



ENTREPRISE ET BIEN COMMUN

Séminaire de l'Institut de l'École normale supérieure

Neuf séances en soirée entre Mai et Juillet 2022, rue d'Ulm et rue Gay-Lussac à Paris

L'aspiration à un modèle économique plus respectueux de l'environnement, moins inégalitaire et répondant mieux à la forte demande d'éthique exprimée par les sociétés civiles, ainsi qu'un nombre croissant de standards privés et de normes publiques, pressent les entreprises de modifier en profondeur leurs relations avec leurs parties prenantes et tout leur écosystème, voire de redéfinir leurs finalités mêmes.

Ce séminaire permettra à une douzaine de cadres dirigeants d'élargir leur vision d'un nouvel âge du capitalisme que ces transformations semblent pouvoir faire advenir. Ils en exploreront les diverses facettes, et les implications concrètes dans l'exercice de leurs responsabilités, au contact d'un panel pluridisciplinaire de chercheurs et de personnalités de premier plan.

Nombre d'entreprises entreprennent de définir leur *raison d'être*, et certaines de se doter d'une *mission* dans un cadre légal contraignant. Quelle idée du bien commun se dégage de ces initiatives ? En quoi innovent-elles, comparées à celles, naguère, du capitalisme social, ou à celles d'entreprises portant des missions d'intérêt général confiées par la puissance publique ? A quoi engagent-elles et exposent-elles leurs mandataires sociaux ?

Plus largement, les entreprises, même les plus puissantes, peuvent-elles impulser seules les transformations colossales requises par les défis contemporains ? Sinon, comment doit s'articuler leur action avec celles des institutions internationales et des États ? Que nous apprend, sur ces questions, l'histoire séculaire des coopérations entre acteurs privés et publics pour produire des services essentiels à la collectivité que le marché n'assure pas spontanément ?

L'engagement des entreprises, et notamment des sociétés cotées, en faveur du bien commun peut-il tenir face à leurs impératifs de rentabilité ? A cet égard, comment s'orientent les travaux de formalisation de critères non-financiers, par les nombreux acteurs impliqués ? Quels en sont les limites actuelles et les dilemmes ? Quel poids prennent ces critères, notamment parmi les investisseurs ? Les performances environnementales, sociales et en termes de gouvernance (ESG) d'une entreprise ont-elles un impact réel sur sa valeur, comme certains l'affirment ?

Au-delà des pratiques vertueuses cantonnées jusqu'ici au domaine de la RSE, c'est bien une métamorphose globale qui s'amorce au sein des organisations et s'installe au cœur des préoccupations des comités exécutifs et des conseils d'administration, avec des enjeux cruciaux de gouvernance, de financement, d'attractivité pour les clients et les collaborateurs, de communication institutionnelle et finalement de culture d'entreprise.

Ce séminaire de haut niveau s'attachera à éclairer les principales dimensions des mutations en cours lors de huit séances de travail en soirée, entre mai et juillet 2022, rue d'Ulm ou rue Gay-Lussac, à Paris. Il fera largement appel à l'expérience des participants, qui en ressortiront mieux armés pour aborder les défis qui les attendent.

PROGRAMME

Séance 1 – mercredi 18 mai 2022 à 18h15

Ouverture – *Intentions du séminaire, tour de table, méthodes de travail.*

Que faut-il entendre par « bien commun » ?

Théorie de l'entreprise et biens communs

Kevin Levillain

La loi Pacte du 22 mai 2019 a introduit en France la qualité de société à mission, permettant à une entreprise se doter d'un objet social élargi et d'une pluralité d'objectifs, notamment sociaux et environnementaux. Quels sont les antécédents historiques et les fondements théoriques de cette évolution législative majeure ? L'intervention questionnera la relation entre entreprise et responsabilité sociale, et la théorie de l'entreprise qui la sous-tend. Elle reviendra sur la notion, distincte, de biens communs (au pluriel) tel que l'a construite l'économie moderne.

Séance 2 – mercredi 1^{er} juin 2022 à 19h

Intérêt privé et intérêt général – une perspective historique

André Lapidus

L'un des thèmes, controversé mais structurant, de la théorie économique depuis le XVIII^e siècle est l'idée que la poursuite par des agents individuels de leur seul intérêt privé conduit à la réalisation de quelque chose qui les dépasse – un intérêt collectif. L'intervention mettra cette idée en perspective historique, pour faire apparaître le contenu et les transformations des concepts d'intérêt sur lesquels elle repose depuis les Lumières françaises et écossaises jusqu'aux discussions contemporaines, en passant par l'émergence de l'utilitarisme classique. Lorsqu'on a en vue le bien commun, vaut-il mieux s'en tenir à la poursuite de son seul intérêt ou prendre en compte celui d'autrui ?

Séance 3 – mercredi 8 juin 2022 à 19h

Raison d'être, entreprise à mission – le cadre juridique

Christian Nouel

Si la *raison d'être* et le statut de *société à mission* ont suscité l'enthousiasme de certains, d'autres ont souligné les risques inhérents à cette démarche. Pour leurs détracteurs, ces notions seraient soit inutiles, car relevant de la communication ou du marketing, soit dangereuses. Après un rapide tour d'horizon des dispositions légales et réglementaires existant en la matière en Europe et aux États-Unis, et des initiatives européennes en cours, l'intervention discutera les conséquences qu'emporte, pour une société, le fait de se doter d'une raison d'être, ou de devenir entreprise à mission, notamment les engagements auxquels elle est tenue et la responsabilité qui pèse sur ses dirigeants.

Séance 4 – mercredi 15 juin 2022 à 19h

Critères de performance ESG – débats actuels et perspectives

Sophie Moinas

Actionnaires, investisseurs, consommateurs et responsables politiques exercent une pression croissante pour un reporting extra-financier de plus en plus précis, exhaustif et transparent. Comment les entreprises gèrent-elles ces attentes ? Quelles sont les évolutions en cours ? Cette séance discutera les difficultés méthodologiques liées à la mesure des performances extra-financières et analysera la relation entre score ESG, performance et valorisation des entreprises. Est-il possible de « faire mieux en agissant bien » ? Quelle influence les politiques ESG des entreprises ont-elles sur les relations avec leurs actionnaires et investisseurs, et sur la rémunération des dirigeants ?

Séance 5 – mercredi 22 juin 2022 à 19h

Diriger en tenant compte de multiples parties prenantes

Jean-Paul Bailly

En plus de ceux des actionnaires, les dirigeants doivent prendre en compte les intérêts des salariés, des clients, des fournisseurs, des communautés au sein desquelles l'entreprise évolue, et même ceux de la société en général. Comment intégrer cette pluralité de parties prenantes dans la stratégie et les processus de décision ? Plus largement, comment – sans sacrifier les performances financières qui en garantissent la pérennité – infléchir les activités de l'entreprise dans le sens d'une plus grande utilité sociale ? L'expérience des grandes entreprises publiques qui opèrent désormais en situation pleinement concurrentielle est à cet égard riche d'enseignements.

Séance 6 – mercredi 29 juin 2022 à 19h

Externalités, politiques de décarbonation et stratégie d'entreprise

Ulrich Hege

Comment les entreprises doivent-elles intégrer les externalités liées à leurs activités, de leur propre initiative ou en réponse à des incitations relevant de politiques publiques ? Cette séance discutera l'interaction complexe entre action publique et action volontaire, et divers aspects de la mise en œuvre de la transition énergétique vers un monde net zéro. Elle analysera le SEQUE-EU (EU-ETS) européen, le plus vaste marché pour les quotas d'émission, et son évolution controversée, ainsi que les marchés de la compensation de carbone : sont-ils utiles ou plutôt un leurre ? Quels principes devraient guider les entreprises pour leur propre stratégie de décarbonation ? Un prix du carbone interne à l'entreprise est-il utile dans ce contexte ?

Séance 7 – mardi 5 juillet 2022 à 19h

Les dirigeants d'entreprise au feu de l'Hyper-Société

Aurélie Motta-Rivey

Climat, biodiversité, mixité, diversité, inclusion, droits humains... Comment gérer l'irruption sans précédent des débats de société dans l'entreprise ? Comment concilier performance et engagement sociétal, court-terme et long terme ? Comment prendre position sur ces enjeux sans tomber dans le *green washing* ? Aux prises avec une « hyper-société » exigeante, volatile, vocale, intransigeante, les dirigeants vivent une période complexe et passionnante. Ils ont l'opportunité de contribuer à la réinvention durable des modèles économiques et sociaux. Sur la base d'une analyse de cette tendance de fond, et d'études de cas, l'oratrice évoquera la façon dont les dirigeants peuvent placer l'ESG au cœur de leur positionnement et questionnera leur nouvelle responsabilité de *sustainable leaders*.

Séance de clôture – mardi 12 juillet 2022 à 18h30

L'entreprise, nouvel acteur politique au service du bien commun ?

Pascal Demurger

Après avoir évoqué la transformation de la MAIF qu'il continue d'impulser, l'orateur discutera la question de savoir jusqu'où l'entreprise peut et doit sortir de son traditionnel pré carré pour assumer, au service du collectif, une responsabilité plus générale, aux côtés des acteurs publics – États, collectivités locales, institutions internationales, syndicats... – qui ne parviennent plus à répondre seuls aux multiples attentes de la société. Les États interviennent traditionnellement pour remédier aux défaillances du marché, les grandes entreprises doivent-elles désormais intervenir pour pallier les insuffisances du politique et contribuer à pacifier une société de plus en plus conflictuelle et éclatée ?

Tour de table – conclusion d'étape.

Comité de programme

Camille Putois – Pierre Cohen-Tanugi

INTERVENANT(E)S

Kevin Levillain est enseignant chercheur au Centre de Gestion Scientifique de Mines ParisTech (PSL) et co-responsable de la chaire Théorie de l'Entreprise (Modèles de gouvernance et création collective). Il est l'auteur de *Les Entreprises à mission : Un modèle de gouvernance pour l'innovation* (Vuibert, 2017) et co-auteur, avec Blanche Segrestin, de *La mission de l'entreprise responsable*, Presses des Mines, 2018.

André Lapidus, Professeur émérite à l'Université de Paris-I Sorbonne, est spécialiste de l'histoire de la pensée économique. Il est Président de *l'European Society for the History of Economic Thought (ESHET)*. Son dernier ouvrage, co-écrit avec Irina Chaplygina, s'intitule *Theorizing Interest: How Did It All Begin?* (Routledge, 2022).

Christian Nouel est avocat, spécialiste de droit fiscal, associé du cabinet Gide Loyrette Nouel. Il est en outre président et co-fondateur de la Fondation Croissance Responsable, hébergée par l'Institut de France, et membre du bureau de la Commission fiscale du MEDEF. Il est aussi l'un des trois rapporteurs d'une récente publication de l'Institut Montaigne intitulée *Le Capitalisme responsable, une chance pour l'Europe* (2020).

Sophie Moinas est Professeur de finance à Toulouse School of Economics (TSE), Toulouse School of Management (Université de Toulouse 1-Capitole) et directrice scientifique du TSE Sustainable Finance Center. Elle a reçu diverses récompenses pour ses travaux portant sur la formation des prix des actifs financiers et la régulation des marchés financiers.

Jean-Paul Bailly a été Président-Directeur général de la RATP puis Président-Directeur général du Groupe La Poste. Il a exercé et exerce nombre d'autres responsabilités, notamment comme membre du CESE (jusqu'en 2015) et comme membre de plusieurs conseils d'administration. Il est l'auteur d'un ouvrage intitulé *Réformez ! Par le dialogue et la confiance* (Descartes & Cie, 2016).

Ulrich Hege est depuis 2016 Professeur à la Toulouse School of Economics (TSE), dont il a été directeur jusqu'en 2017 et vice-président jusqu'en 2020. Auparavant, il a été pendant 18 ans professeur à HEC Paris. Il a aussi enseigné à l'université de Tilburg (Pays Bas), ainsi qu'à la London Business School et à la Stern School of Business à l'Université de New York. Spécialiste d'économie financière, il est l'auteur de nombreuses publications dans des revues scientifiques internationales.

Aurélié Motta-Rivey est entrepreneure et consultante. Elle a cofondé Societer, première maison de conseil en *Sustainable leadership*®, après avoir été conseil en stratégie et communication auprès de membres éminents de l'univers diplomatique (notamment la Directrice générale de l'UNESCO) et d'un large éventail de dirigeants du privé. Elle est *Senior Managing Director* de Teneo en France, cabinet international de conseil aux dirigeants.

Pascal Demurger est depuis 2016 le Directeur général de la MAIF, qu'il a rejointe en 2002 après un début de carrière au ministère des finances (direction du budget). Il a publié en 2019 *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus* aux Éditions de l'Aube, et vient de signer un rapport de la Fondation Jean Jaurès intitulé *L'urgence du temps long. Un nouveau rapport État/Entreprise pour une prospérité durable* (Janvier 2022).

ENTREPRISE ET BIEN COMMUN

**Huit séances en soirée (18h30 ou 19h – 22h)
à l'École normale supérieure, 45 rue d'Ulm ou 62bis rue Gay Lussac, Paris**

La participation à l'ensemble du cycle est de **7 950€ HT**, soit 9 540 € TTC par personne. Elle comprend les frais d'inscription, de restauration et de documentation.

Le nombre de participants est limité à 12.

Les règles sanitaires qui seraient encore en vigueur seront strictement observées.

Le règlement est à faire parvenir à **l'Institut de l'École normale (I-ENS), 45 rue d'Ulm, 75005 Paris.**
Pour toute information : institut@ens.fr ≈ tél : 01 46 33 67 14 et 07 82 70 83 60

L'Institut de l'École normale supérieure

L'Institut de l'École normale supérieure est une association sans but lucratif (régie par la loi de 1901).

Il propose à des cadres dirigeants des secteurs public et privé de travailler au contact de chercheurs et d'experts de haut niveau, lors de séminaires d'une quinzaine de personnes qui mobilisent un large éventail de disciplines scientifiques et littéraires pour éclairer les phénomènes émergents qui vont transformer le paysage stratégique des entreprises.

Les participants à ces formations, qui sont généralement chargés de gérer le présent mais aussi d'imaginer l'avenir de leurs organisations et d'en préparer les évolutions, trouvent également à l'Institut l'occasion de mettre en perspective leur pratique professionnelle et d'élargir le champ de leur réflexion.

Les adhérents de l'association sont des groupes tels que La Caisse des Dépôts, LVMH, L'Oréal, Hermès, MBDA, des banques et compagnies d'assurances comme BNP Paribas Cardif ou Lazard, des cabinets juridiques internationaux comme Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton, des sociétés d'investissement comme Euris.

Ne visant aucunement à enseigner des techniques de management, l'Institut de l'ENS déploie son offre de formation dans les domaines où l'approfondissement de la réflexion et de la culture personnelles des dirigeants ne peut être dissocié du développement de leurs compétences professionnelles.

La conviction de ses animateurs est que l'apport des sciences et des humanités est plus que jamais essentiel pour préparer les décideurs à appréhender la complexité du monde qui vient.

*

Plus généralement, l'Institut de l'ENS a pour vocation est de tisser des liens entre les entreprises et la recherche universitaire, particulièrement celle qui s'effectue au sein de son École. Le budget de L'Institut est alimenté par les cotisations de ses membres et par le paiement des prestations qu'il fournit. Ne recevant aucune subvention, il est parfaitement indépendant.

Président : Dominique D'Hinnin
Vice-président : Marc Mézard,
Directeur de l'École normale supérieure
Trésorier : Jean Michel Mangeot
Directeur : Pierre Cohen-Tanugi