

le grand entretien



« Faire évoluer la vision du capitalisme permettra à l'entreprise de durer »

**ANTOINE FRÉROT
ET RODOLPHE DURAND**
Respectivement PDG de Veolia
et professeur à HEC Paris

Propos recueillis par
Muriel Jasor
@Mljr75112

Votre ouvrage commun, « L'Entreprise de demain » (Flammarion), propose un nouveau récit aux organisations. Alors que s'achève la COP26, quelle voie préconisez-vous pour atteindre les objectifs de développement durable des Nations unies ?

Antoine Frérot : La meilleure voie pour que les entreprises contribuent à beaucoup d'ODD est d'évaluer leurs actions à l'aune d'une performance plurielle – commerciale, financière, environnementale, sociale, etc. – et d'apporter la preuve qu'elles l'atteignent. L'important est de toujours garder en tête un esprit d'amélioration continue et d'en rendre compte régulièrement, ce qui au passage permet de redorer le blason de l'idée de progrès. Tout n'est ni tout blanc ni tout noir, et tout n'est pas perdu. L'objectif est ambitieux mais pas inatteignable. Les choses peuvent s'améliorer.

Rodolphe Durand : Les entreprises doivent d'abord définir leur raison d'être puis, en miroir, pouvoir mesurer leurs avancées et dire : « Voilà ce que nous faisons par rapport aux boussoles que sont les ODD. »

Pourquoi mettre autant l'accent sur la performance plurielle ?

A. F. : L'entreprise ne saurait être durablement prospère dans un monde qui ne le serait pas. Voilà pourquoi elle ne peut pas se contenter de ne servir que quelques-uns, les actionnaires en particulier. Cela serait dangereux et accentuerait le sentiment de défiance qui se manifeste à son égard. Même si la crise sanitaire a contribué à ce que l'entreprise soit perçue comme plus utile qu'avant la pandémie. Pour inspirer de la confiance, l'entreprise doit se tourner vers un plus grand nombre d'acteurs qui interagissent avec elle : au-delà des actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les territoires, les générations futures, tous ceux que l'on qualifie de parties prenantes. Il lui faut développer un capitalisme qui vise à être utile à tous ceux qui s'engagent avec elle et trouvent un intérêt à ce qu'elle existe. Un capitalisme qui englobe des questions environnementales, sociales, sociétales, territoriales, d'employabilité des salariés... Cela correspond d'ailleurs aux cinq types de performance que Veolia a choisis pour mettre en œuvre sa raison d'être. La vision du capitalisme doit évoluer. Elle l'a certes déjà fait en passant, il y a 150 ans, d'un capitalisme patrimonial à un autre centré, jusqu'aux années 1960, sur les entreprises technico-managées.

riales. Puis, Milton Friedman a imposé sa théorie du capitalisme actionnarial. Cette dernière a permis des progrès pendant près de cinquante ans, mais elle ne suffit plus aujourd'hui. Surtout s'il perdure, avec son lot de contestations, le modèle actionnarial fait courir le risque aux entreprises de ne plus pouvoir continuer à faire ce pour quoi elles sont faites, d'être appauvries, voire éliminées. Or l'objectif est de leur permettre de durer dans une économie de marché.

R. D. : Dire que l'entreprise n'appartient qu'à ses actionnaires correspond à un modèle trop simplifié de la réalité, pour utile qu'il a été. Il doit donc être révisé. Tout pousse donc à sortir du carcan de la mesure unique de la performance financière, à considérer une performance plurielle et à redessiner le moteur d'accumulation du capitalisme. C'est à cette aspiration que répond notre ouvrage.

Quelle responsabilité porte l'enseignement supérieur dans cette affaire ?

A. F. : La théorie de la valeur actionnariale s'est développée à grande vitesse par son biais et celui des business schools en particulier. Pour faire évoluer les regards et les esprits, il va nécessairement falloir passer par les mêmes relais.

« L'entreprise ne saurait être durablement prospère dans un monde qui ne le serait pas. »

« Dire que l'entreprise n'appartient qu'à ses actionnaires correspond à un modèle trop simplifié de la réalité. »

R. D. : Au plan tant macro que microéconomique, la façon de concevoir la valeur actionnariale, de la modéliser, de la théoriser, de l'enseigner au sein des business schools a porté des fruits. Au cours de ces décennies, les outils simples et opérationnels expliquant la création de valeur se sont développés et ont été diffusés à l'ensemble des décideurs à travers le monde. Mais, la boîte à outils traditionnelle ne suffit plus, il faut se rééquiper pour concevoir l'entreprise différemment via la performance plurielle. Et de s'interroger. Là où, par exemple, un investissement procurerait un retour ordinairement de 6 %, comment concevoir et valoriser un investissement similaire avec un

retour de seulement 4 % mais avec un impact environnemental positif ? A quelles conditions ce second investissement serait-il acceptable et préférable au premier ? Résoudre ce genre de dilemme nécessite un gros travail d'éducation qui tienne compte de parties prenantes dont l'utilité économique n'est pas aisément modélisable. Sensibiliser les professeurs et les futurs managers à ces nouveaux enjeux pour parvenir à des modèles de mesure et de résolution simples est donc crucial pour embarquer tout le monde et changer les pratiques organisationnelles des mondes de l'entreprise et de la finance.

Face à l'incertitude, de quelle manière le rôle des dirigeants évolue-t-il ?

A. F. : De multiples critères, parfois contradictoires, sont à prendre en considération. Le dirigeant doit tous les garder en tête et pondérer leur importance afin d'effectuer les meilleurs arbitrages possibles et trouver la meilleure résultante permettant l'équilibre le plus harmonieux entre les différents intérêts. Cela fait apparaître un aspect plus subjectif là où, auparavant, régnait beaucoup de logique mathématique. Ainsi que des qualités que la vision purement actionnariale ne rendait pas nécessaires. Au dirigeant d'incarner et de porter une vision, aussi de gérer des contradictions. Sa mission est donc beaucoup plus riche qu'auparavant. Cela participe de la grandeur de son rôle.

R. D. : Le dirigeant doit imposer cette nouvelle vision à un conseil d'administration qui a, lui-même, été formé sur la base de l'unique critère de la valeur actionnariale. Or c'est en portant soin aux intérêts des parties prenantes que les administrateurs et les décideurs qui agissent au nom de l'entreprise peuvent garantir sa durabilité.

Vous introduisez de la nuance à une époque qui semble en manquer...

A. F. : La vie se fait plus complexe et cela est vrai pour les individus comme les collectifs. Il est tellement plus simple de faire comme si la complexité n'existait pas ! Elle est, en vérité, évidemment admise et qui dit plus de complexité dit aussi plus de réalité. Si ces structures vivantes non monolithiques que sont les entreprises ont survécu à 50 ans de friedmanisme, c'est qu'elles ont su pratiquer la nuance et la complexité – et non pas se préoccuper essentiellement de leurs profits – sans quoi elles seraient mortes. Ce qui importe, c'est d'ancrer dans les esprits cette idée de pluralité des objectifs et des performances, et surtout d'apporter des preuves aux clients, à l'environnement, aux salariés, etc. de l'atteinte d'un ensemble de résul-

Antoine Frérot

Cet X-Ponts et Chaussées a rejoint la Compagnie Générale des Eaux en 1990, après avoir débuté comme ingénieur chercheur puis occupé notamment des fonctions financières au Crédit National. Directeur général de la CGEA, membre du directoire de Vivendi Environnement, directeur général de Connex, il devient, en 2003, directeur général de Veolia Eau et directeur général adjoint et membre du comité exécutif de Veolia Environnement. Fin 2009, il succède à Henri Proglio, parti pour EDF, et devient directeur général de Veolia, puis PDG en décembre 2010.

Rodolphe Durand

Docteur en sciences de gestion (HEC), il est professeur à HEC Paris, titulaire de la chaire Joly Family Chair in Purposeful Leadership, ainsi que fondateur et directeur académique de l'Institut Society and Organizations. Professeur visitant (New York University, London Business School, Cambridge) et chercheur invité à la Harvard Business School, il a vu ses recherches récompensées par de nombreux prix dont, dernier en date, celui du Forum pour l'investissement responsable pour la coécriture d'un article traitant de l'impact des fonds activistes sur les performances des entreprises.

tats. Chacun sait que les choses non perçues n'existent pas. Les observateurs constateront ainsi que les entreprises sont utiles à beaucoup plus de monde qu'ils ne le pensent.

Beaucoup n'ont pas compris le lien entre la raison d'être de Veolia et l'OPA lancée sur Suez...

A. F. : Cette entreprise de demain que nous promovons, où l'environnement et le social jouent un rôle important, n'est pas un monde de Bisounours. L'OPA, comme la levée de fonds, est un moyen de grandir. Acheter Suez, alors mis en vente par son principal actionnaire, correspondait parfaitement à notre raison d'être. La perspective d'obtenir un ensemble et une nouvelle entreprise plus forte, plus musclée, plus puissante nous a poussés à faire ce choix. L'entreprise de demain n'est jamais condamnée à l'impuissance quand elle est soutenue par tous ceux qu'elle sert, a davantage d'alliés et est poussée à se développer.

Comment s'inscrit cette vision au plan international ?

A. F. : Transformer des données environnementales ou sociales en données financières est difficile et comparer les entreprises entre elles à cette aune encore plus. L'enjeu est d'importance et il porte même un nom au sein des instances européennes : la taxonomie. C'est très positif que l'on se pose la question, au niveau politique, de ce que l'on attend en termes de performance de notre système économique. L'idée est de définir une somme d'indicateurs susceptibles d'évaluer la performance environnementale et sociale. Cependant, pour trouver un même jeu d'indicateurs pour toutes les entreprises et bien le faire, il ne faut pas confier cette tâche à des gens excessifs ou extrêmes – ce risque-là n'est pas tout à fait écarté – mais à des acteurs capables de répondre à cette demande d'une façon consensuelle par un vote du Parlement européen.

R. D. : Bien entendu, cela questionne en termes de comptabilité, de normalisation... Les IFRS cherchent d'ailleurs à imposer leurs standards bâtis sur la comptabilité américaine, c'est-à-dire s'il y a à un enjeu de souveraineté européenne face au capitalisme américain, et aussi chinois. Notons aussi que ces questions ouvrent des marchés aux cabinets d'audit et de conseil.



Retrouvez l'intégralité de l'interview sur lesechos.fr/idees-debats/leadership-management