

# Entreprise et gouvernance : de quoi s'agit-il ?

Par Rémi Guillet

*Docteur en Sc. Mécanique / Énergétique et Dipl. en Économie*

Pour une part cet article fait suite au colloque tenu les 29 et 30 avril dernier au Collège des Bernardins (Paris), un colloque dédié au thème de l'entreprise, ses « formes de propriété » et « responsabilités sociales ». Un colloque pertinent, particulièrement utile car programmé à un moment où l'entreprise, l'emploi, sont des mots qui peuvent véhiculer à la fois « le meilleur des mondes » quand on y appartient, le pire quand on en est exclu. Mais ils sont nombreux ceux qui retiennent de cette dichotomie un sentiment de précarité qui « plombe » leurs projets, maintient chez eux une angoisse au moins latente, expliquant en partie le succès des assurances-vie, de l'épargne sous toutes ses formes et de la consommation « *discount* », y compris dans les classes moyennes...

Cet article est aussi l'occasion de revenir sur l'idée qu'une gouvernance d'entreprise pertinente passe désormais par des liens resserrés entre les détenteurs des capitaux et les salariés et qu'en pratique cela passe par de nouvelles modalités de rémunération croisant les intérêts des uns avec ceux des autres <sup>(1)</sup>...

*Un peu de sémantique...*

**Entreprise : une appellation « floue »** <sup>(2)</sup>

Une entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels (services) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole), avec un objectif de rentabilité...

Une entreprise est le plus souvent une structure légale : une société anonyme, par actions, à responsabilité limitée, coopérative, etc. Mais cette structure n'a pas toujours d'existence juridique officielle. Ses « parties prenantes » varient en fonction des préoccupations scientifiques et/ou politiques de l'époque, en fonction des responsabilités qui lui sont assignées.

Toutefois, seule la société anonyme est une entité juridique qui existe en tant que personne morale et qui, étant une société de capitaux, n'a pas de « membres » mais seulement des actionnaires, propriétaires des titres de capital émis par ladite société anonyme, chacun des actionnaires se voyant octroyer une responsabilité strictement limitée à la valeur de son « apport »...

Quand on parle de « firme » on évoque généralement de très grosses entreprises avec succursales et autres annexes, souvent entreprises multinationales (supranationales ?). Est multinationale toute firme ayant réalisé des investissements directs à l'étranger et disposant de filiales localisées hors de son pays d'origine, ou ayant pénétré certains pays hôtes grâce à des alliances avec des entreprises étrangères. Sans nous étendre ici sur ce cas, on retiendra que les firmes peuvent jouer de leur « multi nationalité » pour minimiser leur charges fiscales via les « paradis fiscaux » et ainsi maximiser leur production de « richesses ».

A noter que la législation différencie le « traitement » des entreprises selon leur taille...

Compte tenu de son statut et de la présence de deux types de partenaires, l'un strictement intégré à l'entreprise (fait d'*insiders*), qui comprend les salariés qui y « travaillent », l'autre, considéré comme extérieur (fait d'*outsiders*), qui apporte le capital et donc possède les actifs, c'est la société anonyme, soit légèrement plus de 50 % de la totalité des entreprises françaises en 2010, qui est l'objet de ce propos. Alors, dans son cas précisément, on ne devra pas oublier ses « dirigeants », physiquement *insiders* mais le plus souvent *outsiders* de cœur !

...

### **Quid de la « gouvernance » ? <sup>(2)</sup>**

Le mot gouvernance est une nouvelle expression de la langue française. La gouvernance (le gouvernement) d'entreprise rassemble l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. La gouvernance inclut la gestion des relations entre les parties prenantes et les objectifs assignés à la structure.

Certes la gouvernance se doit d'abord de respecter la législation en cours donc, en toute vraisemblance, l'intérêt public, mais elle est, dans le cas des sociétés anonymes, une affaire d'intérêts privés.

Si la gouvernance est le cadre dans lequel opèrent les dirigeants, la « marge » qui est laissée à ces derniers est cependant suffisante pour marquer de leur empreinte la mise en pratique des orientations voulues par les propriétaires. Il en va de même pour la mise en pratique des externalités liées par exemple à l'engagement écologique, à la responsabilité sociétale... Si les actionnaires donnent le cap, ils ne tiennent pas la barre !

Dans le cas des sociétés anonymes d'actionnaires (SA) et des sociétés à responsabilités limitées (SARL), la gouvernance est déléguée par les propriétaires à des « tiers », directeur général, directoire, qui rendent compte à un conseil d'administration ou de surveillance qui, à son tour, rend compte devant l'assemblée générale des actionnaires dans le cas des SA ou, déléguée à des gérants qui rendent compte devant l'assemblée générale des associés dans le cas des SARL.

On comprendra que, si la toute puissance octroyée par le droit de propriété est toujours primordiale, l'écoute des dirigeants, leur positionnement face aux attentes des actionnaires - propriétaires et celles des salariés fait toute la différence entre cette entreprise-ci, très encline à répondre à des actionnaires toujours plus exigeants en matière de profits, de valeur vénale pour « leurs actions », et celle-là, plus attentive au sort de ses salariés...

Aujourd'hui, la toute puissance du capital, bien assise sur la cupidité régnante, sur le développement de la financiarisation, sur les opportunités d'un libre échangisme mondialisé et exempt de régulation, ont affaibli les voix qui défendent les *insiders* et a entraîné la rupture de l'équilibre des forces qui, traditionnellement, s'affrontent dans l'entreprise... Et petit à petit, peu ou prou, les forces qui représentent le « travail » ont dû s'incliner devant le diktat du « capital » pour toujours plus de profit...

Il reste cependant que le protocole qui sert à la constitution de l'équipe dirigeante, son mandat, la formation et le « *background* » des « personnalités » qui la composent, leur conscience intime des responsabilités sociales et sociétales, sont autant de points qui permettent d'expliquer concrètement les gouvernances d'entreprise... et leurs dérives !

### **Des gouvernances devenues inadéquates?**

Avec les années 90 sont apparues des dérives de gouvernance qui aujourd'hui ont un vrai poids sur la vie économique et sociale des nations, des dérives qui vont jusqu'à faire vaciller l'ordre public dans les démocraties existantes ou en voie de l'être. Le travail (jambe « gauche ») n'a plus sa place à côté du capital (jambe « droite »). Pour courir plus vite sur sa jambe droite, l'entreprise s'est amputée de sa jambe gauche souvent incarnée par des forces vives d'une nation en partie laissées-pour-compte, sa jeunesse, ses seniors avec leur expérience (en France, deux tranches de la population massivement et durablement exclues du monde du travail : un gâchis, une « folie » pour des démocraties !)... Cette stratégie est pourtant partagée par le plus grand nombre des dirigeants qui affichent ainsi leur adhésion sans réserves aux défis d'actionnaires insatiables en matière de gain, et, dans le même temps montrent leur incapacité à penser autrement qu'en terme d'accroissement de la productivité du travail... (Avec toujours l'alibi de la compétition internationale, mais il s'agit là d'une conduite d'entreprise principalement consécutive à la « pensée unique » ou plutôt à la « formation unique » de nos « cadres »).

Alors, dans ce « climat » socialement délétère, on continue d'assister :

- à un prosélytisme appuyé à la faveur de la rentabilité du capital (et pour « enfoncer le clou », on fait appel aux « stock-options » pour *insiders*...)
- au développement d'activités financières (et si besoin est, développement de la sous-traitance pour des tâches à forte main d'œuvre !)
- à l'extension du libre échange mondial qui, entre autres échanges, favorise, via la rémunération des capitaux, la production d'une épargne virtuelle, numérique, donc par nature volatile, volage, qui n'hésite pas à s'investir à l'étranger.

À observer que, contrairement à celui des marchandises, le libre échange de ces capitaux virtuels ne risque pas de cesser de sitôt ni même d'être contrarié par la rareté ou les prix inéluctablement de plus en plus élevés de l'énergie fossile (et donc des transports) ! Et d'autres mesures plus politiques seront nécessairement à prendre pour contenir ou freiner ce « volet » de la mondialisation...

Et pas de place pour les états d'âme face aux conséquences :

- niveau très élevé et durable du chômage de masse (environ 10% de la population active en France),
- baisse du pouvoir d'achat,

- explosion des « inégalités » illustrée par la rémunération de dirigeants (de grosses) d'entreprises devenue surréaliste face à celle de leurs salariés (marché international des dirigeants de haute volée oblige - dit-on !) ...

- ruine des réserves naturelles (en énergies fossiles, eau, minerais...).

- désastre écologique programmé (sans conteste lié à l'activité économique, en partie dû au mouvement brownien qu'est le transport des marchandises) et qui, au bout du compte, fera apparaître, le jour venu, un bien triste bilan de ce que notre civilisation occidentale aura produit de « richesses »...

En un mot, nous devons vivre avec des gouvernances d'entreprise bien disposées à maintenir, voire développer, les dérives actuelles, les acceptant comme une fatalité inéluctable même si elles menacent les démocraties. Les enjeux de l'entreprise recouvrent de plus en plus mal ceux des nations... et donc l'intérêt collectif !

...

Alors l'idée de « valorisations croisées <sup>(2)</sup> » apparaît comme d'autant plus pertinente qu'elle devient un socle possible pour une nouvelle éthique d'entreprise, plus empreinte d'humanisme, susceptible d'orienter différemment le défi des gouvernances, de créer une nouvelle dynamique porteuse d'un nouveau projet collectif avec la perspective d'un retour à de meilleurs équilibres...

### **L'entreprise : une agence de valorisations croisées... à démocratiser <sup>(2)</sup>**

L'entreprise a vocation à produire des biens et services, des équipements, des technologies, des externalités multiples, mais elle « produit » aussi, des emplois, des salariés, des consommateurs. Elle « fabrique » de la valeur ajoutée <sup>(3)</sup> directe, comptable, mais aussi de la richesse indirecte, dont l'origine est souvent multiple donc difficile à identifier, mais très réelle !

L'entreprise est toujours, un entrelacs de processus de valorisation (au moins potentielle). Alors tous les partenaires concernés, actionnaires, salariés, dirigeants, doivent avoir la conscience constamment éveillée à cette réalité qu'est l'entreprise, un lieu de « valorisations croisées », pour signifier que chacun y apporte son savoir, ses compétences, son intelligence, sa vitalité, sa dextérité. Et le rôle de la gouvernance est d'extraire le meilleur de ses individualités ici rassemblées et de tirer, pour le meilleur de tous, le fruit de toutes les synergies possibles. En aucun cas l'opposition entre actionnaires et salariés (qui a tant marqué l'histoire de l'entreprise au XX<sup>i</sup>ème siècle) ne peut se justifier plus longtemps !

Dans une vision plus globale, sociétale, l'entreprise donne lieu à des projections individuelles (pour ceux qui y travaillent et ceux qui en rêvent !). Elle est un lieu d'identification y compris pour ceux qui partagent son voisinage. Sa gouvernance est sanctionnée autant par ses résultats comptables que par l'éthique qu'elle « dégage ». Alors l'aspiration à une gestion démocratisée devient porteuse de nouveaux espoirs...

Et ce rappel devient le socle qui justifie à lui seul la nécessité d'inflexion des gouvernances afin de corriger des dérives devenues « immorales », essentiellement liées à des préoccupations ayant un objet unique celui du « toujours plus pour le capital ».

Pour « rectifier le tir », trois dispositions nous semblent recommandables. Elles visent à introduire de la démocratie dans la gouvernance, de l'équité dans la répartition des richesses produites en s'appuyant sur :

- la mise en place - et en lien très direct avec la volonté de « valorisations croisées » - un nouveau protocole de rémunération qui, concrètement, de façon tangible, « croise » les intérêts de tous les partenaires <sup>(1, 4,6)</sup>
- la mise en place d'une représentation permanente des salariés dans le directoire au même titre qu'une représentation des actionnaires, ces représentations étant élues et soumises à des élections périodiques <sup>(2)</sup>
- la mise en place d'un management légitimé par un système de nomination démocratique et d'évaluations périodiques confiées aux représentants des salariés et des actionnaires <sup>(2)</sup>.

### **Une nouvelle appréciation de la « bonne » gouvernance, un autre partage de la richesse générée accompagné d'une présentation comptable revisitée ...**

*Autre partage entre le présent et le futur...*

On sait que pour l'essentiel la rémunération du capital constitue l'épargne (des actionnaires) tandis que la rémunération du travail constitue le pouvoir d'achat (des salariés). Autrement dit, la rémunération du capital constitue l'investissement ou la préparation du futur tandis que la rémunération du travail représente la capacité à « consommer » la production au présent, justifiant ainsi (ou déniait !) la pertinence d'investissements antérieurs (nous avons eu l'occasion de disserter sur l'impact de ce manque de pertinence sur l'inflation <sup>(5)</sup>). Il y a là une préoccupation souvent négligée qui aboutit à l'existence de zones industrielles abandonnées, prématurément en friche, d'installations de production, de vente, jamais amorties, voire jamais activées, de faillite précoce, de chômage, d'illusions perdues, de ruines collectives ou personnelles... La maîtrise de la « balance » entre un certain présent et la préparation de l'avenir est un enjeu macroéconomique majeur. Alors, inventons-en les outils !

*Autre partage entre actionnaires et salariés, entre dirigeants et salariés*

Une autre chose (très regrettable) semble bien établie. Et un regard rétrospectif sur une trentaine d'années nous apprend des dérives croissantes, des fossés qui s'élargissent entre la rémunération des « détenteurs de capitaux » et celles des salariés, ces derniers observant, à côté d'une précarité grandissante de leurs emplois, leur pouvoir d'achat diminuer tandis que la richesse générée augmente (observations qui ne doivent pas occulter le cas des exclus de l'emploi).

Alors, comment ne pas revenir sur la proposition plus largement explicitée en références 1,4 et 6 qui visent à corriger les dérives actuelles de la répartition de la richesse générée entre les partenaires de la société anonyme, cela en prenant appui sur un nouveau protocole de rémunération, négocié, qui croise les intérêts des uns avec ceux des autres, introduit une

symétrie d'intérêt à la fois pour la masse salariale et les dividendes... resserre les liens entre actionnaires et salariés, induit un autre « partage » de la richesse produite ( traitant également du cas des dirigeants <sup>(6)</sup>...).

...

*Une présentation comptable revisitée...*

La rémunération du travail est traditionnellement traitée comme une « charge » pour l'entreprise. Il y a là un aveu particulièrement flagrant du défi entrepreneurial « traditionnel » et de l'éthique de la personne morale qui se cache derrière l'« entreprise ».

Fondamentalement, rémunération du travail et rémunération du capital sont les deux composantes de la valeur ajoutée, de la richesse produite par l'entreprise. A ce titre, leur traitement comptable et notamment la présentation qui en est faite ne devraient donc pas les opposer !

Pourquoi alors maintenir tant d'attention à des indicateurs de performances comme la « productivité du travail ». Changeons ceci pour des indicateurs d'équilibre entre la (capacité de) production de l'entreprises et la capacité à consommer qu'elle octroie à ses salariés, donc un indicateur de contribution à des équilibres macroéconomiques essentiels pour la stabilité d'une nation !

...

Le moment est aujourd'hui venu de corriger les dérives d'une économie fondée sur le seul développement du capital, catalysée par les opportunités offertes par un libre échangisme mondial, sans règles, une économie faite de plus en plus de financiarisation, cette dernière ayant atteint le rang d'avatar de son aînée, l'économie dite « réelle ». Le moment est venu d'inventer une économie plus humaniste, moins mercantile et plus politique, capable de trouver sa place entre l'économie collectiviste stérile et inhumaine inventée au XXième siècle, testée par une partie du monde et que l'histoire a aujourd'hui quasiment balayée et une économie capitaliste cupide et tout autant inhumaine, aujourd'hui déstabilisée. Le moment est venu d'approfondir, avec une certaine urgence si on veut éviter le pire, la réflexion sur les conséquences sociales, écologiques, d'orientations économiques basées sur des théories d'un autre temps. Le moment est venu de revoir des gouvernances d'entreprise qui mènent à l'impasse...

Le temps est venu de raviver le débat sur l'éthique économique et donc sur l'éthique de l'entreprise... Alors, ayons aussi confiance en une conception démocratisée de la gouvernance d'entreprise, porteuse d'un grand potentiel de correctifs aux dérives actuelles (nous avons la faiblesse de le croire !). Et quand bien même si certains « grands patrons » devaient fuir leurs nouvelles conditions de traitement dans ce pays pour des ciels plus alléchants, il y aurait toujours des candidats pour les remplacer. La vie démocratisée de l'entreprise n'implique-t-elle pas plus de « turnover » !

\*

(1) Cf Le livre « Pour plus de solidarité entre le capital et le travail ou de nouvelles chances pour l'emploi » par Rémi Guillet (ed. L'Harmattan 2004 et 2009 pour la version électronique)

(2) *Arguments en partie inspirés par le rapport de synthèse du Colloque tenu les 29 et 30 avril 2011 au Collège des Bernardins... et dont d'autres passages sont repris ci-après :*

« Hier source de progrès technique et économique, autant que de promotion sociale, la (*grande*) entreprise est aujourd'hui une société cotée perçue comme un instrument financier au seul service des actionnaires, une source d'inégalités flagrantes, d'insécurité nuisible à la santé physique et psychique, un lieu de défiance entre salariés et management, un pouvoir organisant la compétition à l'échelle des Etats...

Après un constant d'incohérence entre la distribution des droits inhérents à la propriété et de l'affectation de la responsabilité (*de la gestion*) de l'entreprise (*type SA*) les dérives s'expliquent par la mondialisation des échanges et des capitaux... Ainsi, est-ce au détriment des personnes, des Etats, et même de la création de richesses, que des conceptions purement actionnariales de cette propriété ont masqué ou défait les responsabilités de l'entreprise et la mission de ses dirigeants. Ce sont ces conceptions qu'il faut aujourd'hui *repenser ou compléter*...

...les formes légitimes de la responsabilité de l'entreprise, relèvent de l'accomplissement personnel, d'objectif de valorisations croisées, de création (*plus-value*) collective...

...

De nouvelles dispositions juridiques, normatives et incitatives sont à prévoir pour :

- restaurer la mission, la latitude et le statut du chef d'entreprise en réaffirmant la notion de pouvoir habilité, pouvoir ne représentant pas les seuls actionnaires, dont la tâche est de créer et développer des biens et des potentiels collectifs au niveau des personnes, des capitaux, des territoires...

- instaurer des formes de gestion démocratique, adaptées à l'entreprise, assurant au dirigeant une légitimité et un mandat partagé par les parties prenantes, et permettant aussi d'associer ces collectifs aux processus d'évaluation des personnels, tout en les dotant d'un pouvoir d'évaluation de l'entreprise elle-même...

- instituer un contrat d'entreprise différent du contrat de société et du contrat de travail qui permettrait à ceux qui le souhaitent, de fonder une solidarité nouvelle entre actionnaires et salariés (et éventuellement d'autres parties prenantes qui accepteraient un engagement pour une création collective et solidaire)...

- constitutionnaliser l'entreprise mondialisée en développant des normes procédurales permettant d'en responsabiliser l'exercice de les pouvoirs... »

(3) *Valeur ajoutée, (ou plus-value, ou création de richesses) : Comprendre « distribution de (nouveaux) droits d'accès à la propriété privée, à la consommation... »*

(4) *Quelques éléments sur le protocole de rémunération proposé...*

Si on appelle : Ra, la rémunération des actionnaires, Rs, la rémunération des salariés,

S, la (nouvelle) masse salariale, D, les (nouveaux) dividendes,

$\alpha$ , la valeur du coefficient d'indexation de la prime de fidélité (prime destinée aux actionnaires) sur la masse salariale,

$\beta$ , la valeur du coefficient d'indexation de la participation aux résultats (participation destinée aux salariés) sur les dividendes,

km, la valeur souhaitée (négociée) du rapport de la rémunération des actionnaires sur celle des salariés (soit  $Ra/Rs = km$ ),

Alors :

$$Ra = D + \alpha.S$$

$$Rs = \beta.D + S$$

Si  $\beta = \alpha / (\text{km})^2$  avec  $\alpha$  quelconque mais révélateur du « niveau d'adhésion » au modèle il y a respect de la négociation au moment du passage au nouveau modèle puisque on respecte  $R_a/R_s = \text{km}$

Si  $\alpha = \text{km}$  (donc  $\beta = 1 / (\text{km})^2$ ) le modèle respecte toujours  $R_a/R_s = \text{km}$ , quelles que soient les valeurs présentes ou futures de D et S.

...

On observe que ce « modèle » qui peut s'étendre aux cas où il y a plus de deux types de partenaires induit un croisement d'intérêt, négocié, équitable entre eux (ici entre salariés et actionnaires)... Et de nombreuses conséquences sur les comportements sont prévisibles...

(5) Voir CFO NEWS du 14/05/2009 « Petite dissertation sur l'inflation »

(6) Voir CFO NEWS du 06/04/2009 « A propos de la rémunération des dirigeants : une proposition équitable... »

**Rémi Guillet (juin 2011)**