

Une charte de déontologie pour les dirigeants salariés

L'éthique des dirigeants d'entreprise : de la gouvernance actionnariale à la gouvernance partenariale

Par Jean-Jacques Pluchart, membre du Comité scientifique de la DFCG

Depuis le début des années 1990, la gouvernance des entreprises, qui recouvre l'ensemble des règles encadrant l'espace discrétionnaire des dirigeants, a fait l'objet, dans les pays occidentaux, de près de 150 « codes de gouvernance » (également qualifiés de codes ou de guides des « meilleures pratiques », de « bonne conduite », de déontologie...), dont une dizaine en France. La base de données « comparative matrix of corporate governance codes » (consultable sur internet) établit une comparaison des codes en usage au sein de l'Union européenne. Ces codes ont d'abord revêtu la forme de recommandations formulées par des investisseurs institutionnels (notamment, les fonds de pension, comme Calpers) et des fédérations professionnelles (principalement les banques et les analystes financiers). Après les affaires Enron et Worldcom aux Etats Unis, Parmalat et Ahold en Europe, survenues au début des années 2000, plusieurs institutions internationales (comme le FMI) et nationales (gouvernements et régulateurs boursiers), ont édicté des lois (Sarbane-Oxley aux Etats Unis, Loi de Sécurité Financière en France...) et des règlements encadrant la gouvernance des sociétés cotées. Le passage de l'auto-régulation à la régulation des comportements managériaux s'est accompagné de la mise en place d'instances de surveillance (observatoires de la gouvernance, agences de notation sociétale, grilles d'évaluation des pratiques...). Ces différents textes se sont inspirés de deux codes conçus au Royaume Uni (rapport Cadbury) et aux Etats Unis (rapport Treadway), qui suivent une approche à la fois normative et contractuelle, largement inspirée de la *business ethics* anglo-saxonne. Ils visent principalement à sécuriser la création de la valeur créée par l'entreprise pour ses actionnaires. Cette « valeur actionnariale » (ou « rente organisationnelle ») est mesurée par la différence entre la rentabilité économique de l'entreprise et le coût de son capital.

L'atteinte de cet objectif implique le respect par les dirigeants de plusieurs engagements à l'égard des actionnaires, visant à limiter l'asymétrie d'information entre les « propriétaires » et les « agents » de l'entreprise, et à réduire les coûts d'agence (entraînés notamment par des investissements trop risqués ou sous-optimaux). Les codes de gouvernance incitent les dirigeants à rendre fidèlement compte de leur gestion, à traiter équitablement les actionnaires, à gérer les conflits d'intérêt par une organisation du Conseil d'administration basée sur une séparation des fonctions de président et de directeur général, sur la nomination d'administrateurs indépendants, sur l'instauration de comités d'audit et de rémunération des dirigeants... Ces principes sont conformes au concept de « firme managériale » défini par Berle et Means dès 1932, et aux théories classiques (« nobélisées ») des coûts de transaction (Williamson), de l'agence (Jensen et Meckling) et de la valeur pour l'actionnaire (Jensen, Rappaport). L'observance de ces règles a été toutefois inégale selon les métiers, les statuts (cotés ou non) et les cultures des entreprises. Leur application a été accélérée en France à partir de 1995, en raison de la forte pénétration des capitaux étrangers dans les sociétés cotées. D'une manière générale, la *corporate governance* a été d'autant mieux respectée que le marché boursier s'est montré efficient, dans la mesure où les dirigeants ont

été généralement sanctionnés en cas de chute prolongée du cours de l'action de leur entreprise.

La crise financière actuelle a mis en lumière les limites de l'approche actionnariale. Elle a restauré la notion de « valeur partenariale », dont le partage équitable fait appel à la « responsabilité sociale ou sociétale » de l'entreprise (RSE ou *social responsibility of the businessman*, initiée par Bowen dès 1953). La RSE repose sur le principe d'un « contrat social » entre l'entreprise et la société civile. Elle est définie par les autorités de l'Union européenne comme « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Livre vert, 2001). L'entreprise est perçue par les législateurs européens comme un objet moral susceptible d'engagements porteurs de valeurs éthiques, vis à vis de ses multiples parties prenantes (*stakeholders*), composées, selon Freeman, à la fois des actionnaires (la responsabilité financière), des salariés (la responsabilité sociale), des fournisseurs et des clients (le « commerce équitable »...), des administrations et des citoyens (la responsabilité citoyenne)... Chaque partie prenante interne ou externe à l'entreprise a des attentes différentes selon ses systèmes d'intérêts économiques et de valeurs socio-culturelles.

Le partage équitable de la valeur implique la transparence des échanges et une comparaison entre les contributions (apports en travail, en capital et/ou en industrie) et les rétributions (marges commerciales, bénéfices, plus-values, salaires, indemnités...) des différentes parties prenantes. Ces principes ont été revendiqués avec de plus en plus de force par l'opinion depuis le début des années 2000, par exemple, face à l'externalisation croissante d'activités dans des zones à faible coût du travail, à la délocalisation des capitaux dans des paradis fiscaux, au versement d'indemnités pré-convenues à des managers défaillants...

Ce contrat social entre l'entreprise et ses *stakeholders* introduit « une nouvelle logique du développement » passant par un meilleur arbitrage entre des comportements court-termistes (dictés par une rationalité économique) devenus dominants depuis les années 1980, et la recherche (fondée sur des rationalités plurielles) d'une « performance durable et élargie » aux champs environnementaux et sociétaux (Jonas). Carroll propose une pyramide de la responsabilité de l'entreprise structurée en quatre étages: les responsabilités économiques, qui incitent l'entreprise à réaliser des profits ; les responsabilités juridiques qui lui imposent de se plier aux réglementations ; les responsabilités éthiques, qui l'encouragent à respecter les codes de conduite établis par la société civile; les responsabilités discrétionnaires (ou philanthropiques), qui l'enjoignent à améliorer le bien-être des plus démunis. Les dirigeants de l'entreprise seront ainsi de plus en plus confrontés, selon Elkington, à la notion nouvelle de *Triple Bottom Line*, étayée par trois principes: économique (elle poursuit un objectif de profit), social (elle recherche l'équité sociale), environnemental (elle protège et valorise l'environnement et préserve ses ressources à long terme).

La charte déontologique des cadres dirigeants salariés établie par la FNCD, en partenariat avec la DFCG et L'Académie des sciences techniques comptables et financières, et signée le 29 juin 2009 au Sénat, hérite directement du pluralisme éthique de la gouvernance partenariale.

Un Conseil d'orientation de la déontologie des salariés (COD) a été créé le même jour. Il est chargé d'assurer le suivi de cette charte et d'élaborer un rapport annuel sur

l'application et les orientations de leur déontologie. Le COD est constitué (voir annexe jointe) d'un collège de mandataire des dirigeants salariés et d'un « collège d'honneur » de personnalités qualifiées représentant, par leur fonction ou leur expérience, les différentes parties prenantes de l'Entreprise. Présidé par Jean-Louis Chambon (FNCD), il compte en son sein trois membres de la DFCG : Daniel Bacqueroët (vice-président du COD), François-Xavier Simon (secrétaire général du COD) et Daniel Burlin (membre du COD).