



Entreprise Pierre-Yves Gomez

La gouvernance la plus libérale est française



Regulièrement, le législateur propose, en France, d'imposer aux entreprises des « règles de bonne gouvernance ». Mais est-ce bien son rôle ? Il est courant de considérer que les Français n'ont pas encore compris que l'entreprise doit s'organiser librement pour être efficace, et que le « politique » ne doit donc pas polluer ses choix. Un coup d'œil sur les pratiques internationales permet de nuancer ce lieu commun.

Le modèle anglo-saxon de gouvernance est souvent présenté comme le champion de la liberté entrepreneuriale et, peut-on penser, de la libre gouvernance.

Mais si l'on considère la séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, censée conforter le contrôle du conseil d'administration sur la direction, il apparaît qu'Américains et Anglais ont des règles différentes en la matière. Seules 29 % des 500 plus grandes firmes américaines séparent ces deux fonctions, car ni codes ni lois ne les obligent à le faire. Au Royaume-Uni, au contraire, la stricte séparation des fonctions est généralisée (93 % des 100 premières entreprises).

Mais, loin d'être une caractéristique spontanée de la culture d'entreprise britannique, elle a été imposée à la suite du rapport Cadbury (1992), dans un contexte de crise de confiance née de l'affaire Maxwell (qui avait siphonné les fonds de retraite de son groupe). S'il n'a pas force de loi, ce texte est, dans les faits, une référence incontournable pour les entreprises cotées à Londres.

En Allemagne, une loi de 1945 complétée en 1966 impose aux sociétés de plus de 2 000 salariés de créer deux conseils : le directeur, chargé de gérer l'entreprise, et le conseil de surveillance, chargé de contrôler les gestionnaires. Le conseil de surveillance est composé à parité de représentants des actionnaires et des salariés. Bel exemple d'une supposée culture

allemande de cogestion ? Pas exactement, car, là encore, ce modèle de gouvernance est le fruit d'une décision politique. Lorsque, en 1870, la domination prussienne s'étendit à la Rhénanie, Bismarck imposa aux grandes firmes sidérurgiques de la Ruhr un conseil de surveillance composé pour un tiers de représentants de l'Etat prussien (Mary O'Sullivan, *The Political Economy of Corporate Governance in Germany*, Insead, WP 226, 1998).

En 1945, après l'effondrement du nazisme, le modèle bismarckien a été maintenu, revisité et amplifié par les Alliés pour donner aux salariés le rôle jusqu'alors dévolu à l'Etat. C'est la très influente

Eglise catholique qui a alors joué un rôle déterminant en soutenant cette solution de « cogestion » (voir P. Y. Gomez et P. Wirtz, « Institutionnalisation des régimes de gouvernance et rôle des institutions sociales : le cas de la cogestion allemande », *Economies & Sociétés*, juillet 2008, p. 31-61). Ainsi est né le fameux « modèle rhénan » de gouvernance.

Idées reçues

Il est donc tout aussi naïf d'imaginer qu'il suffit de lois pour imposer des normes de gouvernance aux entreprises que de croire que celles-ci s'organisent indépendamment de tout contexte historique et social.

La France, elle, a toujours refusé de rendre obligatoire, dans ses lois et dans ses codes de bonne gouvernance, la distinction des fonctions entre président du conseil et directeur général. Au pays de Montequieu, la séparation des pouvoirs n'est ni la norme ni la loi dans les entreprises : 21 % seulement des sociétés cotées l'ont adoptée. Contrairement aux idées reçues, cette liberté laissée aux sociétés est caractéristique de la gouvernance à la française, l'une des plus libérales des pays occidentaux.

Pierre-Yves Gomez est professeur à l'EM Lyon et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises (www.ifge-online.org).

Billets vers où ? par Brito

