

2^e JOURNÉE DES ADMINISTRATEURS

Le rôle de l'entreprise dépasse-t-il son objet social ?

27 NOVEMBRE 2018



Pascal Demurger



Nicole Notat



Catherine Candella



Julia de Funès



Thierry Beaudet



Philippe Jahshan



Florence Raineix



Patrick Jacquot

Intervenants et débats

Animation des débats

Laurent Bazin - Journaliste et éditorialiste sur France 5 (C dans l'air), ancien présentateur de la matinale de RTL.

Allocution d'ouverture

Pascal Demurger - Président de l'AAM.

Table Ronde #1

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, UN ENJEU DE PERFORMANCES GLOBALES

Nicole Notat - Coauteure du rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », Présidente de Vigeo Eiris ;

Pascal Demurger - Président de l'AAM, directeur général du groupe MAIF ;

Catherine Candella - Directrice de la conformité et des risques du Groupe Up.

Keynote

POUR UNE ENTREPRISE ÉMANCIPATRICE...

Julia de Funès - Philosophe, coauteure de « La comédie (In)humaine » et de « Socrate au pays des process ».

Table ronde #2

ESS ET ENTREPRISES À MISSION : QUELLES ARTICULATIONS ?

Thierry Beaudet - Président de la FNMF, président du Groupe VYV ;

Philippe Jahshan - Président du Mouvement associatif ;

Florence Raineix - Directrice générale de la Fédération nationale des caisses d'épargne ;

Patrick Jacquot - Président-directeur général de l'Assurance mutuelle des motards.

Clôture

Pascal Demurger - Président de l'AAM.

Le rôle de l'entreprise dépasse-t-il son objet social ?



Pascal Demurger

Le 27 novembre 2018, dans le cadre de la deuxième journée des administrateurs de l'Association des Assureurs Mutualistes, les représentants de toutes les grandes familles de l'économie sociale et solidaire ont témoigné de la façon dont leurs performances économiques se nourrissent de leur capacité à prendre en compte les dimensions sociales et environnementales. Des interventions confortées par celle de **Nicole Notat**, présidente de Vigeo Eiris dont le rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » porté avec **Jean-Dominique Senard**, président du groupe Michelin a posé les bases du plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) dont le projet de loi a été voté en première lecture à l'Assemblée nationale le 9 octobre 2018. Des débats éclairés par les notes philosophiques de **Julia de Funès** sur le sens du travail et de la confiance. En effet, la future loi prévoit la possibilité d'intégrer dans les statuts une raison d'être qui préciserait un intérêt général à agir. Un statut d'entreprise à mission plutôt vu comme une opportunité par les acteurs de l'ESS qui n'ont pas attendu pour ouvrir la voie. Mais au-delà de son statut, c'est bien par ses actions qu'il appartient à l'entreprise de faire la preuve de son engagement sociétal.

Table ronde #1

La responsabilité sociale, un enjeu de performances globales



C'est une exigence forte que d'affirmer la responsabilité sociétale d'une entreprise. Celle-ci ne peut rester au niveau du discours.

« Les seules performances opérationnelles ne suffisent plus. La société de consommation réduisait l'entreprise à un lieu de production de biens et de services ; or, l'attente est désormais aussi sociale, sociétale et environnementale. Cela sous-entend de conjuguer une éthique de responsabilité et de conviction », estime **Pascal Demurger**, président de l'AAM et directeur général du groupe MAIF, qui voit un levier de croissance dans la responsabilité sociétale des entreprises. Cette conviction s'inscrit parfaitement dans la logique du plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) dont la loi sera promulguée d'ici le printemps 2019. Un projet largement alimenté en mars 2018 par le rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » porté par **Jean-Dominique Senard**, président du groupe Michelin et **Nicole Notat**, présidente de Vigeo Eiris et ex-secrétaire générale de la CFDT. « Il y a un risque économique à ne pas intégrer la responsabilité sociale dans sa stratégie. Nous ne sommes pas dans le registre de la philanthropie ou de la bonne action ponctuelle. C'est un investissement, nullement un coût », souligne la corapporteuse du rapport, affirmant que l'entreprise cotée ne doit pas être seulement au service de ses actionnaires. Or, intégrer des parties prenantes de divers horizons est inscrit dans l'ADN des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). « C'est bien pour cela que l'AAM est intervenue dans l'avant-projet de la loi PACTE pour affirmer qu'il n'y avait aucun sens à imposer à ses membres la nomination d'administrateur indépendants au regard de la diversité de leur conseil d'administration », rappelle **Pascal Demurger**.

Faire du profit autrement

Si les acteurs de l'ESS n'ont pas d'actionnaires, ils partagent le souci des performances. « Il s'agit de faire du profit autrement, de façon sécurisée et anticipatrice », explique **Catherine Candella**, directrice de la conformité et des risques du Groupe Up, dont la société mère constitue l'une des plus grandes SCOP de France. Cette coopérative appartient à ses salariés qui élisent la direction générale et votent les décisions à l'occasion du conseil d'administration. De quoi poser de bonnes bases pour appliquer une stratégie différenciante en matière sociale, sociétale et environnementale. « Il appartient désormais à chaque direction opérationnelle de définir et décliner les actions de responsabilité sociale qu'elle entend mener pour améliorer ses performances globales. Nous les accompagnons mais ce sont elles qui ont la délégation ...»

Catherine Candella



«... pour agir en faisant preuve de créativité. C'est une évolution indispensable pour responsabiliser », ajoute **Catherine Candella**, auparavant directrice de la RSE et qui, à ce titre, a impulsé la stratégie du groupe. Cette direction a disparu il y a maintenant près de deux ans. À charge aux directions opérationnelles de la faire vivre, dans les 18 pays où le groupe est implanté. Si une politique d'achat responsable ou de réduction d'émissions de carbone peut par exemple se décliner assez facilement à l'international, c'est plus délicat si l'on demande aux directions d'impliquer les salariés aux décisions, notamment dans les filiales de l'ex-Europe de l'Est où l'image coopérative souffre quelque peu du poids de l'histoire. Libre à chaque filiale de prendre le temps nécessaire pour s'aligner sur la stratégie d'un groupe qui n'a pas attendu d'être contraint pour produire un rapport extra-financier.

Les indicateurs extra-financiers

Si les reportings financier et extra-financier restent encore distincts dans la grande majorité des entreprises, la convergence est en marche. En la matière, la France a une longueur d'avance en imposant progressivement par la loi une obligation de rendre public des indicateurs extra-financiers depuis 2001 mais sans contrainte sur la manière de le faire. « Nous constatons une nette amélioration de la qualité du reporting extra-financier ces 15 dernières années. Ce sont des indicateurs que nous suivons de près en nous efforçant d'appréhender le niveau d'intégration du pilotage de ces indicateurs dans le système managérial », se réjouit **Nicole Notat**. Vigeo Eiris suit ainsi quotidiennement près de 4 300 entreprises cotées et il ne se passe pas un jour sans qu'une controverse, plus ou moins critique, ne concerne l'une d'entre elles. « Nous n'avons pas d'actionnaire mais nous sommes en revanche bien conscients, en tant que gestionnaires de nos actifs, de la vigilance qu'il convient d'avoir en matière de placement. Nous plaçons nos réserves sur des fonds socialement responsables », affirme **Pascal Demurger**. Libre à chaque entreprise de faire ses choix d'investissement. C'est aussi l'esprit de la future loi PACTE que de donner un cadre non contraignant. À charge pour chaque entreprise de donner le sens qu'elle entend à sa responsabilité sociale. ●

Nicole Notat





Le sens contre l'absurdie

« Les salariés souffrent d'un manque de sens dans un travail de plus en plus technique qui est source de déshumanisation. Il faut appliquer les processus sans réfléchir. C'est la porte ouverte à l'intelligence artificielle et c'est aussi ce qui explique en partie l'explosion de l'absentéisme », assène la philosophe Julia de Funès, auteure en 2017 de « Socrate au pays des process - La vie au bureau ou comment je suis tombé en absurdie » et plus récemment coauteure avec **Nicolas Bouzou** de « La comédie (in)humaine ». Une illustration des défis qui se présentent aux entreprises afin de valoriser les personnes qui font le travail. « *La finalité ne doit pas être la technique mais son extériorité. Le sens, c'est l'ailleurs. L'entreprise est un lieu de nouvelles transcendances* », précise celle qui considère que le bien-être dans l'entreprise ne se décrète pas mais est une conséquence de la performance globale.

Julia de Funès

Table ronde #2

ESS et entreprises à mission : quelles articulations ?



Le label de l'entreprise à mission est-il l'occasion pour les différentes familles de l'ESS de mieux affirmer leurs spécificités dans une grille d'évaluation générale ouverte à toutes les formes d'entreprise.

L'ESS n'a nullement le monopole des valeurs. Les entreprises cotées se sentent aussi à l'aise que celles de l'ESS à avancer sur le terrain des valeurs. **Thierry Beudet**, président de la FNMF et du Groupe VYV, plante le décor : « *Les valeurs sont perçues, elles se mesurent en parts de marché mais elles nous protègent de moins en moins car nos concurrents cherchent à se les approprier. Ce n'est pas le "catéchisme" mutualiste qui va faire adhérer mais c'est bien par notre capacité à imposer et à défendre des normes sociales que nous nous différencierons. Il est toujours bon de rappeler que ce sont les mutuelles qui sont en première ligne pour défendre le principe de la non-sélectivité des adhérents en fonction de leur état de santé* ». La valeur devient un exercice de communication dans lequel la forme ne se soucie guère du fond. « *C'est sur la durée et dans la capacité d'être en mesure de saisir les signaux faibles que l'on mesure l'adéquation entre les valeurs et les actions. Il ne s'agit pas de faire des coups de communication* », estime **Florence Raineix**, directrice générale de la Fédération nationale des caisses d'épargne. Plutôt que de mettre la priorité sur le faire savoir médiatique, la banque coopérative préfère développer par exemple son offre de micro-crédits ou encore son prêt sans apport pour acheter un véhicule neuf via son réseau.

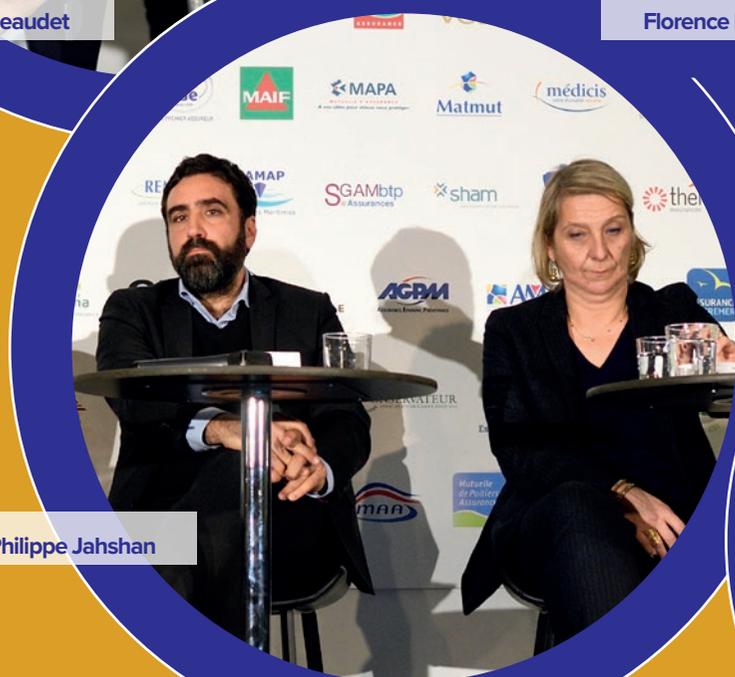
Gare à l'institutionnalisation de l'ESS !

Si l'ESS a une histoire singulière à raconter, elle doit se méfier de l'immobilisme qui va de pair avec une forme d'institutionnalisation potentiellement mortifère. « *On ne doit pas perdre l'avantage compétitif lié à nos valeurs dans la gestion. Je crois en notre capacité à entreprendre* », affirme **Thierry Beudet** en référence aux transformations à l'œuvre dans les entreprises de l'ESS. Le label de l'entreprise à mission, qui pourrait être accordé à n'importe quel type d'entreprise, est plutôt vu comme l'occasion de lutter contre le « social washing » qui se traduit par un exercice affirmé de communication sur les engagements sociaux sans pour autant les démontrer sur le terrain. La banalisation est à la clé or la labellisation s'accompagnera bien d'une évaluation permettant d'appréhender les écarts entre les discours et la réalité des pratiques. « *Le fait que* ... »



Thierry Beaudet

Philippe Jahshan



Philippe Jahshan

Florence Raineix



Patrick Jacquot

« le marché s'intéresse au social est positif. Il faut cultiver les complémentarités avec des acteurs hors ESS sans pour autant oublier d'où l'on vient car cela a un sens bien particulier que de se constituer en association. Le point de départ n'est résolument pas le même si l'on compare à une société strictement commerciale qui voudrait aussi aller sur le terrain du social mais on peut tout de même se retrouver. Notre objet nous dépasse, il faut en être conscient », explique **Philippe Jahshan**, président du Mouvement associatif qui considère que les entreprises de l'ESS « ne peuvent pas ne pas faire partie des entreprises à mission ». **Patrick Jacquot**, président-directeur général de l'Assurance mutuelle des motards, souligne : « Il faut prendre garde au repli sur soi. Nous devons être les références des entreprises à mission ».

Un levier pour fédérer l'ESS

L'entreprise à mission est l'occasion pour l'ESS de valoriser la singularité de ses modèles. Qu'est-ce qui différencie un EPHAD géré par un acteur de l'ESS d'un autre établissement pour personnes en perte d'autonomie géré par un groupe coté en bourse ? Qu'est-ce qui différencie une crèche associative d'une structure commerciale positionnée sur le même champ d'activité ? « *Isolément, chacun de nous n'est pas en capacité d'évaluer les conséquences sociales de ses missions. Il nous manque une structure commune à l'ESS* », fait remarquer **Philippe Jahshan**. Même constat du côté de

Thierry Beaudet. Un indicateur du « service rendu » mériterait une approche concertée des différentes familles de l'ESS que sont les associations, les coopératives et les organisations mutualistes. Selon **Patrick Jacquot**, « *c'est l'occasion d'avancer ensemble pour valoriser nos singularités au-delà de nos différences* ». •

Prendre le risque de la confiance

La confiance est au cœur de la capacité des différentes familles de l'ESS à promouvoir les spécificités de leurs modèles et des missions d'intérêt social qui en découlent en tissant des liens de confiance avec d'autres acteurs de l'entreprise à mission non issus de l'ESS. « *L'expression contrat de confiance relève du non-sens. Si l'on a besoin d'un contrat, c'est justement parce que l'on n'est pas capable de se faire confiance. Or faire confiance sous entend certes un risque mais c'est surtout une opportunité* », souligne la philosophe **Julia de Funès**.

Julia de Funès





Pour une ESS inscrite dans l'avenir

« Toutes les familles de l'ESS se rejoignent sur l'utilité de rechercher l'intérêt général mais il va désormais falloir formaliser nos convergences sur ce sujet pour que l'ESS ne soit pas renvoyée au passé au profit d'une entreprise à mission qui aurait le monopole de l'avenir. Il nous appartient de démontrer que l'ESS est aussi porteuse d'avenir », synthétise en clôture des échanges **Pascal Demurger**, président de l'AAM. Un appel à l'ouverture. Et pour cela, dès lors que la loi PACTE sera promulguée, chaque entreprise de l'ESS aura l'occasion si elle le souhaite d'intégrer dans ses statuts l'objet de l'entreprise à mission après un vote de son conseil d'administration avec l'ambition de poursuivre l'alignement des intérêts entre sociétaires ou adhérents, salariés et société.

Pascal Demurger

Production
 **Association
des Assureurs
Mutualistes**

Rédaction
Rodolphe Helderlé

Photos
Lionel Préau

Création et réalisation
Olivier Crenon
ocrenon.com