

# PERFORMANCE ET GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

Dans le contexte d'un besoin de compétitivité au sens large, les enjeux économiques, sociaux et environnementaux imposent plus que jamais de développer un tissu d'entreprises performantes.

Cette performance doit d'abord s'entendre comme la capacité à satisfaire les intérêts de toutes les parties prenantes internes à l'entreprise, ce qui passe par :

- une association des dirigeants, des salariés et des actionnaires dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise et dans l'élaboration de sa stratégie ;
- une capitalisation suffisante privilégiant l'investissement de long terme ;
- une organisation des instances de décision tenant compte de sa taille et ouverte à des compétences variées.

Les salariés constituent une partie intégrante de l'entreprise. Ils doivent être au cœur de son fonctionnement par l'information, des pratiques de management participatif et un partage du résultat. Ils doivent également pouvoir, selon des modalités variées, être associés à la capitalisation et aux décisions.

La performance de l'entreprise doit également se concevoir comme sa faculté à améliorer ses relations avec ses parties prenantes externes : son territoire et son environnement, ses fournisseurs et sous-traitants ; ses clients et les consommateurs.

La performance globale de l'entreprise dépend donc, en dernière analyse, de sa capacité à créer - par une gouvernance renouvelée - une véritable communauté d'intérêt. ■

## Les entreprises françaises en 2010

	Grandes entreprises (5000 personnes et +)	Entreprises de taille intermédiaire(ETI, 250 à 4999 personnes)	Petites et moyennes entreprises (PME, 10 à 249 personnes)	Micro-entreprises (moins de 10 personnes)	Total
Nombre d'entreprises	<b>229</b>	<b>4 623</b>	<b>135 823</b>	<b>2 941 117</b>	<b>3 081 792</b>
% du total	<b>0,01</b>	<b>0,15</b>	<b>4,41</b>	<b>95,44</b>	<b>100,00</b>

Entreprises (y compris les auto-entrepreneurs) ayant eu un chiffre d'affaires positif, hors agriculture et administrations publiques. Source : Insee.



### Amélie Rafael

est ingénieure en biotechnologies, directrice générale de la société Abliance et secrétaire du bureau de la direction nationale de la Confédération générale des SCOP. Elle siège au CESE à la section des activités économiques où elle représente le groupe de la coopération.

Contactez  
la rapporteure ?

amelie.rafael@lecese.fr  
01 44 43 62 37

# LES PROPOSITIONS DU CESE

## VERS UN NOUVEAU CONCEPT DE L'ENTREPRISE

- La structure du capital des entreprises devrait faire l'objet d'un suivi statistique régulier.
- La diversité de l'entreprise devrait être mise en avant dans les programmes scolaires et de l'enseignement supérieur.
- Une entreprise constitue d'abord une communauté organisée de travail qui repose sur les relations entre les dirigeants, les salariés et les apporteurs de capitaux. Il faudrait donc définir un véritable droit de l'entreprise qui reconnaîtrait cette solidarité.

## LA CONTRIBUTION DES PARTIES PRENANTES A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- La bonne information de l'ensemble des composantes du collectif est une condition de leur engagement. La création d'une base de données qualitative sur le fonctionnement de l'entreprise va dans le bon sens.
- Les pratiques participatives et le management par la confiance sont particulièrement adaptés à la bataille de l'innovation.
- Les entreprises doivent prévoir des formations à la gestion et à la stratégie, ouvertes à tous et intégrant la diversité des approches possibles.
- Les pratiques d'évaluation du travail doivent prendre en compte sa dimension collective. Le système éducatif devrait également mettre l'accent sur le travail collectif.
- La participation « aux fruits de l'expansion des entreprises » devrait être maintenue dans son esprit initial en rétablissant les périodes de blocage. Des moyens juridiques devraient être donnés à toutes les entreprises dans une perspective de généralisation.
- Les « politiques RSE » doivent se situer au cœur même de la stratégie d'entreprise et se traduire par la mise en place d'indicateurs pour vérifier les progrès réalisés.
- La mise en place de véritables filières implique de tenir compte de la valeur ajoutée de chaque niveau de sous-traitance. Une réforme d'envergure des relations interentreprises est impérative pour encadrer certaines pratiques et aboutir à une véritable « co-traitance ».
- Des clauses sociales et environnementales doivent être inscrites dans les appels d'offres des collectivités publiques.
- Les initiatives de coopération territoriale et les formes innovantes d'entrepreneuriat collectif doivent être soutenues.

## LA MAITRISE DU CAPITAL DE L'ENTREPRISE, CONDITION DE SA PERFORMANCE SUR LE LONG TERME

- La performance des entreprises dépend de notre capacité à développer des outils de financement en fonds propres pour accompagner leur développement sur le long terme.
- L'actionnariat individuel de long terme doit être favorisé par une modulation de la fiscalité.
- Les fonds territoriaux doivent se développer via des investissements en fonds propres sans droit de vote, en particulier pour les PME-TPE, et des obligations participatives dans certains secteurs stratégiques.
- L'actionnariat salarié est un outil de stabilité pour l'entreprise, pouvant renforcer la motivation des salariés, sous réserve que le taux de « démocratisation » soit élevé et qu'il soit associé aux autres leviers de participation. Il doit donc continuer d'être encouragé, en particulier dans les PME. Un nouveau dispositif juridique et fiscal, la coopérative holding de salariés, permettrait à ces derniers de devenir collectivement actionnaires de leur entreprise, à la manière des CTA québécoises.

## LE FONCTIONNEMENT DES INSTANCES DE DECISION

- A la diversité sous toutes ses formes des administrateurs doivent s'ajouter l'obligation de l'indépendance et la limitation du nombre de mandats, la fonction d'administrateur ne devant pas devenir une « profession ».
- La loi de « sécurisation de l'emploi » constitue une première avancée à partir de laquelle un bilan devra être réalisé avant que le dispositif soit éventuellement élargi.
- Les salariés administrateurs doivent recevoir une formation adéquate.
- Il est regrettable que, dans des entreprises internationalisées, seuls les salariés français puissent être électeurs et élus.
- Les dirigeants des TPE-PME doivent être accompagnés par la formation et par une plus grande formalisation des modalités de la gouvernance.