

# Quelles règles de gouvernance pour l'entreprise ?

## QU'EN DIT-ON ?

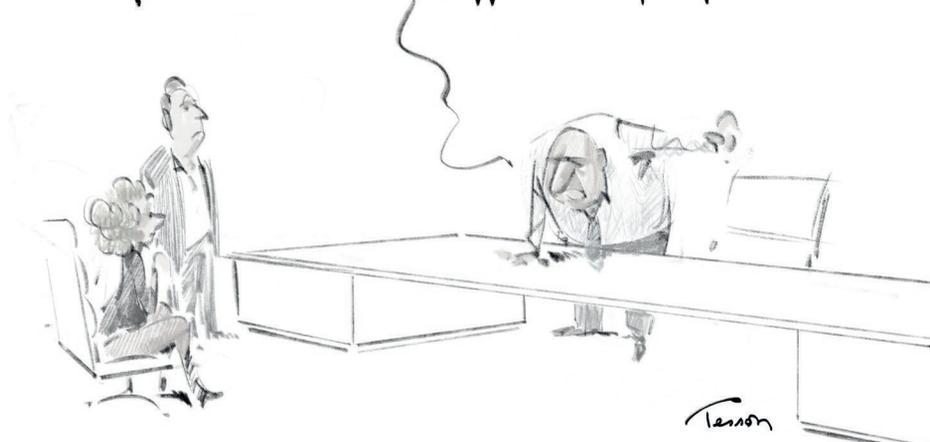
“ La gouvernance, c'est un rideau de fumée. ”

“ La gouvernance ou l'art de la combine et du copinage. ”

“ Pour cadrer les entreprises, rien de tel que la loi. ”

“ La gouvernance, ce n'est que de la procédure. ”

*Une organisation, c'est un grand polyèdre dont il faut garantir l'équilibre et l'harmonie entre ses membres, mais c'est plus facile quand on a bien aplati le polyèdre.*



## L'ÉDITO

**L**a gouvernance est un terme à la mode qui recouvre des réalités variables. Dans tous les cas, les règles de gouvernance cherchent à organiser au mieux la prise de décision selon des objectifs fixés au préalable. Mais si ce souci d'optimisation est au cœur de la gouvernance, elle risque d'en rester à la procédure, et d'esquiver la question des objectifs et du bien commun. Que peut apporter la réflexion sur la gouvernance au service du bien commun ?

LE CONSEIL SCIENTIFIQUE

# Quelle est l'ambition de la gouvernance ? Quelles sont ses limites ?

## UN TERME PAS CLAIREMENT DÉFINI

L'émergence relativement récente du terme de gouvernance en français laisse le concept dans un flou relatif. D'un côté, il a été retenu dans les documents internationaux, à côté de l'environnement et du social, comme un des trois piliers de l'ESG – expression communément utilisée pour désigner les normes que la finance responsable examine dans les entreprises. D'un autre côté, le sens oscille selon les utilisateurs, certains mettant sous ce terme la manière de gouverner l'entreprise de façon générale.

Selon la norme ISO 26000, « la gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs », ce qui inclut à la fois des mécanismes formels (processus et structures), et des mécanismes informels (valeurs, culture, etc.). Ces entités sont elles-mêmes « dirigées par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation ». La gouvernance d'entreprise serait donc la manière d'organiser l'exercice du pouvoir en vue d'un résultat optimal ; elle est sensiblement plus étroite que la notion de gouvernement d'entreprise, qui inclut à la fois la définition des objectifs et la manière de diriger cette entreprise.

Mais l'emploi du terme tend dans la réalité à toucher deux familles de questions assez notablement différentes : d'un côté une question d'organisation, et par là d'efficacité ; mais aussi, de l'autre, la définition même des objectifs poursuivis.

Dans le premier cas, on vise notamment à ce que les décisions soient prises de manière concertée, transparente et surtout contrôlée par les organes compétents de la société. On attend alors d'une bonne gouvernance d'entreprise d'être un facteur de performance, de succès et de longévité, grâce à une bonne répartition des pouvoirs et une application efficace de la stratégie globale, notamment afin de produire un maximum de valeur.

Dans le deuxième cas, on vise à ce que la conduite de l'entreprise soit responsable, équitable et ouverte dans toutes ses relations, notamment par la considération

des diverses parties prenantes. La gouvernance ne vise alors pas seulement plus d'efficacité, mais une meilleure prise en compte d'intérêts ou de vues diverses, jugés légitimes, et au-delà, du bien commun.

## LE SOUCI DES ACTIONNAIRES OU CELUI DES PARTIES PRENANTES ?

On note corrélativement une évolution notable de la notion de gouvernance, du fait de l'élargissement des buts perçus de l'entreprise.

Une première conception visait essentiellement à la défense des intérêts des actionnaires, notamment face à la direction qu'il s'agissait de contrôler, tout en alignant autant que possible ses intérêts avec ceux des actionnaires. Le point de départ était alors la perception d'une divergence possible d'intérêts entre les uns et les autres, dans des entreprises devenues considérables et où dirigeants et actionnaires sont désormais clairement distincts.

Une deuxième conception, plus récente, prend au contraire plus largement en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, ce qui, en un sens, prolonge la précédente en l'élargissant : clients, fournisseurs, employés, collectivités territoriales, en sus des actionnaires. En outre, d'une certaine façon, cela conduit aussi à considérer, à côté du capital financier, ce que certains appellent le capital humain au sens large (savoir-faire, compétences, innovation, qualité relationnelle, etc.).

## ORGANES ET MOYENS DE LA GOUVERNANCE

Au niveau de la mise en œuvre, l'organe central en charge est le conseil d'administration ou de surveillance, et à travers lui, la direction. En effet, la responsabilité de la direction de l'entreprise lui incombe, cela même si la gouvernance prend en compte toutes les parties prenantes.

Au niveau des moyens, on rencontre classiquement une série de principes. Les uns sont à dominante formelle comme l'indépendance des administrateurs, censée garantir la liberté du conseil d'administration, notamment par rapport aux dirigeants ou aux actionnaires dominants ; le fait de rendre des comptes à toutes les parties concernées et donc la transparence ; la responsabilisation des dirigeants

*« La gouvernance ne vise pas seulement plus d'efficacité, mais une meilleure prise en compte d'intérêts jugés légitimes. »*

et leur juste rémunération ; le respect des lois et la lutte contre la corruption. D'autres concernent plus le contenu : c'est le respect des objectifs, l'explicitation de la stratégie et la vérification de sa mise en œuvre ; le souci d'équité et d'équilibre ; une bonne représentation des parties prenantes ; une certaine flexibilité ; le respect de la raison d'être ou des principes fondateurs de l'entreprise. Dans les deux cas, cela débouche sur des règles plus ou moins élaborées, variables selon les cas, qu'il n'y a pas lieu de détailler ici.

### **GOVERNANCE ET RESPONSABILITÉ ULTIME**

Mais au-delà de ces considérations, un point central est de savoir qui décide en dernier ressort, et en vue de quels objectifs. Dans toute structure d'entreprise, la décision finale incombe à un ensemble d'agents qui en sont définis comme les propriétaires, que ce soient les actionnaires, les sociétaires d'une coopérative, ou d'autres. Ce sont eux qui en ont la responsabilité.

Il ne faut donc pas confondre la question du souci des parties prenantes au service du bien commun avec la question des modalités d'organisation de la décision. C'est une chose pour les propriétaires que de s'assigner un objectif large, dépassant leurs intérêts propres immédiats, et donc prenant en compte de nombreuses autres considérations, à commencer par l'environnement, le social, les clients et fournisseurs. C'en serait une autre que de bouleverser radicalement la logique des entreprises en envisageant, comme certains le proposent sous le nom de gouvernance, ou même de démocratisation, une réforme constitutionnelle donnant le pouvoir de décision à toutes ces parties prenantes. Ce n'est pas que de telles structures doivent être exclues par principe, même si on peut douter de leur viabilité et si cela pose un problème considérable de responsabilité, mais c'est une question distincte de la définition d'objectifs larges et de la vérification de leur mise en œuvre. La fraude de 2015 sur la mesure de pollution des moteurs de Volkswagen (*Dieselgate*), pourtant en cogestion à l'allemande, montre que de telles gouvernances élargies ne résolvent pas, à elles seules, la question du projet d'entreprise.

*« Quelle que soit la structure de décision, ceux qui ont la charge de cette décision ont une responsabilité éthique au service du bien commun. »*

### **L'ÉCLAIRAGE DE LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE**

Si jusqu'ici la Doctrine Sociale de l'Eglise n'a pas traité explicitement de la gouvernance des entreprises, un éclairage est possible à partir des principes qu'elle développe à propos des gouvernements. En particulier, comme toute communauté, l'entreprise est au service du bien commun.

Le *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, parlant des gouvernements, précise : « Pour garantir le bien commun, le gouvernement de chaque pays a pour tâche spécifique d'harmoniser avec justice les divers intérêts sectoriels. La juste conciliation des biens particuliers de groupes et d'individus est une

des fonctions les plus délicates du pouvoir public. En outre, [...] dans l'État démocratique, où les décisions sont prises d'ordinaire à la majorité des représentants de la volonté populaire, ceux à qui revient la responsabilité du gouvernement sont tenus d'interpréter le bien commun de leur pays, non seulement selon les orientations de la majorité, mais dans la perspective du bien effectif de tous les membres de la communauté civile, y compris de ceux qui sont en position de minorité » (n° 169). Ce principe paraît s'appliquer naturellement à la juste prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes d'une entreprise. Et comme on le voit dans ce texte, le devoir moral des dirigeants s'impose au-delà des intérêts de leurs mandants directs, même légitimes.

### **GOURNER AU SERVICE DU BIEN COMMUN**

Tout cela doit conduire non pas à relativiser l'importance des questions de gouvernance, mais à les situer : l'essentiel est la voie à suivre, et donc en dernière analyse la recherche du bien commun, ce dont les mécanismes de gouvernance sont des outils de mise en œuvre indispensables, mais subordonnés. Le point central est bien le fait d'admettre que quelle que soit la structure de décision, même organisée au mieux, ceux qui ont la charge de cette décision ont une responsabilité éthique au service du bien commun. Et qu'ils doivent assurer le gouvernement de leur entreprise, avec cette responsabilité en vue. ●

**À RETROUVER SUR [WWW.PROPERSONA.FR](http://WWW.PROPERSONA.FR)**

## En bref

### QUE PEUT APPORTER LA RÉFLEXION SUR LA GOUVERNANCE AU SERVICE DU BIEN COMMUN ?

La réflexion sur la gouvernance a sensiblement progressé depuis la recherche d'une meilleure efficacité, notamment dans le rapport entre dirigeants et actionnaires, pour inclure le souci d'une prise en compte plus large des parties prenantes. Mais quelle que soit la structure de décision, la conscience qu'ont les décideurs de leur responsabilité éthique au service du bien commun reste un point essentiel.

À RETROUVER SUR [WWW.PROPERSONA.FR](http://WWW.PROPERSONA.FR)



## La citation

« Principalement, celui qui a la charge de gouverner est appelé à des renoncements permettant la rencontre ; et il recherche la convergence, au moins sur certaines questions. Il sait écouter le point de vue de l'autre [...]. Par des renoncements et de la patience, un gouvernant peut aider à créer ce magnifique polyèdre où tout le monde trouve une place. En cela, les négociations de nature économique ne fonctionnent pas. C'est quelque chose de plus ; il s'agit d'un échange de dons en faveur du bien commun. »

**PAPE FRANÇOIS, « FRATELLI TUTTI », 2020, N° 190.**

## Pour aller plus loin

**PIERRE-YVES GOMEZ,**

*La gouvernance d'entreprise,*  
PUF, 2021.