



## Entreprise Pierre-Yves Gomez

# Gare à la méfiance excessive sur les conflits d'intérêts

 Après l'indépendance des administrateurs, l'absence de conflit d'intérêts est en passe de devenir la nouvelle clé de lecture du « bon » gouvernement des entreprises. Selon le rapport Bouton (2002), l'indépendance suppose qu'un administrateur n'entretienne « aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Le soupçon de conflit d'intérêts accroît ces exigences, en suggérant qu'il faut dénoncer les situations permettant potentiellement à un dirigeant ou un administrateur de se servir de sa position pour privilégier ses intérêts privés. Ce qui ouvre la boîte de Pandore d'où s'échappe la méfiance.

Juridiquement, les dirigeants peuvent être sanctionnés pour abus de biens sociaux s'ils utilisent l'entreprise pour « un usage qu'ils savent contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils sont intéressés directement ou indirectement » (article L. 242-6 du code de commerce).

### Codes de gouvernance

Mais il est assez difficile de repérer la potentialité d'un abus sans suspecter l'honnêteté des personnes. C'est pourquoi la définition du conflit d'intérêts ne peut que demeurer vague. La méfiance est alors susceptible de s'étendre à l'ensemble des considérations privées pouvant altérer les prises de décision d'un dirigeant ou d'un administrateur. Il est donc vraisemblable que les codes de gouvernance dresseront bientôt une liste de pratiques et de situations interdites à des dirigeants ou des administrateurs, car pouvant être suspectées de constituer des conflits d'intérêts.

On peut se féliciter que des normes limitent ainsi les possibles

dérapages. Mais il est frappant de voir combien l'histoire de la gouvernance des entreprises se nourrit d'une suspicion inépuisable à l'égard de ceux qui les gouvernent. N'est-il pas inquietant de constater que ses règles se bâtissent sur un principe sécuritaire qui fait des dirigeants autant de délinquants potentiels ? C'est un esprit qui, au-delà de l'entreprise, érode tout exercice de l'autorité.

Par exemple, cette tendance pourrait avoir des effets collatéraux sur l'économie sociale. Mutuelles et coopératives se sont fondées en effet sur la confusion des intérêts : ceux qui gouvernent ont un intérêt personnel dans l'en-

treprise en tant que sociétaire ou coopérateur. Comme le montre l'historien Pierre Martin, le mutualisme a été inventé par des personnes qui désiraient être les bénéficiaires des services créés par la mise en commun de leurs ressources (*Deux siècles d'assurance mutuelle XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, CTHS, mars 2009). De même, les coopératives ouvrières font l'hypothèse que les salariés sont les mieux placés pour gouverner leur propre entreprise, précisément parce qu'ils y ont un intérêt personnel.

Les entreprises de l'économie sociale affirment donc, par construction, la possibilité de concilier intérêt privé et intérêt

social. Mais, du point de vue libéral, ces intérêts peuvent entrer en conflit chez ceux qui les gouvernent. La méfiance s'insinue ainsi, au risque de corroder la philosophie de l'économie sociale. Pour lui échapper, il faudra réaffirmer que le meilleur principe de gouvernance vient de l'intérêt personnel des dirigeants pour le projet économique et social de leur entreprise. Et refermer ainsi la boîte de Pandore. ■

**Pierre-Yves Gomez**, professeur à l'EM Lyon, est directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises et président de la Société française de management.

## « Changement d'ère » par Brito

