




## Entreprise Pierre-Yves Gomez Un salarié et un dirigeant sont sur un bateau...

 La gouvernance des entreprises est régulièrement comparée au pilotage d'un bateau. Le dirigeant est assimilé au capitaine d'un navire qu'il doit mener à bon port, malgré les écueils. Dans un récent article, Armand Hatchuel et Blanche Segrestin (Mines Paris-Tech) rappellent que le droit maritime affirme depuis des siècles que le capitaine est seul maître des décisions à prendre pendant la traversée. En particulier, la règle dite des « avaries communes » lui donne le droit de se débarrasser d'une partie des marchandises transportées si la survie du bateau en dépend, le coût étant supporté par l'ensemble des propriétaires du bateau (« Autorité de gestion et avaries communes pour un complément du droit de l'entreprise », revue *Finance contrôle stratégie*, 14 (2) 2011).

Est-ce à dire que le pouvoir du dirigeant devrait primer sur le profit des actionnaires ? La comparaison reste discutable, car le droit maritime affirme aussi que le premier soin du capitaine est d'amener tout son équipage à bon port s'il permet que le capitaine puisse faire jeter la cargaison à la mer en cas de tempête, il ne l'autorise pas à se délester d'une partie de ses marins. En revanche, le dirigeant a le droit de se défaire des activités jugées économiquement inutiles, mais aussi, si nécessaire, du personnel qui y travaille.

Ainsi, en novembre 2011, le leader chimique français Arkema a vendu un de ses trois pôles d'activité, les produits vinyliques. Cette décision était appuyée par une analyse stratégique rigoureuse : l'entreprise se concentre sur deux activités à forte valeur ajoutée et se débarrasse de celle sur laquelle elle n'a pas les moyens d'investir. Dans la tempête que traverse l'industrie chimique, il faut éviter l'écueil d'une trop grande diversification et se laisser porter par le courant

des avantages concurrentiels. Mais en se désengageant du pôle vinylique, Arkema se débarrasse aussi de 2 680 salariés, soit le quart de son effectif. Pour son dirigeant, Thierry Le Henaff, l'avenir d'Arkema impose leur sacrifice. Il promet que sa société peut ainsi devenir un leader mondial dans les deux spécialités qu'elle conserve. Les marchés financiers approuvent, et l'action d'Arkema grimpe de 17 % en une seule séance. Les investisseurs n'ont pas estimé que le dirigeant d'Arkema était responsable du destin de tous ses salariés. D'ailleurs, les conditions pour l'obtention de son bonus le montrent clairement : une remunération exceptionnelle lui est attribuée s'il atteint des objectifs économiques et financiers, mais rien s'il le fait en maintenant les effectifs (Arkema, document de référence 2010, p. 106).

**Engagement verbal**  
Si ce n'est pas le capitaine, qui est responsable du personnel débarqué ? L'activité vinyle d'Arkema a été vendue au fonds d'investissement Klesch. En toute logique économique, c'est parce que le repreneur y trouve un intérêt. Son dirigeant actionnaire, Gary Klesch, affirme avoir les moyens de la développer. Ce qui justifie, économiquement, les transferts

d'activité et de personnel. Encore faut-il que les promesses du repreneur soient tenues. Il ne l'a guère prouvé dans des dossiers précédents, comme celui de la fonderie hollandaise Zalco, achetée en 2007 et fermée depuis. Les salariés récupérés doivent donc se fier à un engagement verbal qu'aucun droit des sociétés n'oblige à respecter. Pour eux, l'analogie entre le devoir du capitaine de navire et le métier du dirigeant d'entreprise reste plutôt vague. ■

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

### Candidature par Avoine

