

# La Missive de

## Gestion *attentive*



**N°51 – avril 2013 –**

**Gouvernance et management**

Qu'est ce que la gouvernance ? Nos lecteurs en ont bien une idée mais il n'est pas vain de demander à un spécialiste sa propre définition. Et quels sont ses rapports avec le management, la gestion au jour le jour, lequel est le rôle imparti aux cadres ? Nous disons bien « aux cadres » car les cadres fonctionnels, sauf exception, se trouveront un jour ou l'autre à conduire une équipe, organiser un projet, bref, à manager.

Ce thème « gouvernance et management » donna lieu récemment à un échange intéressant, organisé par l'Observatoire des cadres, entre l'universitaire Pierre-Yves Gomez et le syndicaliste Jean-Jacques Cette, membre du conseil de surveillance d'une Société européenne. L'exemple présenté montre que dans une *Societas Europaea* qui a choisi la codétermination, les administrateurs salariés ont un pouvoir d'influence, non pas décisif mais certainement non négligeable, et qu'en matière de rémunération comme de pression psychique sur les cadres, certains excès sont contenus.

Nous restituons ci-dessous certains éléments qui nous ont paru particulièrement pertinents au moment où la loi française fait un pas timide – trop timide, nous l'avons déjà dit (cf. La Missive n°50, *L'accord compétitivité emploi* et La Missive Premium XV, *Les administrateurs salariés dans le projet de loi*) – vers la représentation du Travail dans la gouvernance. La France est encore bien loin de ne serait-ce que réfléchir à une entreprise à gouvernance partagée.

***Marie-Noëlle Auberger (mna@gestion-attentive.com)***



*Pierre-Yves Gomez, professeur à l'École de Management de Lyon et directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE), dont les thèmes de recherche sont principalement la gouvernance d'entreprise, les fondements idéologiques et théoriques du management, la théorie des croyances en économie (ou théorie des conventions), les liens entre travail, gouvernance et politique.  
Dernier ouvrage paru, Le travail invisible.*

*Jean-Jacques Cette, secrétaire général de la section CFDT d'Allianz France, secrétaire du Comité de Groupe Allianz, membre du Conseil de surveillance d'Allianz SE*



Pierre-Yves Gomez a renoncé à parler de « gouvernement d'entreprise » même si ce terme est plus exact que « gouvernance d'entreprise » mot inventé pour ne pas sembler parler politique, parce qu'il est plus facile de dire qu'il faut « faire évoluer la gouvernance » que de dire qu'il faut « changer le gouvernement », même si on précise qu'on parle de l'entreprise. Il souligne que néanmoins l'entreprise est un système politique, et que cet être politique n'est pas sans rapport avec le politique proprement dit; dans un système libéral, le principal acteur politique est l'entreprise.

### **Définir la gouvernance**

La gouvernance, c'est un système politique de légitimation du pouvoir. « Gouvernance » comme « gouvernement » vient du grec κυβερνήτης (kubernân), qui signifie tenir le gouvernail. Pierre-Yves Gomez définit ainsi le gouvernement d'entreprise – ou gouvernance - : « l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques, qui légitime le pouvoir de ceux qui sont chargés d'orienter l'entreprise de manière irréversible. »

A la Harvard Business School, on dirait « de ceux qui sont chargés de défendre les actionnaires » mais nous ne sommes pas aux Etats-Unis et le droit français reconnaît un intérêt social de l'entreprise, différent de celui des actionnaires. Et comme ne manque jamais de la rappeler Louis Gallois, différant en cela des différents prétendants à la présidence du Medef, les actionnaires sont propriétaires des actions de la société, pas de l'entreprise qui est une communauté. Et depuis l'abolition du servage, un individu ou un groupe ne peut pas posséder une collectivité humaine.

Les **institutions**, ce sont l'Assemblée générale des actionnaires, le Conseil – d'administration ou de surveillance – le droit commercial... On pourrait ajouter le droit fiscal et le droit du travail.

Les **règles** que se donne l'entreprise, ce sont les statuts, le règlement intérieur, les codes de gouvernance, les accords signés avec les organisations syndicales...

Les **pratiques** sont le quotidien du management. Les décisions prises seront différentes en fonction de la personnalité de celui ou de celle qui les prend, quand on change les responsables les choses sont différentes, il y a de la vie, du subjectif dans l'entreprise et c'est tant mieux.

« **De manière irréversible** » est une formule pour éviter de dire « à long terme » car le long terme est différent selon les secteurs : il est de quatre ou cinq ans dans l'informatique, de trente ans dans la pharmacie. Rien n'est irréversible, dira-t-on, mais il y a des cas où la réversibilité est tellement coûteuse qu'elle ne peut guère s'opérer. Quand la vieille Générale des eaux devint Vivendi et se reconvertit dans le divertissement, la décision de Jean-Marie Messier engageait l'entreprise sur une route différente. On pourrait ajouter entre autres l'exemple du deuxième verrier français qui se reconvertit dans l'agroalimentaire. La stratégie, c'est choisir.

## **Les acteurs de la gouvernance**

Pour Pierre-Yves Gomez, les acteurs de la gouvernance sont au nombre de trois : le souverain, l'exécutif, les contrôleurs.

**Le souverain** est celui qui est légitime par nature. Dans tout système politique, il y a un souverain, légitime en dernier ressort ; dans une démocratie, c'est le peuple, dans la société anonyme, c'est l'actionariat ; dans d'autres formes de société – SCOP, mutuelle, banques coopérative – le souverain est l'ensemble des coopérateurs, ceux qui opèrent ou coopèrent dans l'entreprise.

**L'exécutif** est formé de ceux qui ont le pouvoir de tenir la barre, qui proposent la stratégie et la mettent en œuvre.

**Le contrôleur** contrôle, sans déterminer la stratégie.

La France est le seul pays, avec la Corée du Sud, où cohabitent les deux formes juridiques de la société anonyme, celle avec conseil d'administration et celle avec directoire et conseil de surveillance. Lorsqu'il y a conseil d'administration, il existe une forme ambiguë sur le rôle de ce conseil – est-il exécutif ou contrôleur ? – et notamment du président directeur général. Pour Pierre-Yves Gomez, il est clair qu'en France, ce n'est plus, contrairement à ce qui se passait dans les années soixante, le conseil d'administration qui détermine et met en œuvre la stratégie de l'entreprise mais le Codir ou le Comex. Carlos Ghosn fait travailler deux cents personnes pour déterminer la stratégie de Renault dans le sens où il l'entend, ce n'est pas en trois heures que le conseil peut infléchir pertinemment cette stratégie qu'on lui présente. Cependant le droit n'a pas évolué. « Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. (...) Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le président ou le directeur général de la société est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. » (Article L225-35 du code de commerce).

En Allemagne, les choses sont plus claires, le directoire est l'exécutif, le conseil de surveillance est le contrôleur. Et c'est au sein de cet organe de contrôle que siègent des représentants du Travail dans le cadre de la codétermination.

## **Conseil de surveillance et codétermination**

Allianz est une société d'assurances allemande dont les activités se sont étendues en Europe – elle a notamment racheté les Assurances Générales de France – et dans le reste du monde mais qui conserve une base forte dans son pays d'origine. Elle a saisi la possibilité offerte par le droit communautaire de former une Société européenne (S.E.) mais alors qu'elle aurait fort bien pu mettre son siège en Irlande pour faire de l'optimisation fiscale, elle a choisi de rester à Munich et de garder la codétermination.

En Allemagne, le système de la codétermination fait que le conseil de surveillance est paritaire, six membres représentant les actionnaires, six autres les travailleurs. Les représentants du capital sont des indépendants, dont généralement un ancien dirigeant du groupe. A Allianz S.E., la nationalité des représentants du Travail étant fonction de l'effectif dans le groupe, il y a aujourd'hui trois Allemands – plus un au titre de la fédération syndicale ver.di –, un Français et un Italien.

Jean-Jacques Cette est donc membre du conseil de surveillance d'Allianz S.E., il avait déjà une expérience d'administrateur salarié, mais fort différente ; au conseil d'administration des AGF, il avait souvent l'impression de faire de la figuration alors qu'au conseil de surveillance d'Allianz, il se sent plus acteur.

Le rôle du conseil de surveillance, qui se réunit six fois par an, est de valider la stratégie et de contrôler sa mise en œuvre, ainsi que de nommer le président du directoire. Le président du Conseil de surveillance est obligatoirement un représentant des actionnaires et en cas de d'égalité des votes, sa voix compte double. En France, on dirait que les actionnaires ont sept voix et les salariés six mais ce type de raisonnement n'est pas dans la culture allemande. Les représentants du Travail ont plus un pouvoir d'influence qu'un pouvoir de codétermination mais outre-Rhin, il est important de rechercher le consensus et l'intérêt général. Pour autant, on n'est pas du tout dans le monde des Bisounours, les discussions au Conseil sont fortes et tendues, ce d'autant plus que les dirigeants actuels ont été « élevés au biberon anglo-saxon ».

Le modèle allemand est à la fois très pur et impur, analyse Pierre-Yves Gomez. Il est pur parce que le partage est clair entre les trois pouvoirs – l'actionnaire souverain, le conseil de surveillance contrôleur, le directoire exécutif – il est impur parce que le conseil de surveillance est construit comme s'il existait deux souverains, l'actionnaire et le coopérateur.

### **Questions de rémunération**

La rémunération des dirigeants est avalisée par le Conseil de surveillance. Personnellement, Jean-Jacques Cette n'a pas souhaité faire partie du comité des rémunérations, cela n'aurait pas été compris par les syndicalistes français. Evidemment, l'ampleur de l'échelle des rémunérations dans le groupe est très ouverte, surtout si on inclut dans la comparaison les ingénieurs indiens qui touchent l'équivalent de 450 euros par mois. Il est néanmoins important de noter qu'Allianz, dont les dirigeants reçoivent annuellement de deux à cinq millions d'euros suivant les années et leurs responsabilités, n'est pas dans le groupe de tête des entreprises en matière de rétribution, cette relative modestie n'étant pas sans lien avec la participation des salariés au conseil. Mais surtout, la part variable, qui peut être nulle ou représenter jusqu'à trois fois la part fixe, est composé de trois tiers, un relatif aux résultats à l'exercice écoulé, l'autre sur le moyen terme et le dernier sur le long terme (cinq ans), le tout avec des critères qualitatifs et quantitatifs sur la RSE, y compris les aspects environnementaux.

Néanmoins, Jean-Jacques Cette note qu'aujourd'hui une pression à court terme s'exerce de façon croissante sur les managers et se répercute sur leurs collaborateurs. Il est certes moins difficile d'être manager dans les assurances que dans une *start up* mais on peut craindre que les mauvaises pratiques fassent tâche d'huile. Et pour lui, « transmettre au conseil la parole des managers qui n'en peuvent plus » fait partie du travail de l'administrateur salarié.

### **Les actionnaires, les salariés et l'entrepreneur**

Le conseil de surveillance est donc composé de représentants du Capital et du Travail, et contrôle le Directoire. Jean-Jacques Cette note que, lorsque trois parties sont dans le jeu, des alliances deux contre un se nouent, qui peuvent changer en fonction des circonstances. Lorsqu'on parle dividende ou réinvestissement, les salariés deviennent des alliés objectifs du président du directoire, si celui-ci est un véritable entrepreneur.

La présence de salariés au conseil n'est pas indifférente pour l'ensemble du management intermédiaire, les cadres de l'entreprise : « Pour ce qui est du sujet "management et gouvernance", je peux simplement dire que dans la maison-mère le management est apaisé du fait de la composition du conseil de surveillance. »

