



# Gouvernance d'entreprise ou régime de gestion ?

## Les grandes entreprises de l'Europe continentale au fondement de la citoyenneté industrielle

Jean-Louis Beffa

DANS **REVUE D'ÉCONOMIE POLITIQUE** 2002/4 Vol. 112 , PAGES 463 À 469  
ÉDITIONS **DALLOZ**

ISSN 0373-2630

DOI 10.3917/redp.124.0463

Date de mise en ligne : 01/02/2009

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-d-economie-politique-2002-4-page-463?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Dalloz.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Gouvernance d'entreprise ou régime de gestion ?

## les grandes entreprises de l'Europe continentale au fondement de la citoyenneté industrielle

Jean-Louis Beffa

Le thème de la « gouvernance » d'entreprise a été amplement développé dans les années 80 dans la littérature économique, avant d'apparaître dans les années 90 dans l'agenda des politiques et dans les articles de presse. Le terme est aujourd'hui d'un emploi courant, auquel les transactions du capital des grandes entreprises redonnent régulièrement de l'actualité. C'est à la suite des théoriciens des coûts de transaction que l'expression de *governance* est semble-t-il passée dans le vocabulaire de l'économie<sup>1</sup>. Les textes sur la « gouvernance » abondent et son zéléateur le plus fécond la présente rétrospectivement comme une question principale de la discipline<sup>2</sup>.

« Gouvernement » ou « gouvernance » ? Dans la langue française, la traduction du terme pose au moins deux problèmes, que le néologisme issu de l'anglais ne résout pas. Au sens large, l'acception de *governance* renvoie à la notion de « contrôle ». Elle s'applique aussi bien au contrôle de l'entreprise (*governance of a firm*), qu'à celui des sentiments (*governance of feelings*). Dans les travaux d'histoire et de sciences politiques cependant, la question de la *governance* renvoie à la nature du régime politique. Aussi la démocratie, la royauté, sont-ils autant de *governances*. Du coup, la traduction de *governance* par « gouvernement » est impropre si elle entend en conserver le sens, car le terme anglais se rapporte à sa nature. Un autre problème concerne la traduction du concept par le néologisme « gouvernance ». Cette traduction est-elle plus satisfaisante ? Il semble que l'enjeu soit ici politique à proprement dit. En effet, dans la filiation théorique des « coûts de transaction », qui revendique l'héritage de John Commons, la transaction est au cœur de l'économie, au point qu'elle est également perçue comme le lien fondamental dans l'entreprise<sup>3</sup>.

Dans cette perspective, la firme serait un lieu de transactions dans lesquelles les agents sont égaux par définition. L'idée apparaît ainsi que les ayants-droits de l'entreprise ne sont liés les uns aux autres que par une forme contractuelle dans le cadre d'une « démocratie » salariale. Cette vue de l'es-

\* Président de la compagnie de Saint-Gobain, co-président du Centre Saint-Gobain pour la recherche en économie ([www.centresaint-gobain.org](http://www.centresaint-gobain.org))

1. À commencer par Oliver Williamson [1979].

2. *Spontaneous governance has been the prevailing economic approach to economic organisation, since Adam Smith made perceptive reference to the « invisible hand » [...]*, (Williamson, [1991]).

3. Cf. Williamson [1993].

prit est trompeuse et son invraisemblance frappe les acteurs de l'entreprise comme les théoriciens qui étudient sur le terrain son fonctionnement. Elle laisse croire que le rapport salarial, qui est le principal lien de coordination, est un lien d'échanges auxquels le processus de production serait réductible. En filant cette métaphore, la notion de « gouvernance » peut ainsi renforcer l'illusion que les ayant-droits ont pour objectif de choisir le meilleur mode de « gouvernement ». Or l'entreprise est un lieu où naissent des acteurs collectifs, riches d'identités sociales et professionnelles durables. Certes, l'échange travail contre rémunération est soutenu par le contrat, mais le rapport salarial est bien plus compliqué que le résultat du choix entre une coordination administrative et une production marchande.

Le droit est d'ailleurs là pour rappeler que la qualification du travail salarié est laissée à l'appréciation du juge. Celui-ci a progressivement mis en place des critères qui tendent à l'objectiver. Comme le rappelle l'arrêt Labbane : « l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs ». La possibilité qu'utiliseraient les parties d'échapper aux exigences légales du droit du travail comme du droit social justifie que l'on cherche à percevoir l'intention réelle des contractants derrière la forme de leur convention. Au cœur de la définition de la relation de travail se trouve donc le lien de subordination. Celui est clairement défini par l'arrêt Société générale du 13 novembre 1996. Est constitutif d'un lien de subordination « l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ». Cet arrêt rappelle que la relation salariale est un rapport social asymétrique qui n'a rien d'un accord entre contractants.

Loin de ces considérations juridiques, la question de la « gouvernance » d'entreprise se focalise plutôt sur les dispositifs internes aux firmes par lesquels les actionnaires mandants cherchent à contrôler au mieux les dirigeants mandatés. Il s'agit en quelque sorte d'empêcher ces derniers de détourner vers d'autres buts que la maximisation du retour sur investissement de l'actionnaire les ressources qui leur sont confiées. L'hypothèse contestable qui sous-tend cette approche est que l'efficacité d'une firme est directement proportionnelle au poids des intérêts des propriétaires par ceux des gestionnaires dans la conduite des affaires. L'affirmation de la « gouvernance » est en soi normative puisqu'elle concerne moins le mode de gestion de l'entreprise que l'utilisation efficace des ressources et l'assurance pour les investisseurs que l'intérêt des dirigeants ou d'autres acteurs ne vient pas interférer avec leur droit de propriété. La gestion de l'entreprise est bien davantage le fruit de mécanismes qui assurent sa reproduction. Pour cette raison, il semble plus juste de parler de régimes de gestion pour qualifier les ensembles de règles qui assurent son fonctionnement.

Les textes qui traitent de la « gouvernance » étudient en fait la situation de séparation entre la propriété et la gestion des entreprises, où la propriété est fortement dispersée et les dirigeants, face à une myriade de petits actionnaires, sont en position de gérer l'entreprise suivant leurs intérêts propres. Historiquement, cette situation a prévalu dans le capitalisme des États-Unis

et de la Grande-Bretagne en particulier. Sur le continent européen, la propriété a été, et reste encore, beaucoup moins dispersée que dans les pays anglo-américains. La relation entre les actionnaires et les dirigeants y est traditionnellement très différente. Le statut continental de l'entreprise reconnaît d'ailleurs l'intérêt public à la gestion des grandes entreprises (Donnelly *et al.* [2000]). Il comporte également des dispositifs légaux ou issus de la négociation collective de « citoyenneté industrielle » des travailleurs, qui doivent être conciliés avec l'intérêt des investisseurs et l'intérêt public.

Les modes de contrôle des entreprises en Europe continentale restent cependant marqués par la diversité des juridictions nationales. En France, la loi 537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales qui fait référence à l'intérêt général a été « absorbée » par le Code de Commerce dans lequel elle a été définie. Toutes les références à la loi sont ainsi remplacées par des références aux articles du Code de Commerce. Néanmoins, le Code civil affirme dans son article 1848 que « le gérant peut faire tous actes de gestion dans l'intérêt de la société ». La mise en péril de l'intérêt social, *a fortiori* sa violation, appellent l'intervention du juge alors que celui-ci n'a par principe pas à s'immiscer dans le fonctionnement de la société (Cozian *et alii*, 1999).

En Allemagne, c'est le principe de la cogestion qui prévaut, alors qu'aux Pays-Bas, c'est la notion de fondation qui sert de cadre au contrôle de l'entreprise. La stabilité de ces statuts contraste avec les transformations profondes qui touchent l'actionnariat. Une tendance convergente est en effet perceptible dans tous les pays de l'Union européenne. Elle concerne la réduction des actionnaires individuels, la forte diminution des participations croisées (en France notamment) ou des participations des banques (en Allemagne) dans le capital des entreprises. Ces transformations s'accompagnent de la domination des investisseurs institutionnels dont l'attitude se calque sur celle de leurs équivalents des États-Unis. Une particularité française tient dans le développement de l'actionnariat salarié. Dans l'ensemble de l'Europe, le mode de contrôle des institutionnels s'est cependant renforcé, lesquels exigent des objectifs financiers, souvent chiffrés. Il s'agit de normes de rentabilité, de la transparence des comptes et des rémunérations, ou l'indépendance des administrateurs et des comités au sein du conseil. Les sanctions s'expriment dans les offres publiques hostiles ou, plus souvent, dans la pression sur le conseil d'administration qui se manifeste dans la baisse du cours. Il faut noter toutefois que les conseils « stratégiques » ambigus qui pouvaient être distillés ont quasiment disparu depuis l'éclatement de la bulle Internet. Beaucoup de suggestions ont eu en effet des conséquences irrémédiables lorsqu'elles ont été suivies.

Les typologies de l'actionnariat en Europe, telles que les définit Colin Mayer [2001], révèlent une très grande variété européenne. Les institutions financières sont ainsi les principaux détenteurs de blocs de contrôle au Royaume-Uni mais leurs parts sont en moyenne faibles. À l'opposé, la structure de contrôle de la plupart des entreprises d'Europe continentale se caractérise par le poids important des familles et des entreprises ainsi que par la variété de l'expression des droits de vote.

Une caractéristique majeure de la structure de contrôle dans de nombreux pays européens réside dans la capacité de coalitions à se mettre à l'abri de l'influence des actionnaires. Certaines sociétés n'ont pas de propriétaires

identifiables ou bien les propriétaires sont privés de droit de vote à travers des institutions intermédiaires ou des dispositifs de blocage. En Autriche, de nombreuses sociétés n'ont pas de propriétaire identifié. En Espagne et en France, les restrictions au droit de vote constituent une protection remarquable contre l'influence des actionnaires et les luttes de contrôle (Mayer, [2001]). Le cas néerlandais est sans doute le plus élaboré. Les principaux blocs de contrôles y sont détenus par des organismes de gestion. Ces derniers émettent des certificats d'actions qui donnent à leurs détenteurs le droit d'assister et d'intervenir aux assemblées d'actionnaires, ainsi que celui de convoquer les assemblées extraordinaires. Ils ne détiennent toutefois pas de droit de vote : seuls les bureaux administratifs peuvent exercer ces droits associés à leurs actions. Il arrive également que les conseils d'administrations se désignent eux-mêmes. Un mécanisme de protection utilisé par les firmes néerlandaises consiste à émettre des actions privilégiées en faveur d'investisseurs amicaux. Ces actionnaires disposent du droit de faire des propositions contraignantes pour la candidature des dirigeants. Le « capital potentiel » est encore un mécanisme pour éviter les transferts de contrôle. Le principe est semblable à celui des « pilules empoisonnées », à la différence que le capital émis en cas d'OPA hostile est récupéré par des investisseurs amicaux.

La diversité des trajectoires historiques et des traditions juridiques conduit à une variété de modèles qui sont autant de constitutions de l'entreprise. On retrouve là le concept « d'Unternehmensverfassung », que celui de « governance » n'a pas d'ailleurs supplanté en allemand. Les constructions juridiques formalisent ainsi différentes organisations politiques de l'entreprise. De ce point de vue, l'entreprise se présente comme un agencement de pouvoirs (actionnaires, administrateurs, gestionnaires, salariés...) dont il faut organiser les antagonismes et assurer la coopération. Les réformes nationales des régimes européens de gestion ont souvent été précédées de changements dans les pratiques des entreprises les plus importantes, et n'ont fait en ce sens que ratifier et généraliser des évolutions en cours. Dans leur réponse aux nouvelles pressions des marchés de capitaux, par exemple en améliorant l'information à la disposition des actionnaires minoritaires, des firmes d'origines différentes ont adopté des pratiques similaires, indépendamment des particularités des régimes nationaux. Il s'agit alors sans doute d'une convergence fonctionnelle. Simultanément, les pratiques des entreprises dans un même système se sont différenciées, y compris sur le long terme. En Allemagne, les réactions allemandes aux prises de contrôle hostiles ont fondamentalement changé, entre les opérations qui ont touché Continental et le cas Mannesman, alors que l'environnement légal restait le même. Ainsi, « des comportements identiques dans des systèmes différents et des comportements différents dans un même système sont deux signes du déclin de la capacité des régimes nationaux à contrôler les entreprises nationales dans une économie internationale » (Streeck, [2001]). La grande entreprise apparaît alors comme acteur stratégique de plus en plus indépendant. Elle répond de manière de plus en plus autonome et spécifique aux contraintes un environnement plus concurrentiel et moins prévisible.

Les évolutions récentes du contrôle des entreprises sont, il est vrai, liées pour la plupart à l'action de l'Union Européenne. Elles concernent en pre-

mier lieu, les statuts et la réforme des lois sur les OPA (une voix, un vote). Il semble que le traumatisme post-Enron ait un impact sur les projets de réglementations. Le statut de la société européenne paraît adaptable mais les difficultés de l'harmonisation fiscale pèsent sur ses avancées. En France, le débat porte plus particulièrement sur le rôle de l'épargne salariale et notamment sur la place qui doit être accordée aux fonds de capitalisation publics/entreprises. Les grandes entreprises sont au cœur de la définition de cette coopération où les salariés et les gestionnaires s'associent face aux marchés financiers. L'influence du système financier sur le régime de la gestion des entreprises est de toute façon difficile à qualifier. Idéalement, les relations étroites entre institutions financières et entreprises améliorent les incitations et la discipline des dirigeants. Grâce à ces relations, l'information, de meilleure qualité, constituerait un fondement plus fiable pour rémunérer et discipliner les dirigeants. Selon Mayer [2001], ces mécanismes d'incitation et de discipline n'ont sans doute pas la force de ceux des marchés financiers. En fait, pour autant que l'on puisse en juger, il ne semble pas y avoir de différences nettes entre les systèmes financiers, que ce soit en termes de dispositifs d'incitations ou de discipline. La distinction habituelle entre systèmes à dominante bancaire et systèmes de marchés n'est donc ni particulièrement robuste ni particulièrement éclairante.

Comme le rappelle Streeck [2001], « c'est dans une large mesure au sein des grandes entreprises que se déterminent les institutions politiques qui réglementent la relation entre l'économie et la société ». Le statut des travailleurs et la manière dont l'intérêt public se reflète dans l'économie en sont les deux principaux enjeux. Plutôt que de faire pression sur les gouvernements nationaux pour assouplir les systèmes traditionnels de participation des salariés, les grandes entreprises européennes préfèrent dans leur ensemble faire de nécessité vertu et mobiliser les institutions existantes comme des infrastructures de coopération entre direction et employés. Il s'agit de rechercher en commun un mode consensuel d'adaptation aux nouvelles exigences de la concurrence. De fait, l'expérience des nouveaux Comités d'Entreprise Européens incite parfois les firmes à mettre volontairement en place des arrangements institutionnels pour l'information et la consultation mutuelle, malgré l'absence de régime obligatoire de participation au niveau national. Certaines firmes tentent de s'appuyer sur les institutions de la citoyenneté industrielle de leur pays d'origine et cherchent un avantage sur leurs concurrents anglo-américains en adoptant des stratégies qui mettent l'accent sur la gestion du personnel et le capital humain. Le succès dépend alors de la volonté des travailleurs et de l'assimilation sociale de l'entreprise à une communauté compétitive. Pour soutenir ce type de stratégies, des efforts sont déployés pour transformer les institutions de la citoyenneté industrielle, qui reflétaient à l'origine l'antagonisme entre capital et travail, en éléments de partenariat social et de gestion.

L'étude de la participation des salariés à la gestion des entreprises et la modélisation des effets économiques de la coopération révèlent l'importance pour la firme de l'investissement de la part des travailleurs, au même titre que celui des détenteurs de capital. La notion de capital installé est ainsi étendue aux compétences spécifiques des employés et à leur volonté de coopérer avec les employeurs. En renforçant la confiance des employés

dans la direction, la participation à la prise de décision est susceptible d'augmenter leur volonté d'investir dans leur emploi présent, augmentant ainsi le « capital » de l'entreprise. En conséquence, la productivité de l'entreprise peut augmenter, créant alors les conditions d'un partage commun de rentes de coopération.

Il est difficile de déterminer *a priori* lequel des différents effets économiques de la participation est susceptible de s'appliquer dans un cas donné et, plus encore, quel pourrait être sa contribution à l'émergence d'une forme salariale dominante dans la logique d'intégration européenne. Dans le cadre d'un corporatisme « transeuropéen », l'homogénéisation des rémunérations pourrait être restreinte aux grandes entreprises européennes dont les établissements sont répartis dans divers états de l'Union économique. Les conseils européens au sein des grands groupes témoignent en effet de la prise de conscience de l'intégration européenne. Il est difficile de trouver des principes clairs qui rendent cohérents l'objectif d'égalité et l'objectif de compétitivité des divers établissements, souvent fondée sur des inégalités de salaire entre pays de vieille industrialisation et pays émergents (Beffa, Boyer, Touffut, [1999]). Il s'avère cependant qu'une fraction réduite de la population active européenne est déjà potentiellement couverte par ces accords. Leur rôle est certes limité, mais ils pourraient ranimer l'esprit de la citoyenneté industrielle à long terme. De nombreux signes révèlent que l'héritage européen de cette citoyenneté n'a pas entravé l'adaptation des firmes européennes à la nouvelle donne économique. Il est important que les gestionnaires continuent ainsi à garder l'initiative dans les entreprises et que leurs dirigeants puissent entretenir l'esprit du fordisme, qu'aucun de leurs ayants-droit n'a intérêt à faire disparaître.

## Bibliographie

- BEFFA J.-L., BOYER R., TOUFFUT J.-P. [1999], « Le droit du travail face à l'hétérogénéité des relations salariales », *Droit social, décembre*.  
*Code civil* [2000], Dalloz.
- COZIAN M., VIANDIER A., DEBOISSY F. [1998], *Droit des sociétés*, Litec.
- DONNELLY S., GAMBLE A., JACKSON G., et PARKINSON J. [2000], *The Public Interest and the Company in Britain and Germany*. Anglo-German Society for the Study of Industrial Society.
- MAYER C. [2001], « Structures de financement et organisation des entreprises », in Touffut J.-P. et alii, *Institutions et croissance : les chances d'un modèle économique européen*, Albin Michel Économie.
- STREECK W. [2001], *La transformation de l'organisation de l'entreprise en Europe : une vue d'ensemble*, in Touffut J.-P. et alii, *Institutions et croissance : les chances d'un modèle économique européen*, Albin Michel Économie.
- TOUFFUT J.-P. et alii [2001], *Institutions et croissance : les chances d'un modèle économique européen*, Albin Michel Économie.
- WILLIAMSON O. [1979], « Transaction cost economics : the governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics* 22 : 233-61.

WILLIAMSON O. [1991], « Economic Institutions : spontaneous and Intentional Governance », *Journal of Law, Economics and Organisation* 7.

WILLIAMSON O. [1993], « Transaction Cost Economics and Organization Theory », *Industrial and Corporate Change* 2.