



# FONTIONNEMENT ÉTHIQUE DES ENTREPRISES ET SYSTÈMES DE GOUVERNANCE

SAMUEL MERCIER\*

Les préoccupations en matière de gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) ont véritablement émergé au cours des années 1990 dans les principaux pays occidentaux. Plusieurs facteurs explicatifs peuvent justifier cet engouement croissant : la recrudescence de scandales impliquant les dirigeants de grandes entreprises, l'accélération des fusions et restructurations d'entreprises, l'existence de rémunérations mirobolantes touchées par certains dirigeants en déconnexion avec l'évolution financière de leur entreprise, le manque de transparence de l'information destinée aux actionnaires, le manque de clarté dans le fonctionnement des conseils d'administration, les soupçons portant sur l'intégrité des audits comptables et financiers...

Ces dérives ont mis en exergue le besoin urgent de prendre davantage en compte la dimension éthique dans le fonctionnement des grandes entreprises. L'éthique peut être vue comme une réflexion située en amont de l'action qui vise à distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. Les notions relatives de bon ou mauvais se forment à partir du système de valeurs et des attitudes des acteurs. La déontologie se définit alors comme une éthique appliquée à un domaine professionnel spécifique.

Le système de gouvernance est défini, par Gérard Charreaux<sup>1</sup>, comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire.

Les organisations et les champs d'actions dans lesquels elles opèrent sont dirigées par des règles du jeu qui traduisent la façon dont valeurs sociales et choix éthiques ont été institutionnalisés<sup>2</sup>. Ce contexte institutionnel<sup>3</sup>, c'est-à-dire l'ensemble des contraintes (formelles et informelles) structurant les interactions entre les individus dans la société, détermine grandement la nature du système de gouvernance.

La dimension éthique dans la gouvernance concerne la façon dont l'entreprise se positionne par rapport à ses partenaires. Le sens donné à l'éthique semble dépendre fortement du modèle de gouvernance : la vision actionnariale s'opposant à une vision plus partenariale<sup>4</sup> de la gouvernance.

Dans un premier temps, nous présenterons les grands traits des deux visions de la gouvernance. Puis, nous analyserons la place laissée à l'éthique organisationnelle. Pour conclure, nous nous interrogerons sur les perspectives d'évolution au sein de ces systèmes.

\* Maître de conférences, CREGO/LATEC, IAE Dijon, Université de Bourgogne.

## LE DÉBAT SUR LA NATURE DE LA FIRME : VISION ACTIONNAIRIALE CONTRE VISION PARTENARIALE DE LA GOUVERNANCE

La question centrale est la suivante : l'entreprise doit-elle se préoccuper exclusivement de ses propriétaires, ou est-elle d'abord une entité sociale soucieuse de promouvoir ses propres intérêts ? Dans ce dernier cas, il convient alors d'ouvrir la gouvernance aux autres parties prenantes<sup>5</sup>.

La vision actionnariale semble plus particulièrement liée au système de gouvernance anglo-saxon. La gouvernance se focalise principalement sur la relation actionnaires-dirigeants, s'intéressant au contrôle de ces derniers (supposés faire preuve d'opportunisme). La préoccupation essentielle dans ce modèle est de s'assurer que ceux qui financent l'entreprise obtiennent un juste retour sur investissement. Le conseil d'administration des sociétés, épine dorsale du processus de gouvernance, est le mandataire des actionnaires. Son rôle est de garantir la création de valeur pour les propriétaires de l'entreprise.

Ce modèle peut sembler réducteur dans la mesure où il simplifie de façon caricaturale la réalité de la gouvernance qui implique des relations complexes entre de multiples parties prenantes. Il convient donc de réintroduire les facteurs contextuels spécifiques existant dans les différents systèmes de gouvernance.

En effet, le modèle actionnarial s'applique difficilement dans le reste du monde (même au sein du système anglo-saxon, la séparation propriété-management ne concerne qu'un nombre limité de firmes). La primauté donnée à la propriété privée et à un horizon temporel réduit restent encore une exception par rapport aux autres systèmes de gouvernance.

Selon Etzioni<sup>6</sup>, la gouvernance est un

construit social qui reflète les valeurs, intérêts et besoins particuliers d'une société. C'est bien le cadre institutionnel du système de gouvernance qui détermine la valeur que l'on attribue à la notion de propriété.

Dans les systèmes de gouvernance européens et japonais, l'entreprise est davantage appréhendée comme une institution sociale ayant une personnalité, des aspirations propres et des responsabilités publiques. Ses objectifs incluent les intérêts de plusieurs parties prenantes (investisseurs, dirigeants, employés, fournisseurs, clients, même si tous ces groupes ne sont pas mis sur un pied d'égalité), ce qui conduit à une conception citoyenne de l'entreprise. Tous ceux qui participent à une organisation ont, certes, des intérêts et besoins spécifiques mais ils partagent des buts en commun.

Dans ce cadre, les dirigeants deviennent les agents non plus des seuls actionnaires mais de l'ensemble des parties prenantes. Leur prise en compte nécessite l'établissement d'un ordre de priorité. La participation des parties prenantes à la gouvernance vise à résoudre les inévitables conflits d'intérêts. Le conseil d'administration voit donc son rôle s'élargir : il a pour objectif de trouver des compromis, d'arriver à un équilibre entre des intérêts disparates et potentiellement conflictuels et de se soucier de l'intérêt social.

L'opposition entre ces deux modèles conduit à des interprétations distinctes de la notion de bonne gouvernance.

## À LA RECHERCHE DE LA BONNE GOUVERNANCE

Les entreprises sont toutes confrontées aux mêmes problèmes d'ordre éthique mais leur traitement reflète les spécificités institutionnelles propres à chaque système de gouvernance.



Ainsi, l'éthique de la gouvernance actionnariale se préoccupe principalement de réduire l'enracinement des dirigeants et de protéger les petits actionnaires des abus possibles de la part des actionnaires plus importants.

Le système de gouvernance anglo-saxon possède la particularité d'aborder les problèmes éthiques de manière directe et très formalisée.

Cela se manifeste, d'une part, par la production de codes de bonne gouvernance centrés sur les intérêts des actionnaires et visant essentiellement à introduire davantage de transparence dans l'information qui leur est restituée et à améliorer le fonctionnement des conseils d'administration : rapports Treadway (1987) aux États-Unis, Cadbury (1992), Greenbury (1995) et Hampel (1998) en Grande-Bretagne, Dey (1994) au Canada. Plusieurs bourses anglo-saxonnes ont repris à leur compte les principes énoncés dans ces commissions : elles demandent aux entreprises cotées de se positionner par rapport à ces recommandations et de justifier les éventuels écarts avec les pratiques existantes.

Le conseil d'administration est décrit comme le responsable de la politique éthique de l'entreprise. Il est chargé de surveiller la conformité des actions des dirigeants et employés de l'entreprise avec les normes juridiques et éthiques.

En outre, le cadre juridique anglo-saxon cherche de façon croissante à inciter les entreprises à une auto-régulation interne des comportements en recommandant l'adoption d'outils de gestion des risques éthiques.

Cela conduit à une institutionnalisation de l'éthique en entreprise : plus de 95 % des grandes entreprises disposent d'un code éthique<sup>7</sup>, une grande majorité d'entre elles dispose d'un comité d'éthique, de procédures d'audits éthiques, de responsables de l'éthique dans leurs différentes filiales et de mécanismes de recours internes (garantissant une certaine justice procédurale).

L'éthique revêt ici une forte connotation normative et juridique, elle contient principalement des règles de conduite visant à restreindre l'espace discrétionnaire des acteurs dans l'entreprise. L'éthique est donc très largement instrumentalisée et ne constitue qu'un moyen au service d'une fin, à savoir la préservation du capital de réputation de l'entreprise. La philosophie du système repose sur l'idée que tout ce qui sert les intérêts des actionnaires contribuera à améliorer le bien-être collectif. Ainsi, la création de valeur actionnariale est de l'intérêt des autres parties prenantes.

La réduction de l'éthique à un mécanisme spécifique et intentionnel de gouvernance nous semble critiquable : son objectif étant d'améliorer les pratiques, il reste peu de place pour une réflexion de fond sur la gouvernance. Par exemple, l'exigence de transparence des rémunérations des dirigeants se traduit par des règles de divulgation mais ne conduit pas à une interrogation sur le bien-fondé de l'écart entre plus haut et plus bas salaire.

Dans une approche partenariale, la notion de « bonne gouvernance » concerne le contrôle et la régulation qui doit s'exercer pour s'assurer que les intérêts des parties prenantes (principal) sont sauvegardés par les agents de l'entreprise et que leurs droits et souhaits sont respectés. Les actions de l'entreprise doivent être compatibles avec les objectifs sociaux. Il s'agit d'un renversement complet de perspective par rapport au modèle actionnarial : la prise en compte des aspects sociaux doit, à long terme, bénéficier à toutes les parties prenantes y compris aux investisseurs. Le profit n'est donc que le juste reflet de la contribution que l'entreprise apporte à la société.

Il nous semble que les systèmes européens et japonais ouvrent davantage les autres parties prenantes à la gouvernance. Dans le système anglo-saxon, même si leur rôle est reconnu, il n'est pas question de les associer à la gouvernance. Le conseil d'administration ne doit rendre des comptes

qu'aux seuls actionnaires. L'analyse des recommandations en matière de gouvernance en France et au Japon indique une orientation marquée pour l'approche *Stakeholder*. Ainsi, le rapport Viénot<sup>8</sup> précise que l'entreprise « poursuit des fins propres, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses fournisseurs et de ses clients » (p. 8). Il recommande aux administrateurs et dirigeants d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise.

Au Japon, un rapport sur la gouvernance<sup>9</sup> indique que le conseil d'administration a la responsabilité de coordonner les intérêts variés de toutes les parties prenantes. Il est, en outre, précisé que seule une coopération stable entre employés et dirigeants permet de maximiser la valeur aux actionnaires.

Il reste à se demander comment la participation des parties prenantes à la gouvernance est organisée. Elle est, d'une part, instituée par des mécanismes juridiques. C'est donc d'abord en renforçant le cadre institutionnel que ces systèmes cherchent à maîtriser les pratiques abusives. Les préoccupations éthiques s'expriment indirectement par la réglementation et par la négociation entre les partenaires sociaux.

Ainsi, la loi allemande régit le système de cogestion permettant aux salariés de participer à la gouvernance : employés et actionnaires sont représentés de façon paritaire dans le conseil de surveillance (même si son président est nommé par les actionnaires). Le rôle de ce conseil est de se concentrer sur la santé à long terme de l'entreprise. De façon atténuée, le comité d'entreprise en France permet de s'assurer que les intérêts des non-actionnaires ne sont pas marginalisés.

D'autre part, les parties prenantes qui entretiennent une relation économique avec l'entreprise participent également à la gouvernance. Par exemple, les banques allemandes et japonaises sont souvent étroitement associées à la gestion des entrepri-

ses et sont représentées dans les conseils d'administration. Plus globalement, la constitution des *Kereitsu* au Japon, l'importance prise par des participations croisées entre les sociétés fondées sur des relations historiques et commerciales en France et en Allemagne indiquent que les relations sont basées sur le long terme.

La France se démarque par un rôle moindre donné aux banques, par une conception quasi-monarchique du rôle du dirigeant et par le rôle important de la technocratie d'Etat. Elle semble être dans une situation intermédiaire entre le système de gouvernance anglo-saxon et le système allemand ou japonais.

Ces systèmes ont la particularité commune d'appréhender l'éthique comme étant un questionnement réservé à la conscience intime de chacun. La dimension éthique reste donc très largement informelle. Certaines grandes entreprises communiquent, toutefois, des principes d'action traitant des enjeux liés à leur responsabilité sociale.

## VERS UN MODÈLE DE GOUVERNANCE UNIQUE ?

L'accélération de la globalisation économique et financière incite à un rapprochement entre les différentes pratiques de gouvernance. De plus, certaines institutions internationales comme l'OCDE tentent d'édicter un code de la gouvernance comprenant des normes internationalement acceptées.

Ainsi, les principes de l'OCDE<sup>10</sup> stipulent notamment la nécessité de reconnaître les droits des parties prenantes tels qu'ils sont établis par les cadres juridiques nationaux et encouragent une coopération active entre les entreprises et ses parties prenantes permettant la création de richesse et d'emplois.

En Europe Occidentale et au Japon,



l'importance croissante de la capitalisation détenue par des investisseurs anglo-saxons (par le biais des fonds de pension, notamment) et le rôle accru du marché financier redonnent de l'importance aux actionnaires.

En effet, les gestionnaires de ces fonds de pension cherchent à importer les pratiques et usages en vigueur dans leurs pays d'origine. Une certaine structuration de la réflexion éthique calquée sur le modèle anglo-saxon est donc apparue dans plusieurs grandes entreprises : adoption de codes de conduite, de comités d'éthique, nomination de « déontologues ».

Réciproquement, dans le système anglo-saxon, la montée des investissements éthiques (qui représentent environ 10 % des investissements totaux), le développement de l'évaluation des performances sociales, l'apparition de normes sociales (comme

SA 8000 par exemple) ainsi que l'influence croissante des groupes de pression contraignent les entreprises à reconnaître leurs responsabilités sociales.

Les particularismes des différents systèmes risquent toutefois de perdurer encore longtemps. En effet, l'enjeu fondamental de la réflexion éthique dans le système de gouvernance est de permettre aux entreprises en quête de légitimité sociale de se positionner par rapport aux règles existantes.

De ce point de vue, le cadre juridique anglo-saxon donne un rôle primordial à l'éthique puisqu'il laisse davantage de place à l'interprétation des règles et à l'auto-régulation des comportements. La participation des autres parties prenantes à la gouvernance relève ainsi uniquement de la prise de décision éthique des dirigeants et administrateurs.

## NOTES

1. Charreaux G., *Le Gouvernement des entreprises*, Economica, Paris, p. 1, 1997.
2. North D. C., « Institutions », *Journal of Economic Perspectives*, 5, p. 97-112, 1991.
3. North D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, University Press, Cambridge, 1990.
4. Charreaux G., Desbrières P., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, p. 57-88, 1998.
5. Les parties prenantes (*Stakeholders*) sont les agents ou groupes d'agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent un enjeu important.
6. Etzioni A., « A Communitarian Note on Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, Volume 8, Issue 4, p. 680, 1998.
7. Weaver G. R., Trevino L. K., Cochran P. L., « Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's », *Journal of Business Ethics*, 18, p. 285, 1999.
8. *Le Conseil d'administration des sociétés cotées*, CNPF et AFEP, juillet 1995.
9. Corporate Governance Forum of Japan, 1998, *Corporate Governance Principles - A Japanese View*, Final Report, May 26.
10. *Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise*, 28 p., 1999.