

Définir l'entreprise

Les entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l'innovation

Rôle et finalité de l'entreprise, utilité sociale, sens pour les différents acteurs... Ces questions sont au cœur de travaux actuels de recherche : entreprises à mission, Société à objet social étendu, entrepreneuriat social, société commerciale d'intérêt commun. Elles concernent directement les entreprises et leur modèle de gouvernance, mais aussi leur modèle de management et de gestion. Ces entreprises à mission peuvent-elles contribuer à l'émergence d'un modèle de gouvernance pour l'innovation ? Le livre de Kevin Levillain, enseignant-chercheur au Centre de Gestion Scientifique Mines Paris-Tech, PSL Research University, explore cette question, en s'appuyant sur une variété de cas d'entreprises¹. Un ouvrage qui vient en prolongement d'un précédent, axé sur les nouvelles formes juridiques². Mais celui-ci a pour ambition d'étudier en quoi *« celles-ci révèlent-elles une classe de projets collectifs orphelins, en quoi elles dessinent une nouvelle voie de gouvernance adaptée aux*

collectifs innovants, en restaurant la possibilité d'un engagement commun malgré l'accroissement des inconnues portant sur l'action collective ». C'est à la fois la singularité et l'originalité de ce livre de s'appuyer sur une diversité de cas d'entreprises pour en tirer un modèle, en explorer les propriétés distinctives permettant de renouveler les approches traditionnelles autour de la question de la responsabilité de l'entreprise, mais aussi d'essayer d'opérationnaliser ce modèle dans des situations d'entreprises.

Ces questions sont aussi au cœur des réflexions et préoccupations des organisations syndicales de salariés et de la CFDT en particulier. Nous avons fait de la RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) un axe prioritaire de nos engagements et de nos actions, non sans mesurer également les limites de cette approche, dès lors que l'objet d'image l'emporte sur le principe d'action. Ce vaste mouvement réinterroge les savoirs et pratiques concernant l'entreprise, sa gouvernance, son management et ses pratiques managériales, sa manière de décider, sa façon d'innover. Le lien entre gouvernance et capacité d'innovation

1 Kevin Levillain, *Les Entreprises à mission Un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Vuibert, 2017.

2 Armand Hatchuel, Kevin Levillain, Blanche Segrestin, Stéphane Vernac, *La Société à objet social étendu. Un nouveau statut pour l'entreprise*, Presse des Mines, 2016.

est questionné, en ne réduisant pas l'innovation au seul prisme technique ou technologique, mais aussi à l'innovation sociale, managériale, présentée comme des « *solutions potentielles aux défis sociétaux* », auxquels nous sommes confrontés. Ces défis sont synonymes de transitions plurielles, qu'elles soient écologiques et énergétiques, sociales et sociétales et nécessitent de changer de lunettes, de modèles sans doute, de renouveler nos modes de pensée, et notre regard sur l'entreprise, sa finalité. La prégnance de ces enjeux sociétaux, soulignée dans la deuxième partie du livre, est corrélée avec les enjeux de gouvernance et d'innovation.

L'auteur et les chercheurs impliqués dans ces travaux nous invitent à questionner le cadre juridique et « *ne pas le considérer comme immuable dès lors qu'il façonne une représentation faussée de l'entreprise en tant que collectif* »³. Un sujet particulièrement d'actualité, tant ces travaux trouvent aujourd'hui un écho important non seulement dans le monde académique et scientifique mais aussi dans le monde politique, y compris en France auprès du nouvel exécutif, et dans le monde syndical. Construire un cadre de gouvernance adapté à la création collective, à l'innovation, à la

mobilisation des potentiels, des énergies, c'est devenu plus qu'une nécessité, un impératif.

En qualité d'organisation représentative des salariés du secteur privé et des agents et contractuels des fonctions publiques, la question de la finalité de l'activité de production de biens, de services, y compris au public, du sens de celle-ci et de ses modalités en particulier ce qui se joue dans l'interface aux clients ou usagers de ces biens et services, a toujours été une préoccupation importante. J'ai personnellement beaucoup apprécié la formulation de l'auteur « *du management dans l'incertain à la gouvernance de l'incertitude* », qui poursuit « *car l'action collective, le « purpose » (l'objectif), la mission n'interviennent jamais au niveau de la gouvernance, réduite à un niveau actionnarial fixant le cadre de répartition de la valeur ajoutée, c'est une production du management, appelé à générer les cadres de cohésion et de coordination susceptibles de faire fonctionner la coopération entre des parties prenantes aux intérêts individuels potentiellement différents, voire divergents, et dans un contexte d'incertitude forte quant aux activités à mener. Le purpose est alors un outil contingent, mobilisé pour articuler fins individuelles et collectives* ». En effet, la réduction de la gouvernance aux enjeux actionnariaux pourrait conduire le management qui construit ce *purpose* à une situation d'injonc-

3 Cf. Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, 2007, « *La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif* », Revue Droit et Société, n° 65, 2007.

tion contradictoire (vis-à-vis des actionnaires), et de ce fait, de fragiliser la mission sur le moyen terme, d'où la nécessité (et la proposition faite par l'auteur) d'inclure cette mission au niveau le plus élevé de la gouvernance (dans les statuts). L'engagement ainsi généré auprès des actionnaires permet de faire de cette mission un véritable nouveau modèle de gouvernance et d'en faire, un objet de concertation et de négociation pérenne.

J'ai apprécié les propos « *passer du paradigme décisionnel au paradigme conceptif* », car ils résonnent fortement pour le syndicaliste que je suis, tout comme le président de l'Observatoire des cadres et du management (OdC), tant j'ai souvent souligné le chaînon manquant entre politiques de RSE, de management stratégique, ou de gouvernance des entreprises et traduction opérationnelle dans les processus de décisions à tous les niveaux et évaluation des politiques en question pour mieux questionner la stratégie dans une boucle vertueuse. Inventer de nouveaux modèles de gouvernance, de management et pas seulement de gestion, devient une priorité, car les questions de montée des inégalités et les questions de solidarité ne sont jamais éloignées de ces questionnements essentiels, en particulier dans ces périodes de transitions.

Les chercheurs nous rappellent que « *l'entreprise ne se réduit pas*

à l'intégration des facteurs de production, prélevés sur un marché pour produire des biens connus, elle est un processus de création collective... ». Les questions de stratégie, articulées autour de la finalité de l'entreprise et de ses activités, de son objet social, voire sociétal, peuvent être des objets de large concertation, consultation, voire négociation, avec les salariés et leurs représentants. Si les approches par la RSE, par la présence des représentants des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance, sont des leviers importants de questionnement des stratégies des entreprises et de leurs modèles (de gouvernance, de management, de gestion), il y a lieu, de notre point de vue, de privilégier une approche plus globale d'un contrat d'entreprise, questionnant son objet social, sociétal, et pouvant devenir un projet fédérateur, mobilisateur et qui fasse sens pour faire évoluer la gouvernance, le management, l'organisation ?

La définition de la mission de l'entreprise peut alors devenir un acte de création collective, de dialogue et d'échange sur les fondamentaux, et pourquoi pas de négociation collective avec les parties prenantes internes et externes à l'entreprise, si elles en ont la volonté. Puisse cet ouvrage y contribuer fortement.

J.-P.B.