

**MANAGEMENT**

# Les enjeux éthiques de la bonne gouvernance

Chaque entité génère son lot de conflits moraux, notamment entre actionnaires et top managers. L'éthique se charge d'interroger et, si possible, de régler les divergences d'intérêts de manière équitable.



**JEAN MARC BIGLER**  
 Directeur de l'Unité de recherche e<sup>2</sup>co, avec la collaboration de Simon Perrin, chargé de recherche Institut Gestion & Entrepreneuriat Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud, Yverdon-les-Bains.

IL SEMBLE UTILE d'opérer une distinction entre les notions de morale et d'éthique. Alors que la morale contient une forte dimension normative, manichéenne dans son jugement, et donc contraignante, l'éthique au contraire s'affranchit de tout schéma de pensée préétabli. Plus précisément, sans aucun a priori, l'éthique se propose de réfléchir sur les valeurs en jeu, sur le bien et le juste, le bien-fondé de telle ou telle prescription morale, tant au niveau individuel qu'au niveau de l'organisation.

Dans l'entreprise, la relation spécifique entre les actionnaires et les top managers – que l'on connaît sous le nom de gouvernance d'entreprise – soulève une série d'enjeux éthiques importants, qui procèdent d'éventuels conflits d'intérêts. Dit autrement, les intérêts des uns et des autres peuvent diverger en de nombreux points et créer des conflits moraux que l'éthique se charge d'interroger et, si possible, de résoudre en cherchant à aller dans le sens de l'équité entre les parties concernées. Ainsi, l'objectif de faire du profit en augmentant la valeur des actions qu'il détient et en récoltant des dividendes constitue l'intérêt principal de l'actionnaire. Son droit d'être payé en retour est moralement incontestable, dès lors qu'il renonce à disposer d'une partie de son capital. Ce droit est d'autant plus légitime qu'il compense aussi le risque pris en investissant.

Quant au top manager, sa position stratégique au sein de l'organisation l'amène généralement à vouloir étendre son pouvoir et le prestige que revêt sa fonction, en même temps qu'il recherche une rémunération «à la hauteur» des responsabilités assumées et de la tâche accomplie. Là aussi, d'un point de vue moral, il paraît correct qu'un haut salaire récompense les compétences requises par la

fonction. Une telle rémunération constitue a priori un moyen de faire converger les intérêts du top manager et de l'actionnaire, dans la mesure où la mission du top manager est de diriger l'entreprise selon les intérêts bien compris de l'actionnaire. Les standards en vigueur dans les sociétés multinationales, de par le contexte de mondialisation du marché du travail, ne font que renforcer cette tendance salariale.

### Les logiques légitimes génèrent des tensions

Si, en apparence et pris séparément, ces deux logiques de promotion des intérêts peuvent être qualifiées de morales et légitimes, elles peuvent aussi générer des tensions. Lorsque les attentes de l'actionariat sont déçues par de médiocres résultats d'entreprise et par une chute de sa valeur boursière, est-il moralement acceptable que le top manager puisse espérer voir son salaire augmenter, parfois même de manière substantielle (par exemple, l'affaire de J.P. Garnier, le CEO de GSK, révélée en novembre 2002)?

Et qu'en est-il de l'asymétrie intrinsèque qui existe au niveau des informations à disposition? L'actionnaire ne doit-il pas pouvoir disposer, au même titre que le top manager, d'informations périodiques, fiables, comparables et détaillées? Toutefois, même si elles n'entrent pas véritablement en conflit, ces deux logiques de promotion des intérêts peuvent aussi être source de questionnement éthique. Dans une opération de rachat, par exemple, est-il tolérable qu'un top manager accepte de recevoir un «parachute doré», c'est-à-dire une somme d'argent suffisamment rondelette pour acheter son accord et largement compenser son licenciement annoncé (par exemple, les soupçons qui pèsent actuellement sur le rachat de Mannesman par Voda-

phone)? Surtout qu'il peut être amené ainsi à plaider la cause du rachat auprès des actionnaires qu'il sert.

Les relations que les actionnaires eux-mêmes nouent entre eux ne sont bien sûr pas exemptes non plus d'enjeux éthiques potentiels. En cas d'OPA hostile, est-il juste que des actionnaires

de ses parties prenantes (gouvernance d'entreprise élargie), que celles-ci soient internes (les employés) ou externes (les clients, les fournisseurs, les communautés locales considérées dans une perspective sociale et environnementale). Il est donc nécessaire de considérer la responsabilité à la fois

autres parties prenantes consiste à prendre en compte leurs intérêts et préoccupations. Que cela soit dicté par des convictions pures ou par simple réalisme, l'éthique de l'actionnaire a une répercussion évidente sur la valeur financière de son entreprise, son image et sa réputation en Bourse. Nul ne peut aujourd'hui prétendre le contraire.

Dans la relation qui s'établit entre le top manager et les autres parties prenantes, la nécessité de traiter aussi l'Autre comme une fin en soi et non seulement comme un moyen au service du profit financier de l'entreprise s'impose de façon plus systématique et certainement plus complexe, dans la mesure où cet enjeu se pose en permanence dans le quotidien de la vie de l'entreprise. La multitude de rapports sociaux que les entreprises établissent annuellement le prouvent: les dirigeants sont également poussés à rendre des comptes sur la triple performance économique, sociale et environnementale des organisations dont ils ont la responsabilité. La responsabilité économique dont le dirigeant est redevable auprès de l'actionnaire se double donc d'une responsabilité sociale et environnementale à l'égard de la société. Là encore, les conséquences qui résultent de l'éthique des dirigeants sont encourageantes et positives pour le bien-être et le bon fonctionnement de l'ensemble de l'organisation: plus grande productivité, loyauté des employés, attractivité de l'entreprise sur le marché du travail, faible turnover, etc. Naturellement, ce raisonnement s'applique à toutes les relations possibles entre les parties prenantes de l'entreprise, de façon multilatérale. La bonne gouvernance d'entreprise constitue un enjeu éthique pour lequel toutes les parties prenantes devraient se sentir concernées. ■

### L'éthique de l'actionnaire a une répercussion évidente sur la valeur financière de son entreprise, son image et sa réputation en Bourse.

minoritaires qui ne désirent pas vendre leur action soient emportés par le courant majoritaire? De manière plus générale, est-il moralement acceptable que des actionnaires minoritaires voient leurs intérêts lésés par l'abus de pouvoir d'actionnaires majoritaires?

### Là où il faut étendre le principe de gouvernance

On l'a dit, la vision «classique» de la gouvernance d'entreprise se réduit à la gestion de la relation entre l'actionnaire et le top manager. Centrée sur la notion de Shareholder Value, elle omet d'inclure dans son analyse les autres parties prenantes de l'entreprise (Stakeholder Value). Cette vision, quelque peu conservatrice, emprunte au Prix Nobel d'économie Milton Friedman l'idée selon laquelle la seule responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants est d'agir dans l'intérêt de l'Actionnaire et donc de veiller à la maximisation de son profit. Cela pose en soi un problème moral.

L'entreprise étant imbriquée dans le système social, il paraît en effet pour le moins réaliste d'étendre le modèle de la gouvernance d'entreprise à l'ensemble

des actionnaires et des dirigeants à l'endroit de tous les acteurs concernés d'une façon ou d'une autre par les activités de l'entreprise.

L'exemple de la (trop) haute rémunération des salaires le démontre: au-delà de la question morale que pose à l'actionnaire le salaire d'un top manager qui n'a pas su préserver des résultats en phase avec ses attentes légitimes, se pose de toute manière la question morale de l'écart avec le salaire du collaborateur le moins bien payé. Dans les plus grandes entreprises suisses, ce rapport est de 500. Ici, l'enjeu éthique réside dans la fixation d'un salaire qui, bien que mérité, ne paraisse pas si inéquitable du point de vue de la base.

### Là où l'éthique entre en jeu

Dans la perspective d'une gouvernance d'entreprise élargie, l'actionnaire ne peut plus se contenter d'exercer ses droits patrimoniaux. Il se doit d'user véritablement de son droit d'exercer une influence sur les orientations et le fonctionnement de l'entreprise. Un comportement responsable de l'actionnaire vis-à-vis des

## PLACE DES AFFAIRES

au Centre International de Conférences de Genève – CICG – Varembe du 22 au 26 janvier 2007

### L'Agefi offre à ses lecteurs des invitations

pour participer à la 3<sup>e</sup> Place des Affaires. Cette manifestation réunira 300 entreprises des secteurs socio-professionnels de l'économie privée, publique et internationale. Plus d'infos: [www.cdagenceve.ch](http://www.cdagenceve.ch)

Venez nous rendre visite au stand 228.

Pour obtenir gratuitement vos invitations, envoyez simplement vos coordonnées complètes à [marketing@agefi.com](mailto:marketing@agefi.com)

Contactez-nous au 021 331 41 00

Par courrier: AGEFI GROUPE SA, PLACE DES AFFAIRES, CASE POSTALE 5031, 1002 LAUSANNE

Vous recevrez ainsi votre (vos) billet(s) d'entrée par courrier

media|partner

**L'AGEFI**

La couleur de l'économie.