

# RELANÇONS LE DÉBAT ÉCONOMIQUE

# 2022



# RELANÇONS LE DÉBAT ÉCONOMIQUE 2022

## Prélude aux 22<sup>e</sup> Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence

Aucun débat de politique économique n'apparaît aujourd'hui dans la campagne présidentielle. C'est évidemment un grand manque pour un débat démocratique d'une telle importance. Emploi, jeunesse, logement, salaires, réindustrialisation, innovation, investissement, patrimoine... Où sont les grandes propositions de réformes ? Sur quels terrains s'avancent les différents candidats ?

L'absence de débat est d'autant plus criante que la situation récente (pandémie), actuelle (guerre au sein de l'Europe) et future (monde à reconstruire) appelle une vaste réflexion sur le « quoi qu'il en coûte », l'inflation, la récession, la transition écologique...

Poser les questions, dessiner des trajectoires et faire émerger un véritable débat : telle est l'ambition du Cercle des économistes en initiant l'opération « Relançons le débat économique ».

Des notes, rédigées par une trentaine d'économistes sur tous les thèmes de politique économique et sociale, formuleront des propositions et interpellent les futurs élus de la Nation. Chaque semaine jusqu'aux Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence, les 8, 9 et 10 juillet prochains, de nouvelles contributions seront publiées sur le site du Cercle des économistes. Nous vous invitons à les commenter, les partager... et à en débattre !



# Quelle nouvelle gouvernance pour les entreprises en France ?

---

**Jean-Paul Betbeze**

Membre du Cercle des économistes

Quelle nouvelle gouvernance pour les entreprises en France ? Tout comme le débat économique de fond absent de la campagne pour l'élection présidentielle, cette question cruciale de la gestion des entreprises est également la grande oubliée des élections législatives.

Pourtant, comme l'explique l'auteur de cette note, améliorer la gouvernance des sociétés est capital pour renforcer leur compétitivité et, de fait, celle de l'ensemble de l'économie française. L'entreprise à mission dont on parle de plus en plus n'est pas la seule option.

Après un précieux rappel sémantique de cette incontournable « gouvernance », Jean-Paul Betbeze élabore, sans parti-pris, le programme politique idéal pour optimiser ce pilotage. Des lois précises, il en faudra. Mais lesquelles ? Des missions, il faudra en mener dans les entreprises. Mais par qui et comment procéder ? Voici un catalogue des ingrédients d'une recette réussie.

Demander à toutes les entreprises de dire quelle est leur « raison d'être » : voilà ce que l'on doit entendre de la bouche des candidats à la députation. Mais rien ! Et pourtant, améliorer la gouvernance des entreprises est, en France, la seule vraie façon de renforcer notre contrat social, d'avoir plus de croissance et d'emploi. Or, on n'en parle jamais. Dans les joutes politiques à l'élection présidentielle, et pire encore aux élections législatives, où l'on est pourtant plus proche du terrain, l'entreprise est réduite à sa fonction de répartition, plus particulièrement à augmenter le SMIC, puis (loin derrière) à chercher à égaliser les salaires entre les femmes et les hommes... tout en embauchant davantage bien sûr. Ceci est important, mais sans être suffisant loin s'en faut, d'autant que l'on ne se demande pas, non seulement comment l'entreprise peut répondre à ces injonctions, mais plus encore comment elle va se développer dans ce monde plus inquiet, concurrentiel et plus soucieux de l'environnement.

En fait, ne pas parler de l'entreprise dans l'arène politique s'explique peut-être parce que la chose est compliquée : par quoi commencer ? Contradictoire : augmenter le SMIC soutient la demande à court terme mais augmente aussi les coûts, les importations, sans oublier ses effets écologiques. Risquée : dans un monde qui cherche le simple et le péremptoire. Mais, plus encore, cette absence de l'entreprise est surtout liée au fait qu'il faut en parler de l'intérieur, pour chercher à la faire évoluer. Ce qui reviendrait à la connaître !

## **Gouvernance pour les entreprises ? De quoi s'agit-il ?**

Étrange titre, très bienvenu ! D'habitude, on parle de « gouvernance des entreprises », pas « gouvernance pour les entreprises ». Ceci n'est pas le fait du hasard : la gouvernance pour les entreprises veut en effet les faire évoluer de l'intérieur. Il s'agit d'aider leur organisation. C'est en trouvant, mettant en œuvre et améliorant des façons de travailler, partager et échanger en son sein que, de proche en proche, l'entreprise va s'améliorer et que la société ira mieux. Ne soyons cependant pas naïfs : « meilleure façon de traiter » les problèmes ne veut pas dire : les « résoudre », mais les considérer dans leur interdépendance, pour les faire avancer dans le bon sens, dans et pour l'entreprise. Ce qui ne va jamais sans problèmes

économiques et sociaux.

Or, on ne parle ni d'« entreprise », ni moins encore de « gouvernance » dans les divers programmes politiques. Est-ce un sujet jugé trop fourre-tout, tant il recouvre d'ajustements, de compromis, de règles et de lois à faire évoluer ensemble, par rapport à des choix électoraux qui se voudraient clairs et déterminés ? Pire, s'agit-il de « collaboration de classes » selon certains, de rêve impossible selon d'autres ? De fait, les réglages d'une « bonne gouvernance » requièrent bien plus de discussions et de négociations, de « salive » aurait dit Robert Schuman quand il parlait du Plan, que quelques changements dits « révolutionnaires », propices aux commentaires tranchés et opposés, avec leurs risques dans notre monde plus concurrentiel, en révolution technique et en danger écologique. Faire progresser la gouvernance des entreprises concerne en effet nombre de décisions moyennes et petites, de contrôles, de vérifications et de corrections. Il s'agit de droit social et fiscal, de droit des entreprises et des personnes, de santé et de sécurité, de comptabilité et de fiscalité, sans oublier l'essentiel : l'activité concrète de l'entreprise, la chaîne d'achats-ventes dans laquelle elle s'inscrit, pour agencer au mieux des produits et des services, de façon à plus et mieux se développer que ses concurrents, dans la durée. La gouvernance, c'est passer des principes généraux au quotidien, pour vivre de façon satisfaisante dans l'entreprise, et qu'elle réussisse, sans pour autant être héroïque.

Et ce n'est pas facile aujourd'hui. Par rapport à la réalité de l'entreprise, les sujets de crise et d'interrogations ne manquent pas, si l'on désire au moins empêcher la situation de se détériorer. Guerre d'Ukraine, plus élection présidentielle, plus élections des députés (après les crises des subprimes, celles budgétaires des pays du sud, plus le virus) occupent une bonne part des esprits. Pour autant, l'irruption de ces drames et de ces sujets n'est pas forcément une catastrophe, tant c'est souvent au milieu des plus fortes tensions que peuvent se faire les changements sociaux les plus nets. Ces moments sont en effet ceux où le tissu social peut devenir plus souple, car plus « choqué » par ce qui se passe, mais ceci n'est vrai que si l'on sait s'y prendre, avec de bonnes propositions. Autrement, ce tissu risque de se raidir autour de la protection de ses « acquis », en réalité de repères macro-économiques datés. Le

SMIC et, plus encore, l'âge de la retraite ne peuvent ainsi qu'évoluer en s'enrichissant, avec plus de formation et de suivi de la santé, par exemple. L'essentiel est que ces changements, aussi importants pour la vie de chacun que pour les équilibres de l'entreprise, soient compris, soutenables et acceptés.

Or aujourd'hui, « l'addition » des difficultés, risques et drames est sans exemple. Alors : pourquoi ne pas parler davantage de l'entreprise, seule capable de mettre en ordre les améliorations possibles, pour avancer ?

## **Gouvernance : un mot grec, latin, français, puis anglais et américain qui se joint à « entreprise »**

Le souci de la gouvernance est ancien et remonte aux Grecs. C'est le verbe κυβερνᾶν, pour : piloter un navire, ou conduire un char. Platon l'utilise, déjà, pour parler de « gouverner » les hommes ! Nous voilà avec gouvernail, cybernétique... et cyberguerre ! Puis on passe au latin : gubernare, que l'on retrouvera partout : en français avec gouvernance, en anglais avec governance, en espagnol avec gobernanza, portugais : governança, ou en italien : governo. Le mot est repéré en France au XIIIème siècle, comme art ou manière de gouverner. On le voit, à partir de 1478, pour désigner des territoires du Nord de la France au statut administratif particulier : les baillages de Flandre et d'Artois. En même temps, il s'applique au contexte domestique, décrivant la charge de gouvernante : ce sera son drame.

C'est au XIVème siècle en effet qu'il passe dans la langue anglaise, donnant naissance à governance, « noble » action ou manière de gouverner. Il y demeure et s'y enrichit, alors qu'il dépérit ici, car trop « ancien régime ». Il y mute dans les années 1970, passant à l'entreprise pour devenir corporate governance : gouvernance d'entreprise. C'est ainsi qu'à partir d'Angleterre et du privé la notion change, mais ses attaches avec la politique ne sont pas rompues. Le Rapport de la Commission Trilatérale de mai 1975, « Governability of Democracies », relie ainsi gouvernance à « Governability ». La gouvernance publique rencontre alors un grand succès avec la « bonne gouvernance », avant de se retrouver à l'ONU, notamment pour gérer la paix entre États et groupes

d'individus. On la retrouve pour traiter de l'environnement, depuis 1982.

La « gouvernance publique » traduit au début l'idée que l'État doit être géré selon les mêmes règles et notions que l'entreprise privée. Il s'agit d'efficacité et aussi de réduire les coûts, en séparant le « cœur de métier » de l'État de ses extensions. Elles peuvent être privatisées, ou traitées dans des entités séparées : des Agences. Puis on passe de cette école du Management public, assez techniciste, à celle qui analyse un État régulateur, capable d'intégrer des besoins différents, notamment des préoccupations d'associations et qui dialogue avec. Elles sont représentatives d'intérêts divers, parfois opposés, dans une structure d'échanges qui se veut aussi participative que possible. Ainsi naissent les « parties prenantes », les stakeholders. C'est alors que le rapprochement se fait, de plus en plus étroit, avec l'entreprise et sa « gouvernance ». Au fond, qu'il s'agisse de gouvernance publique ou privée, l'idée est de dépasser autant que possible les oppositions pour trouver une gestion efficace au quotidien, et au-delà. On peut juger que ceci n'est pas facile, certains stakeholders pouvant se crispier, ou bien manque de panache, mais il s'agit d'efficacité.

### **« Gouvernance d'entreprise » : une approche socialiste ?**

C'est alors que naît un nouveau problème : la « gouvernance d'entreprise » marque en effet l'entrée de la politique dans la théorie de l'entreprise et dans sa gestion. Enrichissement ou dévoiement ? Comme on voudra. La théorie de l'entreprise veut qu'elle maximise son profit, soit que le capitaliste de Marx le veuille, soit, selon d'autres auteurs classiques, parce qu'autrement elle mourrait sous l'effet de la concurrence, soit avec Milton Friedman parce que ce sont les termes mêmes du contrat de travail qui lient les actionnaires-propriétaires aux salariés-dirigeants, dans une société libre. Quelle rencontre !

Dans son célèbre article du 13 septembre 1970, dans le New York Times, Milton Friedman étrille « les hommes d'entreprise qui parlent éloquentement de la « responsabilité sociale de l'entreprise » ». Ceci lui rappelle ce Français qui parlait en prose sans le savoir : c'est le Bourgeois gentilhomme, qu'il ne cite pas. Pour lui, « que

l'entreprise ait une 'conscience sociale' et prenne sérieusement ses responsabilités d'offrir de l'emploi, d'éliminer la discrimination, d'éviter la pollution et tout ce que l'on voudra dans la moisson actuelle des réformateurs... est prêcher du pur socialisme ». Il poursuit : « seules les personnes peuvent avoir des responsabilités... mais une entreprise est une personne artificielle qui ne peut avoir de responsabilités ».

Bien sûr, poursuit-il, le dirigeant d'entreprise est lui une personne, tout comme un actionnaire : pour satisfaire comme ils l'entendent l'un et l'autre leurs « responsabilités sociales », ils peuvent chacun disposer de leur temps et de leur argent. Mais si le businessman ne veut pas trop augmenter ses prix, pour lutter contre l'inflation, ou dépense pour réduire la pollution au-delà de ce qui est requis par la loi, il utilise en fait un argent qui ne lui appartient pas, en réduisant celui des actionnaires. Pour autant, Milton Friedman n'oublie pas, dans cette approche, des comportements à plus long terme. Il évoque ainsi le cas d'une entreprise, employeur majeur dans une petite ville, et qui a intérêt à financer l'amélioration de sa gestion et l'accroissement de ses aménités, pour y maintenir et attirer des ouvriers. Mais il met au cœur de son approche les droits de propriété.

De cette théorie tranchée, vient une position que l'on pourra juger néoclassique, libérale ou de droite, qui consiste à lier la « responsabilité sociale de l'entreprise » à des décisions de gestion et d'investissement de ses responsables internes, selon les accords donnés par les propriétaires. Autrement, c'est un vol. Parler de « gouvernance d'entreprise » est donc autant anti-marxiste qu'anti-friedmanien : nous voilà donc, politiquement et économiquement, au centre... du débat !

## **Gouvernance pour les entreprises en France : pour quelles raisons ?**

On peut trouver trois types de raisons : technologiques, sociologiques et financières, même si cet ordre peut paraître étrange.

Technologiques d'abord, avec la révolution de l'information que nous vivons depuis une trentaine d'année. Les prix de collecte,



stockage et traitement de l'information se sont effondrés, mettant en jeu les entreprises en fonction de leur capacité à les traiter. Mieux connaître les clients pour mieux les prévoir, tout comme les sous-traitants, les distributeurs et les concurrents, sans oublier les influenceurs médiatiques qui nous entourent : l'entreprise s'informatise, change, forme partout, ou meurt. Elle revoit ses investissements, plus immatériels que matériels, pour qu'ils soient plus réactifs. Elle change la pyramide de ses activités, avec plus de spécialistes au sommet et plus de personnel d'exécution à la base, moins de cadres et de catégories intermédiaires. Mais attention : cette bipolarisation de l'entreprise implique plus de formation, d'apprentissage, de coopération, sauf risques de cassure et de sous-efficacité. C'est l'obligation majeure de cette nouvelle gouvernance que de compléter le contrat de travail, marxien ou friedmanien !

Sociologiques ensuite, dans un monde plus éclaté qu'avant où l'inflation revient, effet des perturbations des chaînes de production chinoises, de l'encombrement des ports, de la montée des préoccupations écologiques et de la guerre d'Ukraine. Cette entreprise s'informatise, se politise, au sens où elle regarde non seulement les fractures du monde, mais plus encore le futur, quand son autonomie est en jeu : ses fournisseurs ses clients, ses concurrents. La nouvelle gouvernance doit être géopolitique.

Financières enfin, car le monde qui vient va déclasser, avec la révolution en cours et son cortège d'innovations, nombre d'activités et de structures, de matériels et d'organisations, de compétences et de normes. L'entreprise qui se veut plus efficace, plus « agile », doit revoir ses procédures et former aux nouvelles technologies. Il ne s'agit pas seulement d'attirer et de garder des talents, mais plus encore de former le personnel existant aux nouvelles procédures. Ce seront moins de niveaux hiérarchiques, plus de contrôles et de vérifications : plus d'exigences se présentent, écologiques, alimentaires, sanitaires ou sécuritaires, le tout dans une situation où il faut lutter contre l'inflation et la concurrence.

## Quel programme politique de nouvelle gouvernance pour les entreprises ?

Il faut commencer par le plus difficile : mettre les salariés de l'entreprise dans la confiance. La gouvernance est un partage des réalités, avant d'être celui des responsabilités, puis des résultats. Il faut remonter, en l'expliquant en détail, la chaîne de valeur de l'entreprise, pour rendre compte des difficultés qu'elle rencontre pour créer de la richesse. Il s'agit d'oser la complexité des explications, dans un temps où l'on cherche plus « le coupable » que la logique, mêlée, des causes. Il s'ensuit que l'objectif de rentabilité doit être vu comme le fait de passer une série d'épreuves intermédiaires, avant l'épreuve finale : offrir des biens et services achetés avec marge. Produire pour vendre avec marge suppose en effet que l'on sait mieux dépister et satisfaire les demandes des clients que les concurrents, mieux satisfaire aux règles et aux normes, mieux trouver les prestataires, mieux assembler les composants, et livrer. Rien d'évident, ce qui implique de comprendre la nécessité de la coopération et des échanges d'informations pour devenir mieux informés des souhaits, plus réactifs et réagir aux risques encourus.

Il faut ensuite montrer que l'entreprise, pour vivre dans ce monde plus adverse, car plus interdépendant et sensible, doit en tirer les conséquences, qu'il s'agisse de surplus de productivité et de compétitivité, donc de formation et d'investissement. Ceci implique de compléter tous les contrats de travail, mais essentiellement de manière implicite. En effet, les économies d'apprentissage, d'échanges d'informations, de coopérations font la différence dans cette révolution technologique, pleine de bouleversements liés à la science, mais qui chamboule les rapports entre entreprises, pays et personnes.

Il faut donc dire, enfin, pourquoi il faudra plus de rentabilité pour investir en actifs matériels et plus encore immatériels, en capital humain, les plus risqués de tous. Ce n'est pas facile de convaincre dans l'entreprise qu'il faut accroître la valeur ajoutée, pour la partager en formation, intéressement et participation, donc en ressources financières réservées aux salariés-actionnaires, sous condition d'être gardées un temps dans l'entreprise. Ce l'est moins encore de soutenir des start-ups ou des entrepreneurs individuels, dans un réseau de co- et sous-traitants, dans une entreprise

nécessairement étendue. Il s'agit de dire aux actionnaires soucieux de dividendes que l'essentiel de ce qu'ils cherchent, la valorisation de l'action de l'entreprise, passe par sa capacité à attirer et à conserver les talents, par plus de formation et de responsabilités réparties.

## **Des Lois ? Oui**

Des lois précises : il en faudra. Même si améliorer la gouvernance des entreprises et publier les textes qui ont été décidés deviennent plus importants que jamais, rien n'est aujourd'hui obligatoire. Les codes de bonne conduite Afep-Medef, adaptés aux groupes, ne sont même pas obligatoires pour les sociétés cotées. Que dire donc des recommandations Middledenext pour les PME et ETI ! Ceci devrait conduire non pas simplement à recommander, mais à demander la présence « d'administrateurs (vraiment) indépendants » au Conseil d'administration, sans liens avec les dirigeants ni l'actionnaire majoritaire. Il s'agit de faire entendre les préoccupations des minoritaires. On comprend que ceci doit être précis et graduel, comme la féminisation des Conseils passée par la loi et graduellement accrue depuis, plus la décision de l'Assemblée Générale sur les salaires des dirigeants, *say on pay*, en règle très générale acceptés, mais où l'important est le pourcentage de votes favorables obtenus. Ceci conforte, en externe, pour des raisons d'image, la décision des dirigeants et aussi, en interne, légitime les plus hauts salaires, donc la pyramide des rémunérations.

## **Des Missions ? Partout dans les entreprises, pour commencer**

Les engagements pour préparer le terrain, c'est dorénavant « l'entreprise à mission », au-delà de la loi. De fait, l'entreprise, en droit français, ne connaît pas la notion « d'intérêt social » ! Il faudra la loi Pacte du 22 mai 2019 pour parler d'« entreprise à mission ». Pour cela, l'entreprise doit définir sa « raison d'être », assortie d'objectifs sociaux et environnementaux. Ils seront vérifiés et l'entreprise sera mentionnée comme telle dans le répertoire Sirène.

En lisant la liste de ces entreprises (Maif, Camif, Alenvi - aide à domicile pour les personnes âgées, plus La Poste ou même Danone),

on trouve toujours une « fibre sociale ». Bien sûr, on pourra toujours considérer ces missions comme vagues, sinon évidentes : Atos veut contribuer à « façonner l'espace informationnel », Carrefour, aider à assurer « la transition alimentaire », la SNCF « apporter à chacun la liberté de se déplacer facilement en préservant la planète ».

Mais il ne faut surtout pas oublier le (long) processus interne qui a conduit à ces synthèses entre le social et l'environnemental, ni que beaucoup d'investisseurs sont favorables à cette démarche et que les plus grands gestionnaires d'actifs du monde souhaitent que les entreprises, elles-aussi, définissent leur « raison d'être ». Il ne s'agit pas d'un slogan, mais d'un engagement qui éclaire la démarche de la firme et escorte sa rentabilité.

### **Donc...**

La gouvernance d'entreprise est absente du discours politique ! A gauche et aux extrêmes, gauche et droite, elle laisse place à des demandes de hausse du SMIC et de baisse de l'âge de la retraite. Le centre est alors en charge des propositions et des critiques, puisque ses propositions ne peuvent être que mesurées, avec des accords au sein de l'entreprise, des syndicats de salariés et d'employeurs, sans oublier les actionnaires et la société civile.

On peut toujours critiquer, à gauche, cette entrée de l'entreprise dans la politique ou, à droite, s'inquiéter des limites de la « responsabilité sociale de l'entreprise », face à sa nécessaire rentabilité. De fait, la France est un pays rétif à l'entreprise, dans un monde plus complexe, et rêve de simplicité ! Ce n'est surtout pas une raison pour ne pas avancer dans la définition et le contenu de cette gouvernance et des « entreprises à mission ». C'est même la mission des politiques.



Le débat continue  
aux 22<sup>e</sup> Rencontres Économiques  
d'Aix-en-Provence

**8-9-10 JUILLET 2022**

[lesrencontreseconomiques.fr](http://lesrencontreseconomiques.fr)

**#REAix2022**