de crédit, de fournisseurs, de clients ou autrement, au développement de l'entreprise qui doit être réalisé dans des conditions compatibles avec l'accroissement ou la préservation des biens communs. »

L'étape suivante est d'articuler ce projet d'entreprise. Étant la pierre de touche de la société, sa raison d'être, il doit être formalisé et les statuts doivent s'y référer. Certains vont jusqu'à parler de le « constitutionnaliser », et tel est bien l'esprit de la démarche. Il s'agit de lui donner une autorité qui protège la société, et donc l'entreprise, contre la pression mortifère du court terme. Sa rédaction n'est certes pas chose aisée : d'une finalité simple (enrichir l'actionnaire) et unidirectionnelle, (donc facile à mesurer, mais est-elle adaptée à un monde complexe ?), on passe à une finalité complexe (réaliser un projet d'entreprise assurant aussi la préservation, voire l'amélioration, des biens communs et profitant à plusieurs parties prenantes). Elle doit donc être articulée avec précision tout en laissant la capacité au dirigeant d'arbitrer. Il est proposé ici d'appeler ce document « pacte ». Dirigeants et actionnaires s'y réfèrent dans leurs interactions structurantes de la vie de l'entreprise ainsi que les autres parties prenantes dans leurs relations plus opérationnelles.

Le pacte sera la reconnaissance de la nécessité d'une gouvernance d'entreprise (il inclut la *corporate governance* liée aux relations avec les actionnaires) qui ne nie pas la quête du profit mais la soumet à une finalité qui la dépasse et est orientée par l'intérêt propre de l'entreprise confrontée à celle de son environnement. Il est la déclaration des acteurs quant à la finalité qu'ils poursuivent et aux moyens qu'ils se proposent de réunir pour la réaliser ou de ceux auxquels ils se refusent³⁴ ! C'est l'image concrète de la manière dont l'entreprise va mettre en œuvre l'objet social. Tandis que l'organisation des pouvoirs des organes sociaux restera de la compétence des statuts, le pacte sera le réceptacle du projet et le guide des choix de l'entreprise. Il aura force juridique par la référence contenue

34. Des liens rendus publics, par exemple, entre la « mission » affichée par l'entreprise et ses priorités réelles ou encore son fonctionnement et sa publicité – ou encore sur son attention aux écosystèmes touchés – seront les bienvenus !

dans les statuts. Rédigé initialement par les fondateurs, il sera adopté par l'assemblée générale mais aussi par le conseil d'administration, qui pour ce faire pourrait aussi regrouper des représentants d'autres parties prenantes. Une fois adopté, il guidera la prise de décision, notamment les arbitrages à faire par les dirigeants entre les différents intérêts en jeu³⁵.

Le dialogue qui s'instaurera autour des mises à jour du pacte créera des temps réguliers de retrait par rapport au quotidien, salutaires pour éviter les pertes de sens commun si souvent dénoncées par de nombreux dirigeants... une fois partis à la retraite ! Le travail sur le pacte est un moyen de répondre à la question difficile et nouvelle mais essentielle de concilier la rapidité et l'efficacité que permettent les technologies nouvelles et la réflexion qui nous aidera à les garder à notre service plutôt que d'en être les esclaves.

Les actionnaires exercent le pouvoir d'arbitrage et de contrôle dans le respect du projet d'entreprise. La propriété des actions doit être distinguée de l'exercice du droit de vote. Le premier est un droit que peut exercer l'actionnaire en fonction de son intérêt propre ; le second est une responsabilité qui lui est confiée. D'autres choix d'allocataires de ce droit auraient pu être faits, et le seront d'ailleurs peut-être. En tant que responsabilité, le droit de vote doit s'exercer en fonction de l'intérêt des personnes qui confient cette responsabilité, l'entreprise et l'ensemble des parties prenantes.

Par ailleurs, et d'une certaine manière en sens inverse, la caractéristique fondamentale de l'entreprise étant la délégation générale au dirigeant, il est nécessaire de s'assurer que celui-ci ne détourne pas l'exercice du pouvoir à son profit. On se situe là dans un raisonnement exactement inverse de celui de l'alignement d'intérêt dirigeants-actionnaires prôné par l'école de Chicago. Il ne s'agit pas d'un contrôle exercé par un propriétaire (l'actionnaire) sur les conditions de l'administration de ses biens, mais d'un contrôle destiné à vérifier que les décisions prises par les dirigeants ont bien pris en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Une gouvernance vertueuse se préoccupera aussi de l'interaction entre le projet d'entreprise et son environnement. Quelle que soit, par exemple, la qualité du produit ou du service proposé (y compris un service social), l'entreprise ne doit pas exercer une pression abusive sur tel ou tel partenaire afin de préserver son modèle d'affaires. Plus important encore,

35. Sur tous ces points, voir aussi Daniel Hurstel, *Homme, entreprises, société. Restaurer la confiance*, Eyrolles, 2013.

elle ne contribue pas au développement économique si son activité ne correspond pas, à chacune de ses étapes, à une contribution au capital humain. Il n'est pas question que l'entreprise assume cette responsabilité en dehors du champ de son objet social (la notion d'entreprise citoyenne n'est que démagogique, comme celle d'entreprise démocrate qui est, elle, inepte), mais qu'elle veille à ce que son activité ne vienne pas dégrader les conditions de travail, de vie et de développement de son environnement. La représentation des parties prenantes dans l'adoption du pacte mais aussi dans son respect se pose donc. Et parmi ces parties prenantes, il faut aussi inclure celles qui sont affectées par l'activité de l'entreprise sans forcément avoir de liens avec elle. La présence de représentants d'ONG pour certaines prises de décisions peut être appropriée. On peut concevoir un conseil d'administration étendu à partir d'une notion extensive des parties prenantes (à déterminer en fonction de l'activité de l'entreprise) pour certaines décisions³⁶.

Enfin, la question de l'évaluation de la création de valeur se pose autrement à partir du moment où le profit n'est plus l'objectif mais une condition du projet. Le compte d'exploitation reste un des éléments de cette mesure, mais ce n'est pas le seul. L'évolution de la finalité appelle la définition de nouveaux modes d'évaluation. On ne peut reprocher à l'actionnaire de ne se préoccuper que de son intérêt financier immédiat si c'est là l'essentiel de l'information qu'on lui donne, comme tel est encore le cas aujourd'hui dans la presse financière ou lors des *roadshows*. *In fine*, la question de l'évaluation de la création de valeur dans ce nouveau modèle pose celle de l'évaluation des bénéfices perçus par l'ensemble des parties prenantes. Dans ses travaux, la philosophe et économiste Cécile Renouard suggère que l'on pourrait réfléchir à des seuils au-delà desquels l'empreinte serait considérée comme négative, ce qui permettrait une autre appréciation de l'activité économique.

Cette question complexe de l'évaluation de la création de valeur ne doit pas pour autant amener à renoncer à la détermination d'un profit monétaire (compte d'exploitation actuel) indispensable à la monétisation des échanges et à la liberté d'utilisation qu'il donne au bénéficiaire.

36. Voir à ce sujet les travaux de Lynn S. Paine, professeure à la Harvard Business School, notamment l'article « Sustainability in the Boardroom », *Harvard Business Review*, vol. 92, n° 7-8, juillet-août 2014, p. 87-94, ou l'ouvrage *Capitalism at Risk. Rethinking the Role of Business*, corédigé avec Joseph L. Bower et Herman B. Leonard.

Pour conclure, nous retiendrons deux bonnes raisons d'agir. Et d'agir rapidement. D'abord, tout simplement, par souci d'efficacité économique. Si l'on pressent un certain essoufflement de la croissance, il n'en est pas de même du progrès. Il est essentiel pour la compétitivité de nos économies de permettre l'invention de nouveaux modes de création de richesse afin de préserver notre bien-être et celui des générations futures.

La seconde raison d'agir fait écho à une vision éthique qui nous ramène à la condition humaine. En usant de mots très forts (idole, avidité, esclave...), le pape François nous rappelle à quel point notre Société ressemble peu à ce que nous sommes en droit d'espérer. Mais a-t-il pour autant raison de placer les espoirs de renouveau entre les seules mains des pauvres et les instruments de l'économie sociale, et de renoncer à l'instrument formidable qu'est l'entreprise dans le système capitaliste ? Le débat est entre ceux qui estiment le capitalisme sans avenir car reposant sur l'intérêt égoïste, et ceux qui continuent à croire dans la capacité d'innovation et de création de richesse d'un système qui repose sur le goût d'entreprendre et l'efficacité de la délégation au chef d'entreprise. Que les seconds se dépêchent d'agir. À défaut, les tiers (et l'État y est bien tenté, même aux États-Unis) décideront pour lui. Le capitalisme a les moyens de se réformer de l'intérieur et de devenir ce système économique compétitif et structurant qui prend soin de la « maison commune ».

Avril 2015

NOUVELLE ENTREPRISE ET VALEUR HUMAINE

FONDATION POUR
L'INNOVATION
POLITIQUE
fondapol.org

Francis MER

Nouvelle entreprise et valeur humaine
Francis Mer, avril 2015, 32 pages

NOS DERNIÈRES PUBLICATIONS

Le mutualisme : répondre aux défis assurantiels

Arnaud Chneiweiss et Stéphane Tisserand, novembre 2015, 44 pages

L'Opinion européenne en 2015

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, novembre 2015, 140 pages

La noopolitique : le pouvoir de la connaissance

Idriss J. Aberkane, novembre 2015, 52 pages

Innovation politique 2015

Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2015, 576 pages

Good COP21, Bad COP21 (2) : une réflexion à contre-courant

Albert Bressand, octobre 2015, 48 pages

Good COP21, Bad COP21 (1) : le Kant européen et le Machiavel chinois

Albert Bressand, octobre 2015, 48 pages

PME : nouveaux modes de financement

Mohamed Abdesslam et Benjamin Le Pendeven, octobre 2015, 44 pages

Vive l'automobilisme ! (2) Pourquoi il faut défendre la route

Mathieu Flonneau et Jean-Pierre Orfeuill, octobre 2015, 40 pages

Vive l'automobilisme ! (1) Les conditions d'une mobilité conviviale

Mathieu Flonneau et Jean-Pierre Orfeuill, octobre 2015, 44 pages

Crise de la conscience arabo-musulmane

Malik Bezouh, septembre 2015, 40 pages

Départementales de mars 2015 (3) : le second tour

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 56 pages

Départementales de mars 2015 (2) : le premier tour

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 56 pages

Départementales de mars 2015 (1) : le contexte

Jérôme Fourquet et Sylvain Manternach, août 2015, 44 pages

Enseignement supérieur : les limites de la « mastérisation »

Julien Gonzalez, juillet 2015, 44 pages

Politique économique : l'enjeu franco-allemand

Wolfgang Glomb et Henry d'Arcole, juin 2015, 36 pages

Les lois de la primaire. Celles d'hier, celles de demain.

François Bazin, juin 2015, 48 pages

Économie de la connaissance

Idriss J. Aberkane, mai 2015, 48 pages

Lutter contre les vols et cambriolages : une approche économique

Emmanuel Combe et Sébastien Daziano, mai 2015, 56 pages

Unir pour agir : un programme pour la croissance

Alain Madelin, mai 2015, 52 pages

Nouvelle entreprise et valeur humaine

Francis Mer, avril 2015, 32 pages

Les transports et le financement de la mobilité

Yves Crozet, avril 2015, 32 pages

Numérique et mobilité : impacts et synergies

Jean Coldefy, avril 2015, 36 pages

Islam et démocratie : face à la modernité

Mohamed Beddy Ebnou, mars 2015, 40 pages

Islam et démocratie : les fondements

Ahmad Al-Raysuni, mars 2015, 40 pages

Les femmes et l'islam : une vision réformiste

Asma Lamrabet, mars 2015, 48 pages

Éducation et islam

Mustapha Cherif, mars 2015, 44 pages

Que nous disent les élections législatives partielles depuis 2012 ?

Dominique Reynié, février 2015, 4 pages

L'islam et les valeurs de la République

Saad Khiari, février 2015, 44 pages

Islam et contrat social

Philippe Moulinet, février 2015, 44 pages

Le soufisme : spiritualité et citoyenneté

Bariza Khiari, février 2015, 56 pages

L'humanisme et l'humanité en islam

Ahmed Bouyerdene, février 2015, 56 pages

Éradiquer l'hépatite C en France : quelles stratégies publiques ?

Nicolas Bouzou et Christophe Marques, janvier 2015, 40 pages

Coran, clés de lecture

Tareq Oubrou, janvier 2015, 44 pages

Le pluralisme religieux en islam, ou la conscience de l'altérité

Éric Geoffroy, janvier 2015, 40 pages

Mémoires à venir

Dominique Reynié, janvier 2015, enquête réalisée en partenariat avec la Fondation pour la Mémoire de la Shoah, 156 pages

La classe moyenne américaine en voie d'effritement

Julien Damon, décembre 2014, 40 pages

Pour une complémentaire éducation : l'école des classes moyennes

Erwan Le Noan et Dominique Reynié, novembre 2014, 56 pages

L'antisémitisme dans l'opinion publique française. Nouveaux éclairages

Dominique Reynié, novembre 2014, 48 pages

La politique de concurrence : un atout pour notre industrie

Emmanuel Combe, novembre 2014, 48 pages

Européennes 2014 (2) : poussée du FN, recul de l'UMP et vote breton

Jérôme Fourquet, octobre 2014, 52 pages

Européennes 2014 (1) : la gauche en miettes

Jérôme Fourquet, octobre 2014, 40 pages

Innovation politique 2014

Fondation pour l'innovation politique, PUF, octobre 2014, 554 pages

Énergie-climat : pour une politique efficace

Albert Bressand, septembre 2014, 56 pages

L'urbanisation du monde. Une chance pour la France

Laurence Daziano, juillet 2014, 44 pages

Que peut-on demander à la politique monétaire ?

Pascal Salin, mai 2014, 48 pages

Le changement, c'est tout le temps ! 1514 - 2014

Suzanne Baverez et Jean Sènié, mai 2014, 34 pages

Trop d'émigrés ? Regards sur ceux qui partent de France

Julien Gonzalez, mai 2014, 48 pages

L'Opinion européenne en 2014

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, avril 2014, 284 pages

Taxer mieux, gagner plus

Robin Rivaton, avril 2014, 38 pages

L'État innovant (2) : Diversifier la haute administration

Kevin Brookes et Benjamin Le Pendeven, mars 2014, 52 pages

L'État innovant (1) : Renforcer les think tanks

Kevin Brookes et Benjamin Le Pendeven, mars 2014, 52 pages

Pour un new deal fiscal

Gianmarco Monsellato, mars 2014, 8 pages

Faire cesser la mendicité avec enfants

Julien Damon, mars 2014, 48 pages

Le low cost, une révolution économique et démocratique

Emmanuel Combe, février 2014, 48 pages

Un accès équitable aux thérapies contre le cancer

Nicolas Bouzou, février 2014, 48 pages

Réformer le statut des enseignants

Luc Chatel, janvier 2014, 8 pages

Un outil de finance sociale : les social impact bonds

Yan de Kerorguen, décembre 2013, 36 pages

Pour la croissance, la débureaucratiation par la confiance

Pierre Pezziardi, Serge Soudoplatoff et Xavier Quérat-Hément, novembre 2013, 48 pages

Les valeurs des Franciliens

Guénaëlle Gault, octobre 2013, 36 pages

Sortir d'une grève étudiante : le cas du Québec

Jean-Patrick Brady et Stéphane Paquin, octobre 2013, 40 pages

Un contrat de travail unique avec indemnités de départ intégrées

Charles Beigbeder, juillet 2013, 8 pages

L'Opinion européenne en 2013

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, juillet 2013, 268 pages

La nouvelle vague des émergents : Bangladesh, Éthiopie, Nigeria, Indonésie, Vietnam, Mexique

Laurence Daziano, juillet 2013, 40 pages

Transition énergétique européenne : bonnes intentions et mauvais calculs

Albert Bressand, juillet 2013, 44 pages

La démobilité : travailler, vivre autrement

Julien Damon, juin 2013, 44 pages

LE KAPITAL. Pour rebâtir l'industrie

Christian Saint-Étienne et Robin Rivaton, avril 2013, 42 pages

Code éthique de la vie politique et des responsables publics en France

Les Arvernes, Fondation pour l'innovation politique, avril 2013, 12 pages

Les classes moyennes dans les pays émergents

Julien Damon, avril 2013, 38 pages

Innovation politique 2013

Fondation pour l'innovation politique, PUF, janvier 2013, 652 pages

Relancer notre industrie par les robots (2) : les stratégies

Robin Rivaton, décembre 2012, 32 pages

Relancer notre industrie par les robots (1) : les enjeux

Robin Rivaton, décembre 2012, 40 pages

La compétitivité passe aussi par la fiscalité

Aldo Cardoso, Michel Didier, Bertrand Jacquillat, Dominique Reynié et Grégoire Sentilhes, décembre 2012, 20 pages

Une autre politique monétaire pour résoudre la crise

Nicolas Goetzmann, décembre 2012, 40 pages

La nouvelle politique fiscale rend-elle l'ISF inconstitutionnel ?

Aldo Cardoso, novembre 2012, 12 pages

Fiscalité : pourquoi et comment un pays sans riches est un pays pauvre ...

Bertrand Jacquillat, octobre 2012, 32 pages

Youth and Sustainable Development

Fondapol/Nomadéis/United Nations, juin 2012, 80 pages

La philanthropie. Des entrepreneurs de solidarité

Francis Charhon, mai / juin 2012, 44 pages

Les chiffres de la pauvreté : le sens de la mesure

Julien Damon, mai 2012, 40 pages

Libérer le financement de l'économie

Robin Rivaton, avril 2012, 40 pages

L'épargne au service du logement social

Julie Merle, avril 2012, 40 pages

L'Opinion européenne en 2012

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mars 2012, 210 pages

Valeurs partagées

Dominique Reynié (dir.), PUF, mars 2012, 362 pages

Les droites en Europe

Dominique Reynié (dir.), PUF, février 2012, 552 pages

Innovation politique 2012

Fondation pour l'innovation politique, PUF, janvier 2012, 648 pages

L'école de la liberté : initiative, autonomie et responsabilité

Charles Feuillerade, janvier 2012, 36 pages

Politique énergétique française [2] : les stratégies

Rémy Prud'homme, janvier 2012, 44 pages

Politique énergétique française [1] : les enjeux

Rémy Prud'homme, janvier 2012, 48 pages

Révolution des valeurs et mondialisation

Luc Ferry, janvier 2012, 40 pages

Quel avenir pour la social-démocratie en Europe ?

Sir Stuart Bell, décembre 2011, 36 pages

La régulation professionnelle : des règles non étatiques pour mieux responsabiliser

Jean-Pierre Teyssier, décembre 2011, 36 pages

L'hospitalité : une éthique du soin

Emmanuel Hirsch, décembre 2011, 32 pages

12 idées pour 2012

Fondation pour l'innovation politique, décembre 2011, 110 pages

Les classes moyennes et le logement

Julien Damon, décembre 2011, 40 pages

Réformer la santé : trois propositions

Nicolas Bouzou, novembre 2011, 32 pages

Le nouveau Parlement : la révision du 23 juillet 2008

Jean-Félix de Bujadoux, novembre 2011, 40 pages

La responsabilité

Alain-Gérard Slama, novembre 2011, 32 pages

Le vote des classes moyennes

Élisabeth Dupoirier, novembre 2011, 40 pages

La compétitivité par la qualité

Emmanuel Combe et Jean-Louis Mucchielli, octobre 2011, 32 pages

Les classes moyennes et le crédit

Nicolas Pécourt, octobre 2011, 32 pages

Portrait des classes moyennes

Laure Bonneval, Jérôme Fourquet et Fabienne Gomant, octobre 2011, 36 pages

Morale, éthique, déontologie

Michel Maffesoli, octobre 2011, 40 pages

Sortir du communisme, changer d'époque

Stéphane Courtois (dir.), PUF, octobre 2011, 672 pages

La jeunesse du monde

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, septembre 2011, 132 pages

Pouvoir d'achat : une politique

Emmanuel Combe, septembre 2011, 52 pages

La liberté religieuse

Henri Madelin, septembre 2011, 36 pages

Réduire notre dette publique

Jean-Marc Daniel, septembre 2011, 40 pages

Écologie et libéralisme

Corine Pelluchon, août 2011, 40 pages

Valoriser les monuments historiques : de nouvelles stratégies

Wladimir Mitrofanoff et Christiane Schmuckle-Mollard, juillet 2011, 28 pages

Contester les technosciences : leurs raisons

Eddy Fougier, juillet 2011, 40 pages

Contester les technosciences : leurs réseaux

Sylvain Boulouque, juillet 2011, 36 pages

La fraternité

Paul Thibaud, juin 2011, 36 pages

La transformation numérique au service de la croissance

Jean-Pierre Corniou, juin 2011, 52 pages

L'engagement

Dominique Schnapper, juin 2011, 32 pages

Liberté, Égalité, Fraternité

André Glucksmann, mai 2011, 36 pages

Quelle industrie pour la défense française ?

Guillaume Lagane, mai 2011, 26 pages

La religion dans les affaires : la responsabilité sociale de l'entreprise

Aurélien Acquier, Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens, mai 2011, 44 pages

La religion dans les affaires : la finance islamique

Lila Guermas-Sayegh, mai 2011, 36 pages

Où en est la droite ? L'Allemagne

Patrick Moreau, avril 2011, 56 pages

Où en est la droite ? La Slovaquie

Étienne Boisserie, avril 2011, 40 pages

Qui détient la dette publique ?

Guillaume Leroy, avril 2011, 36 pages

Le principe de précaution dans le monde

Nicolas de Sadeleer, mars 2011, 36 pages

Comprendre le Tea Party

Henri Hude, mars 2011, 40 pages

Où en est la droite ? Les Pays-Bas

Niek Pas, mars 2011, 36 pages

Productivité agricole et qualité des eaux

Gérard Morice, mars 2011, 44 pages

L'Eau : du volume à la valeur

Jean-Louis Chaussade, mars 2011, 32 pages

Eau : comment traiter les micropolluants ?

Philippe Hartemann, mars 2011, 38 pages

Eau : défis mondiaux, perspectives françaises

Gérard Payen, mars 2011, 62 pages

L'irrigation pour une agriculture durable

Jean-Paul Renoux, mars 2011, 42 pages

Gestion de l'eau : vers de nouveaux modèles

Antoine Frérot, mars 2011, 32 pages

Où en est la droite ? L'Autriche

Patrick Moreau, février 2011, 42 pages

La participation au service de l'emploi et du pouvoir d'achat

Jacques Perche et Antoine Pertinax, février 2011, 32 pages

Le tandem franco-allemand face à la crise de l'euro

Wolfgang Glomb, février 2011, 38 pages

2011, la jeunesse du monde

Dominique Reynié (dir.), janvier 2011, 88 pages

L'Opinion européenne en 2011

Dominique Reynié (dir.), Édition Lignes de Repères, janvier 2011, 254 pages

Administration 2.0

Thierry Weibel, janvier 2011, 48 pages

Où en est la droite ? La Bulgarie

Antony Todorov, décembre 2010, 32 pages

Le retour du tirage au sort en politique

Gil Delannoï, décembre 2010, 38 pages

La compétence morale du peuple

Raymond Boudon, novembre 2010, 30 pages

L'Académie au pays du capital

Bernard Belloc et Pierre-François Mourier, PUF, novembre 2010, 222 pages

Pour une nouvelle politique agricole commune

Bernard Bachelier, novembre 2010, 30 pages

Sécurité alimentaire : un enjeu global

Bernard Bachelier, novembre 2010, 30 pages

Les vertus cachées du low cost aérien

Emmanuel Combe, novembre 2010, 40 pages

Innovation politique 2011

Fondation pour l'innovation politique, PUF, novembre 2010, 676 pages

Défense : surmonter l'impasse budgétaire

Guillaume Lagane, octobre 2010, 34 pages

Où en est la droite ? L'Espagne

Joan Marcet, octobre 2010, 34 pages

Les vertus de la concurrence

David Sraer, septembre 2010, 44 pages

Internet, politique et coproduction citoyenne

Robin Berjon, septembre 2010, 32 pages

Où en est la droite ? La Pologne

Dominika Tomaszewska-Mortimer, août 2010, 42 pages

Où en est la droite ? La Suède et le Danemark

Jacob Christensen, juillet 2010, 44 pages

Quel policier dans notre société ?

Mathieu Zagrodzki, juillet 2010, 28 pages

Où en est la droite ? L'Italie

Sofia Ventura, juillet 2010, 36 pages

Crise bancaire, dette publique : une vue allemande

Wolfgang Glomb, juillet 2010, 28 pages

Dette publique, inquiétude publique

Jérôme Fourquet, juin 2010, 32 pages

Une régulation bancaire pour une croissance durable

Nathalie Janson, juin 2010, 36 pages

Quatre propositions pour rénover notre modèle agricole

Pascal Perri, mai 2010, 32 pages

Régionales 2010 : que sont les électeurs devenus ?

Pascal Perrineau, mai 2010, 56 pages

L'Opinion européenne en 2010

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mai 2010, 245 pages

Pays-Bas : la tentation populiste

Christophe de Voogd, mai 2010, 43 pages

Quatre idées pour renforcer le pouvoir d'achat

Pascal Perri, avril 2010, 30 pages

Où en est la droite ? La Grande-Bretagne

David Hanley, avril 2010, 34 pages

Renforcer le rôle économique des régions

Nicolas Bouzou, mars 2010, 30 pages

Réduire la dette grâce à la Constitution

Jacques Delpla, février 2010, 54 pages

Stratégie pour une réduction de la dette publique française

Nicolas Bouzou, février 2010, 30 pages

Iran : une révolution civile ?

Nader Vahabi, novembre 2009, 19 pages

Où va l'Église catholique ? D'une querelle du libéralisme à l'autre

Émile Perreau-Saussine, octobre 2009, 26 pages

Agir pour la croissance verte

Valéry Morron et Déborah Sanchez, octobre 2009, 11 pages

L'économie allemande à la veille des législatives de 2009

Nicolas Bouzou et Jérôme Duval-Hamel, septembre 2009, 10 pages

Élections européennes 2009 : analyse des résultats en Europe et en France

Corinne Deloy, Dominique Reynié et Pascal Perrineau, septembre 2009, 32 pages

Retour sur l'alliance soviéto-nazie, 70 ans après

Stéphane Courtois, juillet 2009, 16 pages

L'État administratif et le libéralisme. Une histoire française

Lucien Jaume, juin 2009, 12 pages

La politique européenne de développement : Une réponse à la crise de la mondialisation ?

Jean-Michel Debrat, juin 2009, 12 pages

La protestation contre la réforme du statut des enseignants-chercheurs : défense du statut, illustration du statu quo.

Suivi d'une discussion entre l'auteur et Bruno Bensasson

David Bonneau, mai 2009, 20 pages

La lutte contre les discriminations liées à l'âge en matière d'emploi

Élise Muir (dir.), mai 2009, 64 pages

Quatre propositions pour que l'Europe ne tombe pas dans le protectionnisme

Nicolas Bouzou, mars 2009, 12 pages

Après le 29 janvier : la fonction publique contre la société civile ?

Une question de justice sociale et un problème démocratique

Dominique Reynié, mars 2009, 22 pages

La réforme de l'enseignement supérieur en Australie

Zoe McKenzie, mars 2009, 74 pages

Les réformes face au conflit social

Dominique Reynié, janvier 2009, 14 pages

L'Opinion européenne en 2009

Dominique Reynié (dir.), Éditions Lignes de Repères, mars 2009, 237 pages

Travailler le dimanche: qu'en pensent ceux qui travaillent le dimanche ?

Sondage, analyse, éléments pour le débat

Dominique Reynié, janvier 2009, 18 pages

Stratégie européenne pour la croissance verte

Elvire Fabry et Damien Tresallet (dir.), novembre 2008, 124 pages

Défense, immigration, énergie : regards croisés franco-allemands sur trois priorités de la présidence française de l'UE

Elvire Fabry, octobre 2008, 35 pages

Retrouvez notre actualité et nos publications sur www.fondapol.org

SOUTENEZ LA FONDAPOL

Pour renforcer son indépendance et conduire sa mission d'utilité publique, la Fondation pour l'innovation politique, institution de la société civile, a besoin du soutien des entreprises et des particuliers. Ils sont invités à participer chaque année à la convention générale qui définit ses orientations. La Fondapol les convie régulièrement à rencontrer ses équipes et ses conseillers, à discuter en avant-première de ses travaux, à participer à ses manifestations.

Reconnue d'utilité publique par décret en date du 14 avril 2004, la Fondapol peut recevoir des dons et des legs des particuliers et des entreprises.

Vous êtes une entreprise, un organisme, une association

Avantage fiscal : votre entreprise bénéficie d'une réduction d'impôt de 60 % à imputer directement sur l'IS (ou le cas échéant sur l'IR), dans la limite de 5 % du chiffre d'affaires HT (report possible durant 5 ans).

Dans le cas d'un don de 20 000 €, vous pourrez déduire 12 000 € d'impôt, votre contribution aura réellement coûté 8 000 € à votre entreprise.

Vous êtes un particulier

Avantages fiscaux : au titre de l'IR, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt de 66 % de vos versements, dans la limite de 20 % du revenu imposable (report possible durant 5 ans); au titre de l'ISF, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt, dans la limite de 50 000 €, de 75 % de vos dons versés.

Dans le cas d'un don de 1 000 €, vous pourrez déduire 660 € de votre IR ou 750 € de votre ISF. Pour un don de 5 000 €, vous pourrez déduire 3 300 € de votre IR ou 3 750 € de votre ISF.

Contact : Anne Flambert +33 (0)1 47 53 67 09 anne.flambert@fondapol.org

PROJET D'ENTREPRISE : RENOUELER LE CAPITALISME

Par Daniel Hurstel

Les entreprises sont confrontées à un besoin inédit de se renouveler. Ce besoin a des sources négatives et positives. La principale source négative est la poursuite excessive d'une finalité simpliste : faire des profits pour les actionnaires. Elle a isolé les entreprises et nourri la suspicion à leur égard. Si, désormais, nombre d'entreprises s'en plaignent, pour autant elles ne se réforment pas. Pour ce qui est des sources positives, d'abord et paradoxalement la suspicion mentionnée plus haut cache un souhait largement répandu de voir l'entreprise jouer un rôle prépondérant dans la recherche d'une croissance raisonnée génératrice de bien-être et de progrès. De même, par la révolution numérique et les innovations, dont le rythme s'accélère, l'entreprise est à même d'offrir des solutions nouvelles aux défis climatiques, de santé, économiques et environnementaux. Pour cela, les modèles actuels hérités du passé et, avant tout, la finalité et la gouvernance doivent être profondément repensés. Le culte de l'intérêt de l'actionnaire devient d'autant plus néfaste que les moyens pour l'accroître sont amplifiés par la révolution numérique et les avancées technologiques.

Les entreprises prospères de demain seront celles qui, face à une complexité croissante, adapteront une gouvernance souple qui favorise l'innovation, tout en analysant la contribution au bien-être au travail et au bien commun. Sont exposées ici les conditions d'une telle gouvernance – modification de la finalité, prépondérance du projet d'entreprise, responsabilité devant l'ensemble des parties prenantes –, tout en sauvegardant l'essence même de l'entreprise – délégation d'autorité au dirigeant et poursuite d'un profit mesuré comme condition de pérennité. Les propositions sont certes radicales mais elles remettront l'entreprise au service de la Société.

La Fondation pour l'innovation politique

Les données en open data



Le site internet



Les médias



Linked in



11, rue de Grenelle
75007 Paris – France
Tél. : 33 (0)1 47 53 67 00
contact@fondapol.org