

# L'exemple danois des fondations actionnaires

Un collectif d'entrepreneurs défend l'inscription dans la loi Pacte d'un nouveau type de fondation, permettant de remplir à la fois une mission économique et une mission d'intérêt général

## Collectif

**A** l'occasion du voyage d'Etat du président de la République à Copenhague, mardi 28 et mercredi 29 août, mettons en lumière une spécificité méconnue du capitalisme danois : l'importance des fondations actionnaires.

Avec 1360 fondations actionnaires, le Danemark est un modèle en Europe : les entreprises détenues par des fondations représentent 54 % de la capitalisation boursière, 10 % de la richesse nationale, 18 % de la création de valeur, 25 % des exportations et 60 % du budget de recherche et développement ! Des fleurons industriels (Carlsberg, Novo Nordisk, Velux, Maersk, Danfoss...), mais aussi de nombreuses PME, sont ainsi mieux protégés des effets du court-termisme grâce à un actionariat stable, au cœur du système économique et redistributif danois. Les seuls dons des fondations actionnaires danoises dépassent le milliard d'euros par an.

Au-delà du Danemark, d'autres pays ont emboîté le pas. Elles sont près de 1000 en Allemagne (Bosch, Bertelsmann, Playmobil), 1000 en Suède (Electrolux, SEB...) et nombreuses aussi en Suisse (Rolex, Sandoz...), pour ne citer que ces exemples.

Et en France ? Quelques pionniers font figure d'exception, en particulier les Laboratoires Pierre Fabre, qui appartiennent à 86 % à la fondation du même nom. Mais aucune fondation française ne peut avoir un rôle d'actionnaire aussi actif que dans les pays d'Europe du Nord ni concilier pleinement mission économique et mission d'intérêt général. Certains d'entre nous créent des fonds de dotation actionnaires, déjà plus agiles que les fondations d'utilité publique, mais ils restent dépourvus de toute mission économique explicite au-delà de l'action caritative.

## PATRIOTISME ÉCONOMIQUE

Il est temps de dépasser le clivage entre économie et philanthropie pour inventer un capitalisme nouveau. Nous sommes donc nombreux à attendre la création d'un nouveau statut de fondation actionnaire, résolument hybride, inspiré des meilleurs exemples européens. En tant qu'entrepreneurs, nous y sommes largement favorables pour trois principales raisons : protéger nos entreprises, pérenniser leur mission élargie, avoir une contribution positive d'intérêt général.

En effet, la fondation actionnaire protège le capital de l'entreprise qu'elle détient, puisque celui-ci lui a été transmis de façon irrévocable. En tant qu'actionnaire stable, elle inscrit l'entreprise dans le long terme et évite les rachats hostiles. Elle permet également de maintenir le capital financier et industriel sur le territoire national, de protéger l'emploi et, ainsi, fait acte de patriotisme économique.

Par ailleurs, elle est garante des valeurs et de la mission de l'entreprise, élargie à des enjeux sociétaux : elle a la capacité d'orienter, en fonction de cette mission, les décisions stratégiques de l'entreprise.

Enfin, la fondation actionnaire qui nous intéresse est aussi un acte philanthropique. Nous sommes prêts à nous déposséder

d'une partie de nos titres, et donc à renoncer à les vendre ou à les transmettre, pour les donner à une fondation qui aura une contribution positive sur la société. Notre démarche est, par nature, philanthropique. Grâce aux dividendes et à d'autres dons individuels ou collectifs, notre actionnaire de référence doit montrer l'exemple et s'engager à soutenir des causes d'intérêt général.

Nous lançons, mercredi 29 août, un mouvement en faveur des fondations actionnaires, baptisé De Facto, afin de faire entendre notre voix, de rassembler ceux qui veulent agir et de nous inspirer des meilleurs exemples européens. Cette semaine à Copenhague, en présence du ministre de l'économie, Bruno Le Maire, De Facto verra officiellement le jour avec la création de son premier pôle franco-danois.

Nous sommes convaincus que les pionniers nord-européens pourraient faire des émules en France, afin d'encourager un actionariat stable et d'intérêt général de nos entreprises. Car les fondations actionnaires répondent aux attentes d'une génération nouvelle d'entrepreneurs, pour qui entreprise rime pleinement avec intérêt collectif. ■

## Signataires :

- Bruno Anquetil** (Le Pain de Belledonne, président de l'association PIE bio, Pérennité et indépendance des entreprises du bio)
- Jean-Pascal Archimbaud** (scieries Archimbaud)
- Claude Gruffat** (Biocoop)
- Didier Le Gars** (Ecodis)
- Pascal Lorne** (GoJob)
- Alexis Nollet et Sébastien Becker** (Mobil Wood)
- Olivier Pagezy** (Fonds de dotation Entreprises et Cités)
- Bruno Peyroles** (Bureau Vallée)
- Pierre de Saintignon et André Dupon** (Groupe Vitamine T, Fondation des Possibles)
- Virginie Seghers et Geneviève Ferone**
- Creuzet** (Prophil)
- Delphine Bottge** (Bottge et Associés)
- Arthur Gautier** (Chaire philanthropie de l'ESSEC)
- Xavier Delsol** (Delsol Avocats)

**IL EST TEMPS DE DÉPASSER LE CLIVAGE ENTRE ÉCONOMIE ET PHILANTHROPIE POUR INVENTER UN CAPITALISME NOUVEAU**

# Après le scandale Lactalis, il est urgent de centraliser les contrôles sanitaires

Benoît Assémat, inspecteur général de santé, plaide pour la création d'une autorité unique chargée de la sécurité de la chaîne alimentaire

Par BENOÎT ASSÉMAT

**A**u début du mois de décembre 2017, la révélation de la mise sur le marché de laits infantiles contaminés par des salmonelles par l'entreprise Lactalis a mis en évidence des dysfonctionnements dans le dispositif de sécurisation sanitaire de la chaîne alimentaire. Des propositions visant à améliorer le fonctionnement des autorités compétentes, voire à mettre en place une autorité unique de contrôle, ont été formulées dans un rapport d'information du Sénat (n° 403 du 5 avril 2018) ainsi que par la commission d'enquête mise en place par l'Assemblée nationale (n° 1179 du 19 juillet 2018).

Ces propositions rejoignent les dispositions prévues par le règlement européen du 15 mars 2017, qui fixe le cadre des contrôles officiels sur l'ensemble de la chaîne alimentaire, et dont l'entrée en application est prévue pour le 14 décembre 2019.

L'article 1<sup>er</sup> de ce règlement précise que les contrôles officiels doivent prendre en compte une approche globale des risques, associant aux enjeux de sécurité et de salu-

brité ceux qui visent à garantir, par des pratiques commerciales loyales, la protection et l'information des consommateurs. En effet, pour des raisons liées à la mondialisation des échanges, à la complexification des circuits commerciaux et à une pression toujours plus forte sur les prix, ces deux enjeux sont devenus étroitement liés. Un problème sanitaire peut révéler l'existence d'une fraude (ce fut le cas des œufs contaminés au fipronil à l'été 2017), de la même façon qu'une fraude peut soulever des questions sur la sécurité de la chaîne alimentaire (comme dans le cas du scandale de la viande de cheval en 2013).

## Dilution des responsabilités

Ainsi, la création d'une autorité unique de contrôle pose immédiatement la question de son périmètre : souhaite-t-on limiter son champ d'action aux enjeux de sécurité sanitaire ou l'élargir à la lutte contre les pratiques frauduleuses ou trompeuses ? En réalité, ces deux options ne s'opposent pas. La seconde est simplement plus ambitieuse (et plus complexe à mettre en place) que la première.

Examinons tout d'abord la première option, celle de la réunion sous une même autorité des missions de contrôle sanitaire. L'affaire Lactalis a en effet mis au jour un éclatement des compétences et une dilution des responsabilités entre la direction générale de l'alimentation (DGAL), qui dépend du ministère de l'agriculture et de l'alimentation, et la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), rattachée quant à elle au ministère de l'économie et des finances. Rappelons que les établissements fabriquant des poudres de lait infantile sont soumis à un agrément sanitaire délivré par les services de la DGAL, mais que la DGCCRF dispose d'une compétence spécifique dans le secteur de l'alimentation infantile. Autre exemple, pour les produits végétaux : le contrôle de la production relève de la DGAL, mais les fruits et légumes dans leur caquette relèvent de la DGCCRF !

Afin de mettre un terme à cette situation, à la fois inefficace et peu lisible pour nos concitoyens, la première étape pour la mise en place d'une police unifiée consiste à regrouper sous une même autorité l'ensemble des missions de surveillance et de con-

trôle liées à la sécurité sanitaire de la chaîne alimentaire.

Mais cette option, limitée aux enjeux sanitaires, implique le maintien d'une seconde autorité de contrôle, chargée elle de la lutte contre les pratiques frauduleuses ou trompeuses. Dans cette hypothèse, le nouveau règlement européen précise que l'Etat membre doit désigner une autorité unique de coordination. Cette fonction d'autorité unique pourrait ressembler à celle, si l'on compare avec la lutte contre le terrorisme, attribuée à la direction générale de la sécurité intérieure (DGSI) en tant que chef de file du nouveau plan d'action contre le terrorisme.

Voyons maintenant la deuxième option, qui conduirait à regrouper sous une même autorité l'ensemble des services assurant des missions de contrôle officiel sur la chaîne alimentaire, qu'il s'agisse des enjeux sanitaires ou de ceux liés à la lutte contre les pratiques frauduleuses ou trompeuses.

Cette réforme de l'organisation administrative des contrôles peut se concevoir sous différentes formes. Première option : un ministère est reconnu leader ; une direction générale de ce ministère rassemble l'ensemble des compétences actuellement réparties entre la DGAL et la DGCCRF. Deuxième option : une direction interministérielle, rattachée au premier ministre, regroupe les compétences et les moyens des deux ministères. Troisième option : un établissement public est créé et placé sous la tutelle des différents ministères concernés. Une partie de son financement peut être assurée par le produit des taxes et redevances sanitaires prévues par le règlement européen.

Il y a tout juste vingt ans, les crises sanitaires du sang contaminé et de la vache folle avaient conduit à l'adoption, sur une initiative parlementaire, de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1998, qui avait permis de structurer le dispositif public d'évaluation des risques. Le moment est venu aujourd'hui de renforcer la gouvernance de la gestion des risques sur la chaîne alimentaire. ■

## J

**Benoît Assémat** est conseiller sécurité sanitaire à l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ)

# Quand l'objectif de sécurité menace la réputation de l'entreprise

Pour éviter les dérives, les entreprises doivent veiller à ce que les services de gestion des risques opèrent conformément à la légalité et l'éthique, rappelle le consultant Olivier Hassid

Par OLIVIER HASSID

**L**es dirigeants d'entreprise ont aujourd'hui des attentes fortes en matière de sécurité. D'après un sondage international réalisé en janvier par le cabinet d'audit PwC auprès de 1400 d'entre eux, les risques terroristes, géopolitiques ou de cybersécurité font partie de leurs principales inquiétudes.

Dans ce contexte, les dirigeants ont massivement investi : hausse des budgets, recrutement de directeurs sécurité, renforcement des équipes au niveau central pour gérer les questions de sûreté sur plan mondial. Cette préoccupation est tout à fait compréhensible étant donné l'évolution des menaces terroristes, criminelles ou para-étatiques, les Etats eux-mêmes n'étant pas toujours en mesure de les protéger. Ce choix peut être considéré comme profitable, tout autant pour les collaborateurs que pour le patrimoine matériel et informationnel de l'entreprise.

Dans cette perspective, les directions de sécurité, de sûreté ou de management des risques recourent à des analyses, s'assurent de la sécurité des voyages des collaborateurs, forment aux risques de kidnapping ou de fuites d'informations, réalisent une veille sur les menaces potentielles, procèdent à des tests d'intrusion pour vérifier la robu-

tesse des dispositifs, voire élaborent des plans de gestion de crise.

Mais reste toujours d'actualité la célèbre question que le poète romain Juvénal posait : « *Quis custodiet ipsos custodes ?* » – communément traduite par « mais qui gardera ces gardiens ? ». Autrement dit, les personnels chargés d'assurer la sécurité ont un pouvoir qui peut aussi représenter un danger.

Les dirigeants qui se dotent de moyens de sécurité prennent le risque que ceux-ci soient utilisés à mauvais escient. Tel fut le cas récemment, semble-t-il, de certaines entreprises européennes opérant dans des zones de guerre qui ont négocié avec l'organisation Etat islamique, ou d'entreprises américaines de la Silicon Valley qui ont surveillé leurs collaborateurs à leur insu. Dans un entretien du 16 août avec le *New York Times*, Elon Musk, le patron de Tesla, indique avoir été informé de ce genre de dysfonctionnements par l'un des collaborateurs de la direction sûreté de son entreprise.

## DES « BARBOUZERIES »

En France comme à l'étranger, il est apparu que certaines directions de sécurité interne, visiblement, soit ont pris des libertés, soit ont été instrumentalisées par le comité exécutif pour réaliser des « barbouzeries » en tout genre : surveillance d'employés, mises sur écoute, fichage à grande échelle, financement du terrorisme pour assurer la continuité des opérations, fraudes, espionnage industriel, etc.

L'intérêt d'une politique de sûreté d'entreprise est de repérer les risques, de les éliminer. Il s'agit pour cela de s'intéresser aux sources potentielles de danger afin de les supprimer en amont. Mais ce type d'action peut entrer en contradiction avec des règles d'obligation morale. La recherche sans fin

de sécurité peut ainsi conduire une organisation à procéder à des opérations en dehors tout cadre éthique et légal.

Procéder à des recherches de renseignements tous azimuts peut ainsi paradoxalement conduire à mettre l'entreprise en danger. Car le risque pour son image et sa réputation est alors élevé et le scandale peut la déstabiliser profondément, au point dans certains cas de lui faire perdre des marchés importants, qu'elle finisse par se faire racheter, voire qu'elle disparaisse tout simplement. Quant aux dirigeants, ils prennent de fait un risque pénal considérable.

Il convient de mettre en place des procédures de vigilance afin de s'assurer que les différentes parties prenantes en charge de la sécurité (la direction sécurité en premier lieu, mais aussi la direction générale, la direction juridique, la direction des ressources humaines...) n'utilisent pas des outils et des personnels de sécurité de manière dévoyée.

Le comité de surveillance ou le comité d'audit doit s'emparer de ce sujet et contrôler de manière indépendante que les missions de sécurité respectent les normes. Il peut être assisté par la direction de l'audit interne, activité indépendante qui donne une assurance sur le degré de maîtrise de ces opérations. Tout l'enjeu est, in fine, de s'assurer que les dirigeants qui se dotent de moyens de sécurité les utilisent dans un cadre respectant autant la légalité que l'éthique. ■

## J

**Olivier Hassid** est directeur des activités de conseil en sécurité chez PwC et directeur adjoint du master de management des risques de l'université Paris-Ouest-Nanterre