



Entreprise Pierre-Yves Gomez

Le conseil d'administration garant de la justice



La manière dont Renault a géré l'affaire du « vrai-faux espionnage industriel » – qui a conduit à la démission de son directeur général délégué, Patrick Pélata – montre que le dirigeant n'exerce pas une fonction strictement managériale. Il lui appartient aussi d'incarner le système de justice de sa société. Des chercheurs comme Jerald Greenberg (« A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, 1987) ont montré qu'une justice organisationnelle – procédurale et distributive – est indispensable au fonctionnement des entreprises.

La justice procédurale porte sur les règles de conduite internes que les salariés considèrent comme légitimes si elles s'appliquent équitablement à tous, selon leurs fonctions.

La justice distributive définit la façon équitable de répartir les revenus et les fonctions entre les salariés. Sans justice organisationnelle, le sentiment d'iniquité crée de la colère, de l'inefficacité, il peut conduire au blocage et à la crise sociale.

L'affaire Renault met en lumière le rôle que joue la gouvernance dans l'élaboration de cette justice interne. Lors de l'accusation des trois cadres présumés espions, Carlos Ghosn, le PDG du constructeur automobile, était monté au créneau pour légitimer leur licenciement. Ce geste d'autorité devait renforcer la justice organisationnelle de l'entreprise en montrant que des cadres supérieurs fautifs devaient être châtiés.

Gouvernance de Renault

Quand l'affaire s'est dégonflée, on a vu le même Carlos Ghosn s'excuser publiquement. Malgré ce geste, il n'est pas sûr que le sentiment de justice organisationnelle ait été conforté chez Renault, pour au moins deux raisons.

D'une part, les deux principaux dirigeants ont décidé de sacrifier la part variable de leur rémunération, ce qui les fait apparaître comme leurs propres juges. Du point de vue de la justice procédurale, cette démarche aurait ramené davantage de confiance si elle avait été décidée par une instance chargée de porter un jugement serein sur leur action.

D'autre part, si M. Ghosn considérait que sa responsabilité et celle de son équipe étaient engagées au point de compromettre l'image de Renault, il aurait dû au moins proposer sa démission laissant, une instance supérieure trancher sur l'opportunité de l'accepter ou non.

Or, cette instance existe : c'est le conseil d'administration. C'est de lui que les parties prenantes de l'entreprise sont en droit d'attendre un jugement sur l'action de ceux qui la dirigent. Il n'aurait donc pas été déstabilisant pour Renault que le conseil exige publiquement un versement d'indemnités aux cadres licenciés, qu'il impose son financement par les bonus des cadres dirigeants et qu'il tranche, en fonction des intérêts de l'entreprise, sur l'opportunité de remplacer M. Ghosn. Au contraire, en jouant fermement son rôle, il aurait mieux établi le système de justice organisationnelle de Renault. Il a fini par le faire, mais par petites touches, comme si cela n'allait pas de soi.

Pourtant, Renault est plutôt exemplaire de bonnes pratiques de gouvernance, avec quatre administrateurs salariés, deux représen-

tants de l'Etat et dix administrateurs indépendants. Preuve que le gouvernement d'une entreprise n'est pas qu'une question de codification, mais qu'il suppose aussi la prise de responsabilité politique, surtout en situation de crise. ■

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.

D'autres débats sur Lemonde.fr

« Le pacte de compétitivité est ambigu, inefficace et néfaste », par Jean Pierre Vesperini, professeur des universités et membre du CAE.
« Fusion-acquisitions : les dangers d'une lune de miel avant le mariage », par Emmanuel Métails, Pierre Xavier Meschi, Katsuhiko Shimizu.
« ISF : que fait-on de la solidarité ? », Daniel Bruneau, directeur de la recherche de fonds et de la communication des Petits Frères des pauvres.
« Aides empoisonnées en Europe », Eric Toussaint, docteur en sciences politiques des universités de Liège et de Paris-VIII, président du CADTM Belgique.