

Gouvernance de l'entreprise dans une économie mondialisée (*Managing Business in a Global Economy*)

Gérard Donnadiu

Ancien Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris (Université Paris I-Sorbonne)

Secrétaire général de l'AFSCET

E-mail : gerard.donnadiu@wanadoo.fr

Résumé : Selon le discours libéral, le gouvernement de l'entreprise appartient de droit aux propriétaires du capital (les actionnaires) qui en délèguent l'exercice à une équipe de Direction en mission d'optimiser le profit (distribué aux actionnaires) en navigant au mieux dans les aléas du marché. La pensée marxiste a cru pouvoir rompre avec cette logique en confiant le gouvernement de l'entreprise aux organes administratifs d'un Etat centralisé. L'implosion du système communiste en 1990 a montré qu'il s'agissait d'une catastrophique illusion. Le mouvement social-démocrate en Europe du Nord, le courant du catholicisme social ont pensé qu'il était possible de réconcilier intérêts des actionnaires et des salariés dans des formules d'association capital / travail, telles que celle expérimentée depuis un demi-siècle dans la cogestion allemande par exemple ou préconisée en 1981 par Jean-Paul II dans son encyclique *Laborem exercens*.

Sans mettre en cause l'intérêt qu'a représenté et représente encore cette troisième réponse, force est de reconnaître que la mondialisation accélérée de l'économie, l'émergence de nouvelles super-puissances comme la Chine, la montée des périls écologiques (thème du développement durable) renouvellent complètement l'ancienne problématique. Même aux Etats-Unis, nombreux sont les experts comme le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz (son livre : *La grande désillusion*, Fayard, 2002) à s'interroger sur la pérennité du modèle libéral. En matière de gouvernance des entreprises, particulièrement des plus grandes, ne faut-il pas reconnaître au-delà du pouvoir des actionnaires (les *shareholders*) la possibilité d'autres pouvoirs (ceux des *stakeholders*).

Par sa capacité à penser les interactions interne / externe, économie / écologie, économie / sociologie, à prendre en compte les niveaux d'organisation, les hiérarchies imbriquées, les fonctionnements en réseaux, l'approche systémique peut sans doute ouvrir de nouvelles pistes dans la manière de poser le problème de la gouvernance de l'entreprise. Des pistes qui ne soient pas simplistes ou réductrices, en prise avec la complexité et la loi de "variété requise" de Ross Ashby. Le but de cette communication est de lancer cette réflexion.

Abstract : In a liberal economy, the management of a company is under the authority of the shareholders, who delegate investment to directors in order to maximize profits. The Marxist theory hoped to break that rule by having a centralized state government be the decision-maker in a company. The failure of the Communist system in 1990 proved the theory to be a grand illusion. The Social-Democratic movement in northern Europe, and the catholic social movement thought it to be possible to reconcile the interests of the shareholders and their employees by combining capital/work as it had been used experimentally in Germany for half a century and supported by Jean_Paul II in 1981 his *Laborem exercens* (encyclique).

Without questioning the interests represented by the above response, one must take into account the increasing global economy, the rise of China's economic power, the rise of ecological problems, (theme du development durable), this renews the old problems.

Even in the USA, many experts such as Nobel Prize economist Joseph Stiglitz, in his book "La Grande désillusion" Fayard 2002 are questioning the perennity of the liberal model.

On the subject of managing business, especially the larger companies, shouldn't we also recognize the possibility of other power beyond that of the shareholders and given to that of the stakeholders.

The systemic approach, could open other venues in the way a business is managed by its capacity to take into account the interaction of the economy, ecology, sociology and also the organizational hierarchy levels and the lateral networks. Venues which are not simplistic and in accordance with the complexities and with the "variety requisite" law by Ross Ashby. The goal of this conference is to address this thinking.

D'origine récente, car née avec l'âge industriel de l'humanité, l'entreprise est une entité socio-économique hautement complexe. Il s'agit d'un système (au sens de l'approche systémique) où sont agencés ensemble dans une perpétuelle interaction dynamique une multitude d'éléments (matière d'œuvre, équipements, machines, outils, etc.), humains (salariés aux compétences diverses, managers, clients, fournisseurs, actionnaires, etc.) et

informationnels (mémoires écrites, électroniques et biologiques, règles et procédures, contrats, brevets, etc.). Ce système est de plus largement ouvert sur un environnement technique, économique, financier, juridique, social qui a tendance désormais à s'étendre au monde entier. On conçoit donc qu'un tel système hypercomplexe ait posé, dès son apparition, de délicats problèmes de gouvernance dont les ouvrages célèbres de Henri Fayol¹ et Frederick Taylor² ont laissé un témoignage. Si les solutions qu'ils préconisaient sont aujourd'hui en grande partie dépassées, leur esprit de recherche et d'invention restent des exemples.

Peut-on alors par le recours à l'approche systémique, outil par excellence pour penser la complexité, reprendre à nouveaux frais ce problème de la gouvernance de l'entreprise dans la situation qui est celle d'aujourd'hui et qui n'est plus celle du temps de Fayol et Taylor, ni même celle d'il y a à peine trente ans où la question pouvait encore être abordée dans le cadre des Etats-nations ?

1 – Etat des lieux

Apparue dans le contexte économique et juridique du capitalisme marchand du 19^{ème} siècle, où sur toute autre considération prime le droit de propriété, l'entreprise en conserve encore aujourd'hui de nombreuses traces. Pour donner un exemple, la loi française ignore officiellement l'entreprise en tant que communauté d'hommes oeuvrant ensemble dans le travail³ : elle ne connaît que la société d'apporteurs de capitaux. Depuis 1804, c'est toujours le même article 544 du Code Civil qui régit le droit de propriété dans l'entreprise : la loi se refuse à distinguer entre propriété de l'entreprise et propriété du capital.

Pour autant, cette affirmation de principe quant au droit souverain du propriétaire à gouverner l'entreprise ne résout pas, dans la pratique, la manière dont ce gouvernement doit être exercé. Le problème n'avait pas échappé à Henri Fayol qui proposait déjà, au début du 20^{ème} siècle, de distinguer entre un pouvoir de nomination et de contrôle, exercé par les actionnaires au sein d'un Conseil d'administration, et un pouvoir de direction générale exercé par une équipe de managers. Au premier de désigner et de contrôler le second. A celui-ci d'exercer la gouvernance de l'entreprise en prenant au fil du temps les décisions de gestion. A la différence du droit anglo-saxon et aussi allemand et scandinave où cette "séparation des pouvoirs" s'est imposée, le droit français continue de favoriser la "confusion des pouvoirs" en conservant pour la plupart des entreprises le statut de PDG (Président-Directeur général).

Dans un certain nombre de pays, des formes plus élaborées de gouvernance se sont également développées. Ainsi existe-t-il en Allemagne, pour les entreprises de plus de 500 salariés, un système dit de "cogestion" dans lequel un Conseil de surveillance composé pour un tiers de représentants des salariés (50% pour les entreprises de plus de 2000 salariés) exerce ce pouvoir de nomination et de contrôle sur l'équipe de direction générale (Directoire). Des systèmes assez comparables existent également en Suède, Norvège et Danemark. Ce modèle de cogestion, fleuron du capitalisme rhénan et de son "économie sociale de marché", devait recevoir une incontestable validation du pape Jean-Paul II au travers des encycliques *Laborem exercens* (1981) puis *Centesimus annus* (1991) : "*L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une "société de capital"; elle est en même temps une "société de personnes" dans laquelle entrent de différentes manières et avec des responsabilités spécifiques ceux qui fournissent le capital nécessaire à son activité et ceux qui y collaborent par leur travail*".

Des formes de gouvernance encore plus en rupture avec le modèle originel ont été expérimentées à diverses échelles dans différents pays. Sous le nom de SCOP (Société

¹ FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1970

² TAYLOR Frederick W., *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1971

³ Cet aspect est pris en compte dans le Droit du Travail qui se définit comme dérogatoire au Droit général.

coopérative ouvrière de production), existe en France un système consistant à confier l'intégralité du pouvoir aux seuls salariés sur la base du principe : un homme égale une voix. Mais malgré quelques succès locaux (Télémechanique par exemple), cette réponse est restée marginale car laissant en suspens l'apport initial des capitaux dont les salariés fondateurs ne disposent pas nécessairement. De plus, elle ne dit rien sur la manière pratique de diriger l'entreprise. Même avec un conseil d'administration composé de salariés élus, l'entreprise a toujours besoin d'une équipe de direction composée de professionnels du management. Vis à vis de celle-ci, comment arbitrer entre autonomie et contrôle ?

Une autre réponse, la nationalisation, a également été expérimentée, particulièrement en France et au grès des alternances politiques. Consistant à confier la gouvernance de l'entreprise nationalisée à des dirigeants nommés par l'Etat et dépendants de lui, cette solution est en voie d'être abandonnée. A l'usage, les "managers publics" se montrent souvent moins compétents, moins responsables et non moins intéressés que les "managers privés". Il est vrai qu'entre temps, l'effondrement des économies communistes de l'Europe de l'Est a mis en évidence l'inefficacité de ces systèmes para-étatiques.

Depuis que la globalisation a redistribué les cartes au plan mondial, entraînant dans sa foulée redéploiements industriels, délocalisations, restructurations et réorganisations, le paysage des entreprises s'est considérablement transformé. Là où voici à peine vingt ans, on pouvait espérer passer plusieurs années dans une entreprise, voire y faire carrière, on n'est plus assuré aujourd'hui de s'y trouver encore six mois plus tard. La mobilité extrême du salariat comme de l'actionariat rend partiellement caduques des formules, comme la cogestion allemande, que l'on pouvait considérer comme des alternatives "de progrès" au modèle capitaliste d'entreprise. En se mondialisant, la finance ou plus exactement les circuits financiers, exercent sur les Directions d'entreprises une dictature dont les actionnaires-proprétaires n'avaient jamais disposé à la pire époque du capitalisme industriel.. La rentabilité doit être immédiate et c'est à trois mois, comme le relève le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz⁴, que celle-ci se mesure dans le *quaterly report* aussitôt répercuté dans les cours de Bourse.

Dans le même temps, la transformation des modèles organisationnels, avec la substitution progressive des organisations par projets ou en réseaux au vieux système pyramidal hiérarchique, la multiplication des nouvelles formes d'alliance entre firmes (joint-venture, franchise, etc.), bouleverse profondément les logiques classiques de fonctionnement et rend beaucoup plus opaques, imprédictibles, incertains, les comportements d'acteurs. Cela interfère nécessairement avec les questions de gouvernance au niveau le plus élevé.

Avec André-Yves Portnoff⁵, on peut alors s'interroger sur la capacité d'un tel court-termisme à favoriser le développement d'entreprises durablement performantes au sein d'économies durablement prospères. *"Si l'on sacrifie les investissements de long terme, recherche, formation, solidarité avec le personnel, pour maximiser le profit à trois mois, on accepte un processus destructeur d'entreprises lançant dans la course financière de faux cracks dopés qui conduisent à de vrais krachs ruineux"*. Et s'agissant des investissements à consentir en faveur du développement de la Ressource humaine, Portnoff ne craint pas de préciser : *"On doit rompre avec une vision sacralisant trop le dieu Marché et s'investir dans ce que le capitalisme rhénan et scandinave ont de plus humain. Ces modèles sont plus favorables à la mobilisation de l'intelligence que le tout-pour l'actionnaire qui instrumentaliser les autres parties prenantes. Le bon sens démontre que l'on ne peut espérer exploiter l'intelligence des personnels en les prenant pour des imbéciles et en les traitant comme des consommables"*.

⁴ STIGLITZ Joseph, *La grande désillusion*, Fayard, 2002

⁵ PORTNOFF André-Yves, *L'Europe face à la révolution de l'intelligence*, *Futuribles* n°310, juillet-août 2005

C'est donc dans ce nouveau contexte – mondialisé, globalisé, complexifié – mais beaucoup moins chargé d'idéologie car devenu plus pratique et prospectif, que doit désormais être posée la question de la gouvernance de l'entreprise.

2 – Un premier regard systémique

Dans l'étude d'un système complexe, une première approche consiste à se focaliser sur la fonction que remplit le système dans son environnement. Qu'y fait-il ? Pourquoi se maintient-il en fonctionnement ? Cette analyse repose toujours sur le classement et l'analyse des multiples flux échangés avec l'environnement.

S'agissant de l'entreprise, il est clair qu'elle doit constamment intégrer les "bruits" venus de l'extérieur et reconstruire son équilibre. Sur un plan physico-économique toutefois, il apparaît que les différents flux (matières, énergie, information, argent, hommes,...) qui traversent l'entreprise ne sont pas de même nature. En reprenant une distinction introduite par Henri Laborit⁶ à propos des systèmes biologiques on peut distinguer entre les **flux circulants** sur lesquels l'entreprise exerce son action transformatrice et les **flux structurants** qui ont vocation à contribuer plus ou moins directement au maintien et au développement de sa structure.

Les flux circulants d'entrée peuvent être qualifiés au sens large de **matière d'œuvre**. Suivant le cas, il s'agira d'abord de matière première ou de semi-finis (comme dans l'industrie), d'information (comme dans la banque ou le conseil), de personnes (comme dans la santé, la formation, l'hôtellerie,...).

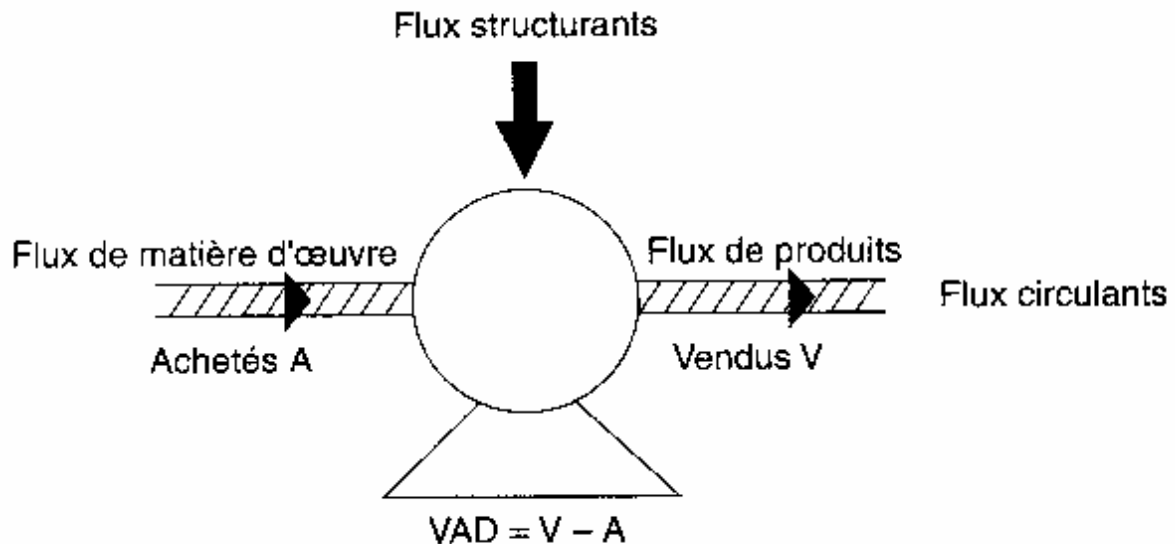
Les flux circulants de sortie constituent au sens large les **produits**. Eux aussi sont de nature très diverse et peuvent désigner un objet ou un service.

L'écart entre la valeur marchande de ces deux types de flux constitue la valeur ajoutée directe, notion introduite par P.L. Brodier⁷ et qui a l'avantage d'être économiquement plus "parlante" que la valeur ajoutée comptable (même si en pratique et au niveau global, les deux notions se recourent). Cette VAD est la mesure de la richesse créée par l'entreprise.

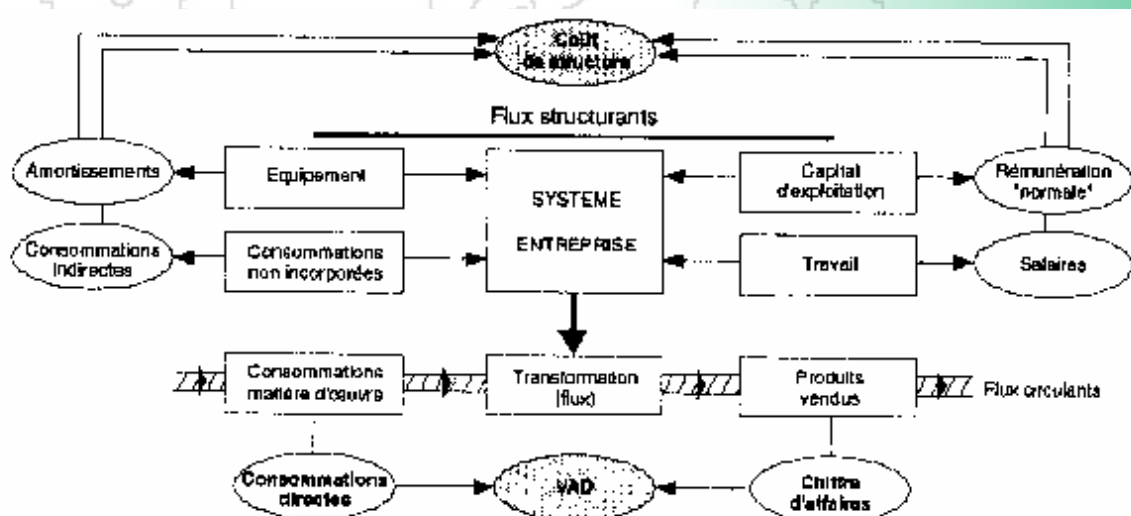
Il est alors possible de se représenter celle-ci comme une "pompe économique" travaillant sur une sorte de fluide (les flux circulants de matière d'œuvre et de produits) auquel elle ajoute un surplus d'énergie économique, la VAD.

⁶ LABORIT Henri, *La nouvelle grille*, Laffont,

⁷ BRODIER Jean-Louis, *La VAD: Une autre approche de la gestion*, AFNOR, 1988



Cette VAD résulte de la qualité de la combinaison des flux structurants, dont la contrepartie se retrouve au niveau des coûts de structure du système entreprise comme le montre le schéma ci-après. Le schéma distingue bien entre l'entreprise, système productif consommateur de coûts de structure et le "fluide", objet du process de transformation, support de la valeur ajoutée et appelé à s'échanger et à se consommer sur un marché.



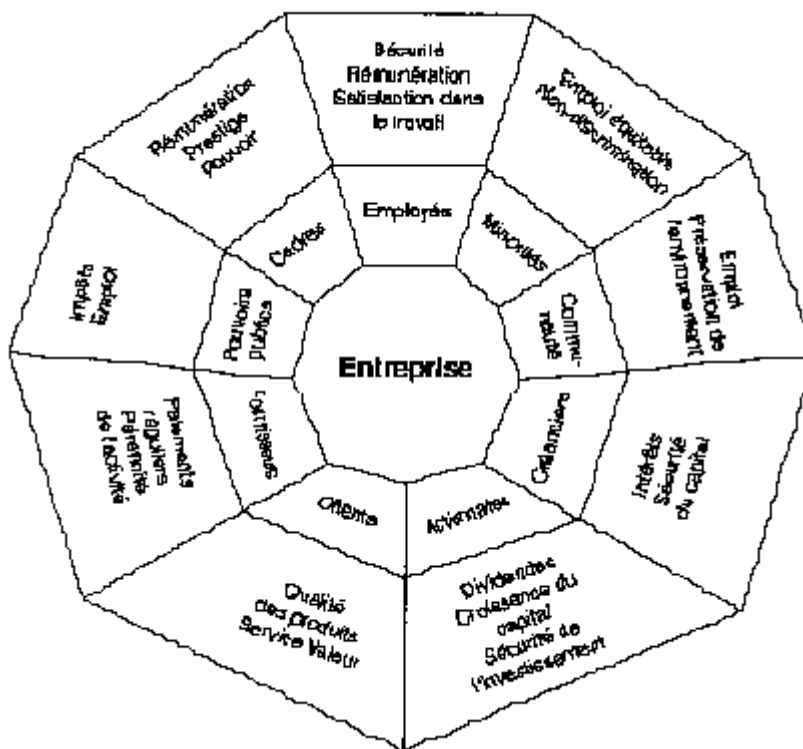
Cette analyse a le mérite de faire apparaître les conditions nécessaires à la bonne marche d'une entreprise :

- d'abord l'existence d'une VAD, c'est-à-dire la réalité d'une création de richesse (bien ou service) trouvant preneur sur un marché.
- ensuite une VAD suffisante pour pouvoir équilibrer les coûts de structure correspondant à la rétribution des différents acteurs du système entreprise : les apporteurs de capitaux sous la forme de dividendes pour les actionnaires et d'intérêts pour les banques, la force de travail sous la forme de salaires, les fournisseurs indirects parmi lesquels on doit ranger l'Etat et les collectivités qui mettent à la disposition de l'entreprise un certain nombre de biens publics (infrastructures, équipement, qualité de l'environnement, etc.) qui appellent en contre-partie le paiement d'un impôt.

3 – Le conflit des finalités

Ce partage de la VAD entre les différents acteurs n'a en soi rien d'automatique ni de facile car chacun tient légitimement à faire prévaloir ses intérêts, lesquels sont différents sinon contradictoires. A la satisfaction financière des actionnaires (les *shareholders*) sous forme de dividendes et de plu-values boursières, objectif auquel la pensée libérale identifie spontanément la finalité de l'entreprise, il faut donc adjoindre la satisfaction des autres acteurs (les *stakeholders*) également concernés par la marche de l'entreprise. C'est ce que suggère Peter Doyle⁸, professeur à l'Université de Warwick (UK), en imaginant une rosace des acteurs qui visualise pour chacun d'eux leurs attentes et leurs objectifs.

Pour lui, il n'existe pas de finalité unique pour l'entreprise (maximiser le profit de l'actionnaire par exemple), mais il considère l'entreprise comme un système à **multifinalités**, ces finalités étant partiellement incompatibles entre elles, chacune favorisant ou défavorisant indûment un groupe d'acteurs par rapport aux autres. Le problème n'est pas heureusement de maximiser ces finalités. Dans la pratique, chaque acteur se contente en effet d'une certaine "satisfaction" de ses attentes et vise rarement à obtenir l'avantage maximum, ce qui autorise à rechercher un équilibre. Un déséquilibre grave entre acteurs se traduit d'ailleurs par des dysfonctionnements mettant en péril la survie de l'entreprise. Nombreux sont les exemples où un acteur ignoré ou méprisé ne finisse par se venger au détriment de l'ensemble.



C'est pourquoi pour Peter Doyle, le problème des dirigeants de l'entreprise en quête de performance globale, n'est pas de maximiser le profit même à long terme, mais de rechercher par voie de négociations et de compromis le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leurs finalités.

⁸ DOYLE Peter, Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre, *Expansion Management Review*, n°74, automne 1994

Ce point de vue équilibré recouvre pleinement celui d'un certain nombre de grands praticiens de l'entreprise, peu suspects de verser dans l'idéalisme. Ainsi Edouard de Royère, Président de l'Air Liquide (entreprise particulièrement rentable s'il en est !), déclarait dans une interview de 1995⁹ : *“Nous avons une idée forte chez nous, une valeur fondamentale : le respect. Respect vis-à-vis de nos clients, à qui nous devons, qualité, service, prix, respect envers nos actionnaires à qui nous devons une rémunération juste de leur capital et respect envers le personnel, ce qui intègre l'emploi”*. Et plus loin, répondant à une question sur la difficile conciliation entre intérêts de l'actionnaire, du client et du personnel, il était encore plus précis : *“La responsabilité d'une direction est de maintenir un équilibre entre ces différentes demandes. Ne pas privilégier l'un par rapport à l'autre. Dans l'ère financière dans laquelle nous sommes, où ce n'est même pas l'actionnaire qui est privilégié mais la vision à court terme de la finance, il faut absolument garder la maîtrise de l'équilibre entre les trois acteurs”*.

On pourrait ainsi multiplier les témoignages de tous les grands patrons qui depuis Schumpeter considèrent que la fonction d'entrepreneur ne se réduit en aucune manière à celle de spéculateur financier.

Cette analyse de type descriptif se voit corroborée par une approche diachronique fondée sur l'observation du processus de développement d'une entreprise. Avant même que celle-ci existe dans l'espace économique, il a bien fallu que quelqu'un en ait eu l'idée, ait fait le pari de sa viabilité, ait rassemblé les capitaux nécessaires à sa création. Ce quelqu'un est le plus souvent le patron-propriétaire appuyé sur quelques actionnaires associés. Tous attendent très logiquement que l'argent qu'ils ont investi dans l'affaire soit d'un bon rapport. La finalité de l'entreprise est donc d'abord pour eux **financière** et se mesurera par l'importance (immédiate ou lointaine) du profit réalisé. Sans présence, à l'origine, d'une telle finalité, l'entreprise n'existerait pas.

Mais dès que l'entreprise est créée et commence à fonctionner, cette finalité financière doit composer avec la **finalité économique** implicite, c'est-à-dire l'obligation pour l'entreprise de créer de la richesse à destination de ses clients. Puis, lorsque les fondateurs se trouvent dans l'obligation d'embaucher du personnel pour réaliser les opérations de production, celui-ci se met en mesure de faire valoir ses attentes : amélioration des salaires, sécurité de l'emploi, meilleures conditions de travail, perspectives de carrière intéressantes, etc. Pour lui, l'entreprise a incontestablement une **finalité sociale**.

Enfin, lorsque par l'accroissement de sa taille, l'entreprise finit par exercer un effet d'emprise sur son environnement régional, national, voire mondial s'agissant de multinationales, émergent alors des attentes concernant la préservation de l'environnement, l'emploi de la main d'œuvre locale, le respect des identités culturelles, les transferts de technologie et de savoir, etc. On pourrait qualifier de **sociétale** une telle finalité habituellement portée par les différents Pouvoirs Publics locaux et nationaux, les institutions internationales (BIT par exemple), diverses ONG au plan mondial.

4 – La question de la gouvernance

L'entreprise apparaît donc comme un système singulier, tiraillé entre des finalités antagonistes. Comment prendre chacune d'elles en compte dans les décisions de gestion en cherchant à réaliser le moins mauvais compromis ? C'est en cela que consiste la question de la gouvernance dont on pressent qu'elle renvoie à la manière dont est choisie, mise en place et contrôlée l'équipe de direction générale.

⁹ de ROYERE Edouard , Pourquoi Air Liquide n'est pas comme les autres, *La Tribune Desfossés*, 25 janvier 1995

Pour essayer d'y répondre, nous nous appuyerons sur une analyse issue de travaux déjà anciens du sociologue Alain Touraine¹⁰. Celui-ci établit une distinction éclairante entre deux manières d'approcher l'entreprise :

- **l'entreprise-institution** : lieu de confrontation et d'arbitrage entre des forces sociales antagonistes (apporteurs de capital et apporteurs de travail par exemple) dont l'une finit, temporairement, par imposer l'essentiel de ses finalités et de ses objectifs aux autres. En droit classique français, c'est au propriétaire de l'outil de production qu'est dévolu un tel pouvoir ;
- **l'entreprise-organisation** : agencement de composants matériels et humains ainsi que de procédures permettant d'atteindre le plus efficacement possible les objectifs.

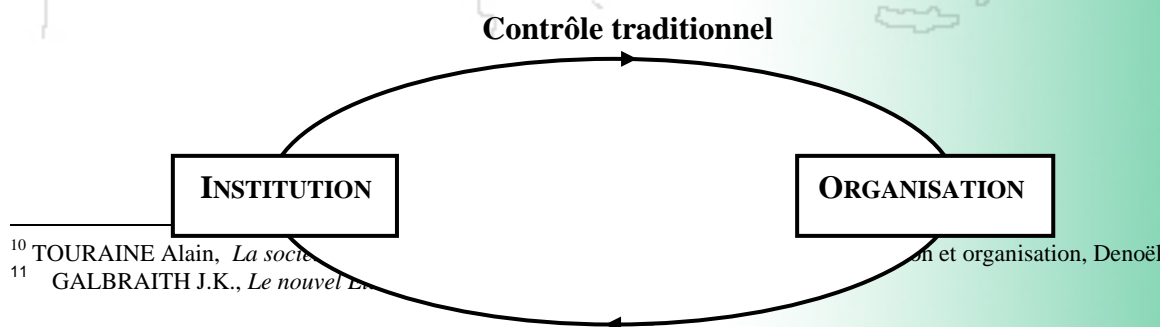
Dans la conception d'Alain Touraine, les objectifs dégagés au niveau de l'institution (et qui sont généralement ceux de l'acteur dominant) déterminent ensuite l'agencement de l'organisation. Le problème est alors de s'assurer le meilleur contrôle de l'organisation pour la mettre au service des buts (parfois inavoués ou inavouables) de l'institution.

Intéressante en soi, cette conception est cependant trop statique car ne tenant pas compte du caractère systémique de l'interaction entre institution et organisation. Le rapport de subordination, qui selon Touraine existe entre la première et la seconde, peut en effet s'inverser comme nous allons le voir.

Tant que l'entreprise reste de taille réduite, l'acteur dominant (l'actionnaire le plus souvent) est en mesure d'imposer à l'organisation sa propre finalité. Mais avec l'accroissement de taille et surtout de complexité de l'entreprise, avec l'obligation de faire appel aux banques et de diversifier le capital, le patron propriétaire des débuts finit par être débordé par sa propre machine. Face aux grands commis, "hommes capables" nourris dans le sérail et issus pour la plupart de la frange supérieure du salariat, ils ne font pas le poids de la compétence. Comme les rois mérovingiens qui confiaient la réalité du pouvoir à leur maire du palais, ils en font de même avec leurs directeurs généraux. Mais tout maire du palais est un Charles Martel en puissance ; à force de tourner autour du pouvoir, les grands managers finissent par le prendre.

J.K. Galbraith, dans un ouvrage qui eut son heure de célébrité¹¹, a parfaitement résumé en quelques lignes cette transformation de l'entreprise et le phénomène qui lui est lié du glissement du pouvoir. Se plaçant au terme du processus, il écrit : "*Ces firmes, quand elles atteignent leur plein développement, sont donc dirigées collégalement par un appareil complexe destiné à répartir et à utiliser les informations fournies par de nombreuses personnes. Cette organisation dirigeante -comprenant des ingénieurs, des savants, des directeurs d'usines, des directeurs des ventes, des spécialistes de marketing, des chefs de publicité, des comptables, des juristes, des démarcheurs de ministères- je l'ai nommée "technostructure".*

Par le moyen d'une rétroaction qui se met en place peu à peu on assiste donc à un détournement du contrôle traditionnel exercé par l'institution sur l'organisation. Le contrôle se trouve alors inversé comme le montre le schéma suivant et les buts de l'organisation - buts implicites portés par la Direction générale - finissent par s'imposer à l'institution elle-même dont les finalités sont traitées alors comme des contraintes.



¹⁰ TOURAINE Alain, *La société*

¹¹ GALBRAITH J.K., *Le nouvel État* et organisation, Denoël

Contrôle managérial

Bien entendu, il reste très important pour les dirigeants de ne pas nous sous-estimer ces contraintes, faute de quoi une des finalités institutionnelles peut se réveiller et venir rappeler durement au management son existence. On en a eu de nombreux exemples au cours des dernières années avec le départ forcé de dirigeants remerciés par les actionnaires pour cause de résultats financiers insuffisants. Mais on a aussi l'exemple de dirigeants allant jusqu'à falsifier les comptes pour conserver le plus longtemps possible leur pouvoir (affaires Enron et WordCom aux Etats Unis, affaire Vivendi en France, affaire Parmalat en Italie).

Quelle est alors la finalité implicite spontanément portée par ce management ? Il n'est pas besoin de beaucoup de psychologie pour la deviner. Cette finalité est de l'ordre de la volonté de puissance et passe par la croissance et le développement comme conditions de réalisation.. Seule la croissance/puissance garantit au management la sécurité de son emploi, le développement de son influence et de son pouvoir, l'accès accru à des gratifications dans les domaines matériels et symboliques.

A ce stade de l'analyse, la question de la gouvernance de l'entreprise s'avère d'une singulière complexité. Celle-ci apparaît comme un système aux finalités multiples et interactives, oscillant suivant les circonstances et le moment entre des finalités institutionnelles à la fois partielles et partiales (car portées par des acteurs aux intérêts divergents) et une finalité émergente de survie et de croissance spontanément portée par le management et dont la réalisation s'impose comme condition nécessaire aux autres finalités. Même si la nature imbriquée de ce jeu, où les finalités sont en rétroaction perpétuelle, ne permet pas d'afficher dans l'instant la suprématie de l'une des finalités sur les autres, il semble bien cependant qu'en longue durée, **survie et développement** soient la trace visible et repérable d'une entreprise qui réussit. Assurer la survie dans un premier temps, asseoir le développement à moyen/long terme dans un second, c'est toujours au regard de ce double constat observé ex post que les résultats d'une entreprise prennent sens et que sa performance globale se vérifie. Alors peuvent être satisfaites à minima les finalités institutionnelles, selon une combinaison variable selon l'entreprise, les circonstances rencontrées et les contraintes de l'environnement socio-juridico-économique. D'évidence, un tel constat apparente par bien des aspects l'entreprise à un système vivant recherchant en permanence à s'adapter à son environnement afin d'y survivre et si possible de s'y développer.

5 – Jalons pour une gouvernance équilibrée

Nous l'avons vu à propos de la citation d'Edouard de Royère, un dirigeant compétent et sage, conscient de ses responsabilités, gouverne l'entreprise en combinant au mieux les différentes finalités institutionnelles. Il cherche à arbitrer le plus honnêtement possible entre les attentes des clients, des salariés, des actionnaires et désormais les attentes sociétales exprimées par les collectivités, les Etats, les ONG, etc. Mais pour fréquente qu'elle soit, une telle attitude n'est pas générale et souffre de nombreuses exceptions comme l'ont montré les affaires fâcheuses évoquées précédemment. De plus, elle laisse sans réponse une situation où une des finalités institutionnelles devenue hégémonique impose sa loi à toute l'entreprise, comme il en va aujourd'hui avec la dictature de la finance.

Que faire alors pour instituer une gouvernance équilibrée des entreprises, en particulier des plus grandes ? Sans entrer dans le détail d'une construction juridique qui n'est pas du

ressort de cette communication, il nous semble que les axes de la réponse peuvent se décliner sur trois niveaux.

5-1) D'abord impliquer l'ensemble des parties prenantes

Dans une économie mondialisée dominée par la finance, laquelle au nom d'un actionnariat devenu théorique s'est arrogé un pouvoir discrétionnaire, il devient indispensable d'injecter dans le système de gouvernance de l'entreprise une bonne dose de **variété**. Écoutons ce que disent à ce sujet Michel Anglietta et Antoine Ribérioux¹² : "*Dans l'entreprise) la création de richesses opère par la réunion de capitaux humains, financiers et physiques, ... L'incertitude radicale qui pèse sur le déroulement temporel de cette combinaison de ressources, ainsi que la difficulté de mettre en mouvement une action collective plaident pour un exercice du pouvoir favorisant l'engagement des différentes parties prenantes... L'instabilité des marchés de capitaux, de son côté, vient étayer cette conclusion... La manière dont les dirigeants de Wordcom, Enron, etc. ont su tiré parti de la confiance aveugle des marchés pour capter de la valeur, en dépit des dispositifs visant à les en empêcher, en témoigne... La présence de blocs de contrôle est précisément un moyen de limiter l'instabilité liée aux marchés de capitaux*".

Quels doivent-êtr ces "blocs de contrôle" ? D'évidence, ils ne sauraient être les mêmes de la petite entreprise à la multinationale présente dans le monde entier. Immergée dans un marché local, soumise à une unique juridiction, encore proche d'un capitalisme familial, la première peut sans doute rester exclusivement dépendante de son actionnariat. Dépassé une certaine taille cependant, les autres "parties prenantes" émergent successivement. D'abord la composante Travail que l'on ne saurait ramener à une troupe de mercenaires que l'on s'attache par un contrat de louage (même si cette situation peut convenir à certains salariés). Puis les représentant des divers environnements (naturels, sociétaux, culturels, etc.) sur lesquels l'entreprise exerce une emprise croissante lorsqu'elle grandit; Et pour une multinationale géante, cette emprise concerne le monde entier !

5-2) Instituer universellement une forme juridique appropriée

Cette prise en compte graduelle de la variété au niveau des parties prenantes demande à être articulée juridiquement. L'entreprise a en effet besoin de cohérence et de persévérance au niveau de ses stratégies d'action. Il ne saurait être question de la transformer en forum permanent et en tour de Babel.

Pour cela, il importe de bien séparer dans sa structure juridique le pouvoir de direction, qui doit être un, du pouvoir d'orientation et de contrôle qui lui peut être pluriel, lieu de confrontation et de débat entre les diverses parties prenantes. Ceci plaide incontestablement en faveur de la structure dualiste du pouvoir, avec Conseil de surveillance et Directoire qui est la formule dominante dans les pays anglo-saxons, à l'encontre de la structure moniste du droit français. En créant le statut de PDG, à la fois Président qui surveille et contrôle et Directeur général qui dirige, le droit français a conçu un monstre juridique contraire à tous les bons principes de séparation des pouvoirs depuis Montesquieu. Cet archaïsme est sans doute un héritage inconscient de la monarchie de droit divin qui continue de peser sur l'imaginaire des Français.

Par cette séparation des pouvoirs, on peut alors instiller sans peine de la variété dans la gouvernance de l'entreprise. Il suffit de fixer la loi de répartition de sièges attribués à chaque partie prenante au sein du Conseil de surveillance, répartition qui doit naturellement être variable suivant la situation, la taille et le degré d'emprise de l'entreprise. Et il faut aussi définir les modalités de votation en fonction des questions traitées, modalités qui peuvent aller de la majorité simple à diverses majorités qualifiées.

¹² M. Anglietta / A. Ribérioux, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel

5-3) Dépasser la vieille confrontation capital / travail

Sans l'avoir recherché, cette recherche de variété à injecter dans la gouvernance de l'entreprise, devrait permettre de sortir les composantes Capital et Travail du face à face stérile où elles se sont enlisées depuis deux siècles.

D'une part, ces deux composantes ne sont plus les seules à être concernées, et la présence d'un tiers acteur, même très minoritaire, change beaucoup de choses. D'autre part, il devient possible de distinguer au sein de ces composantes entre ceux qui se sentent vraiment concernés par la gouvernance de l'entreprise et ceux pour qui l'entreprise n'est qu'un simple instrument de gain :

- *coté actionnaires* : seul le noyau des actionnaires stables, petits ou grands, devrait avoir son mot à dire au moment des Assemblées générales et de l'élection des représentants au Conseil de Surveillance. Il est clair que le boursicoteur uniquement intéressé par le montant des plus values ne se sent en rien concerné par une gouvernance, saine et durable. Un moyen pour opérer cette sélection au sein de l'actionnariat pourrait consister à n'attribuer un droit de vote à l'action qu'au bout d'un temps minimal de garde (cinq ans par exemple).
- *coté salariés* : même remarque coté salarié, où il serait logique de distinguer entre le mercenaire, uniquement préoccupé par le montant du salaire et toujours prêt à se vendre au plus offrant, et le "salarié citoyen" qui se sent solidaire du destin de l'entreprise. Pour lui, celle-ci est une communauté de personnes avant d'être une société de capitaux. Pour ces "salariés citoyens", on pourrait imaginer une réponse du type de celle proposée par l'ASGP (Association pour la Société à Gestion Partagée). A savoir, regrouper au sein d'une association tous les salariés disposant d'une :
 - ancienneté minimale (deux ans ?),
 - ayant fait acte de volontariat pour s'intéresser à la vie de leur entreprise,
 - ayant suivi une formation de sensibilisation à l'économie d'entreprise et à sa gestion.

Seuls, les salariés regroupés dans cette association auraient droit au chapitre s'agissant d'élire les représentants du Travail dans le Conseil de surveillance.