

Commission 4 : Gouvernance comment mettre enfin l'homme au cœur de l'entreprise ?

Commission animée par Frédéric Sos, responsables des Entreprises Humaines

Témoins

- Georges Dao, Président de CARI
- Jean Duforest, Président d'ID Group (Jacadi, Okaïdi...)
- Maxime Holder, Président Directeur Général des boulangeries PAUL
- Rémi Roux, Président d'Ethiquable

Introduction de Frédéric Sos

Il ya cinq axes de réflexion sur le débat : le système de management (notion de responsabilité, autonomie, partage du travail, démocratie participative, valorisation de l'expertise, valorisation de la mutualisation) ; insertion des personnes en difficulté ; association des salariés au capital de l'entreprise ; l'actionnaire (RSE, responsabilité sociale de l'actionnaire) ; meilleure maîtrise de l'impact de la finance sur le pouvoir de décision.

Proposition de Didier Chauffin, entreprise Emac

Les salariés travaillant dans l'entreprise ayant quasiment tous des activités connexes, qu'elles soient bénévoles ou professionnelles, le chef d'entreprise se propose de développer une dimension entrepreneuriale au sein de sa propre organisation visant à les financer ou à soutenir leurs projets. En compensation, l'idée d'une taxe en interne pourrait être envisagée.

Observation de Ludovic de la Herche sur les salariés et l'entreprise

L'actionnariat peut être vu comme frein, mais les choses sont en train de changer. Des entreprises apparaissent, des projets se créent grâce à des financements individuels, qu'ils viennent des salariés ou de personnes externes. Cela a été rendu possible par l'apparition de nouvelles technologies comme le web 2.0. Un bon exemple est celui d'une distillerie de bière en Nouvelle Zélande qui ne possède pas moins de 850 000 actionnaires et qui a vu le jour sur internet. Toutes les décisions ont été prises en ligne par l'ensemble des actionnaires. Ce genre de projet apparaît de plus en plus dans la musique et le cinéma. Les actionnaires peuvent également dégager des fonds. Ils se proposent et participent au quotidien, ce qui en fait un modèle de démocratie participative. Ces projets amènent à solliciter les salariés et les actionnaires en tant qu'homme.

Observation de Yann Roland

Yann Roland explique qu'il a racheté son entreprise par LBO (Leverage Buy-out). Le problème est qu'il y a un excès de la valeur des titres à la sortie, la valeur de l'entreprise étant basée sur la valeur future des rendements. L'endettement élevé qui en découle peut être un handicap, 90% des bénéfices étant pris par les investisseurs en capital pendant des années. Il s'agit là d'un excès à l'image de ceux observés dans le monde financier et il y a un besoin pressant de réguler en la matière. Une répartition des résultats en trois tiers ou quatre quarts serait préférable : ils seraient répartis entre l'impôt, les salariés, l'investissement et les actionnaires.

De plus, l'actionnariat salarié serait un modèle à défendre, car le fait que les actionnaires soient les créateurs de valeur en interne donne un sens humain très fort à l'entreprise, en termes d'implication et d'appartenance. Certes, il faut bien communiquer, ce qui est délicat, assurer les engagements de sortie et s'assurer que les salariés se rendent compte qu'ils ont toutes les informations.

Ce genre de mesures fait évoluer significativement le management du chef d'entreprise. Le comité de direction devient non seulement ceux à qui les collaborateurs rendent compte mais également ceux qui rendent compte aux collaborateurs. C'est un modèle de management « terriblement efficace », car tout le monde se sent concerné et responsable.

Proposition de Christophe Darfour

Il s'agit bien entendu d'intégrer l'humain dans l'entreprise. L'exemple est celui d'un projet associatif où les salariés sont associés à l'objectif, qui est d'éduquer pour mieux protéger la nature. La campagne et l'action sont décidées unanimement par les salariés et l'équipe dirigeante. Dans le monde associatif particulièrement, il serait bon de ne pas faire primer le salaire mais l'éthique, l'engagement. Ainsi, on obtient un objectif commun d'éducation.

Il s'agit de proposer aux entreprises d'intégrer un peu plus la gouvernance dans la société, de manière à ce que les salariés soient dans la possibilité de s'engager, de décider unanimement l'objectif de l'association ou de l'entreprise.

Proposition d'une collaboratrice des laboratoires Boiron

Il s'agit de signer un accord original d'intéressement, octroyant des parts aux salariés dans l'entreprise, dans le but de mieux communiquer avec eux. En commençant par expliquer que la productivité est l'oxygène de l'entreprise, il y a une meilleure gestion des à-coups à la hausse ou à la baisse et les employés comprennent d'autant mieux qu'ils sont touchés financièrement.

La mise en place de stages, dans le plan de formation, sur l'économie d'une entreprise, en termes simples, qui expliquent les enjeux basics, permet une meilleure compréhension des règles de pilotage.

Proposition d'un collaborateur de la fondation Hulot

Il s'agirait d'intégrer les ONG dans la gouvernance de l'entreprise, voir dans l'actionnariat, dans le but d'un enrichissement mutuel pour avancer dans un sens défini conjointement.

Intervention de Bernard Quénéhervé, Samson

Lorsque l'actionnariat est dans l'entreprise, il s'agit d'une situation sans commune mesure avec une situation où l'actionnariat est détenu par des financiers. L'entrepreneur retrouve sa liberté de choix si l'actionnariat est dans l'entreprise. On peut ainsi demander d'avantage l'avis des collaborateurs en interne et ceux-ci sont conscients que le pouvoir de décision est entre les mains de ceux qui travaillent à la réalité de l'entreprise. Il y'a donc une bien meilleure maîtrise de la société.

Intervention de Maxime Holder

Tout d'abord en ce qui concerne l'axe Entreprise et Territoire, Lille a mis en place le projet « Lille, ville de la solidarité » et la mairie s'est tournée vers les entreprises. Dans un premier temps on leur a demandé d'aider des clubs sportifs en difficulté, puis la mairie, les clubs et les entreprises se sont rendu compte qu'il y avait des ponts à construire. Les entrepreneurs lillois ont été encouragés à signer la charte de « l'entreprise partenaire de la ville de la solidarité ». Elle est aujourd'hui active auprès d'une vingtaine d'entreprises, qui sont soit grandes soit plus modestes.

En ce qui concerne l'association des salariés au capital, il serait possible de mettre en place des fonds de placements pour les salariés qui souhaitent participer. Cependant, il ne faut pas oublier une question essentielle, à savoir que comme les salariés ont souvent des salaires qui ne sont pas très gros, il ne faut pas oublier de parler du partage des résultats et du poids des salaires sur la valeur ajoutée.

De plus, pour les entreprises, le fait de prendre dans leurs conseils d'administration des gens issus d'univers différents et des ONG devrait être considéré comme un plus. Cela se pratique déjà avec succès et peu éviter les problèmes de cooptation au sein des conseils d'administration, dont les dérives ont pu être constatées.

Témoignage de Georges Dao

L'entreprise de Georges Dao, CARI, a fait l'objet d'un MBO (Management Buy-out), ce qui a permis une prise de contrôle du capital à 75% par les collaborateurs, les 25 % restants étant détenus par un fond. Le fond est un atout car il oblige à rendre compte à des personnes extérieures à l'entreprise, ce qui donne une ouverture. A coté, un FCPE (Fonds Communs de Placement Entreprise) a été ouvert, ce qui permet de placer la participation légale sur des actions de l'entreprise à hauteur de 10%.

Comme le MBO oblige au remboursement de la dette, c'est donc de façon indirecte au bénéfice des actionnaires.

Il y a également diverses manières de participer. Tout d'abord avec des contrats de partenariat : des contrats d'alliance sont signés avec les fournisseurs et les sous-traitants pour aller gagner des opérations ensemble. De plus, les fournisseurs sont invités à participer aux séminaires destinés aux collaborateurs actionnaires dans le but d'accroître leur capacité de participation et d'information. Ainsi, une dynamique « assez extraordinaire » est créée, dans le sens où il y a beaucoup plus à gagner dans la transparence.

L'ouverture peut donc prendre d'autres formes que l'actionnariat salarié, à savoir l'ouverture, le partage du pouvoir et de la vision de l'entreprise qui permettent de rassurer, d'obtenir une plus grande confiance et une projection mutuelle.

Résumé de l'intervention de Jean Duforest

80 % des moyens décrits proposés antérieurement sont déjà appliqués dans l'entreprise de Jean Duforest, c'est-à-dire qu'il participe déjà à une fondation, travaille main dans la main avec des ONG, etc. Mais les moyens restent inefficaces s'il n'y a pas de vision et si l'on n'a pas le pouvoir d'appliquer cette vision. Jean Duforest a été inspiré par la RESSEM (Responsabilité entrepreneuriale, sociale, sociétale et environnementale des marques pour enfant), qui se traduit par une expression : « entreprendre pour que le monde progresse au service de l'enfant qui grandit ».

Cela se traduit par plusieurs principes clefs. Tout d'abord l'éthique, mesurée avec un rapport social-environnemental fait par des personnalités extérieures et qui vérifie qu'il n'y a pas trop d'écart entre notre engagement et la réalité quotidienne de nos actions. Ensuite vient l'ergonomie, la frugalité heureuse, l'empathie du service réel, c'est-à-dire que l'on s'occupe des besoins. Puis on arrive à l'esthétique, « c'est la beauté qui sauvera le monde » selon Jean Duforest. Il s'agit de l'intensité émotionnelle collective, l'émotion en communion. La notion de ludique traduit quant à elle la confiance en soi. Puis viennent le pédagogique et l'authentique. Enfin, la question finale à se poser : En quoi je rends service à l'économie ?

Le dernier message que souhaite faire passer Jean Duforest est le suivant : une vision, un projet, une équipe, un leader. C'est un travail permanent, qui nécessite de réelles convictions pour aboutir.

Proposition de Rémi Roux

Le développement des SCOP (entreprises coopératives) n'est pas opposé aux autres structures. Pour que le monde évolue, il est bien entendu nécessaire que toutes les entreprises qui évoluent dans d'autres structures aient des actions similaires à celles qui viennent d'être décrites.

Une entreprise coopérative est détenue en majorité par ses salariés, ainsi il n'y a pas de spéculation sur les parts sociales, l'action reste au même prix, ce qui évite que les salariés n'aient pas assez d'argent si l'action monte trop. L'impact de la finance est donc amoindri, surtout que contrairement à d'autres structures, quel que soit le niveau de participation de l'actionnaire sa voix a autant d'importance que n'importe quelle autre.

Il y a 1800 sociétés coopératives en France, ce qui est très peu, bien que quel que soit le secteur le concept fonctionne. Il faut donc aider à les développer d'avantage, mais il y'a un manque de fonds car les banques ne sont pas intéressées, à part bien entendu le crédit coopératif, une banque coopérative dont le but est d'aider les SCOP. Il faudrait donc des moyens pour les entreprises sociales afin d'en assurer au moins la création.

Les SCOP prévoient la formation des salariés, car ils sont tous amenés à devenir sociétaires dans les deux ans. La formation, appelée « bienvenue en SCOP » et qui se déroule sur cinq jours, garantit un apprentissage de la gestion de l'entreprise et est une étape nécessaire pour l'actionnariat des salariés.

Pour développer ce genre d'entreprise, Rémi Roux suggère que les chefs d'entreprise de petite PME en phase de partir à la retraite qui n'ont pas de succession définie optent pour ce modèle, moyennant une valorisation inférieure à une vente. De cette manière, il en assure la continuité (rien n'assure qu'en revendant son entreprise celle-ci ne ferme pas à court terme) et permet aux salariés d'en prendre possession. Cette solution est très peu connue des entrepreneurs et il faut lui donner écho.

Intervention de Jean Duforest

« On ne devient pas vieux pour avoir vécu un certain nombre d'années, on devient vieux parce qu'on a déserté son idéal. Les années rident la peau, renoncer à son idéal ride l'âme. Vous êtes aussi jeune que votre foi, aussi vieux que vos doutes. Aussi jeune que votre confiance en vous-même et dans la société qui vous entoure, aussi jeune que votre espoir et aussi vieux que vos abattements, vos peurs et vos critiques négatives. (Mac Arthur)»

Proposition de Jean-Luc Roux

L'entreprise en question a une particularité organisationnelle. Il s'agissait avant d'une ONG avec un département de consultance en développement durable qui faisait de l'empreinte écologique, du bilan carbone et de l'organisation de quartier durable. Le département s'est cependant transformé en entreprise privée, du genre d'une SCOP. L'avantage est que les assemblées de salariés sont communes et que les objectifs et les visions sont également communs aux deux structures, même si elles ne possèdent pas les mêmes outils. La grande difficulté reste le partage des bénéfices, car la loi ne prévoit pas de transferts de bénéfices d'une entreprise privée vers une ONG.

Il y a eu une innovation réglementaire : au lieu de transferts d'argent ce sont des transferts de personnel qui ont été opérés. Cela crée de la solidarité, les employés de la structure privée venant vivre dans une organisation à but non lucratif et inversement.

Le but de l'ONG est d'apprendre à entreprendre durablement. Elle fournit un service d'information, de sensibilisation et d'accompagnement. L'ONG a d'ailleurs une particularité, le travail se fait par des jeux qui permettent de mettre les futurs entrepreneurs en situation. Ils découvrent les règles de fonctionnement d'une entreprise privée ainsi que ses limites, c'est-à-dire la création par la société de finalités autres que les profits.

L'entreprise a permis la création de 450 sociétés toutes orientées vers le développement durable et la formation de 6000 personnes. La même structure a été développée en République Démocratique du Congo.

Observation de Maxime Holder

Il y a un label en Grande-Bretagne qui s'appelle Investors in People. Il est né dans les années 1980. A l'époque, il y avait une stricte séparation entre l'entreprise et les salariés et ce label devait permettre aux chefs d'entreprise de valoriser le non financier, à savoir par l'intégration (non discrimination, formation, entretien de sortie de la société...). Investors in People est attribué par le gouvernement britannique et peut être retiré tous les trois ans, ce qui constitue un véritable discrédit pour une entreprise.

Intervention de Gregory Bouadroune, Alterval

Il est important de pouvoir diffuser l'expertise dans l'entreprise, c'est-à-dire permettre aux gens qui la détiennent de la partager. Il faut faire participer les salariés à la vie de l'entreprise (au recrutement par exemple) et les utiliser également en termes de ressource. Par exemple, en situation de transition professionnelle, les experts de l'entreprise peuvent accompagner des personnes sans emploi ou en reconversion, ce qui permet de former pour des métiers où il y a un manque de main d'œuvre ou des métiers sans formation initiale.

C'est un projet de société : l'homme ne doit pas uniquement être au centre de l'entreprise, mais également de la société. L'entreprise contribue de ce fait au développement humain de la société. Il s'agirait de mettre en place du mentorat, c'est-à-dire permettre à des gens qui ont des compétences de les diffuser soit à l'intérieur de l'entreprise, soit à l'extérieur.

Intervention et proposition de Dominique Massonneau, groupe Solorec

Il est évident qu'il faut continuer de mettre en place de bonnes pratiques qui mettent l'homme au centre de l'entreprise, comme l'entretien individuel annuel ou le plan professionnel individuel.

Cependant, on oublie souvent que l'image de l'entrepreneur doit être restaurée. Les préjugés, la presse, ont beaucoup aidé à dégrader cette image qu'il faudrait moraliser, valoriser.

Intervention et proposition de Yann Orpin, Cleaning

L'entrepreneur est oublié dans ce débat. Sa santé n'est analysée que par ses assureurs. On ne dispose d'aucune information sur la santé des entrepreneurs.

Il s'agirait donc de trouver des solutions pour s'occuper de la santé des chefs d'entreprise, comme par exemple la création d'un centre de médecine du travail.

Proposition Jean-Philippe Christophe, Phythea

Il s'agirait d'une intervention du législateur en ce qui concerne la formation des élèves. Le constat est que les jeunes arrivent sur le marché du travail sans la culture de l'entreprise nécessaire à une bonne insertion. Pour créer de l'intérêt il faut aller dans les écoles et démystifier l'entreprise, car ce sont les entrepreneurs qui ont cette vocation de donner le goût de l'entreprise, aux salariés comme aux jeunes.

L'action mise en œuvre par le réseau Entreprendre est pris en exemple : elle a demandé aux entrepreneurs d'aller dans les écoles pour expliquer ce que sont l'entreprise et l'entrepreneur, afin de supprimer la peur qu'elle peut procurer lorsqu'on ne la connaît pas.

Intervention de Jean Duforest

Les premiers à convaincre seraient d'avantage les enseignants que les élèves et il faut leur faire accepter l'esprit entrepreneurial.

Il faut également utiliser les COS (Comité d'Orientation Stratégique de l'université avec les entreprises) afin de revaloriser l'image de l'entreprise et de l'entrepreneuriat auprès des étudiants. Cet objectif peut également être atteint si l'on augmente le nombre de stages obligatoires pendant le cursus universitaire.

Intervention de Maxime Holder

En ce qui concerne l'intégration des personnes handicapées ou en difficulté, il s'agirait de créer des associations entre les entrepreneurs et les professionnels de l'insertion. Une autre idée serait d'intégrer les CAT (Centre d'Aide pour le Travail) au sein des entreprises.

Témoignage de Yann Orpin, Cleaning

Yann Orpin a fait le choix de la discrimination positive à l'égard des personnes handicapées. De plus, il s'est fixé comme principe d'engager sur la compétence plutôt que sur les diplômes. Le meilleur exemple cité fait référence à l'emploi de sourds dans l'équipe, ce qui a amené l'ensemble du personnel à apprendre le langage des sourds-muets. Cette expérience s'est révélée être un succès phénoménal.

Conclusion

La crise est préoccupante, mais une chance nous est donnée de changer nos modes de management.

Il faut insister sur la richesse de la diversité et du handicap. Mettre l'handicapé au centre de l'entreprise est une clef pour l'avenir.

Jean Duforest : « Le passage à l'acte avec enthousiasme est le seul moyen de résoudre la jérémiade et le pessimisme ».

La fragilité, le handicap et la crise sont la plus belle opportunité de l'humanité. La compétence et les expertises sont une précarité qui peut nous échapper demain.

« A marée haute, on ne voit rien du tout ! A marée basse on voit toutes les aspérités et aussi ceux qui nageaient sans slip. »