

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires économiques

– Réunion décentralisée à Nantes avec l'ordre du jour suivant :

- Table ronde sur le projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), avec la participation de M. Yann Trichard, président de la chambre de commerce et d'industrie de Nantes–Saint-Nazaire, de Mme Carine Chesneau, présidente de Lambert Manufile, de Mme Laurence Vernay, dirigeante de TGS France avocats et de M. François Guérin, directeur général de BEL'M 2
- Audition de M. Alexandre Gérard, président-directeur général de CHRONO Flex 10

Jeudi 12 juillet 2018
Séance de 10 heures

Compte rendu n°103

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2017-2018

**Présidence
de M. Roland Lescure,
*Président***



La commission a organisé une réunion décentralisée à Nantes. Elle a procédé dans un premier temps à la tenue d'une table ronde sur le projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), avec la participation de M. Yann Trichard, président de la chambre de commerce et d'industrie de Nantes–Saint-Nazaire, de Mme Carine Chesneau, présidente de Lambert Manufile, de Mme Laurence Vernay, dirigeante de TGS France avocats et de M. François Guérin, directeur général de BEL'M.

M. Roland Lescure, président. Je vous avais annoncé il y a un an que je souhaitais que la commission des affaires économiques puisse se rendre dans les territoires. Après nos visites à la périphérie de Paris, que ce soit à Rungis ou au salon de l'agriculture, je suis très heureux que la commission sorte de la région parisienne et se réunisse aujourd'hui à Nantes. Je remercie sincèrement M. Yann Trichard, président de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Nantes – Saint-Nazaire, de nous accueillir et Mme Valérie Oppelt, députée de Loire-Atlantique, pour avoir établi le programme de cette journée. Je voudrais vous rappeler cette phrase du serment du jeu de Paume : « *partout où ses membres sont réunis, là est l'Assemblée nationale* » et vous souhaite donc, à tous, la bienvenue à l'Assemblée nationale.

Mme Valérie Oppelt. Merci au président de la CCI de nous accueillir et aux participants à ces tables rondes. Il nous semblait important de faire intervenir des acteurs économiques des territoires sur plusieurs sujets en lien avec le projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises (PACTE). Nous allons ensuite parler d'entreprise libérée avec M. Alexandre Gérard, créateur de CHRONO Flex. Nous irons déjeuner au Reffet, restaurant innovant permettant l'inclusion de personnes handicapées dans le secteur de la restauration. Nous avons dû changer la fin du programme en raison des événements récents. Nous devons aller voir la maison construite par impression 3D dans le cadre du projet dénommé « Yhnova » dans le quartier de la Bottière mais nous irons finalement directement au laboratoire de l'université de Nantes qui a mis au point les robots ayant permis à ce projet de voir le jour.

M. Yann Trichard, président de la CCI. Merci d'être venus jusqu'ici. La CCI étant la maison de l'État, vous êtes naturellement chez vous ici. Nous avons à Nantes une tradition de travail en coopération et avons mis en place des groupes de travail sur les travaux législatifs en faveur du développement économique des territoires et de l'emploi. Les Pays de la Loire comptent 133 000 entreprises et 305 entrepreneurs sont élus dans la CCI, tous bénévoles. Il y a 500 mandats de représentation, beaucoup de chefs d'entreprises étant engagés au service du développement du territoire. La CCI de Nantes est également un important pôle de formation. Auparavant, l'école de commerce Nantes Audencia bénéficiait de subventions de la CCI. Elle dispose désormais du statut d'école d'enseignement consulaire et est complètement autonome financièrement. Il reste un gros centre de formation d'apprentis comptant plus de 1600 apprentis tous les ans. La problématique de la formation est d'autant plus prégnante à Nantes que le taux de chômage au sein de la métropole est très faible, de l'ordre de 6,8 %.

Il y a dix-huit mois, je n'étais pas élu d'une chambre mais membre du Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (CJD). Je suis rentré à la CCI pour renverser le pouvoir en place et dynamiser la structure. Certes, il y avait du « gras » et des mauvaises habitudes dans les CCI mais depuis des années, ces dernières évoluent. Nous avons décidé de changer les méthodes et de refocaliser notre CCI sur huit axes principaux : création/transmission,

financement, développement commercial, international, compétitivité, numérique, développement durable et compétences/ ressources humaines.

Le projet de loi PACTE propose de réduire de 400 millions d'euros la taxe pour frais de chambre (TFC) des CCI, sachant que le montant de cette taxe affectée aux CCI est aujourd'hui de 750 millions. Cela aura un impact sur les territoires : on ne fera pas la même chose avec 400 millions d'euros en moins. Tout le bénévolat fait au service des territoires a besoin d'être accompagné par des collaborateurs rémunérés. Certes, les chambres de commerce et d'industrie peuvent encore faire des efforts de rationalisation mais les services d'appui fournis aux territoires ne pourront plus être les mêmes. Ici à Nantes, la totalité de la TFC sert à l'appui aux entreprises. Il faudra donc décider, ensemble, du curseur dans l'accompagnement des CCI aux entreprises.

Un point important du projet de loi PACTE est la redistribution. Le projet de loi vise à augmenter la taille de nos petites et moyennes entreprises (PME) et de nos entreprises de taille intermédiaire (ETI). Nous avons, en effet, en France, moins d'ETI que dans d'autres pays car nous avons beaucoup de très grandes entreprises et beaucoup de très petites. Tout le monde connaît le principe de Pareto selon lequel environ 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes. Dans un pays où il y a autant de très grandes entreprises et autant de très petites, ce principe n'existe plus.

Aujourd'hui, pour 90 % des entreprises, la TFC coûte 45 euros par an. Il est vrai que réduire la TFC permettra de réduire les charges des entreprises mais réaliser une économie de 20 ou 30 euros par an n'est pas ce qui permettra à une TPE de se développer. Cette réduction aura, à l'inverse, des conséquences négatives sur les TPE : ce sont surtout les grandes entreprises qui financent les CCI alors que la cible des CCI est d'accompagner les petites entreprises de 1 à 100 collaborateurs. L'impact de la baisse de TFC sera durement ressenti par les TPE qui n'auront, notamment, plus les moyens de faire face à la concurrence.

M. Roland Lescure, président. Merci pour votre clarté et de votre franchise. Nous aurons l'occasion, dans les semaines qui viennent, de rediscuter de ces sujets. Un certain nombre de députés présents aujourd'hui font partie de la commission spéciale sur le projet de loi PACTE, dont j'ai l'honneur d'être le rapporteur général. Mme Valérie Oppelt est co-rapporteuse d'une mission d'information sur les CCI.

Nous sommes bien conscients que la réduction du budget des CCI aura un impact. L'objectif dans les semaines qui viennent est, peut-être, d'essayer de minorer l'impact de cette mesure mais surtout de réfléchir à une transformation en profondeur du modèle des CCI. Ce que je comprends c'est que vous avez déjà fait, vous, à la CCI de Nantes, la transformation que l'on souhaite faire. Cela n'est pas le cas de toutes les CCI : lorsque l'on regarde les chiffres dans leur ensemble, on remarque que les taxes affectées aux CCI ne servent pas uniquement à l'accompagnement des TPE. Un des objectifs de la réforme est de concentrer cette taxe sur les objectifs que vous avez mentionnés. Votre expérience sera très utile pour éclairer le travail de réforme qu'auront à faire les autres chambres. Nous aurons l'occasion de rediscuter de ce sujet important.

Mme Carine Chesneau, présidente de Lambert Manufile. Je dirige une entreprise industrielle familiale de 70 collaborateurs, tout près de Nantes, dans la métallurgie qui réalise environ 20 millions d'euros de chiffre d'affaire. Je suis élue à la CCI et très engagée dans le mouvement du Centre des jeunes dirigeants puisque je fais partie désormais de son bureau national.

Le projet de loi PACTE apporte beaucoup d'éléments positifs pour les entreprises. Le sujet qui me tient à cœur est celui de la transmission d'entreprises. Le système actuel du pacte Dutreil, qui prévoit un abattement de 75 % sur la valeur des titres d'une société ou d'une entreprise individuelle, est un bon système. Le projet de loi prévoit l'assouplissement des obligations déclaratives annuelles qui pèsent sur les bénéficiaires. Cela est une bonne chose mais le pacte Dutreil pourrait être davantage simplifié. Par exemple, il n'envisage pas bien aujourd'hui la situation dans laquelle un seul enfant reprend l'entreprise familiale. Dans mon cas, il a fallu créer une *holding* avec pour seul objet de détenir les parts dans l'entreprise, ce qui a tout figé pendant quatre ans : je n'ai pas pu faire de croissance externe. Quand quelqu'un donne son entreprise à ses enfants, il ne touche pas d'argent : c'est un donateur plus qu'un vendeur. Peut-être pourrait-on alors imaginer une exonération qui aille jusqu'à 85 % ? C'est une idée que je vous soumets.

Je souhaiterais évoquer maintenant le cas d'une reprise par les salariés. Je salue la disposition du projet de loi qui prévoit une simplification du crédit d'impôt pour la reprise des entreprises par leurs salariés en levant la condition relative au nombre de salariés reprenneurs. Il faudrait prévoir également ce crédit d'impôt en cas de reprise de l'entreprise par une société *holding* détenue par les salariés.

Sur les crédits vendeurs, le projet de loi propose d'élargir les conditions qui donnent au vendeur-prêteur le droit à un étalement des impôts et des prélèvements sociaux sur la plus-value qu'il réalise. Néanmoins, souvent, ce qui bloque un vendeur pour utiliser le dispositif du crédit-vendeur, c'est qu'il n'a pas de garantie : il perd son patrimoine s'il n'est pas payé. Bpifrance est impliquée dans la garantie auprès des banques. Pourquoi ne pas créer un système de garantie pour le crédit vendeur ?

Je voulais également aborder le cas des seuils sociaux et fiscaux. J'ai lu avec plaisir que le nombre de seuils sera réduit et que l'ensemble des seuils sera regroupé sur les niveaux de 11, 50 et 250 salariés. Beaucoup d'entrepreneurs appréhendent néanmoins le passage du seuil des 50 salariés : peut-être pourrait-on augmenter ce seuil à 55 ou 60 salariés pour créer une dynamique de recrutement dans nos entreprises ?

M. Roland Lescure, président. Ce projet de loi fait tomber un certain nombre de tabous. Ce qui est très important, c'est le délai de cinq ans dont disposeront les entreprises en cas de franchissement d'un seuil, avant de se voir appliquer leurs nouvelles obligations.

Mme Laurence Vernay, dirigeante de TGS France avocats. Je dirige un cabinet d'avocats d'affaires régional, présent de Lille jusqu'à Bordeaux. Ce cabinet est adossé à un groupe d'expertise comptable qui est le dixième groupe français. Je suis membre du conseil d'administration de ce groupe. Je suis présidente de l'association Femmes chefs d'entreprise pour Nantes et les Pays de la Loire, qui travaille sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin et sur la mixité dans les organes de gouvernance et les mandats institutionnels de type mandats patronaux. Je suis élue à la CCI et très impliquée sur les problématiques de création et de reprise d'entreprises, notamment par les femmes.

Je souhaiterais aborder quatre sujets : l'épargne salariale et l'actionnariat salarié, les retraites, les très petites entreprises et la mixité.

Concernant l'épargne salariale et l'actionnariat salarié, je trouve qu'il y a plein de bonnes choses dans le projet de loi PACTE mais peut-être n'y a-t-il pas suffisamment d'incitations fiscales à investir dans nos PME et ETI. Selon moi, ce n'est pas un problème de

connaissance mais de rapport au risque : les Français sont habitués au livret A et aux assurances-vie. Concernant l'intéressement, je salue la suppression dans le projet de loi PACTE du forfait social que doit actuellement acquitter l'employeur, au taux de 20 %, pour les sommes versées aux salariés. Il y a sans doute encore un très gros travail à faire avec les syndicats, les TPE et les PME pour que les salariés soient convaincus que l'épargne salariale est avantageuse. Concernant la gouvernance d'entreprise, je suis totalement favorable à y intégrer des salariés. Je travaille le sujet dans mon entreprise et je sais que la question de sortie du statut de salarié pour celui d'associé est très complexe juridiquement puisque se posent des questions d'application du droit du travail et du droit commercial ainsi que des questions de représentativité dans les organes de gouvernance. Les grosses structures ont la possibilité d'avoir un représentant mais les choses se compliquent pour les plus petites structures.

Concernant les retraites, il serait très intéressant que les Français comprennent comment fonctionne le relevé de points, qui est très complexe. Il faudrait retravailler la réduction fiscale « Madelin », c'est-à-dire la réduction fiscale de 25 % en cas de création d'entreprise ou d'augmentation du capital. Cette réduction est considérée comme une niche fiscale et est plafonnée à un faible montant. L'obligation de détention des titres pendant 5 ans ne correspond peut-être plus à la vitesse et à l'agilité des entreprises, notamment des start-ups.

J'aimerais aussi vous faire quelques propositions sur les très petites entreprises, qui sont assez absentes de cette loi. Sans doute que des petits pactes simples de contrats d'intéressement seraient bienvenus ...

M. Roland Lescure, président. C'est prévu : les entreprises auront accès à des accords d'intéressement types en ligne et pourront opter pour leur application directe.

Mme Laurence Vernay, dirigeante de TGS France avocats. Je vous remercie pour cette information.

Je n'ai pas vu de mesure fiscale pour les entreprises soumises à l'impôt sur le revenu (IR), ce qui concerne une grande partie de nos petites entreprises. Leur spécificité est qu'elles ont les mêmes charges fiscales et sociales alors qu'elles peuvent réinjecter les bénéfices dans l'entreprise.

Concernant le statut des indépendants et autoentrepreneurs, on sait que beaucoup d'indépendants souhaitent créer leur propre emploi mais encourent un risque de requalification en salariat. Il faudrait vraiment éclaircir la situation. Il y a un statut que je trouve assez intéressant, celui d'entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL) et je trouve vraiment dommage que ce ne soit pas un statut de droit commun.

Le sujet du télétravail est relativement absent du projet de loi alors même qu'à chaque fois que l'on veut mettre quelque chose en place à ce sujet dans les entreprises, on rencontre soit un vide, soit une vraie problématique juridique.

Enfin, je souhaiterais parler de mixité. Je suis ravie de voir une telle mixité aujourd'hui parmi les députés présents dans cette salle. La loi Coppé-Zimmermann de 2011 prévoit que la proportion d'hommes et de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des moyennes et grandes entreprises ne peut être inférieure à 40 %. Les choses bougent dans le CAC 40 mais le taux de mixité n'est que de 16 % dans les ETI ; et je ne vous parle pas des TPE ! Je pense qu'une politique incitative est plus intéressante qu'une politique

de quotas. Peut-être pourrait-on mettre en place des indices de mixité ? La loi ne comporte aucune disposition sur l'entrepreneuriat féminin. Le précédent gouvernement avait tenté de favoriser l'entrepreneuriat féminin dans les territoires. Il faudrait promouvoir à nouveau ce sujet.

M. Roland Lescure, président. Certaines mesures que vous avez mentionnées sont dans le projet de loi PACTE, d'autres seront dans la loi de finances. Certaines mesures ont été sorties du projet de loi PACTE pour être intégrées dans le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel pour 2019, notamment sur la mixité. Si vous avez des idées, n'hésitez pas à nous les transmettre.

M. Yann Trichard. Il est prévu dans le projet de loi PACTE de donner la possibilité aux créateurs de TPE de ne pas créer de compte bancaire spécifique pour leur entreprise. Nous pensons sincèrement que c'est une erreur. Les discussions avec le tribunal de commerce sur le sujet montrent que les petites entreprises ont parfois tendance à confondre le chiffre d'affaires et le bénéfice. Le fait de ne pas avoir créé un compte particulier va encore favoriser cette tendance.

M. Roland Lescure, président. Nous sommes très conscients de cela.

M. François Guérin, directeur général de BEL'M. Je suis directeur général d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI) de 1 300 personnes, avec 8 usines principalement situées dans l'ouest de la France et dans la région Rhône-Alpes. Nous fabriquons des portes, des fenêtres et des solutions photovoltaïques pour l'habitat. Nous sommes une entreprise très engagée sur la responsabilité sociale (RSE). Nous avons mis la RSE au cœur de notre modèle économique depuis très longtemps. Je suis aussi vice-président de l'association « Dirigeants responsables de l'Ouest » (DRO), qui essaie de porter la RSE dans nos entreprises. Nous sommes beaucoup d'entreprises engagées sur cette thématique dans les Pays de la Loire. Je tiens également à souligner la place de la CCI sur cette thématique, puisque la CCI a toujours été une plateforme où nous avons beaucoup parlé de la RSE, avec des projets comme la transition écologique et énergétique. Je vais vous parler du nouvel objet social de l'entreprise, qui intègre les enjeux sociaux et environnementaux. Nous avons souvent dit que nous ne voulions pas qu'on légifère sur la RSE, parce que la RSE était un champ d'exploration et il fallait donner de la liberté. Pour autant, comment inciter les entreprises à y aller ? Comment créer un cadre non contraignant qui rende les choses plus visibles, plus claires et plus lisibles ? Ce qui est proposé dans le projet de loi PACTE nous semble être une très bonne piste. Changer l'objet social d'une entreprise pour y intégrer les enjeux sociaux et environnementaux est aujourd'hui optionnel dans le projet de loi. Est-ce suffisant ? Comment inciter, petit à petit, beaucoup plus d'entreprises à y aller ? Faut-il rendre obligatoire l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux au-delà d'un certain délai ? Pour être plus incitatif, nous pourrions aussi mettre un lien avec des éléments très concrets. Par exemple, lorsque des critères RSE sont insérés dans des marchés publics, une entreprise qui a intégré dans son objet social ces enjeux pourrait répondre directement à ces critères. Nous avons fait tout un travail dans les territoires sur la notation financière des entreprises. Nous sommes arrivés à faire bouger la Banque de France sur un point : une entreprise qui a une démarche RSE voit sa note impactée positivement. Une entreprise, qui a intégré ces missions dans son objet social, pourrait bénéficier directement de cette mesure-là.

Par ailleurs, comment l'Etat peut-il aider à la reconnaissance de ce statut ? Quel label pouvons-nous créer pour le rendre visible ? Porter les enjeux sociaux et environnementaux, ce n'est pas placer l'entreprise dans une approche de court terme, mais au contraire dans une

perspective de long terme. Nous engageons beaucoup d'actions qui n'ont pas de retour sur investissement à court terme, mais qui en ont plutôt à long terme. Par exemple, si nous voulons décarboner une usine, cela représente plusieurs millions d'euros d'investissement, avec un retour sur investissement au bout de 10 ans seulement. Ne pouvons-nous pas envisager des mesures d'amortissement particulières pour favoriser ces transitions écologiques ? Je pense que le projet de loi PACTE va vraiment dans le bon sens sur ces thématiques mais je considère qu'il faut davantage inciter les entreprises à basculer dans la démarche RSE en faisant le lien avec des éléments très concrets.

Un autre objectif du projet de loi PACTE consiste à faciliter le rebond. Mais avant le rebond, il y a la phase difficile durant laquelle l'entreprise est dans les mains d'un mandataire judiciaire. Dans 97 % des cas, on arrive à la liquidation. Comment faire en sorte que nous changions complètement cette approche-là ? Ce n'est pas possible que ce taux soit si élevé. Il doit y avoir sûrement des moyens, des nouvelles méthodes à mettre en place, pour améliorer cette phase-là. Nous pourrions faire intervenir, dans le cadre d'un accompagnement, un ou deux chefs d'entreprise qui apporteraient une vision plus dynamique et plus positive dans cette phase de redressement de l'entreprise.

Enfin, je croyais que la question du télétravail devait être abordée dans le cadre du projet de loi PACTE. Or, je n'ai pas vu d'éléments sur ce sujet-là. Nous sommes tous progressivement confrontés au télétravail. Le statut du salarié, résident et fixe à son poste, est en train d'exploser, surtout dans les entreprises de services. Il y a un vide juridique aujourd'hui. Dans quel cadre juridique entre le salarié en télétravail ? Nous ne voulons pas un cadre juridique trop rigide, parce que la personne en télétravail n'est pas entièrement sous le contrôle de l'entreprise. Cette question doit être approfondie.

M. Roland Lescure, président. Il y a deux parties dans le projet de loi PACTE sur la RSE. Le premier article qui fait évoluer l'objet social dans l'entreprise n'est pas facultatif. Toutes les entreprises vont devoir se poser la question de leur impact sur l'environnement et la société. En revanche, certaines entreprises vont pouvoir adopter, de façon optionnelle, une raison d'être et mettre cela dans leurs statuts. Il y a quand même une petite partie obligatoire qui va déjà un peu changer la culture.

Mme Barbara Bessot Ballot. Nous savons que créer un compte bancaire professionnel génère beaucoup de frais par rapport à un tout petit chiffre d'affaires. Ne pourrions-nous pas avoir un compte à part, mais qui reste personnel ou particulier, avec des frais de banque bien moins importants ?

M. Yann Trichard, président de la CCI. Nous avons beaucoup travaillé sur ce sujet. Nous proposons un petit compte bancaire dissocié, simplement pour qu'il n'y ait pas de confusion entre les ressources des personnes et pour avoir une comptabilité simple. Il pourrait être décidé de proposer un compte spécifique pour les créations d'entreprises, qui soit valide jusqu'à un niveau de chiffre d'affaires. On s'aperçoit souvent, dans l'appui aux entreprises, que la problématique principale pour les TPE est la tenue de leur tableau de gestion. Le fait de faire l'amalgame entre les comptes est vraiment problématique par rapport à la phase de redressement judiciaire.

Mme Laure de la Raudière. En dehors du sujet du télétravail que vous avez évoqué, quels sont les autres sujets qui vous semblent oubliés dans le projet de loi PACTE ? Quels sont les sujets que vous auriez rêvé voir évoqués dans le cadre d'une loi sur la croissance et la simplification de la vie des entreprises ?

M. Yann Trichard, président de la CCI. Le sujet de la défaillance et de l'accompagnement me semble très important. Beaucoup d'entreprises viennent au tribunal de commerce avec divers dispositifs, notamment le mandat *ad hoc* qui est une procédure intéressante. Cela dit, cette procédure a des impacts bancaires très forts et il n'y a pas d'accompagnement. Nous devons changer le dispositif d'appui aux entreprises placées en redressement judiciaire. De nombreuses entreprises se retrouvent avec un administrateur judiciaire dont le rôle est trop fermé et trop compartimenté. Cette question est à peine effleurée dans le projet de loi PACTE. En Loire-Atlantique, il y a trois administrateurs judiciaires. Cela pose des problèmes de délais de traitement et de qualité dans l'accompagnement, alors que des dispositifs d'appui bénévoles pourraient être mis en place assez simplement en relation avec les tribunaux de commerce, les associations comme « Réseau entreprendre » et les chambres de commerce et d'industrie. Nous pourrions accompagner *via* un chef d'entreprise retraité, qui serait une sorte d'administrateur nommé par le tribunal. Souvent ce sont des petites clés de gestion ou de relation avec une banque qui vont permettre à une entreprise de se redynamiser. C'est un sujet qui n'est pas abordé.

M. Dominique Potier. C'est agréable de rappeler qu'il y a eu des actions positives en matière de féminisation de l'entrepreneuriat ces dernières années. Et en traversant la ville de Nantes et l'héritage de M. Jean-Marc Ayrault, je me dis, tout à coup, que la vie n'a pas commencé il y a un an. Cela m'a fait du bien. (*Rires*) C'est un clin d'œil à pas mal d'entre vous ici. Nous pouvons quand même être fiers de certaines réalisations. Vous avez dit des choses très importantes sur l'appareil d'accompagnement des entreprises. La question qui est posée n'est-elle pas : est-ce le moment du territoire ? Est-ce que c'est encore le lieu du consulaire et du territoire ? Partout nous sentons la tension entre l'appareil consulaire et les offres des nouvelles régions et des communautés territoriales. La question du réajustement de l'offre d'accompagnement, qui est cruciale, est vraiment posée. Ne doit-on pas avoir un nouveau *deal* territorial entre l'entreprise et le territoire ? Ce sujet du lien au territoire n'est pas vraiment traité dans le projet de loi PACTE. Sur la RSE, vous avez évoqué le besoin qu'elle donne lieu à des avantages reconnus et visibles. Allons au bout : cela ne suppose-t-il pas un nouvel âge de la RSE, avec une norme publique de référence ? Cela a fait ses preuves ailleurs. La puissance publique peut fixer une norme et un cadre de référence. C'est un très bon moteur pour l'investissement et l'*empowerment* privé.

M. François Guérin, directeur général de BEL'M. Le mot « norme » me fait souvent peur. Je pense qu'il faut rester sur une cible incitative. Une norme trop complète et exhaustive risque de se transformer en un carcan pour les entreprises. Concernant les avantages, nous ne sommes pas du tout à la chasse aux subventions ou aux crédits d'impôts. Cela pervertit toujours les systèmes. Nous souhaitons que les choses soient rendues lisibles pour que les entreprises qui s'engagent dans la RSE aient une reconnaissance, *via* un label auprès des consommateurs par exemple, et bénéficient, soit sur les marchés publics, soit avec la Banque de France, d'avantages. Demander des incitations financières pervertirait la démarche RSE.

M. Richard Ramos. Je vois que, sur quatre intervenants, trois viennent du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD). Depuis trente ans, le CJD défendant l'entreprise citoyenne, vous avez été précurseurs du projet de loi PACTE. J'ai créé ma première entreprise à 18 ans et j'ai fait partie du CJD pendant dix ans. L'idée que l'entreprise a un rôle citoyen et qu'elle participe à quelque chose de plus vaste qu'elle-même est très bonne. Je défends cela depuis trente ans. J'ai une question très pragmatique sur la CCI. Le stage pour les créateurs d'entreprise pourrait être supprimé. Ce stage est un filtre pour que les créateurs ne périssent pas trop tôt. Ne risque-t-on pas d'enlever ce filtre, qui pouvait être nécessaire ?

M. Yann Trichard, président de la CCI. La question des corps consulaires se pose. Oui, il faudra réfléchir à la fusion des différents corps. J'ai créé ma première entreprise à 18 ans et j'ai eu la chance de suivre le stage pour les créateurs d'entreprise. Je pense qu'il est dommage de retirer ce stage obligatoire parce que c'est le seul endroit pour acquérir une connaissance minimale sur les règles de gestion. Quand on a 20 ans et que l'on ne connaît rien à ces règles, ce petit stage est indispensable. Le fait de rendre ce stage optionnel revient à le supprimer, car lorsqu'on a 20 ans et qu'on a 500 euros en poche pour créer son entreprise, on ne va pas en dépenser 200 pour faire ce stage.

M. Roland Lescure, président. C'est bien pour ça qu'on ne le rend pas obligatoire.

Mme Marie Lebec. Dans le projet de loi PACTE, il y a un dispositif sur les exportations des PME. Vous êtes déjà associés à la réforme de l'export. Comment percevez-vous cette nouvelle organisation ?

M. Yann Trichard, président de la CCI. Le dispositif qui vise favoriser l'émergence d'un lieu unique d'accompagnement à l'export a commencé à être mis en œuvre ici avec l'agence régionale de développement pour l'export, Business France, la BpiFrance et la CCI. Cela permet de limiter le mille-feuille et c'est extrêmement efficace. De la même manière, je pense qu'il y a une réflexion à avoir sur l'harmonisation des actions des chambres consulaires et des collectivités territoriales à la suite de la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) et de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe), car on peut être plus efficace en regardant les choses de manière globale.

M. Damien Adam. Je voudrais vous interroger sur les problèmes de trésorerie des entreprises. Est-ce un sujet très présent pour les entreprises que vous accompagnez ? Y-a-t-il, selon vous, un problème de délais de paiement avec le secteur public ? Connaissez-vous le produit « e-trésor » de la BpiFrance et que pouvez-vous nous dire de ses avantages, de ses inconvénients et de ses manques ?

M. Yann Trichard, président de la CCI. Les problématiques de trésorerie sont majeures dès lors que nous sommes dans un contexte de reprise économique. Il y a des effets ciseaux quand on a un carnet de commande qui augmente. Les offres bancaires sont intéressantes mais chères. BpiFrance a des offres extrêmement bien faites mais qui sont très peu connues des TPE. Nous allons donc trouver un accompagnement très opérationnel avec BpiFrance, mais pour les entreprises qui ont plus de 50 salariés. Il y a un défaut de communication et de compréhension de l'offre de BpiFrance par les TPE. Pour que le secteur public paie à court terme, il suffirait tout simplement de rendre automatique l'application du taux d'intérêt légal au-delà de 60 jours. Concernant le financement de la trésorerie, la vraie question qui se pose est : comment faire augmenter les fonds propres des entreprises ? Notre problématique de financement est essentiellement liée aux fonds propres. Les fonds propres sont les capitaux qui vont rester durablement dans l'entreprise. Une mesure intéressante serait qu'une partie du résultat des entreprises puisse être défiscalisée dès lors qu'elle est réinvestie en augmentation de capital, tout en étant bloquée pendant une durée de cinq ans. Elle serait fiscalisée au moment où elle serait libérée. On améliorerait ainsi la capacité d'autofinancement des entreprises.

M. Yves Daniel. Nous sommes ici à la CCI de Nantes-St-Nazaire, qui a déjà engagé une restructuration. La métropole de Nantes-St-Nazaire est dynamique. Autour, il y a un territoire rural avec de nombreuses petites entreprises. Je voulais que vous précisiez un peu

plus l'accompagnement des entreprises sur l'ensemble du territoire, pour comprendre la cohérence qui existe en termes de conseil aux entreprises.

Mme Laurence Vernay, dirigeante de TGS France avocats. Je suis dans la commission des conseils territoriaux de la CCI. Nous avons décentralisé la CCI sur tout le territoire de Loire-Atlantique. Nous retrouvons les services de la chambre dans des maisons de la création et de la transmission. Nous suivons les conseillers territoriaux et leur donnons les outils pour que localement ils fédèrent le tissu économique et les entreprises qui sont plus loin de la métropole.

M. Yann Trichard, président de la CCI. Il faudrait légiférer pour obliger tous les acteurs de l'appui à l'économie locale, y compris les CCI, à se regrouper dans un même lieu. Je trouve ça inadmissible qu'il y ait des lieux différents pour des appuis à l'entreprise. Chacun se bat pour avoir son guichet unique : conseil régionaux, CCI, chambres des métiers, Business France, les associations, etc. Il faut avoir une maison unique de l'entrepreneuriat. Vous n'imaginez pas la puissance d'économies que cela générerait.

M. Roland Lescure, président. Je suis très conscient de cela. Mais c'est quand même dommage que nous devons passer par la loi pour ce genre de choses car nous sommes tous convaincus.

*

* *

La commission a procédé dans un deuxième temps à l'audition de M. Alexandre Gérard, président-directeur général de CHRONO Flex

Mme Valérie Oppelt. Nous accueillons M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex, qui intervient sur le mouvement des entreprises libérées dont il est un des experts sur le sujet en France.

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. Je préfère dire que je suis un témoin qui essaie de pratiquer, plutôt qu'un expert des entreprises libérées. On parle d'entreprise libérée mais on peut également parler d'entreprise plate ou d'entreprise à pyramide inversée. Ce qui est important pour nous, c'est ce qu'on essaie d'y faire : en l'occurrence, conjuguer de notre mieux la confiance, la liberté et la responsabilité. Les entreprises libérées se développent beaucoup : des centaines de PME et des grands groupes comme Décathlon, Kiabi, Norauto, Airbus ou Michelin se sont engagés dans cette voie. Dans toutes les entreprises du CAC 40, un certain nombre de personnes disent « Stop ». L'organisation pyramidale démontre ses limites tous les jours.

Je souhaite partager avec vous quelques-unes des clés du fonctionnement de cette nouvelle organisation, qui va au-delà du monde des entreprises puisque les caisses de la sécurité sociale, des villes et même une région ont décidé de basculer vers un mode de fonctionnement plus collaboratif.

La première clé de lecture est liée à Robert Rosenthal. Ce psychologue américain est l'inventeur de « l'effet Pygmalion » et de « l'effet Golem ». Rosenthal a découvert « l'effet Pygmalion » en réalisant l'expérience suivante : il sépare au hasard des rats en deux groupes égaux, puis donne chaque groupe à six étudiants chargés de les faire traverser un labyrinthe. Il informe le premier groupe que leurs rats ont été sélectionnés d'une manière extrêmement

sévère et informe le second groupe que leurs rats n'ont rien d'exceptionnel. Lorsqu'arrive le jour de l'expérimentation, les rats du premier groupe gagnent allégrement l'épreuve. Cela prouve que le regard du coach, du patron, du responsable affecte la performance de l'équipe. Si le regard est positif, c'est ce que l'on appelle « l'effet Pygmalion ». Sinon, c'est « l'effet Golem ». Rosenthal a effectué une seconde expérience, cette fois-ci dans une école américaine. Les scientifiques choisissent de manière aléatoire des élèves. Ils leur font passer un test de QI, augmentent artificiellement le QI de quelques-uns et organisent une fuite d'information qui permet aux professeurs de découvrir que certains élèves ont un QI meilleur que les autres. Ils refont passer au bout d'un an des tests de QI. Les enfants dont ils avaient artificiellement augmenté le QI voient leur QI augmenter entre 5 et 25 %. Le regard des professeurs les a transcendés. Nous rentrons dans le domaine de la prophétie auto-réalisatrice : notre regard sur les autres les change. Nous pouvons décider que ce regard sera positif ou négatif. Il faut s'habituer à changer son regard et s'obliger à voir du positif dans le regard de l'autre.

Comment cela se décline-t-il dans l'entreprise Mc Douglas Grégor, professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT) dans les années 1950 et 1960 a écrit *La dimension humaine de l'entreprise* et pose deux théories : la théorie du X et du Y. L'organisation dominante est pyramidale et basée sur la croyance selon laquelle les gens n'aiment pas travailler. Il existe un autre type d'organisation où, à l'inverse, on pense que le travail est aussi naturel que le loisir et où le rôle du patron n'est plus de gérer l'exécution de tâches mais de créer les conditions permettant à ses équipes de se réaliser. Ce « patron-jardinier » doit nourrir le sentiment d'égalité intrinsèque, doit donner à tous la possibilité de révéler son potentiel et doit permettre l'autonomie ou l'auto-direction. On passe du pouvoir des pères au pouvoir des pairs. On passe d'une logique de performance individuelle, qui naît à l'école, à une logique de performance collaborative. Je suis patron d'une boîte de 350 personnes et je pense que nous avons 70 % des meilleurs techniciens de France dans notre métier : à chaque fois que nous voyons quelqu'un de bon, nous allons le chercher. On essaie de gommer les logiques de pouvoir et de cultiver une logique de l'être, plus que de l'avoir.

Cela se traduit en termes de chiffres et de performance. L'institut de sondages Gallup a fait une étude appelée « Q 12 » qui est très intéressante. Douze questions sont posées à des salariés du public et du privé par téléphone qui sont ensuite classés en trois groupes : les engagés ; les désengagés, qui sont ceux qui sont très engagés dans leur vie personnelle mais moins au travail, ne faisant que ce qu'on leur demande ; les activement désengagés sont les « toxiques » de l'organisation, pouvant aller jusqu'à saboter leur entreprise. La dernière étude « Q 12 » date de novembre 2017. Le pourcentage de salariés « engagés » en France, selon cette étude, est de 6 % seulement. Au niveau mondial, ce pourcentage est de 15 %. Le pourcentage « d'activement désengagés » en France est, lui, de 25 %. Pendant très longtemps, le Danemark a été le pays d'Europe où le pourcentage d'engagés était le plus élevé ; les habitants y étant également particulièrement heureux, y aurait-il un lien entre bonheur et engagement ? Le pays du monde occidental où le pourcentage d'engagés est le plus élevé est les États-Unis, avec 33 % d'engagés. C'est également un des pays qui reconnaît un vrai droit à l'erreur : y aurait-il une corrélation ? Les entreprises où le pourcentage d'engagés est le plus élevé sont 25 % plus performantes.

Dans notre schéma, les équipes sont autonomes, elles décident de leur projet, de leur organisation et de leur leader. Alexandre, ici présent, a été choisi pour leader par son équipe pour un mandat de trois ans. Elles décident de leurs investissements et même de la gestion des augmentations de salaire dans l'entreprise. Les gens sont mieux dans leur peau donc davantage engagés et la performance de l'organisation s'en ressent : l'an dernier nous avons

fait la meilleure année depuis la création de l'entreprise il y a vingt ans. Il est possible de changer. Pendant quinze ans, j'étais un patron très classique, plutôt très centralisateur. La crise en 2008-2009 a été très difficile et la manière dont on a choisi de reconstruire l'entreprise ensuite a été de la faire basculer dans un mode de fonctionnement collaboratif.

La question que je souhaite vous poser est la suivante : la réglementation est-elle adaptée à ce mode d'organisation ? Ma conviction intime est que la réglementation est adaptée à des entreprises hiérarchiques qui sont le modèle d'hier mais qui ne seront pas celui de demain.

M. Grégory Besson-Moreau. Pensez-vous que les pays latins puissent mettre en place ce que les pays du Nord ont su instaurer en matière d'organisation collaborative ?

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. Il y a des exemples d'entreprises libérées dans tous les pays du monde. La première entreprise du Maroc, qui appartient à la famille royale, tente la voie collaborative. La France est, aujourd'hui, un des pays en Europe qui a le plus de sociétés ayant basculé dans la voie collaborative.

M. Roland Lescure, président. Au Canada, où j'ai vécu, la vision de la hiérarchie est très différente. La France est le pays le plus pyramidal dans lequel j'ai eu l'occasion de vivre.

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. C'est pour cela que l'entreprise libérée fonctionne bien en France. Il y a un effet de contraste entre les entreprises libérées et les entreprises pyramidales.

Mme Véronique Hammerer. Je viens de la fonction publique territoriale où je faisais du management participatif. Le savoir-être est important et cela est lié à l'éducation. En primaire, il faut travailler de plus en plus sur les compétences et non pas forcément sur la note, qui enferme. Quelles mesures préconisez-vous pour aller plus loin sur ce plan ?

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. Nous discutons en moment avec M. Jean-Michel Blanquer, ministre de l'éducation nationale, sur ce sujet. Il parle souvent de l'école de la confiance. Nous réfléchissons pour que certains établissements essaient ce mode collaboratif. Lorsqu'on entre à l'école, il se passe des choses qui peuvent être très enfermantes pour la suite. Dans les dictées, par exemple, on entoure toujours les mots qui ne sont pas bien écrits. On pourrait, à l'inverse, prendre la décision d'entourer tous les mots qui sont bien écrits. Quand quelqu'un va regarder sur son voisin pour essayer de comprendre quelque chose, nous lui disons « arrête de copier ». Si on regardait cela de façon collaborative, nous dirions que deux personnes essaient de travailler ensemble. Le prisme actuel doit être abandonné et cela commence à l'école. Avec M. Yann Trichard, président de la CCI, nous prônons l'expérimentation. Des équipes qui veulent expérimenter doivent pouvoir le faire. Le législateur doit donner la possibilité d'expérimenter des systèmes alternatifs. Vous allez voir que la contamination va être très puissante. Au Canada, ils utilisent l'expression de la « bûche maîtresse ». Quand les Canadiens vont couper les arbres dans la forêt, ils utilisent les fleuves comme moyen de transport : ils jettent les bûches dans les fleuves qui les amènent jusqu'à la scierie. Le premier tronc que l'on envoie s'appelle la bûche maîtresse, c'est celle qui va donner le chemin à toutes les autres. Nous prônons le fait de créer des bûches maîtresses pour donner envie à tous les autres. Je vous promets une chose, pour tous ceux qui ont une entreprise ou travaillent dans une organisation avec des équipes : prenez du temps pour venir chez nous et vous allez voir que vous n'allez pas ressortir indemnes.

M. Nicolas Démoulin. J'ai expérimenté à mon niveau l'entreprise libérée. J'aimerais que vous parliez de ce qui ne fonctionne pas. Tout a l'air très beau. Mais ça peut être très risqué dans les TPE. Dans les grandes entreprises, cela ne se passe pas forcément extrêmement bien non plus. Il y a un effet dangereux : on peut créer des petits chefs qui sont assez insupportables. Il faut des garde-fous. Dans ces entreprises libérées, certains veulent travailler et ne veulent pas forcément être heureux. Dans ce système, ces gens-là sont mis de côté. Tout le monde n'a pas envie de jouer au babyfoot à midi...

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. Merci de poser ce cliché du babyfoot. C'est un point très important. Je vous propose de balayer quelques clichés qui sont rapportés par la presse et qui me sont insupportables. Pensez-vous que les grandes entreprises de la *Silicon Valley* sont des entreprises libérées ? Selon nous, absolument pas. Ces entreprises ont développé une technique : la rétention. Il s'agit d'une technique de ressources humaines qui est née dans les années 1990. Le principe est de développer des choses très agréables, comme le babyfoot, la salle de sieste, la nourriture à volonté, les parcs, la salle de sport, dans les entreprises pour que les salariés restent plus de temps sur leur lieu de travail. Le deuxième cliché, ce sont les *chief happiness officer*. Vous voyez une femme arriver en patins à roulettes qui apporte les croissantes et amène tout le monde au ski. Selon moi, ce n'est pas du tout une entreprise collaborative. Une entreprise collaborative n'arrive que par un changement de posture du dirigeant qui revisite son rapport au pouvoir et qui passe d'un plaisir de décider à un plaisir plus contemplatif, celui du jardinier qui voit grandir ses tomates. Tout n'est pas rose évidemment dans ces entreprises. Ce n'est pas « bisounours *land* ». Tout ne marche pas. Mais ces entreprises se sont dotées d'une capacité d'adaptation extrêmement puissante parce que chacun peut prendre la décision qu'il souhaite quand il le veut. La principale qualité d'une organisation aujourd'hui, c'est sa capacité à s'adapter.

Je vais partager mon retour d'expérience concernant les TPE. 80 % des transformations sont très compliquées. Mais quand on se prépare bien l'ascension est possible. Selon moi, la transformation doit respecter trois étapes. La première, c'est la transformation du dirigeant qui doit travailler son lâcher prise. Très peu le font. La deuxième, c'est la transformation culturelle de l'organisation et cela personne ne le fait. On ne peut pas du jour au lendemain remplacer la défiance par la confiance. Et la troisième, c'est la transformation organisationnelle. 80 % des entreprises oublient l'une ou les deux premières étapes, ce qui crée un conflit à l'arrivée.

Mme Célia de Lavergne. N'y a-t-il pas plusieurs formes de management libéré en fonction de la taille des organisations ? C'est plus compliqué pour un dirigeant de lâcher prise dans les grandes entreprises, puisqu'il est tenu responsable du résultat de ses équipes. Comment le management libéré prend forme dans les très grandes organisations ? Comment changer la culture de nos entreprises ? Par la simple contamination ou par des outils incitatifs ?

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. J'accompagne des équipes chez Engie, Orange et Leroy-Merlin. Pendant longtemps, les grands groupes ont écrasé les foyers de contestation de l'autorité hiérarchique. Nous ne voyons plus cela. Depuis un an, les grands groupes acceptent et protègent ces gens-là. Ils ont compris que la transformation de leur organisation allait être indispensable demain. Ils préservent ces postes avancées qui les aideront à se transformer. Avec les grands groupes, il faut d'abord définir tous les espaces de liberté par rapport à des choses intangibles comme la législation. Il y a plein de choses que l'on peut décider : qui on recrute ? Quel profil ? Comment on les forme ? Comment on les anime ? Nous faisons une cartographie de tous les espaces de liberté et nous les faisons

travailler là-dessus. Cela crée des « bûches maîtresses », parce que cela contamine très vite d'autres unités dans les grands groupes. Je suis persuadé que, d'ici cinq ans, le monde de l'entreprise va massivement basculer dans des organisations de confiance. Il y a trois raisons à cela. La première, c'est que l'on va atteindre la masse critique. La masse critique pour transformer une organisation correspond à 7 % des leaders d'opinion. Comment fait-on émerger les leaders d'opinion chez nous ? Dans nos organisations, nous les faisons émerger par l'élection sans candidat. S'il y a des candidatures, il y a de l'ego. Sans candidature, on fait émerger le candidat naturel. Le manager est au service de son équipe. Il y a 2 500 grandes entreprises en France qui ont plus de 500 salariés. 150 entreprises suffisent donc à atteindre la masse critique. Nous y serons dans moins de cinq ans. La deuxième raison, c'est la guerre des talents. Si quelqu'un a deux offres d'emplois, il ira dans l'entreprise qui l'aidera à grandir et à se réaliser. La guerre des talents est remportée par les organisations collaboratives. Et la troisième raison, ce sont nos enfants, ceux qui ont 20 ans aujourd'hui. Pour eux, ce n'est pas le salaire qui va compter. S'ils ne peuvent pas s'épanouir à un endroit, ils partent. La génération de nos enfants ne nous donnera pas le choix. Si vous prenez cela en compte dans vos choix législatifs, nous allons donner une chance à nos entreprises et à notre pays de gagner en compétitivité. Imaginez un pays qui a 25 % de performance en plus. C'est ça l'enjeu de la transformation sociétale que nous sommes en train de vivre qui va passer par l'éducation et les organisations.

M. Roland Lescure, président. Vous êtes face à une assemblée de députés et vous avez donc une chance dans votre vie d'influencer les entreprises et la loi. Si vous deviez choisir deux ou trois mesures que nous devrions prendre en tant qu'Assemblée nationale pour promouvoir ce type de comportement, quelles seraient-elles ?

M. Yves Blein. Comment se traite le rapport avec l'actionnariat ? À un moment donné, le retour sur les capitaux investis peut créer des contraintes. Vous nous citez l'exemple de Décathlon. Il est intéressant mais 90 % de sa fabrication se fait en Chine, dans des modèles qui ne sont pas très coopératifs. N'est-on pas dans un mode de management qui est adapté à certains profils d'entreprises mais pas à d'autres ?

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. La difficulté que vit Décathlon en France réside dans le fait qu'ils ont annoncé leur transformation. Quand vous annoncez à l'avance la transformation, cela crée de la résistance dans l'ancien management. Les gens n'aiment pas qu'on les change. Cela ne s'est pas produit en Belgique et en Chine. Je n'ai pas de jugement à porter sur le modèle industriel. J'observe simplement que la transformation d'une entreprise de 100 000 personnes est possible. Aujourd'hui ils vivent la difficulté de la transformation avec les strates qu'ils avaient nourries en France, avec le modèle du directeur de magasin qui était très puissant. Je vous encourage à aller visiter la Belgique.

M. Yves Blein. J'entends bien. Mais pour sortir le maillot de bain à 0,1 euro, comment fait-on ? Je pense qu'il faut des critères de fabrication et de rentabilité qui ne sont pas appropriés pour ce modèle.

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. Pour moi, ce n'est pas le sujet de l'entreprise libérée. C'est le modèle industriel. L'actionnariat est une question importante. Avec M. Yann Trichard, président de la CCI, nous avons la chance d'être propriétaires de nos entreprises. Le fait d'être propriétaire nous permet d'inscrire ce management dans la durée. La plus vieille entreprise dans le monde qui fonctionne comme cela est W. L. Gore, qui fabrique le fameux Gore-Tex. En 1958, le patron Bill Gore l'a créée comme cela et son fils a poursuivi. Depuis, ce sont des employés élus par leurs pairs qui dirigent l'entreprise.

L'actuelle patronne a été élue il y a neuf ans par les 170 membres du *corporate*. La force de nos organisations familiales est d'inscrire dans la durée ces principes, ce qui est moins le cas dans les entreprises qui ont un actionnariat en bourse et où le « court-termisme » prédomine.

M. Yann Trichard, président de la CCI. Je suis le patron fondateur d'une entreprise libérée depuis sept ans désormais. Dans la loi, vous pourriez favoriser la transmission des entreprises et de l'actionnariat salarié en étendant le dispositif Dutreil aux collaborateurs des entreprises, de manière à favoriser la transmission des entreprises possédées par leurs fondateurs vers les collaborateurs, plutôt que vers des fonds d'investissement. Cela permettrait de garder une logique de projet et non une logique financière.

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. Nous sommes dans la logique de simplification absolue. Une fiche de poste chez nous n'a que deux lignes : « je suis là pour servir la vision dans le respect des valeurs ». On a co-construit la vision et le cadre de l'entreprise avec tous les équipiers. Les nouveaux équipiers acceptent ces règles du jeu. Nous sommes à l'inverse de tout ce que l'on voit dans les organisations pyramidales qui ne font qu'ajouter du contrôle. Aujourd'hui, il y a une personne qui travaille et dix qui contrôlent. Cela n'a plus aucun sens. Si on supprime cette stratification, on va redonner de l'air et de la performance.

M. Richard Ramos. Ce que vous faites sur l'entreprise libérée est formidable. Ce type de management fonctionne très bien quand l'entreprise fait de la marge, car vous accélérez la performance. Vous avez cité des entreprises comme Décathlon. Mais les salariés n'y sont pas très bien payés. Je me demande si ce mode de management, mis dans les mains d'autres personnes que vous, ne risque pas de servir à mieux faire vivre le salarié pour mieux le pressurer et mieux prendre l'argent et le rapporter à l'actionnaire. Dans vos mains, je n'ai pas peur. Dans les mains d'autres personnes, je suis plus craintif.

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. Vous avez raison et ça ne peut pas durer. Il y a eu une expérience dans un très grand groupe de distribution en France, qui a fait la une des médias. Une direction a mis en place les principes de l'entreprise libérée mais une nouvelle direction est ensuite arrivée. Elle en a profité pour supprimer une strate de managers et pressurer ses employés. Pour moi, c'est du dévoiement. Ce n'est pas la réalité que nous vivons. Ce n'est pas un effet de mode car je ne suis pas capable de revenir en arrière aujourd'hui par rapport à la transformation profonde que nous avons accomplie. Aidez-nous à contaminer les autres.

M. Yann Trichard, président de la CCI. Il y a 20 ans, nous avons commencé le « *Green washing* » et il était critiqué. Mais aujourd'hui, c'est devenu un tel standard que les premiers qui faisaient un peu de « *Green washing* » se sont fait dépasser par leurs propres actions. Si jamais il y a maintenant une sorte de « *Social liberating washing* », dans cinq ou dix ans, ceux qui auront fait un peu cela pour se la raconter se feront dépasser par leurs équipes. À ce moment-là nous aurons gagné. Quand on a commencé à donner la confiance, il est difficile de la retirer.

M. Guillaume Kasbarian. J'ai passé huit ans à conseiller des entreprises dans leur management et leur stratégie. Ce qui m'a toujours frappé, c'est qu'il n'y a pas un seul modèle de management. Ce n'est pas une histoire de petit ou de grand groupe, de latin ou de nordique, de financier ou pas financier. Les modèles de management et d'organisation sont propres à chaque structure. J'ai donc du mal à opposer les entreprises libérées et celles qui ne le sont pas. À l'inverse, quand on arrive comme consultant dans une entreprise et qu'on

impose un modèle de management et les étapes à respecter, on échoue car on ne s'adapte pas au contexte très spécifique de l'entreprise. J'ai deux questions. Quel peut être l'impact de l'intelligence artificielle sur le mode de management intermédiaire ? Demain, des équipes en interne vont potentiellement être remplacées par des logiciels qui calculent automatiquement, y compris dans des entreprises de conseil. Comment l'entreprise libérée s'adapte à ces nouvelles technologies ? Par ailleurs, j'ai entendu votre remarque sur les obstacles réglementaires à la mise en place de nouveaux types de management. J'ai bien noté l'observation sur la transmission d'entreprise. Mais j'ai du mal à voir en quoi la loi est un frein massif à ce management. Je n'ai pas rencontré cela dans mon expérience.

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. Je ne pense pas avoir dit cela. Je pense que la loi aujourd'hui sert l'organisation pyramidale dans ses besoins. C'est tout. Je suis convaincu que, demain, elle servira l'organisation collaborative. Je partage votre vision sur le fait qu'il y a plusieurs modes de management. Mais il y a quand même deux grandes familles selon moi : celle où la direction décide et gère l'exécution et celle qui est dans une logique collaborative. Concernant l'intelligence artificielle (IA), nous savons qu'elle va supprimer environ 10 % des emplois et que 50 % vont être impactés car les gens vont travailler avec l'IA. Mes équipiers ont commencé à développer des groupes de travail. Nous allons travailler avec l'IA. Toutes ces décisions sont prises par les équipes. Si demain l'IA remplace une partie des équipes, le collectif saura trouver une solution pour que les personnes remplacées puissent s'épanouir d'une autre façon.

Mme Annaïg Le Meur. En tant que chef d'entreprise, nous pouvons avoir plusieurs types de management en fonction de la personne à qui on s'adresse. C'est cela notre savoir-être. Ce n'est pas forcément d'imposer un modèle unique. Ces adaptations mettent beaucoup de temps à se faire. Le manager doit avoir la capacité de s'adapter à la personne qui est en face de lui. Certains ont besoin d'avoir un management directif car cela les rassure. Il faut l'explicitier tout simplement. Quelle est votre *turnover* au sein de votre entreprise ?

M. Alexandre Gérard, PDG de CHRONO Flex. Nous avons divisé par trois notre *turnover*. Pour conclure, que pouvez-vous faire pour nous ? Il n'y a pas besoin de changer la loi. Il faut partager et nous permettre de partager cela avec d'autres dirigeants et responsables territoriaux en créant les conditions de la « pollinisation ». Vous pouvez en parler autour de vous. L'innovation passe toujours par trois étapes. Au début, elle est ridicule. Ensuite, elle est jugée dangereuse. Et enfin, elle paraît évidente. L'entreprise libérée est aujourd'hui à la deuxième étape.

M. Roland Lescure, président. Encore merci de nous avoir reçus aujourd'hui.

Membres présents ou excusés

Commission des affaires économiques

Réunion du jeudi 12 juillet 2018 à 10 heures

Présents. - M. Damien Adam, Mme Marie-Noëlle Battistel, Mme Barbara Bessot Ballot, M. Yves Blein, M. Jacques Cattin, M. Yves Daniel, M. Nicolas Démoulin, Mme Véronique Hammerer, M. Guillaume Kasbarian, Mme Laure de La Raudière, Mme Célia de Lavergne, Mme Marie Lebec, Mme Annaïg Le Meur, M. Roland Lescure, M. Jean-Baptiste Moreau, M. Mickaël Nogal, Mme Valérie Oppelt, Mme Anne-Laurence Petel, M. Dominique Potier, M. Benoit Potterie, M. Richard Ramos, M. Jean-Bernard Sempastous, M. Nicolas Turquois

Excusés. - M. Patrice Anato, Mme Sophie Beaudouin-Hubiere, Mme Anne Blanc, M. Éric Bothorel, M. Jean-Claude Bouchet, M. Alain Bruneel, Mme Michèle Crouzet, M. Rémi Delatte, M. Michel Delpon, Mme Marguerite Deprez-Audebert, M. Fabien Di Filippo, M. Julien Dive, Mme Christelle Dubos, M. Daniel Fasquelle, Mme Valéria Faure-Muntian, Mme Christine Hennion, M. Antoine Herth, M. Philippe Huppé, M. Jean-Luc Lagleize, M. Sébastien Leclerc, Mme Monique Limon, M. Didier Martin, M. Max Mathiasin, Mme Graziella Melchior, Mme Emmanuelle Ménard, M. Jérôme Nury, Mme Claire O'Petit, M. Denis Sommer, M. Éric Straumann, M. Jean-Charles Taugourdeau, Mme Bénédicte Taurine, M. André Villiers