05

GOUVERNANCE

CONSTRUIRE UNE GOUVERNANCE PLURIDISCIPLINAIRE CRÉATRICE DE LIENS, MOTEUR DE LA RÉDUCTION DES RISQUES, ET DE L'ADAPTATION AU SERVICE DES ENTREPRISES ET DES TERRITOIRES

Par Henri FRAISSE,
avec la contribution de Guillaume CANU, Denis DHYVERT, Lenny KESSLER et Michel ROGÉ.

SOMMMAIRE

I. Identification des risques P.61

II. Comment mieux gérer les aspects « durables » et se préparer pour les évolutions réglementaires P66

III. L'enjeu de la gouvernance P.73

Conclusion P.86

Notes P.87

INTRODUCTION

Nous avons dressé dans le Livre blanc précédent un portrait global de la gouvernance, sa mise en perspective comme démarche majeure dans un monde VICA[1]. Les évènements internationaux survenus depuis n'ont fait que souligner le caractère VICA de notre monde actuel. Pour n'en citer que quelques-uns : la guerre en Ukraine, les menaces sur les processus démocratiques, l'explosion des prix de l'énergie, les tensions sur les limites planétaires, n'ont fait que s'amplifier. Quelle valeur ajoutée le Think Tank Made in Qualité peut-elle vous apporter ?

En cohérence avec les thématiques historiques du Think Tank Made in Qualité et en intégrant quelques domaines qui ont été au cœur des réflexions de ces douze derniers mois, nous proposons ici un focus qui se veut « plus opérationnel » autour de l'identification des risques (dimension de vigie), des réflexions en cours autour de la durabilité (technique, financière et réglementaire), tout en complétant certaines réflexions "conceptuelles" sur les apports de la gouvernance en particulier au niveau des territoires ou des collectivités (un laboratoire de micro et macro économie).

PLAN

1• Identification des risques : élargir le regard, apporter des éléments tangibles aux structures de gouvernance. Nous nous sommes rapprochés des professionnels de la gestion du changement, de l'audit et de l'assurance. Ils identifient par-delà la cybersécurité, cinq enjeux majeurs : ceux d'intégration des « risques ESG/Changement climatique et durabilité environnementale, de conformité aux exigences réglementaires, de développement de la gestion des données, d'optimisation des processus de gestion des risques, et ceux d'incertitude macroéconomique et géopolitique. Pour ce chapitre, nous avons reçu l'appui d'un expert de la gestion du changement, Guillaume CANU associé du cabinet CMI.

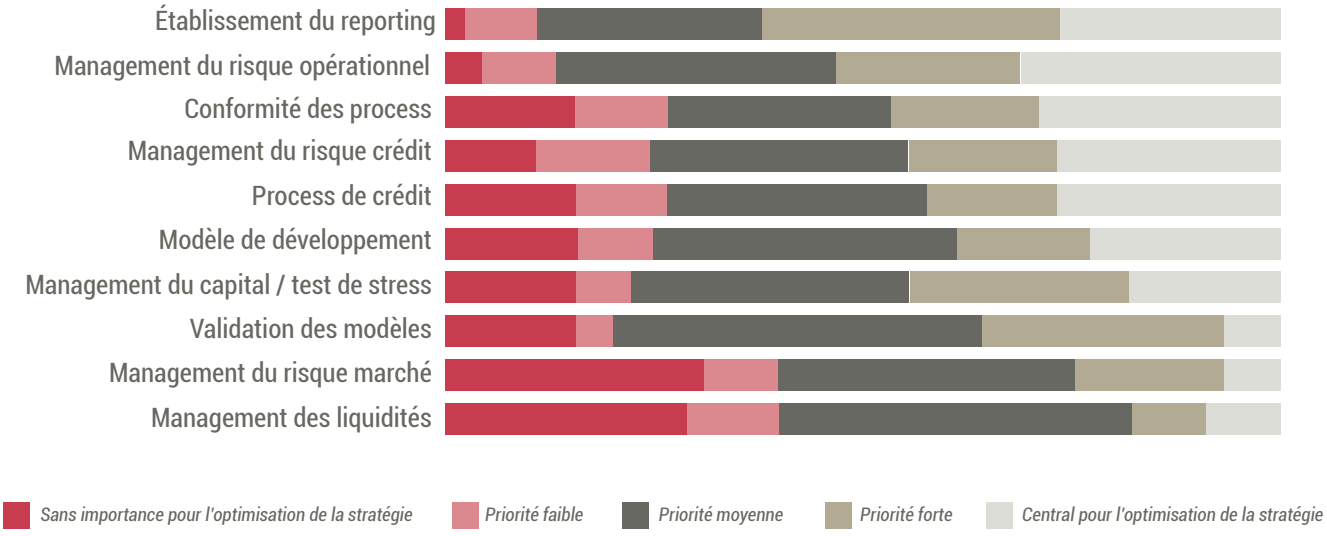
2• Comment mieux gérer les aspects « durables » autrefois appelés « extra-financiers » ? Quelles sont les évolutions réglementaires principales ? Quelles initiatives méritent d'être mieux connues et seraient sources d'inspirations ? Comment conduire une **transformation** responsable et durable ? Nous inclurons dans cette approche les premiers retours de l'observatoire des entreprises à mission (loi PACTE). Pour ce chapitre, nous avons reçu l'appui d'un expert de la finance durable, Lenny KESSLER, fondateur du cabinet WHYO[2].

3• La dimension territoriale est le meilleur lieu pour coconstruire des compromis durables et de nouvelles forces de gouvernance. Faciliter le bouclage entre évaluation et stratégie est un enjeu fort des nouvelles formes de gouvernance, en particulier ce que nous avons appelé la gouvernance de décision. Ce chapitre a été co-écrit avec Denis DHYVERT. Membre de la Société Française de Prospective.

— [1]*Les notes de cette partie sont à retrouver en page 87.*

I-IDENTIFICATION DES RISQUES : ÉLARGIR LE REGARD, APPORTER DES ÉLÉMENTS TANGIBLES AUX STRUCTURES DE GOUVERNANCE

Dans notre retour aux sources du mot de gouvernance[3] (celui de gouvernail), nous avons l'année dernière insisté sur l'importance des veilleurs, des « chefs de quart » pour faciliter le travail du capitaine. Naturellement ces structures de veille et de gardiens du temple sont situées dans les directions d'audit, les directions financières ou des directions organisation et méthodes ; chacun se souvient de ceux qui ont décliné opérationnellement la loi Sarbanes Oxley[4] après le scandale Enron. Les cinq principales sources de collecte des informations pour identifier les risques sont bien connues (rapport KMPG 2011[5]) : l'analyse des tendances du secteur, les rapports d'audit/assurance, les indicateurs de risque mis dans les process, les processus de dénonciation pour signaler les violations éthiques/ fraudes mais aussi les ateliers de partage avec les employés.
Les enquêtes métiers éclairent régulièrement sur l'importance des processus dans l'optimisation de l'activité. Selon l'enquête KPMG, l'année 2021[6] se caractérise par une augmentation des risques et une forte augmentation des incertitudes. Rajoutons que l'année 2022[7] accroit la pression sur la maîtrise des coûts et les enjeux de trésorerie.



Quelle est l'importance des processus suivants dans l'optimisation de votre activité[8] ?
Traduction H. Fraisse 2022

Les risques opérationnels et juridiques (conformité) sont les plus importants. Globalement, le commentaire est que « La compréhension actuelle entre le risque et l'entreprise n'est pas assez mature pour répondre aux futurs besoins des clients » ; ceci est particulièrement vrai pour le secteur bancaire qui peut servir d'indicateur de tendances. De l'avis général, la nomination d'un « Chief Risk Officer » ou CRO a contribué à institutionnaliser les pratiques de gestion des risques. Cependant, parmi les entreprises qui ont un CRO, son rôle est encore assez transactionnel avec une implication claire sur les risques opérationnels et au niveau des processus. Pour être plus efficaces, les CRO devraient devenir des **conseillers d'affaires stratégiques** du conseil d'administration et du chef de la direction en remettant en question et en validant les risques et les hypothèses en fonction de l'analyse comparative des concurrents et de l'industrie (contribution à la gouvernance de décision).

Nous souhaitons partager l'éclairage porté par la Confédération européenne des instituts des auditeurs internes (ECIIA) dans son étude mondiale « Risk in Focus 2022[9] ».

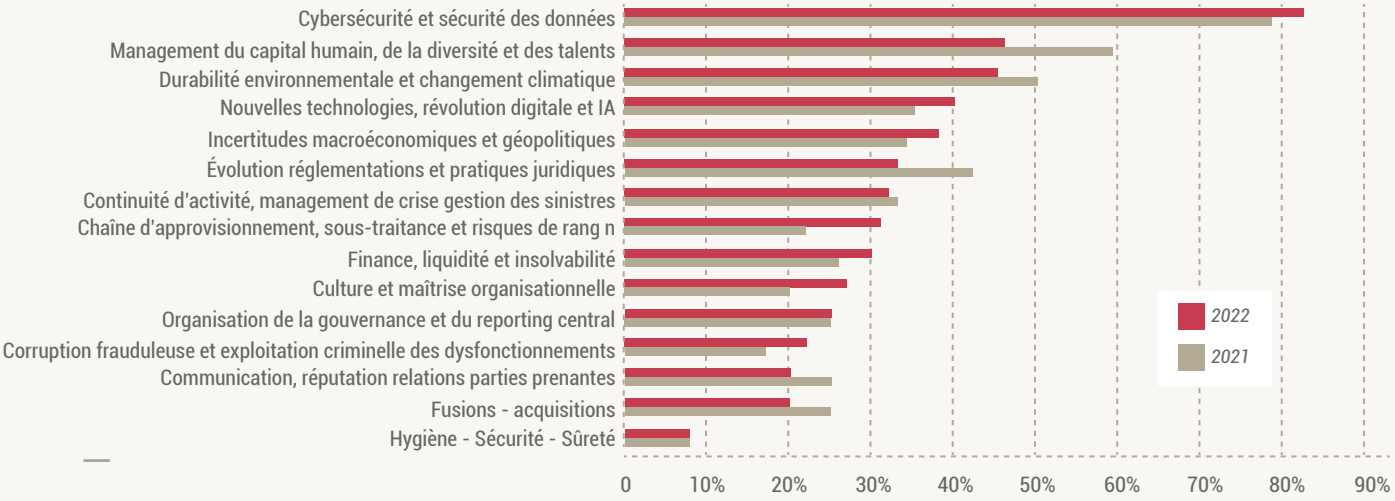
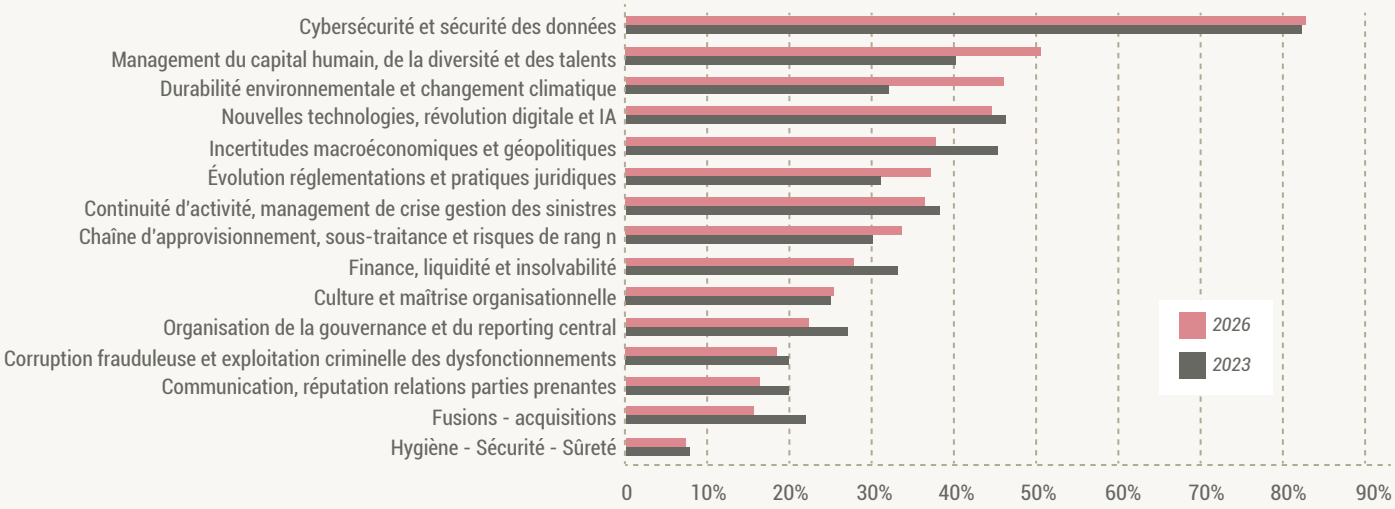


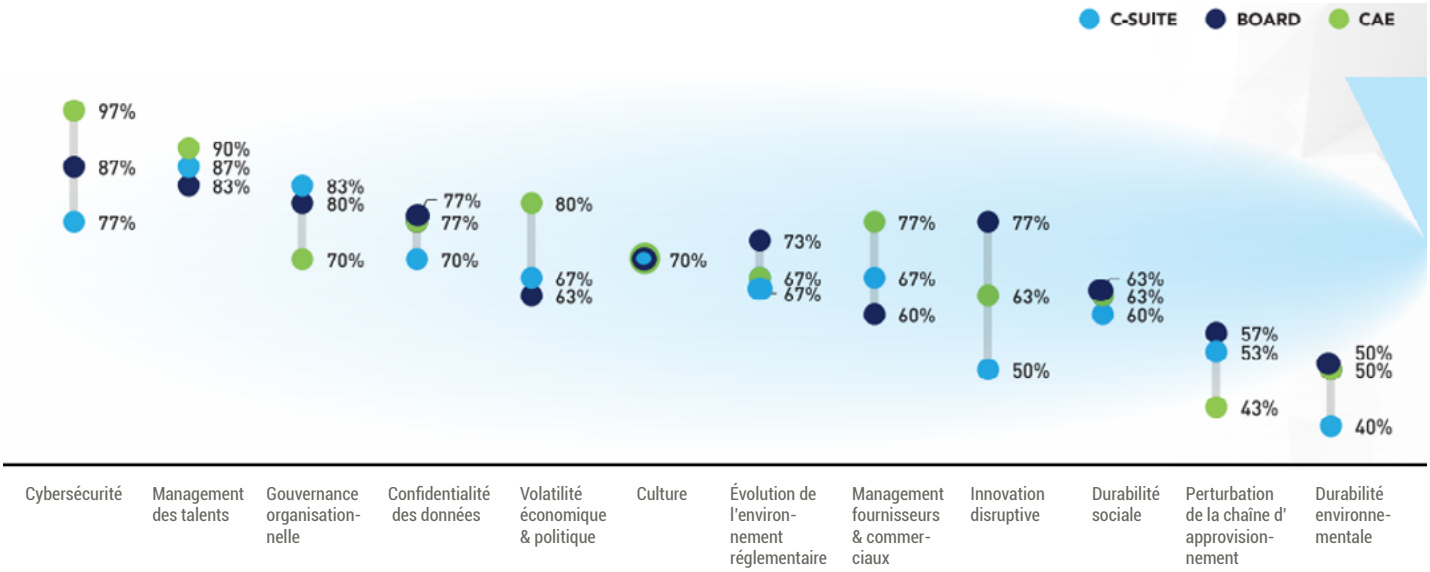
Figure 2 : Quels sont les cinq principaux risques auxquels votre organisation est actuellement confrontée ? Comparaison 2022/2021 - Traduction H. Fraisse 2022.

Le r**isque de cyberattaque** arrive clairement en tête pour 2022, devant les **enjeux de changement de réglementation**. Il reste le risque majeur à horizon 2026 date à laquelle le deuxième challenge est celui des **compétences et du mangement des talents**. Précédent de peu celui sur les **enjeux environnementaux** qui rejoint le top 3.



— *Figure 3 : Quels sont les cinq principaux risques auxquels votre organisation sera confrontée dans trois ans ? Comparaison 2023/2026[10]. Traduction H. Fraisse 2022.*

L'approche OnRisk[11] est fondée sur une méthodologie innovante qui rassemble de manière unique les points de vue des principales parties prenantes de la gouvernance organisationnelle - le conseil d'administration (board), la direction générale (C-Suite) et les directeurs de l'audit (« chief audit executives » (CAE). L'harmonisation des points de vue de ces intervenants sur les connaissances personnelles, la capacité organisationnelle et la pertinence des risques constituent une étape importante vers une gestion rigoureuse des risques à l'appui d'une gouvernance efficace. On retrouve le cyber risk en tant que risque considéré comme le plus important pour tout type de collaborateurs. L'écart entre la façon dont les acteurs de la gestion des risques évaluent la pertinence du risque et les capacités organisationnelles est alarmant pour la gestion des talents, l'innovation de rupture, la confidentialité des données, la cybersécurité et la culture.



— *Figure 4 : Pourcentage des répondants par type de risques et selon la catégorie de personnel donnant une note d'au moins 6 pour un classement risque de 0 à 7. Traduction H. Fraisse 2022[12].*

La méthodologie utilise des entrevues qualitatives. Le risque de durabilité est, ici, réparti en 2022 en trois volets : la durabilité sociale, la durabilité environnementale et la gouvernance organisationnelle.

Durabilité sociale : de plus en plus, il est reconnu que les organisations ont une influence significative sur les personnes qu'elles emploient, qui travaillent dans leur chaîne de valeur, qui consomment leurs produits et services et qui vivent dans leurs communautés. Ce risque examine la capacité des organisations à comprendre et à gérer les impacts directs et indirects de leurs actions sur les individus et les communautés. Notation équivalente pour toutes les catégories de personnel : important pour 60 % des interrogés.

Durabilité environnementale : les organisations font face à une pression accrue de la part des parties prenantes, y compris les actionnaires, les organismes de réglementation, les clients et les employés, pour évaluer et divulguer leur impact sur l'environnement dans lequel elles opèrent. Ce risque examine la capacité des organisations à mesurer, évaluer avec précision et fiabilité leurs impacts environnementaux, mais aussi de savoir en rendre compte. Considéré comme le moins à risque des trois (la direction générale semble moins sensible sur ce sujet).

Gouvernance organisationnelle : la gouvernance englobe tous les aspects de la façon dont une organisation est dirigée et gérée – le système de règles, de pratiques, de processus et de contrôles par lequel elle fonctionne. Ce risque permet d'examiner si la gouvernance des organisations aide ou entrave l'atteinte des objectifs (transverse par rapport aux gouvernances de décision et d'exécution). C'est le risque plus élevé des trois, le moins bien connu, le moins bien maîtrisé, sauf pour les auditeurs dont c'est le métier !

Les perceptions de la pertinence du risque varient considérablement d'une composante ESG à l'autre (Environmental, Social and Governance factors).
Il est intéressant de creuser ces écarts en distinguant la perception de la pertinence du risque, l'affichage des risques autour des savoirs personnels et de la perception de la capacité organisationnelle.

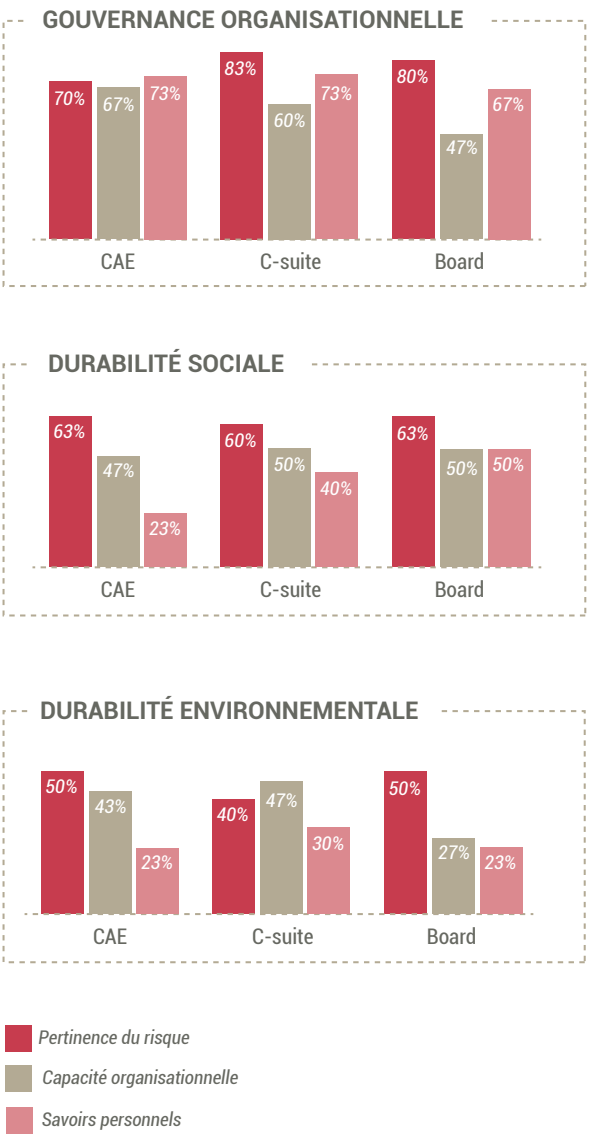


Figure 5 : Évaluations ESG - Comparaison pertinence, savoirs et capacité à faire face.
Légende : pourcentage des réponses notées de 6 à 7 sur une échelle de risqué de 1 à 7. Source Ibid note 12. Traduction H. Fraisse 2022.

Bien que l'harmonisation entre les trois groupes soit relativement forte sur ces risques, la gouvernance organisationnelle est beaucoup plus à risque pour les répondants que la durabilité sociale et la durabilité environnementale : un vrai sujet considéré comme mal maitrisé.
Nous recommandons à chacun de faire ce petit exercice au sein de sa propre organisation.
Il existe des écarts importants entre la pertinence des risques et l'évaluation des capacités organisationnelles pour plusieurs types de risques.

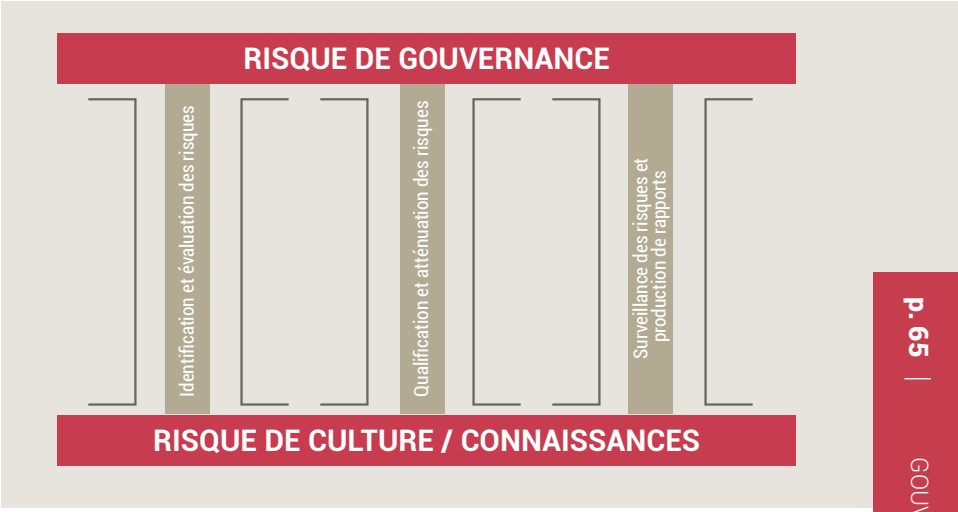
La pandémie a révélé des possibilités d'améliorer la gestion des risques organisationnels. La COVID-19 n'a peut-être pas amélioré la capacité de prédire les risques, mais elle a accru la confiance de beaucoup dans la réaction aux risques. Pour d'autres, elle a fourni un signal d'alarme sur la façon dont sont gérés les risques et les défis supplémentaires associés, en particulier dans des conditions décentralisées ou cloisonnées.

Les cadres supérieurs et les conseils d'administration souhaitent élargir la portée des services d'audit interne. Les répondants estiment que leurs services de certification actuels sont adéquats, mais suggèrent certaines améliorations dans les rapports de certification. « Cela offre l'occasion de démontrer la valeur d'une assurance indépendante dans un plus large éventail de risques ».

Les dimensions sociale et environnementale sont considérées comme floues et non prioritaires pour les PME et TPE[13].

« La résilience organisationnelle représente la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, réagir et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines, de manière à continuer d'exister et de prospérer. »

Pratiquement, la gouvernance doit s'ajuster en fonction de la maitrise des compétences/connaissances personnelles de façon à assurer au mieux l'évaluation et la maîtrise des risques.



— *Figure 6 : Dynamique de management des risques, Schéma Henri FRAISSE adapté de la référence KPMG 2011.*

Cette dimension est critique car elle permet de mieux appréhender les liens entre la résilience individuelle et celle organisationnelle. Et ils ne fonctionnent pas de la même façon en phase de stratégie, d'exécution et d'évaluation.

II. COMMENT MIEUX GÉRER LES ASPECTS ‘‘DURABLES‘‘ ET SE PRÉPARER POUR LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

Évolutions réglementaires en place ou à venir, en Europe

Rappelons d'abord l'ambition européenne et son vaisseau amiral le « Green Deal », ou « pacte vert pour l'Europe »[14], complété du plan de relance dénommé « NextGenerationEU » : volonté affichée de faire de l'Europe un exemple reconnu de développement durable (définition 1987). Ces efforts transnationaux à large financement public sont complétés par des plans nationaux, tels que, en France, le plan de relance.

Figure 7 : Correspondance ambition européenne et ODD (Objectifs de Développement durable)[15]

C'est sur la base du plan d'actions 2018 que le législateur s'est engagé avec un rythme soutenu dans la construction d'un cadre réglementaire en matière de finance durable, axé sur trois éléments constitutifs, à savoir : la taxonomie de l'UE, la transparence et la clarification des définitions/outils.
De nombreuses publications et articles ont abordé ces sujets en particulier lors des élections présidentielles en France[16].
Concernant le volet finance durable, le rapport rédigé par l'ORSE et PWC, publié en juillet 2022[17], est une mine d'information.

Vers la mise en œuvre de la « durabilité »

L'idée ici est de sensibiliser les opérationnels aux nouvelles attentes de la Société (via les Institutions, la société civile…) en termes de durabilité, terme qui remplace progressivement l'appellation domaine « extra-financier ». L'union économique européenne a initié des démarches importantes pour nettoyer les incohérences et le laxisme actuels autour de l'appellation finance durable. Ce travail est en cours ; il convient d'en comprendre l'esprit.
Nous nous contentons ici d'éclairer de façon simple les volets taxonomie et transparence via de nouvelles exigences de reporting. Comprendre ces tendances mais aussi leur limite est indispensable pour structurer une bonne gouvernance (appelons ça les conditions météorologiques !).

La taxonomie[19] constitue un système de classification des activités économiques jugées nécessaires (approche par thématiques) pour atteindre les objectifs environnementaux et sociaux de l'Union Européenne. Elle se voulait simple et évidente, ce qu'elle n'est malheureusement pas comme vous avez pu le lire dans la presse. Restons à haute altitude pour la comprendre...
La taxonomie environnementale est construite autour de six objectifs considérés comme prioritaires. Les deux premiers sont déjà publiés et donc exigés ; les quatre suivants arriveront prochainement :

- Atténuation du changement climatique,
- Adaptation au changement climatique,
- Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines,
- Transition vers une économie circulaire,
- Prévention et réduction de la pollution,
- Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

La structuration de la taxonomie sociale n'est pas encore établie mais sera basée sur trois objectifs :

- Travail décent, salaire décent et non-discrimination…
- Niveau de vie décent et bien-être des utilisateurs finaux : accès à l'eau, au logement, à l'éducation, à des produits de qualité…
- Communautés et société inclusive et durable : toutes les activités qui contribuent à apporter à des publics cibles des infrastructures et services auxquels ils n'ont pas accès.

Précisons que la taxonomie définit également trois catégories d'activités :

- **Les activités « durables »,** qui contribuent directement à la réalisation d'au moins un des objectifs cités précédemment ;
- **Les activités « habilitantes »,** qui y contribuent indirectement en habilitant d'autres activités à contribuer à l'un des objectifs ;
- **Les activités « transitoires »,** pour lesquelles il n'existe pas encore d'alternative bas carbone, mais dont les émissions de gaz à effet de serre correspondent aux meilleures performances du secteur (on y trouve le gaz et le nucléaire).

Enfin, consciente qu'une classification a priori des projets d'investissement dans des boîtes prédéfinies avait ses limites, la Commission a été amenée à préciser la mise en œuvre du principe DNSH « Do Not

Significant Harm », ou « ne pas causer de préjudice important ». Concrètement, une activité économique doit contribuer à l'un des objectifs environnementaux, mais ce n'est pas suffisant : elle doit également ne pas nuire aux autres objectifs et respecter un certain nombre de critères sociaux. Finalement, les textes permettent de préciser notablement ces notions :

- Facteur de durabilité[19] : concerne les enjeux sociaux, environnementaux, droits de l'homme et lutte contre la corruption ;
- Risque en matière de durabilité : incidence négative sur l'investissement
- Incidence sur les facteurs de durabilité : incidence des décisions d'investissement sur les enjeux « ESG » ;
- Principe du « comply or explain[20] » : appliquer les obligations du règlement ou expliquer pourquoi on ne l'applique pas.

Les outils de la transparence correspondent aux règles de divulgation (Disclosure) et de reporting.
Dressons un schéma global de la nouvelle réglementation européenne en lien avec les activités financières, mettant en cohérences les informations entreprises, les informations financières et les mécanismes d'ajustement entre les choix des investisseurs et les transformations réelles.

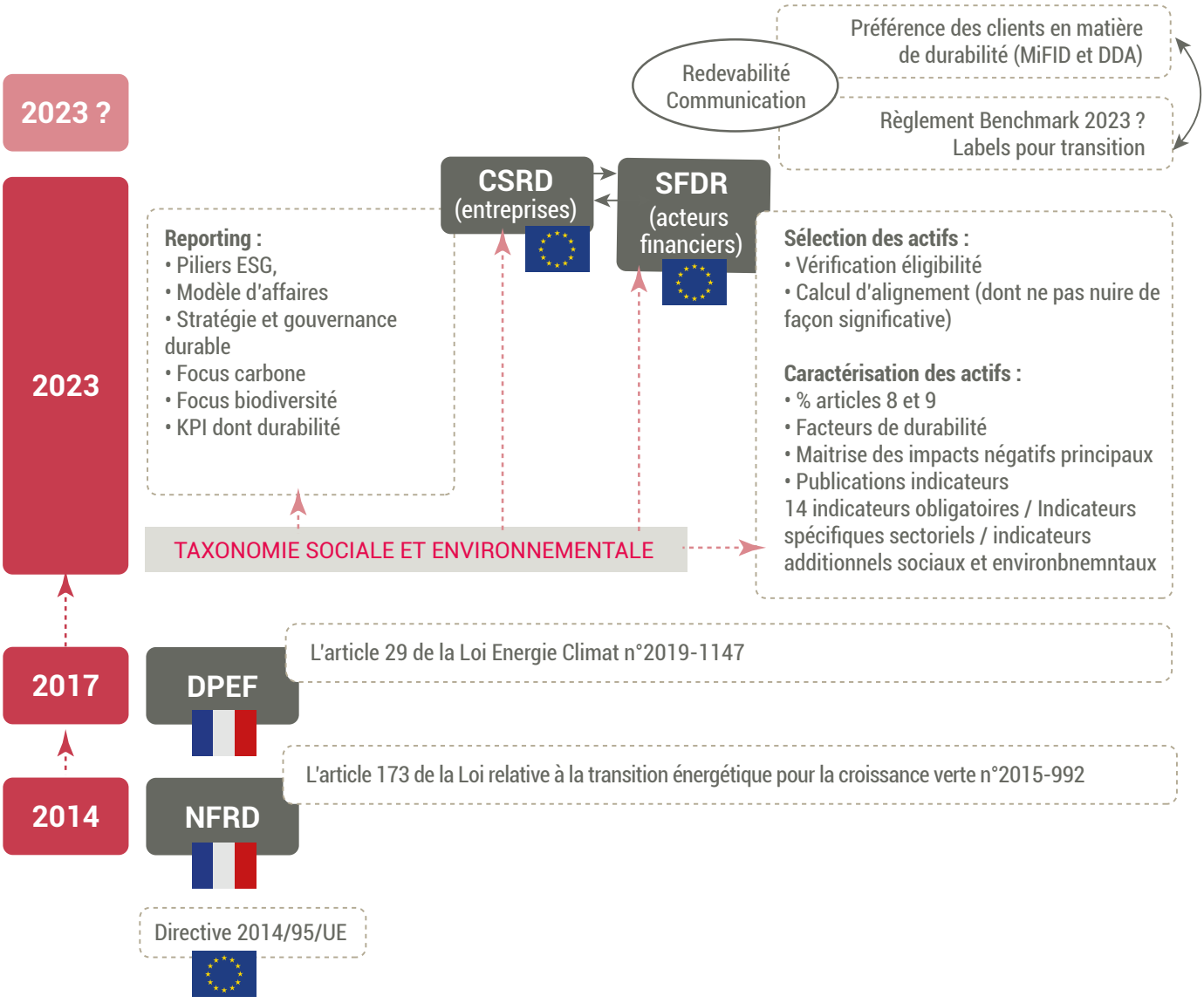


Figure 8 : Schéma des réglementations européennes pour une meilleure transparence des données de durabilité. Dispositif de lutte contre le Greenwashing. Conception H. Fraisse 2022.

C'est dans le fameux "article 29" que se trouve le focus français sur la biodiversité.

Les critères de reporting[21] sont directement en lien avec la taxonomie, et les investisseurs doivent mettre en évidence les indicateurs d' « impact négatif principal » (Principal Adverse Impact - PAI en anglais) associés aux activités.

Notion de transparence : l'exigence de reporting multivariables.
Un certain nombre d'obligations d'information applicables aux entreprises financières et non financières ont été définies, elles sont structurées en matière de durabilité dans le secteur financier en vertu du règlement SFDR dit « disclosure » et pour tout type d'activité par la directive CSRD.
La directive indique déjà un changement d'ambition, l'acronyme **CSRD (Corporate Sustainibility Reporting Directive) remplace NFRD (Non Financial Reporting Directive). On voit ici un effort d'intégration des approches stratégiques et de reporting, mais dont l'opérabilité reste à démontrer au niveau des entreprises. Les axes de progrès souhaités sont** :

• Une approche plus stratégique : dans l'actuelle DPEF, c'est surtout la description du modèle d'affaire qui incite les entreprises à expliquer, de manière très synthétique, leur politique en matière de développement durable. Dans la nouvelle approche, les entreprises devront **détailler leur stratégie sociale et environnementale,** et préciser quelle **gouvernance** elles prévoient pour mettre en œuvre cette stratégie ;
• Un reporting plus détaillé : le **contenu** du reporting sera enrichi = changement climatique (atténuation et adaptation), ressources en eau et marines, utilisation des ressources et économie circulaire, pollution, biodiversité et écosystèmes. Sur ces différentes thématiques, les entreprises devront notamment fixer des objectifs…
• Un périmètre beaucoup plus large avec près de 50 000 entreprises concernées : cette nouvelle réglementation concernera désormais les entreprises de plus de **250 salariés** (de plus de 500 salariés actuellement pour la DPEF) et s'appliquera également aux **SAS et SARL**, ainsi qu'à **presque toutes les entreprises cotées** (à partir de dix salariés), à l'exception des sociétés en commandite.
• Et une obligation d'audit.

L'analyse des conséquences négatives devra être plus détaillée. Les informations données devront être conformes à des **standards européens,** en cours d'élaboration. C'est l'EFRAG[22] qui pilote ce travail de normalisation, dont un premier rendu a été effectué mi-novembre 2022. Par ailleurs, le **principe de double matérialité**[23] est renforcé. Cette double matérialité prend en compte l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société.

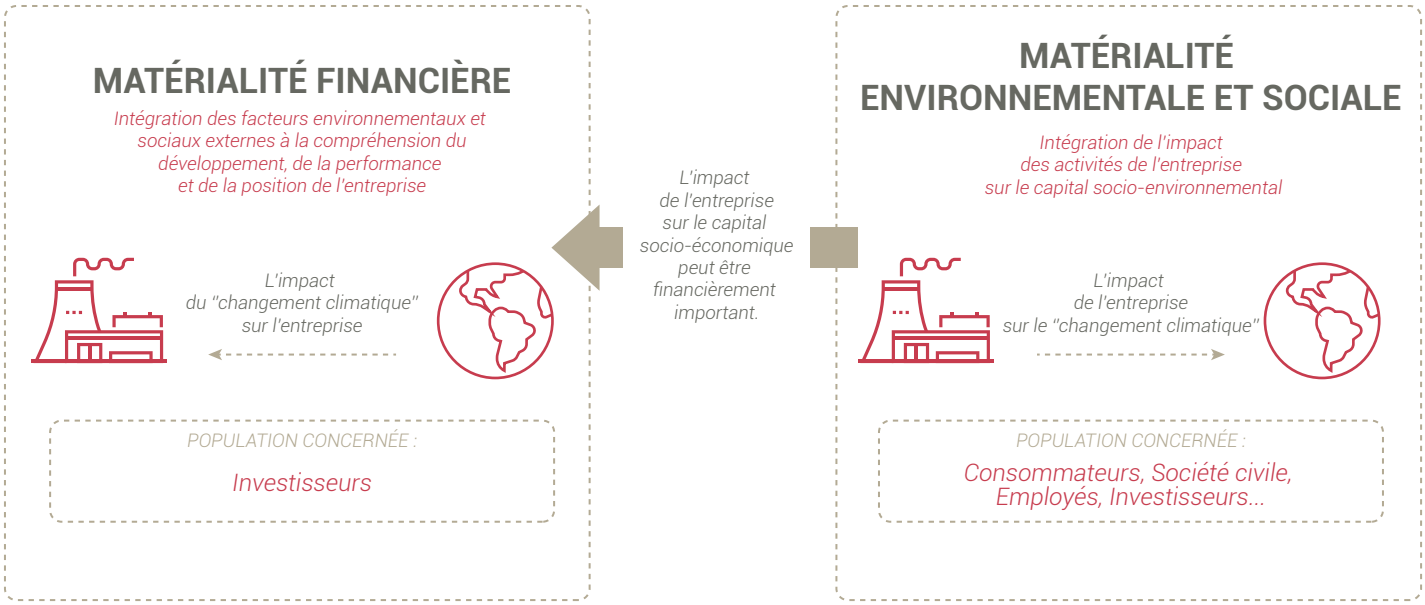
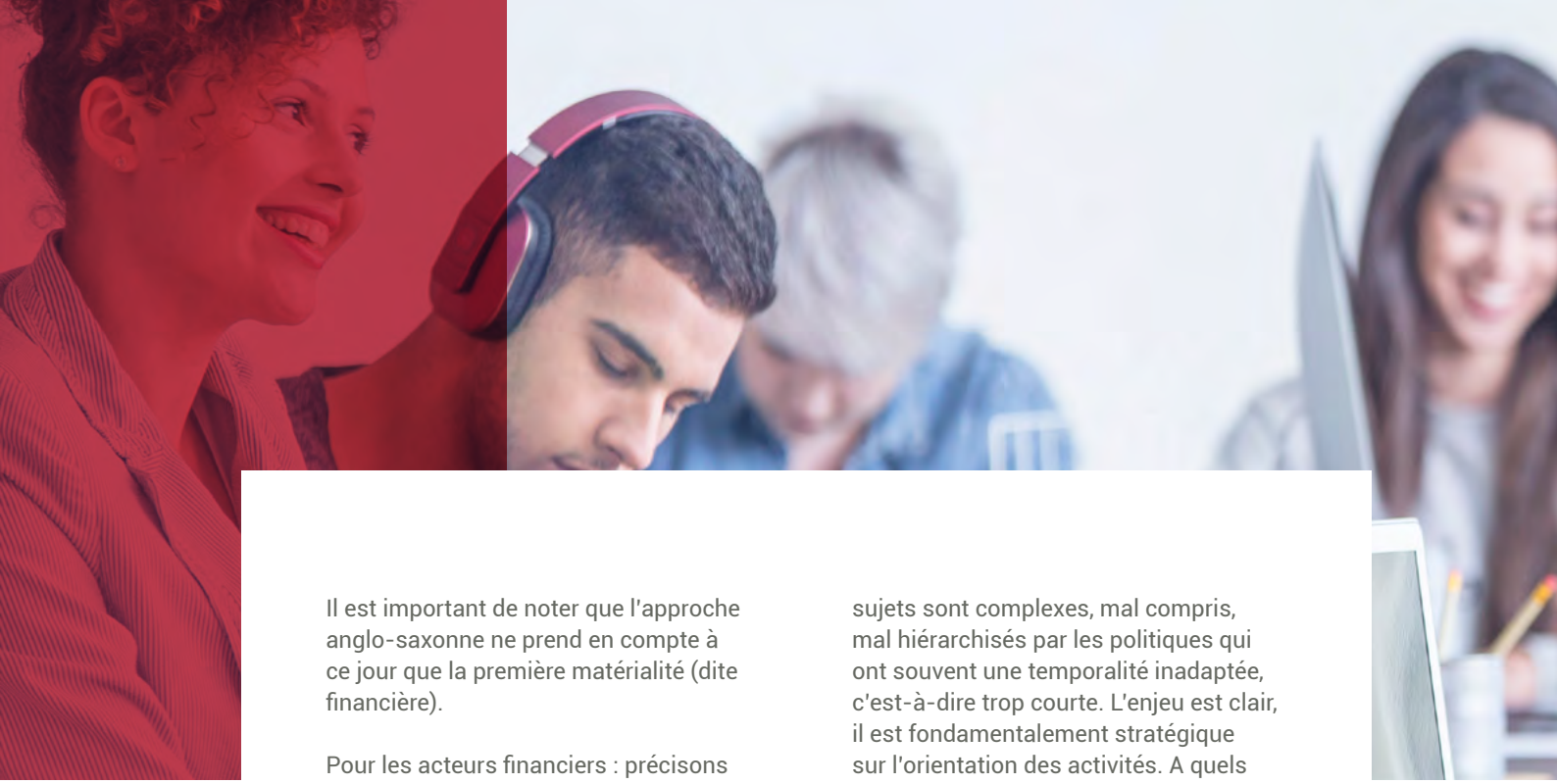


Figure 9 : Schéma double matérialité inspiré du document Communauté européenne 2021. Adaptation H. Frisse 2022.



Il est important de noter que l'approche anglo-saxonne ne prend en compte à ce jour que la première matérialité (dite financière).

Pour les acteurs financiers : précisons enfin que le règlement européen « Disclosure » (SFDR, Sustainable Finance Disclosure Regulation) sur « la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers » est entré en vigueur le 10 mars 2021 avec l'impératif de caractérisation des facteurs de durabilité. Il concerne les enjeux sociaux, environnementaux, droits de l'homme et lutte contre la corruption, première matérialité avec le risque en matière de durabilité et seconde matérialité avec l'incidence sur les facteurs de durabilité.

Analyse et recommandations

Il s'agit donc d'évaluer « (i) les impacts significatifs de l'entité déclarante en matière de durabilité sur les parties prenantes concernées (y compris l'environnement) et (ii) les risques et opportunités significatifs en matière de durabilité pour sa propre création de valeur. »
Le législateur habille son approche par l'exigence de reporting qui n'est pas encore complètement finalisée mais à notre avis, l'entreprise prendrait un risque important en se contentant de viser le minimum réglementaire. Il faut être vigilant, ces sujets sont complexes, mal compris, mal hiérarchisés par les politiques qui ont souvent une temporalité inadaptée, c'est-à-dire trop courte. L'enjeu est clair, il est fondamentalement stratégique sur l'orientation des activités. A quels besoins répondent-elles ? Comment sont-elles exercées ? Il est du rôle de la gouvernance de l'entreprise de veiller à ce que le sujet soit pris de **façon pertinente et efficace** et surtout de **façon globale et décloisonnée**. Il convient d'éviter de se jeter sur les solutions mais bien de s'attaquer aux problèmes à régler pour assurer la pérennité de l'entreprise. Les interactions entre les différents défis nécessitent la mobilisation et le dialogue de tous, d'où l'importance de la transversalité portée par les acteurs Qualité ! Nous sommes à un point de bascule, à un carrefour critique à négocier en pleine connaissance et pleine conscience, au-delà du seul éclairage économique. La succession répétée des différentes crises plaide pour le renforcement de la résilience avant, pendant et après les événements perturbateurs. C'est-à-dire pour le fait de développer de réelles capacités d'adaptation et non seulement répondre à une exigence administrative. Les ODD sont un bon point de repère pour aider à dessiner la trajectoire. Les bonnes pratiques intégrées dans les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale et Environnementale (Global Compact[24], ISO 26000[25], EFQM[26]…) sont un socle des leviers incontournables de mise en œuvre.

Évolutions réglementaires en place ou à venir, en France

Loi PACTE, éléments de retour d'expérience et points de vigilance

Rappel : Les apports de la loi PACTE et bref état des lieux

La loi PACTE : une fusée à trois étages

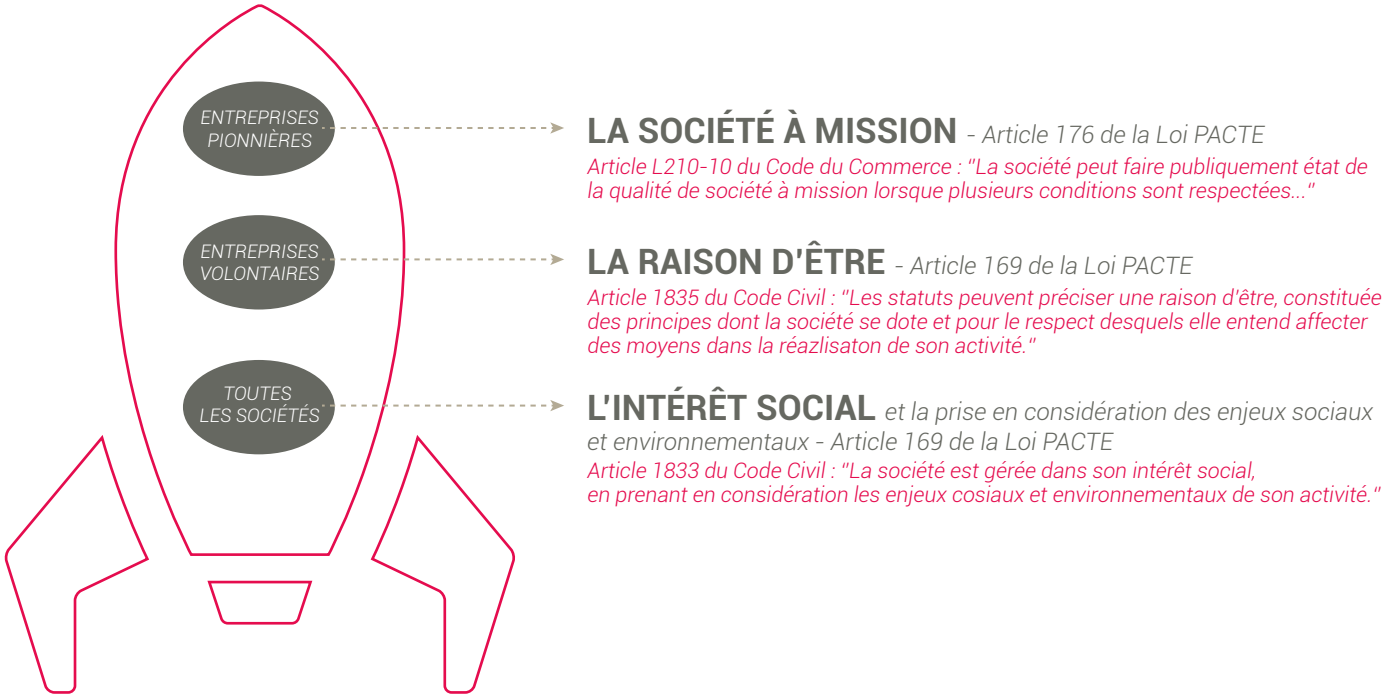


Figure 10 : Les apports de la loi PACTE 2019 - Source : Activation Territoires 2021

1 **PREMIER ÉTAGE :** la loi considère que toute entreprise a « un **intérêt social**, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » et inscrit cette affirmation dans le Code civil (article 1833) et dans le Code de commerce, dont les articles L. 225-35 et L. 225-64 prescrivent respectivement au conseil d'administration ou au directoire de « déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

2 **DEUXIÈME ÉTAGE : la raison d'être.** Comme le précise l'article 1835 du code civil modifié par la loi PACTE, « il est loisible d'insérer dans les statuts de toute société une raison d'être ». L'intérêt de la raison d'être est de permettre aux dirigeants, en lien avec les salariés, les représentants du personnel et des actionnaires, et de toutes autres personnes qu'il paraît utile de consulter, d'engager une réflexion globale sur les valeurs de l'entreprise, l'influence sociétale de son activité, le contexte présent et à venir dans lequel celle-ci s'inscrit et plus généralement sur le message de responsabilité qu'entend porter la société.

3 **TROISIÈME ÉTAGE : la société à mission.** La loi PACTE insère dans l'article L. 210-10 du Code de commerce la possibilité pour toute entreprise, quelle que soit sa forme juridique, d'officialiser dans ses statuts sa qualité de « société à mission ». L'entreprise souhaitant opter pour cette possibilité devra non seulement avoir défini sa raison d'être dans ses statuts, mais aussi se doter d'objectifs sociaux et environnementaux, mettre en place un comité de mission (composé d'au moins un salarié), faire vérifier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) et déclarer sa qualité de société à mission au greffe du tribunal de commerce. Celui-ci contrôlera avant toute publication la conformité des nouveaux statuts par rapport aux exigences du Code de commerce.

Les premiers éléments d'analyse sur les sociétés à mission mis en œuvre conformément à la loi PACTE

Les éléments présentés ici rassemblent des informations issues du rapport de France Stratégie et en particulier de son annexe de septembre 2021[27] et aussi les premiers éléments d'analyse sur la mise en œuvre de la loi PACTE[28].

→ Construction de la mission

Les parties prenantes externes sont encore insuffisamment impliquées. Parmi les entreprises interviewées, rares sont celles à avoir impliqué des parties prenantes externes dans la rédaction de la mission (raison d'être et objectifs…). Recommandation : il serait utile d'étudier plus systématiquement les différences entre les parties prenantes concernées par l'activité (notamment usagers, bénéficiaires…) et celles envers qui les engagements sont pris (salariés, clients directs). A ce stade, elles ne coïncident pas nécessairement.
Les personnes interrogées présentent la mission comme un outil d'alignement important, qui rend certains éléments implicites explicites, discutés et partagés par tous. Cet exercice permet parfois de prendre des engagements plus ambitieux que ceux initialement imaginés et est souvent reconnu comme un vrai support dans la prise de décisions.

→ Évaluation et contrôle

Un constat général émerge : à l'exception des plus grandes entreprises, les modalités de contrôle et d'évaluation relèvent d'un futur très peu défini et sans dispositif structuré. S'il est trop tôt à ce stade pour fournir un retour d'expérience exhaustif, certains points ont été identifiés : des objectifs opérationnels prudents, une complémentarité entre labels et société à mission, la définition du rôle et de la composition du comité de mission et le rôle de l'Organisme Tiers Indépendant (OTI).

Comité de mission : une grande diversité dans la composition et le rôle des comités de mission. Il n'y a pas un modèle unique de composition de comité à mission, ce dernier reflétant l'identité et l'ambition de chaque entreprise, ainsi que la singularité de sa mission. Le choix de ses membres et la définition de son rôle restent un exercice complexe, comme la formulation de la raison d'être et des objectifs. Globalement, si la définition de la mission s'élabore essentiellement en interne, la composition du comité de mission fait la part belle à l'externe : 4 entreprises sur 5 ont intégré au moins une partie prenante externe dans la gouvernance de la mission.

Organisme Tiers Indépendant : encore beaucoup d'interrogations. L'Organisme Tiers Indépendant est considéré comme positif en tant qu'entité externe qui vérifie l'alignement entre les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Nombre d'entreprises considèrent d'ailleurs encore cette étape comme conceptuelle et ne se sont pas encore projetées dans l'exercice. La capacité des OTI à intégrer une évaluation qualitative de la mission, et ainsi éviter l'écueil d'une normativité qui s'éloignerait de l'esprit de la loi PACTE, est une source d'incertitude qui a été relevée à plusieurs reprises. Un dialogue constructif avec l'OTI est attendu, de même qu'un coût adapté à toutes les tailles d'entreprise (dont les micro-entreprises et petites PME). Il y a surement une réflexion de mutualisation ou d'approche croisée (comme les audits croisés HSE[29]…) qu'il conviendrait d'enrichir. L'expérience des qualiticiens (interne ou externes à l'entreprise) pourrait être mieux utilisée.

III. L'ENJEU DE LA GOUVERNANCE

Réflexion sur les liens entre gouvernance et stratégie.

Gouvernance définition et raison d'être (apport des démarches de prospective).
Nous restons évidemment avec le sens premier de la gouvernance, associé au pilotage d'un bateau - mais ce mot a évolué avec le temps. C'est ce qu'indique le Dictionnaire Larousse en ligne[30], qui mentionne que « gouvernance » provient de l'anglais « governance », art de gouverner indépendant de l'autorité étatique (soucieuse de souplesse, de transdisciplinarité et du respect des enjeux environnementaux, elle repose sur la participation de différents acteurs de la société civile.).

La réflexion sur la gouvernance territoriale

Référons-nous au document rédigé par Denis DHYVERT[31]. Le terme a donc couvert une évolution temporelle de cette notion, bien que le contenu étymologique de gouverner soit resté, et ait pu devenir un qualificatif générique qui englobe en réalité plusieurs natures distinctes de mise en œuvre et de contenu. Ainsi, par exemple, quelle que soit l'échelle territoriale, les acteurs ont à scinder leur démarche en deux phases : en premier lieu, celle de l'élaboration d'une vision, d'une stratégie, qui est de nature politique (dans tous les sens du terme) puis, en second lieu, celle de la construction et du déploiement des projets destinés à rendre cette stratégie opérative. Si, dans les deux étapes, les techniques de gouvernance permettent de mieux construire le projet commun et de mieux le réaliser, elles ne font toutefois pas nécessairement appel aux mêmes interlocuteurs (en fait pas dans les mêmes rôles !), l'élaboration de la vision et la conduite du projet relevant du politique et la gouvernance de projets relevant des acteurs techniques et opérationnels.

Cette approche duale d'une gouvernance territoriale, à finalité stratégique d'une part et opérationnelle d'autre part, reboucle avec le Livre blanc précédent où nous avions distingué la notion de gouvernance de décision et celle de gouvernance d'exécution. Dans les enquêtes présentées dans le chapitre 1, l'ensemble est regroupé sous le nom de gouvernance organisationnelle.

Cette approche duale permet de faire le lien avec ce qui est fait dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche prospective quand on distingue les différentes formes de gouvernance en fonction de l'intensité stratégique de la démarche qu'elle sous-tend. Comme le montre le schéma ci-dessous, son objet dépend du fait que celle-ci aura ou non une visée stratégique ou qu'elle aura ou non comme ambition une large participation locale :

Degré de participation des acteurs locaux	Visée stratégique : Non	Visée stratégique : Oui
Faible	**Aide à la décision** Prospective « confidentielle »	**Orientation stratégique** Prospective stratégique « confidentielle »
Fort	**Mobilisation** Prospective participative	**Conduite du changement** Prospective stratégique participative

Figure n°11 : Schéma simplifié de différentes natures de prospective
Source : d'après Jean-Philippe BOOTZ « Prospective et apprentissage organisationnel » - 2001[32]

Par conséquent, à chaque nature ou objet d'une gouvernance à construire, correspondra un périmètre d'acteurs du territoire et une méthode d'organisation collective. Ainsi, la phase de vision stratégique peut être rapprochée des périmètres de l'aide à la décision ou de l'orientation stratégique présenté dans le schéma ci-avant, pendant qu'une gouvernance de nature technique sera, par analogie, plus proche des thématiques de la mobilisation ou de la conduite du changement. Comme nous l'avons montré dans le Livre blanc précédent, dans un environnement complexe, il convient de mettre en place une gouvernance emboîtée à plusieurs niveaux (multi scalaire). Nous avions en annexe illustré un schéma de gouvernance polycentrique telle qu'imaginée par E. OSTRÖM, dans laquelle la convergence centrale n'est pas nécessaire...

Par ailleurs, si la gouvernance apparaît à juste titre comme pouvant renforcer le lien social et le lien politique entre l'ensemble des acteurs sociétaux, et donc qui pouvant permettre de produire du politique, du social et du sociétal sous certaines conditions, elle ne saurait être un outil de substitution du politique[33]. La raison d'être de la gouvernance est cependant de développer de la démocratie locale, du lien social et sociétal, de la solidarité à l'intérieur des territoires, mais aussi entre les territoires. Pour sa part, la gouvernance d'exécution s'appuie sur une très forte participation des acteurs de terrain (les faiseurs), qui sont les plus concernés par la définition opérationnelle et la mise en œuvre des projets, et les plus aptes à évaluer la qualité d'exécution. Au niveau d'une entreprise, elle gagnera à être élargie à des confrères de même profession, extérieurs à elle, pouvant, par exemple, être issus d'un réseau de partenaires du même secteur économique et géographique. Par analogie avec la gouvernance territoriale opérationnelle et selon la taille de l'entreprise et la nature de l'objectif poursuivi, elle pourra aussi être étendue à certains des acteurs locaux de l'écosystème (cf paragraphe suivant). L'efficacité du fonctionnement dépend de la capacité de ces instances à ajuster les trajectoires et moyens en fonction de l'évolution du contexte et des aptitudes de la structure. L'évaluation des performances, indicateurs de moyens, de résultats et d'impact sera d'autant plus efficace et pertinente que différentes compétences auront été mobilisées de façon cohérente tout au long des process. Cette notion de savoir (knowledge) a été mise en évidence dans l'approche des risques dans le secteur privé, dont l'entreprise, au chapitre 1.

« Stratégie – gouvernance » et conditions de réussite en entreprise

Ce point fait l'objet de plus en plus de réflexions - la synthèse réalisée par France Stratégie[34] en relation étroite avec la plateforme RSE mérite d'être connue.

VALORISATION/ RECONNAISSANCE

Reconnaître, certifier et valoriser la détention et l'acquisition de compétences

- Évaluer la compétence en situation de travail
- Évaluer et reconnaître la compétence collective
- Envisager la valorisation de la compétence (en veillant à l'écueil d'une trop grande individualisation des rémunérations)
- Construire des parcours qualifiants offrant de réelles mobilités professionnelles, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation
- Généraliser la reconnaissance des compétences des salariés :
  - Recours au CEP
  - Fléchage des fonds vers les formations qualifiantes (ProA ou CPF transition professionnelle)
  - Accès à une VAE simplifié (reposant sur les blocs de compétences)*

EMPREINTE SOCIALE DANS LE TERRITOIRE

Faire de l'entreprise le cœur de l'écosystème territorial

- S'appuyer sur l'écosystème (entreprises, acteurs institutionnels, branches professionnelles...)
- Soutenir la mutualisation des initiatives compétences (branches, clusters, pôles de compétitivité)
- Encourager les démarches relevant de la Responsabilité territoriale des entreprises**

La compétence, une construction collective

PERFORMANCE

Intégrer la composante « compétence » comme une variable stratégique

- Formaliser un projet d'entreprise
- Mettre en cohérence la mobilisation et le développement des compétences avec la stratégie de l'entreprise
- Intégrer l'ensemble des fonctions à la définition de la stratégie (viser l'implication de tous les salariés et de leurs représentants dans le projet stratégique)
- Affirmer l'importance de l'évaluation, en lien avec les parcours professionnels
- Relier le développement des compétences individuelles et collectives (RH) et les conditions de réalisation de l'activité (stratégie, organisation du travail, etc.)

* Une expérimentation étant menée à ce propos (voir page 76)

** Voir Plateforme RSE (2018), « Vers une responsabilité territoriale des entreprises : avis de la plateforme RSE », juillet

La compétence, une construction collective

ORGANISATION DU TRAVAIL

Encourager les organisations du travail apprenantes / capacitantes

- Expliciter la stratégie et le rôle de chaque partie prenante
- Mener des actions de communication à destination du management de proximité et de la population-cible
- Créer des espaces / temps dédiés à une réflexivité sur les pratiques de l'entreprise (cf. AFEST)
- Miser sur les démarches de co-construction : espaces de dialogue, échanges entre pairs, approche bottom-up, etc.
- S'appuyer sur une instrumentation en prise avec la spécificité du contexte de l'organisation

MANAGEMENT

Accompagner le management de proximité, acteur du développement des compétences

- Repositionner les managers (et les pratiques managériales) comme le cœur du système créateur (ou non) de compétences
- Intégrer le développement des compétences dans les objectifs et l'évaluation du management
- Partager de manière claire le rôle du management de proximité et des RH dans l'analyse des compétences
- Accompagner le management de proximité dans l'utilisation de l'instrumentation de gestion des compétences

FORMATION

La formation comme investissement immatériel : placer l'individu au cœur du processus de changement

- Favoriser l'initiative personnelle en informant les salariés de leurs droits en matière de formation
- Inciter à une hybridation du développement des compétences (formations formelles / informelles)
- Optimiser et soutenir les pratiques de formation en situation de travail
- Valoriser les pratiques de formation informelles et accompagner leur montée en qualité
- Développer des mécanismes de formation en interne, afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques des salariés

Figure n°12 : Enjeux d'une entreprise responsable et formes de compétences à développer

Cette représentation réalisée par France Stratégie se veut un cadre de référence à destination des entreprises, mais pas que ! Elle résume bien les challenges et la nécessité d'une approche systémique de la « compétence » à l'échelle d'une entreprise ou d'un territoire. De cette étude France Stratégie, il faut retenir (et nous l'avions partiellement appréhendé dans le Livre blanc Tome 1 concernant l'approche Big Data) que les pratiques relevant de la compétence au sein de l'entreprise sont de deux ordres : des pratiques relevant de processus RH (recrutement, accompagnement des parcours professionnels, mobilités, formations, etc.) ; des pratiques relevant de l'activité de travail qui ne sont pas identifiées comme relevant de la compétence et qui recouvrent des processus peu ou pas formalisés. C'est bien l'articulation de ces deux dimensions, trop souvent considérées de façon dissociée, qui fonde ce que l'on pourrait nommer un système holistique de management par les compétences. Dans cette période de « grande démission », c'est fondamental à comprendre. Les conditions de réalisation de chacun (l'atteinte des objectifs) sont la clé de la réussite (très proche de la notion de capabilité d'A. SEN[35]).

En particulier auprès des entreprises de taille modeste, pour qui l'introduction d'une gestion des compétences formalisée est souvent inaccessible.

« La mission des acteurs évoluant dans l'écosystème institutionnel du champ de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle devrait être davantage orientée vers l'encouragement de pratiques qui, combinées, contribuent à créer un système producteur de compétences pour les individus (compétences individuelles), mais aussi au service de l'organisation toute entière (compétences collectives et stratégiques). En effet, il s'agit de considérer que la compétence n'est pas de la seule responsabilité de l'entreprise. Celle-ci est au cœur de la démarche puisqu'elle en est le lieu d'expression, mais les enjeux de compétences, individuels comme collectifs, se jouent aussi à une échelle plus large (secteur, filière, bassin d'emploi, territoire, etc.). Cela conduit à réaffirmer le rôle essentiel joué par l'« accompagnement ». Ce point n'est plus contesté et est la clé de la réussite de l'insertion professionnelle et à une autre échelle un des messages phare de l'ODD 17 et de la logique d'alliance.

Les conditions de production de la compétence deviennent un véritable processus, créateur de valeur réciproque, qui vise à améliorer l'efficacité d'utilisation des ressources mais aussi à créer des externalités positives comme renforcer les capacités relationnelles et la production d'« impact sociétal[36] ».

Si on poursuit l'analogie aux processus et au fameux PDCA, la notion de bouclage est évidente et le monde complexe décrit dans le Livre blanc précédent impose une approche collective que l'on peut résumer ainsi…

• Nécessité d'une valorisation des **boucles de rétroaction** positives entre l'entreprise et ses collaborateurs, l'entreprise et son territoire, le travail et le professionnel, le système de formation et d'accompagnement. Ces process de bouclage sont bien connus et largement maîtrisés par les praticiens de la Qualité. Ils peuvent être mis en œuvre dans un système élargi : géographique, temporel et pluridisciplinaire comme souvent évoqué en RSE[37] (voir ci-dessous).

• Nécessité d'une coordination locale des acteurs économiques et de l'accompagnement : réseaux consulaires, conseillers d'orientation, prescripteurs

(Pôle Emploi, Mission locale), conseil aux entreprises (OPCO…). Il est central ici de renforcer autour des entreprises un véritable écosystème de proximité qui embarque les acteurs publics de l'emploi, de la formation et de l'orientation afin d'accompagner la prise de conscience du facteur développement des compétences individuelles et collectives comme clé de la réussite de l'entreprise, d'identifier ses besoins en compétences et de co-construire des outils et des plans d'action partagés par les équipes[38]. Ce faisant, l'empreinte sociétale de l'entreprise se développe et augmente dans le territoire. On parle alors d'ancrage territorial.

Gouvernance et management sous le regard des enjeux de durabilité

Nous avons rassemblé quelques témoignages et recommandations d'experts lors du séminaire de la plateforme nationale RSE sur « La RSE et au-delà, questionner la stratégie, la gouvernance et le management » (séminaire du 10 janvier 2019[39]).

Pour Fleur LARONZE, il convient d'allier, dans la dynamique du dialogue parties prenantes, *« démocratie économique et nouvelles instances de conciliation d'intérêts divergents. Le principe d'une démocratie économique, allant plus loin qu'une simple codétermination ou cogestion et permettant aux salariés de voir leurs intérêts pris en compte de manière égale à ceux des actionnaires dans la gestion de l'entreprise. La création de nouvelles instances (à la manière des commissions RSE qui émergent dans les entreprises ou des formes d'audit sociétal légal, d'intervention d'agence de notation publique) qui contribueraient à la conciliation des intérêts divergents en anticipant la survenance des conflits par un dialogue institutionnalisé et interne à l'entreprise ou en régulant les conflits ne pouvant être évités, via un arbitrage spécifique ».*

Christophe REVELLI recommande de *« s'appuyer sur la réglementation pour faire avancer la finance et considérer la RSE comme une opportunité. D'engager la durabilité comme transversale dans la mission finale de toutes les pratiques financières, type investissement, financement, contrôle de gestion… ce qui est en cohérence avec la loi PACTE et les statuts, la mission et la raison d'être de l'entreprise »*. Ceci nous renvoie directement à notre chapitre 2.

Selon Gilda SIMONI, il est indispensable de *« requestionner la responsabilité individuelle au niveau des ressources humaines. D'inclure des enseignements sur la responsabilité individuelle dans les cours de management, en abordant les principaux apports de la psychologie sociale en termes de dynamique de groupe, et de discuter notamment de l'orientation valeurs comme axe de management responsable. De développer et diffuser des connaissances en termes de responsabilité relationnelle en questionnant le rapport des individus à certains outils de gestion, comme l'évaluation du travail ».*
Elle recommande de « réfléchir au développement d'outils d'évaluation basés sur les valeurs ». De notre expérience personnelle, l'exercice sur les valeurs est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît, mais son message sur le développement des compétences et une vision 360° est un beau plaidoyer pour la Nouvelle Qualité.

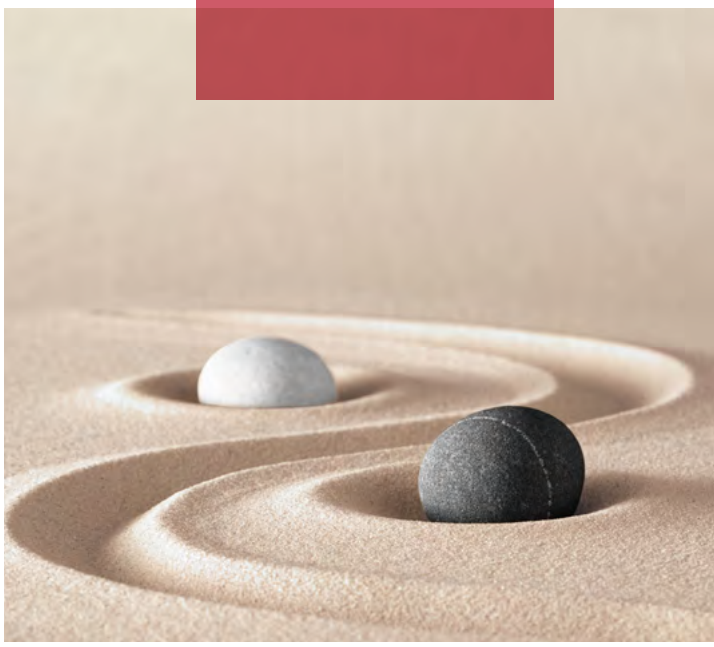
Terminons avec Catherine KUSZLA qui milite pour construire, maintenir une trajectoire et *« revenir aux fondamentaux économiques d'une activité responsable avec le contrôle de gestion. Cesser de dissocier performance financière et performance stratégique pour diverses parties prenantes. Repenser la modélisation de la création de valeur, y compris la modélisation comptable. Introduire risques et opportunités dans le processus de pilotage des business responsables. »*

Essai de généralisation

Au terme de cette analyse, il semble que l'on puisse décrire le principe général de la gouvernance comme étant « la capacité des sociétés à créer les régulations - en leur sein, avec les voisines, avec leur environnement - nécessaires à leur survie et à leur épanouissement »[40].

En complément et pour caractériser plus en détail le contenu ou la mise en œuvre d'une démarche de gouvernance, il est possible de s'appuyer sur les travaux de Gerry STOCKER, qui fut professeur de sciences politiques à l'Université Strathclyde et qui identifie les cinq caractéristiques suivantes[41] :

• La gouvernance fait intervenir un ensemble d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement,
• En situation de gouvernance, les frontières et les responsabilités sont moins nettes dans le domaine de l'action sociale et économique,
• La gouvernance traduit une interdépendance entre les pouvoirs des institutions associées à l'action collective,
• La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes,
• La gouvernance part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'État. Celui-ci a pour rôle d'utiliser des techniques et des outils nouveaux pour orienter et guider l'action collective.



Pour sa part, Pierre CALAME[42] attribue six grandes fonctions à la gouvernance :

• La construction de la communauté et de la cohésion : l'entretien du désir et de la capacité de vivre ensemble, de construire une société harmonieuse ; le processus par lequel se forme la volonté collective ;
• La légitimité de l'exercice du pouvoir qui inclut son contrôle et le respect des règles convenues ; le lien intime entre l'éthique et la gouvernance ;
• L'équilibre entre le moi et le nous, le couple indissociable des droits et des responsabilités, la capacité à produire, au service du destin commun, à la fois plus de diversité et plus d'unité, plus d'autonomie et plus de cohésion ;
• La capacité à assurer à la fois la permanence et l'évolution de la société ;
• La capacité à gérer les relations ;
• L'aptitude concrète à produire des institutions, des procédures, des politiques et des modes de faire capables de construire la convergence des intérêts autour de solutions prenant en compte les différentes facettes de la réalité.

Retour vers la dimension territoriale

Pour certains observateurs, la mise en dynamique de ces diverses fonctions, que ce soit dans une perspective d'élaboration d'une vision stratégique ou dans celle d'une gouvernance technique, peut utilement s'appuyer sur la notion de créativité territoriale.

Celle-ci peut être définie comme étant « la capacité pour un territoire à anticiper, se ré-inventer, trouver des solutions nouvelles et adaptées aux besoins, spécificités et ressources de ce territoire »[43]. Elle renvoie au concept de stratégie adaptative, entendue comme l'ensemble des moyens, individuels et collectifs, qui permettent d'assurer la survie dans un environnement susceptible de se transformer et s'appliquent aussi bien à l'individu, la population ou la biocénose.

La créativité (lien avec le process créativité en entreprise ou démarche systémique) trouve son sens en dépassant les seules notions d'innovation, de compétitivité et de marketing territorial. Cette aptitude à générer du changement pourrait être orientée/ cultivée dans la recherche du bien commun, du vivre ensemble, d'un progrès sociétal fait de dialogue, de collaboration féconde, de prospérité partagée, ou encore de simplicité volontaire (Elgin, 1981)[44]. En d'autres termes, la créativité territoriale doit être guidée par un système de valeurs, comme doit l'être une gouvernance (voir la conclusion de cette note) et supporte une finalité identique en termes de méthode (démarche collaborative) et d'objectifs (faire ensemble dans l'intérêt de tous et de chacun).

Le bon fonctionnement d'une gouvernance territoriale nécessite, comme cela a été souligné dans le premier chapitre, le dépassement des oppositions de principe au profit de l'élaboration d'une synthèse dynamique.

La gouvernance apparaît comme un besoin récurrent, comme une expression subliminale ou inconsciente d'un « modèle traditionnel basé sur des structures de conseils représentant des familles, des tribus ou autres pour définir les obligations de tous envers le bien commun de la collectivité … »[45], qu'il convient de réinventer époque après époque.

Les modalités de sa mise en œuvre doivent s'adapter aux défis auxquels la société est confrontée et au contexte culturel de chaque territoire d'application. En effet, « la culture d'un pays (…) influence la façon dont il est gouverné. Cependant, fondée dans un monde nouveau où il est possible d'emprunter les moyens les plus efficaces d'organisation et de fonctionnement, aucune société n'est plus limitée face aux possibilités infinies de choisir la mise en œuvre de la meilleure opportunité »[46]. Il est donc du libre arbitre des acteurs de dépasser une logique essentiellement administrative, programmatique et contractuelle, car celle-ci « ne permettra pas une action unifiée à même de relancer globalement l'économie… Cette construction des politiques publiques est à la recherche d'un équilibre entre un État dirigiste qui n'est plus et une autonomie des collectivités locales qui n'a pas suffisamment permis un rééquilibrage territorial »[47].

Par conséquent, il ne suffit pas que des règles existent car « la chose la plus importante à cet égard est la façon dont elles sont mises en œuvre par les parties prenantes de la gouvernance »[48]. Ceci conforte l'analyse selon laquelle il ne **saurait y avoir un modèle de gouvernance mais autant de pratiques qu'il y a de cas**, car « dans un système hétérarchique par opposition à un système hiérarchique, la norme n'existe pas - ce qui crée à la fois de l'ambiguïté et une marge de liberté »[49].

Celle-ci doit être mise à profit pour éviter d'éventuelles logiques d'affrontement ou des logiques dominantes qui pourraient émaner d'acteurs économiques importants, des administrations nationales, déconcentrées et locales ; pour dépasser les intérêts particuliers, trouver les équilibres et les dynamiques par la négociation sans céder aux risques ou à la facilité d'un consensus mou.

Au-delà des règles méthodologiques d'établissement et de fonctionnement d'une gouvernance territoriale, la réponse à ces différents enjeux suggère donc la mise en place et le **partage d'une éthique par les parties prenantes**. Des règles morales, issues du contexte et de la culture dans le cadre desquels la gouvernance va être activée, sont ainsi à ajouter aux règles pratiques. Ces règles morales ont même probablement plus d'importance que les autres.

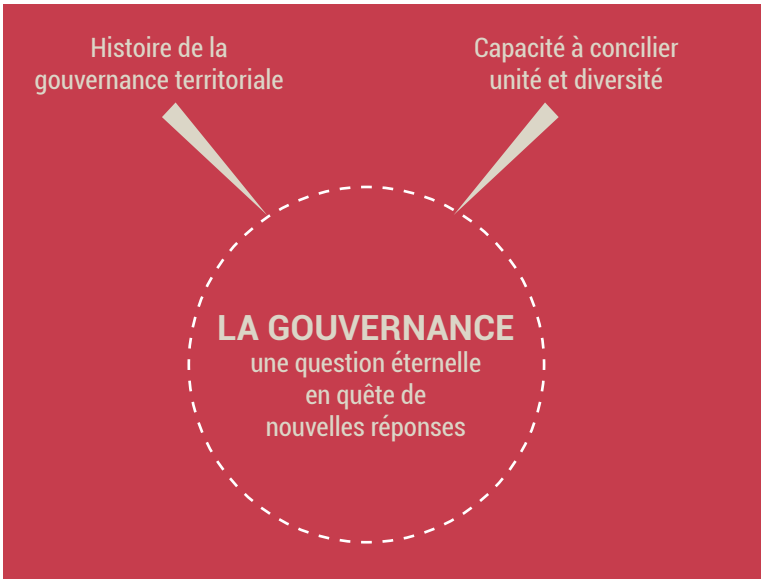


Figure n°13 : Gouvernance : rien n'est jamais acquis !

Dans un monde complexe, en s'appuyant des retours d'expérience chez les « commoners »[50], D. DHYVERT analyse en premier constat que la stabilité d'une gouvernance « commence de la base vers le haut et non l'inverse ; donc, en bref, elle part de la plus petite unité locale, de la communauté et, si ces fondations sont saines, elles se refléteront plus haut dans les cas les plus élevés et dans le bien-être du pays »[51]. Il faut néanmoins redire que la gouvernance territorialisée, pour être efficace, doit s'articuler sur des échelles départementale, régionale, nationale et européenne. Elle doit également s'inscrire dans des coopérations interterritoriales qui permettent à des territoires situés dans différentes nations de confronter et de coordonner leurs démarches.

D'autre part, l'esprit dans lequel toute démarche de gouvernance est à conduire est fondamental. Cette remarque fait écho à la considération exprimée par Jean-Pierre DUPORT[52] : « **le développement local est avant tout une démarche**… qui repose sur la volonté convergente des acteurs de construire un projet de développement qui intègre les dimensions économiques, sociales et culturelles. Il s'appuie sur l'histoire, l'identité des territoires et leurs ressources. Le développement local n'est pas un catalogue de micro-projets mis bout à bout. Ce n'est pas non plus l'addition astucieuse de procédures de financement. C'est une idée choisie et partagée par tous de l'avenir d'un territoire, qui met en mouvement les forces vives et les multiplie ». La gouvernance territoriale est la conduite patiente de cette démarche dans un cadre aussi démocratique que possible.

Les récentes expériences de déclinaison des ODD à l'échelle territoriale[53] ou les différents travaux sur le bien vivre ensemble[54] confirment opérationnellement cette analyse. La nécessité d'une vision globale et d'une approche systémique ressort très clairement, elle ne peut se construire autrement que collectivement et la qualité de la construction de cette cible commune dépend de la qualité de la gouvernance et évidemment sa mise en œuvre aussi.

La montée en puissance de la gouvernance comme point structurant des approches territoriales opérationnelles

L'actualisation du référentiel ELIPSE d'Ecologie Industrielle territoriale (EIT) co-développé par l'association Orée et l'ADEME[55] nous semble intéressante à partager.

- D'abord parce que l'écologie industrielle territoriale devient une réalité à l'échelle des territoires. Les challenges actuels sur les enjeux d'énergie, de ressources naturelles et de compétences en cohérence avec les attentes des acteurs sont désormais incontournables et analysables selon cette logique. Le métabolisme territorial sera très probablement lui aussi un des outils structurants du plan de planification écologique national (22 défis pour une France Nation verte[56]).
- Mais surtout pour illustrer l'évolution d'approche de plus en plus partagée sur les sujets de développement. La première version était clairement orientée technique avec une approche très analytique des démarches, éclairant « le quoi, le qui et le comment », comme l'illustre bien le découpage retenu à l'époque.

La version 2022 est orientée « pourquoi, pour qui » avec un rôle clé de la gouvernance. C'est la recherche de sens qui est le moteur de la démarche, partageable par tous et pas exclusivement l'affaire de spécialistes. Ceux-ci restent les indispensables garants des méthodes, des modèles. Les hypothèses, les fonctions à couvrir, les éléments de valorisation sont à construire ensemble.

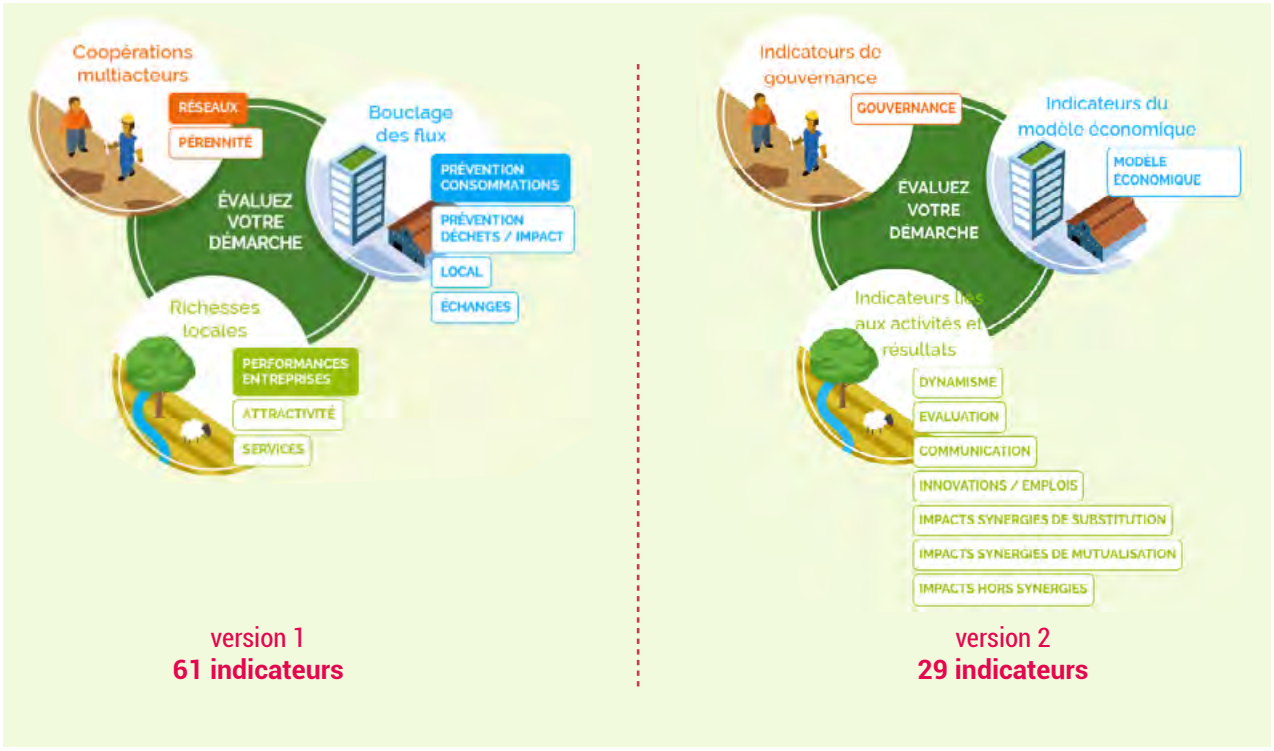


Figure 14 : Comparaison des deux versions du référentiel ELIPSE

L'intégration avec les process de l'entreprise, les créations de richesses partagées deviennent plus palpables, comme on peut le suivre dans la nouvelle architecture du référentiel. La notion de changement d'état, de transformation durable long terme c'est-à-dire d'impact, est décomposée selon la nature des initiatives/actions (réduction du besoin, substitution, mutualisation…), mais peut être caractérisée selon les types de bénéficiaires (entreprises, communauté d'entreprise et territoire)…

Figure 15 : Architecture simplifiée du nouveau référentiel ELIPSE Orée-ADEME

Pour une nouvelle dynamique de pilotage…
Ce changement d'objet du projet (sa finalité profonde de vecteur de transformation durable) donne du sens à la démarche, facilite son appropriation par tous. Il nourrit la dynamique, facilite le déploiement des boucles de rétroactions (mutuelles) déjà évoquées. Il n'est donc pas étonnant de trouver, pour caractériser la maturité de la gouvernance, un indicateur permettant d'évaluer la dynamique collective.
Citons les cinq autres indicateurs retenus pour caractériser la gouvernance :

- Évaluation des objectifs
- Recensement du type d'acteurs impliqués
- Identification des soutiens
- Anticipation du changement de modèle de gouvernance
- Ancrage de la démarche dans les stratégies locales.

CONCLUSION

On voit émerger autour de la notion de gouvernance une approche méthodologique de la gestion des tensions (réduire les peurs[57], nourrir les confiances[58]…) et la capacité d'identification des attentes différenciées. La question de l'évaluation (de quoi parle-t-on ? Comptons-nous ce qui compte ?) n'est jamais très loin car il faut se doter de moyens de pilotage quantitatif ou qualitatif. Le « G » tel qu'il est pratiqué dans les approches ESG n'est qu'une très pâle copie de ce que devrait être la gouvernance.

Se nourrissant de l'état des lieux, de l'analyse des tendances et d'une cartographie partagée des risques, la gouvernance doit être ce « supplément d'âme » différenciant. Mais surtout la gouvernance et les démarches méthodologiques associées vont permettre de faire émerger des visions et faciliter leur convergence. Les règles de fonctionnement doivent être définies et respectées.

C'est une gouvernance en situation, en veille et en éveil permanent. La cartographie des acteurs potentiels actuels ou à venir, institutionnels, économiques et sociétaux ne peut être négligée. L'importance du facteur humain est critique dans la mise en œuvre d'une gouvernance et de l'éthique comme principal moteur des interventions mises en œuvre. La gouvernance doit pouvoir établir un équilibre entre l'État central et les collectivités locales, comme dans le cas des communes. La stratégie doit tenir compte des différents niveaux, aux différentes échelles (départementale, régionale, nationale et européenne). Elle doit permettre la coopération entre les différents acteurs locaux puis nationaux. Ce n'est pas une simple somme d'actions mais une perspective dynamique, ce qui implique une convergence d'acteurs, de projets de développement basée sur l'identité, les ressources, les territoires, qui intègre les dimensions économiques, sociales et culturelles.

NOTES

1 VICA : volatil, incertain, complexe, ambigu

2 https://www.whyo.io/fr/qui-sommes-nous

3 Voir les apports clés de notre Livre blanc n°5 https://www.fidarec.eu/download/valeur-ajoutee-dune-bonne-comprehension-des-notions-de-gouvernance-et-dimpact/

4 https://sarbanes-oxley-act.com/ https://daytona.fr/glossary/sox/

5 https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2011/07/Risk-Management-Survey-A-Driver-of-Enterprise-Value-in-the-Emerging-Environment.pdf

6 https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/sg/pdf/2021/02/IA-brochure-key-risks.pdf

7 https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2022/risk-transformation-paper.pdf

8 Source : https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2022/risk-transformation-paper.pdf

9 https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2021/09/FINAL-Risk-in-Focus-2022-V11.pdf

10 Source : https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2021/09/FINAL-Risk-in-Focus-2023

11 https://iia.no/wp-content/uploads/2021/10/2022-OnRisk-Report.pdf et l'institut des auditeurs internes https://www.theiia.org/

12 Source : https://iia.no/wp-content/uploads/2021/10/2022-OnRisk-Report.pdf

13 https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2021/09/FINAL-Risk-in-Focus-2022-V11.pdf

14 https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr

15 Source : https://www.open-diplomacy.eu/. Voir aussi articles et conférences H Fraisse https://www.activationterritoires.com ou https://www.fidarec.eu/nos-publications/

16 https://www.lafabriqueecologique.fr/app/uploads/2022/03/20-Le-pacte-vert-europeen.pdf

17 https://www.orse.org/nos-travaux/orse-pwc-guides-de-la-finance-durable

18 https://france.representation.ec.europa.eu/informations/taxonomie-verte-mode-demploi-2022-01-13_fr

19 Risque durabilité : un événement ou une situation dans le domaine environnemental, social ou de la gouvernance qui, s'il ou si elle survient, pourrait avoir une incidence négative importante sur la valeur d'un investissement.

20 Le « comply or explain » (« appliquer ou expliquer ») est un principe clé d'origine anglo-saxonne en matière de gouvernement d'entreprise, selon lequel les sociétés volontairement soumises à un code de gouvernance doivent en appliquer les dispositions. Cependant, en vertu de ce principe, elles peuvent y déroger, auquel cas elles doivent motiver leur choix de façon claire et précise.

21 Dolores Larroque, Bientôt des normes européennes de reporting développement durable, article du 13 mars 2021, https://blog-materiality-reporting.com/2021/03/13/bientot-des-normes-europeennes-de-reporting-developpement-durable/

NOTES

22 EFRAG : European Financial Reporting Advisory Group (Groupe consultatif européen sur l'information financière), association internationale sans but lucratif créée en 2001 afin de développer et promouvoir la voix Européenne dans l'élaboration des normes comptables internationales (IFRS) et de s'assurer que celle-ci soit prise en considération par l'IASB (International Accounting Standard Board). Pour le projet de de reporting européen voir https://www.efrag.org/Assets/Download/draft ESRS S4 Consumers end users 15 nov 2022.pdf

23 On parle de matérialité pour caractériser tout élément dont l'ignorance pourrait affecter l'évaluation de l'activité.

24 https://pactemondial.org/

25 https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html

26 https://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france-qualite-performance/qu-est-ce-que-le-modele-d-evaluation-efqm

27 https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/les_societes_a_mission_-_suivi_de_la_loi_pacte_-_annexe.pdf

28 https://www.observatoiredessocietesamission.com/wp-content/uploads/2022/07/Gouvernance-Responsable-Rapport-de-mission-2021.pdf

29 Audit couvrant les dimensions Hygiène Sécurité et Environnement, s'appuyant idéalement sur un système de management intégré mais pas toujours !

30 Dictionnaire Larousse en ligne, https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gouvernance/37692, consulté le 2 novembre 2021

31 Denis Dhyvert, La Gouvernance territoria-le : approches et enjeux, les Cahiers du CEDIMES n° 3/2022

32 https://www.researchgate.net/publication/44104225_Prospective_et_apprentissage_organisationnel/link/578c7f0408ae254b1de37024/download

33 Pierre Dommergues, professeur à Paris VIII, directeur de l'École Française d'Excellence territoriale, Christine Delfour, Maître de conférences, La gouvernance et le politique, 2003, archives personnelles de M. Claude Broudo (le document n'est plus disponible en ligne).

34 https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2021-rapport-rec-place-competences-avril.pdf

35 Capabilités A. Sen, voir https://www.economie.gouv.fr/facileco/amartya-sen

36 Classiquement, le mot social couvre les relations entre employés et employeurs régies par une forme contractuelle, le sociétal couvre les relations entre tout type d'acteurs ou de structures. N.B. : en anglais souvent le terme « social » englobe toutes ces notions.

37 Voir les chapitres Qualité et RSE dans Livres blancs de la Qualité. Coordination Gérard Cappelli.

38 C'est par exemple l'esprit des dispositif TRANSCO.

39 https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-actes-10-janvier-2019-rse.pdf

40 Pierre Dommergues, professeur à Paris VIII, directeur de l'École Française d'Excellence territoriale, Christine Delfour, Maître de conférences, La gouvernance et le politique, 2003, archives personnelles de Claude Broudo (le document n'est plus disponible en ligne)

41 Cité par Pierre Dommergues, ibid

42 Pierre Calame, ancien haut fonctionnaire, Président de l'association CITEGO et administrateur de l'Association de promotion de la Fabrique des transitions, 2005, http://www.citego.org/bdf_fiche-document-203_fr.html

43 Lazzeri Yvette, Mesini Béatrice, « Créativité, territoire créatif, créativité territoriale », 2èmes Rencontres du CEDITER, les Cahiers du CEDIMES n° 1/2020

44 Yvette Lazzeri, ibid, y associe cinq valeurs : « simplicité d'ouvrage, autodétermination, échelle humaine, conscience écologique, croissance personnelle ».

45 Youcef Benabdallah et Nadia Chettab, « des politiques d'aménagement standard pour des territoires diversifiés », 5èmes Rencontres du CEDITER (Bari 2021)

46 Msc.Vanesa Sulmina, "The role of local government institutions in the organization of the territory", 5èmes Rencontres du CEDITER (Bari 2021)

47 Institut Montaigne, « rééquilibrer le développement de nos territoires », rapport mars 2021

48 Msc.Vanesa Sulmina, ibid

49 Pierre Dommergues, ibid

50 Commoners = membre d'une structure gérant des biens en commun.

51 Msc.Vanesa Sulmina, ibid

52 Délégué général à la DATAR

53 Henri Fraisse conférence Pollutec. Oct 2021 https://www.activationterritoires.com/download/comment-agreger-les-actions-locales-eparses-dans-une-demarche-globale-plus-visible-mieux-comprise-et-reproductible/

54 Henri Fraisse Forum International du Bien Vivre ensemble Grenoble 2022

55 http://www.oree.org/source/_CP_ELIPSE.pdf

56 Annonce de Mme Elisabeth Borne première ministre de la France le 17 novembre 2022

57 Travaux de Gilles Le Cardinal. https://www.cooprex-international.com/categorie-produit/livres-de-gilles-le-cardinal/

58 Fabrique territoriale des confiances. https://www.fidarec.eu/download/livreblancconfiances-ftc/