



## Séminaire

# "LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"

Lundi 30 mai 2011

Historique du cheminement vers une gouvernance d'entreprise - les réflexions et les interrogations qu'elle suscite

*Thierry Marneffe  
Co-fondateur du cabinet de conseil "des Enjeux et des Hommes"*

**M. MARNEFFE.**- Voilà un exercice difficile mais très intéressant : parler de gouvernance. C'est un mot dans lequel on peut mettre beaucoup de choses. Et, selon que vous parlez à un maire, un chef d'entreprise ou à une ONG, vous obtiendrez des définitions tout à fait différentes.

Nous nous étions vus en septembre 2010 à Amsterdam, OMNES avait organisé des ateliers sur le thème « RSE et organisations syndicales », thème déjà en lien celui de la gouvernance.

Je suis ingénieur de formation. J'ai travaillé dans des grands groupes et dans des petites entreprises, jusqu'à ce que je rejoigne l'assurance : j'étais intéressé par la notion du risque. J'avais la conviction que la gestion du risque était un enjeu clef des pratiques de management. J'ai été un peu déçu, ce n'est pas forcément au sein des compagnies d'assurance que la gestion du risque est la plus intéressante !

C'est la raison pour laquelle j'ai rejoint quelques années après, ARESE. ARESE était la première agence de notation extra financière des entreprises, créée en 1997.

La vision d'ARESE était de considérer que la valeur des entreprises ne réside pas uniquement dans des critères purement financiers. *« Des critères «extra financiers» peuvent constituer des risques et des opportunités pour l'entreprise et peuvent avoir une incidence sur la valeur de l'entreprise à long terme ».*

Ainsi, la mission d'ARESE était d'évaluer :

- Les pratiques sociales : comment l'entreprise gère ses salariés ;
- Plus généralement, le respect des Droits de l'Homme ;
- La prise en compte de l'environnement : l'énergie, l'eau, les déchets, la biodiversité... ;
- La qualité des relations avec les clients et les consommateurs ;
- Les pratiques d'achat et les relations avec les fournisseurs et sous-traitants ;
- La contribution de l'entreprise au développement social et économique de son territoire d'implantation et de la Société : la création d'emplois, le développement économique du territoire, le transfert de compétences, la santé, l'éducation, les achats locaux, ...

L'idée est que si l'entreprise est capable de prendre en compte ces différents enjeux et de répondre aux attentes de ses parties prenantes (les salariés, les clients, les fournisseurs...), elle peut non seulement réduire ses risques à court, moyen et long terme, mais également créer de la valeur pour elle-même, en en créant pour ses parties prenantes.

Derrière cette notion de responsabilité sociétale apparaît la notion fondamentale de gouvernance. Pour qu'il y ait intégration de ces critères sociétaux dans la stratégie de l'entreprise, pour que les processus de décision prennent en compte ces enjeux, les attentes des parties prenantes, les contraintes économiques de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place, au sein de l'organisation, des dispositifs de bonne gouvernance, à la hauteur de l'ambition de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle les agences de notation extra-financière évaluent également les pratiques de gouvernance.

ARESE évaluait environ 500 entreprises principalement européennes, mais aussi américaines et asiatiques. Il était intéressant d'évaluer Air France, si on pouvait la comparer à des entreprises américaines ou japonaises. Si on notait Airbus, il était important de noter également Boeing pour avoir des éléments de comparaison au niveau international.

Que faisons-nous de ces notations ou évaluations ?

Première destination : nous les vendions à des investisseurs, compagnies d'assurance, banques, caisses de retraite ... qui souhaitaient créer des fonds financiers constitués à partir de critères financiers, bien sûr ! Mais également à partir de critères extra financiers. La création de ces fonds,

ditions développement durable, ou socialement responsables, ou éthiques, ... répondait au souhait de proposer des produits financiers « responsables » à leurs clients et de leur permettre ainsi participer au développement de pratiques responsables. Certains investisseurs considéraient également que l'introduction de critères extra financiers permettrait de réduire à terme le risque financier et donc d'améliorer la performance financière.

Deuxième destination : nous vendions ces évaluations aux entreprises elles-mêmes. Celles-ci étaient intéressées par le fait de disposer ainsi d'un état des lieux de leur performance. Cela leur permettait de concevoir et d'engager des plans d'actions sur les différents champs du développement durable et de la responsabilité sociétale.

ARESE a été rachetée en 2002 par VIGEO, agence de notation extra-financière créée par Nicole Notat. J'ai travaillé pendant un an et demi au sein de VIGEO pour assurer l'intégration d'ARESE et pour contribuer au démarrage de VIGEO.

Cette période passée chez ARESE puis VIGEO a été déterminante pour moi : travailler dans une agence de notation extra financière a été une opportunité extraordinaire pour analyser les organisations et leur contribution au développement durable de la société, pour analyser les événements, les réponses apportées aux grands sujets de société.

J'ai quitté VIGEO fin 2003 pour créer, avec des associés, le cabinet "des Enjeux et des Hommes", cabinet spécialisé dans l'accompagnement des démarches de développement durable et Responsabilité Sociétale.

Parlons maintenant de gouvernance.

### **Tout d'abord, pourquoi parle-t-on autant de gouvernance ?**

De nombreux événements illustrent le besoin de bonne gouvernance dans les organisations. En voici quelques exemples :

**Le Probo Koala** est un vraquier, immatriculé au Panama, qui a décidé, un jour, de décharger quelques centaines de tonnes de déchets toxiques en Côte d'Ivoire. Cela a provoqué la mort d'une vingtaine de personnes et en a affecté des milliers d'autres. Il a fallu que Greenpeace monte au créneau pour soulever le problème et qu'il soit réglé. Ce drame illustre tout d'abord la question des valeurs et des responsabilités de l'entreprise. *Jusqu'où la recherche de la rentabilité peut-elle mener l'entreprise ?* Il illustre également le rôle croissant de ce qu'on appelle la société civile, et notamment les ONG. Celles-ci nous aident à identifier des dérives que nos structures institutionnelles ont parfois du mal à contrôler !

**Enron** était une entreprise américaine, dans le secteur de l'énergie. Une entreprise qui dissimulait ses comptes, donnant l'impression que tout allait bien, alors qu'en fait, un passif très important n'était pas comptabilisé. Nous sommes là, face au sujet-clé de la transparence, de la nécessité de rendre compte. Le scandale illustre également le problème majeur des conflits d'intérêt et de la rémunération des dirigeants : la rémunération de ceux-ci était directement liée à la valeur de l'action. Depuis, Enron a disparu, ainsi que le cabinet d'audit en charge de la vérification des comptes d'Enron. De nombreux salariés y ont perdu leur emploi et leur retraite.

**Jérôme Kerviel**. Quel est le sujet ? Il s'agit là de la gestion des risques, de la transparence à nouveau, des systèmes de contrôle dans les entreprises, mais aussi de l'éthique individuelle. Le

gérant d'actifs a engagé sa banque sur des niveaux de risque inconsidérés. L'entreprise a perdu beaucoup d'argent, Jérôme Kerviel y a tout perdu.

**Le projet de ligne à grande vitesse au Pays Basque.** Quelle est la problématique ? C'est celle de l'écoute des parties prenantes, de la concertation, de la prise de décision lorsque des parties prenantes expriment des points de vue contradictoires. Comment prendre des décisions dont on sait qu'elles vont avoir des impacts négatifs pour certains et des impacts positifs pour d'autres ? Comment organiser le processus de décision pour trouver le meilleur équilibre, à long terme, entre l'intérêt général et les intérêts particuliers ? *Comment faire la part entre les intérêts particuliers exprimés et l'intérêt général ?*

**Les biens mal acquis :** il s'agit des sommes d'argent considérables gagnées par certains chefs d'états ou hauts dirigeants, trop souvent issus de pays émergents ou en développement. Ces sommes proviennent généralement de la corruption, de l'exploitation des ressources naturelles ou des réserves d'énergie fossiles. La lutte contre la corruption est un enjeu majeur de la Société, un enjeu de développement économique des pays en développement. C'est un principe fondamental promu par l'Organisation des Nations Unies.

Ces exemples sont exceptionnels, bien sûr, mais ils sont révélateurs des besoins de gouvernance, dans tous les secteurs d'activité, dans les pays développés comme dans les pays en développement.

### **En synthèse, pourquoi parle-t-on de gouvernance ?**

Tout d'abord parce que nous sommes constamment confrontés à des questions autour des **valeurs, des principes de responsabilité, de l'éthique, de la gestion des conflits d'intérêt, ...**

Ensuite, parce que **la société est complexe**, composée de **très nombreux acteurs**, dont les attentes sont différentes et potentiellement contradictoires entre elles, potentiellement contradictoires avec l'intérêt général. Egalement parce que les acteurs tels que les citoyens, les consommateurs, les ONG, ... jouent un **rôle de plus en plus fort**, s'appuyant notamment sur Internet et les réseaux sociaux.

Ainsi, les **processus de décision** deviennent eux-mêmes de plus en plus complexes. Quels sont les enjeux ? Qui est concerné ? Quels sont les risques et quelles sont les opportunités ? Quelle est la bonne décision ? Qui dois-je associer à la décision ? Que faire si tout le monde n'est pas d'accord ?

Par ailleurs, décider est une chose, **mettre en œuvre les décisions** en est une autre. Savoir impliquer les acteurs dans la mise en œuvre, allouer les bonnes ressources, déléguer, contrôler, mesurer les progrès, ... autant de problématiques qui relèvent de la gouvernance des organisations. **La coopération entre les acteurs** entre ce cadre. Les entreprises ne peuvent plus travailler seules. Etre en mesure de développer des partenariats industriels, de travailler avec des acteurs locaux est indispensable pour innover, pour répondre aux attentes spécifique de chaque marché, pour s'inscrire dans un développement international. Prenez l'exemple de votre Groupe et regardez le nombre de partenaires nécessaires pour assurer sa mission.

Enfin, la question de la **transparence** et de la communication : Pourquoi la décision a-t-elle été prise ? Et par qui ? Selon quels critères ? Quels sont les impacts de la décision ? Tous les jours, nous sommes confrontés à la question de l'information sur les impacts des activités et des décisions des organisations. Rendre compte est un point-clé relevant de la gouvernance. Et ce sujet renvoie à la notion de **confiance** : jamais la confiance des consommateurs, des usagers vis-à-vis des entreprises n'a été aussi faible. En même temps, ces mêmes consommateurs veulent plus de transparence, plus d'information sur les pratiques et les impacts des entreprises.

## Beaucoup de travaux ont été menés sur la gouvernance

De nombreux travaux ont déjà été menés sur le thème de la gouvernance, par l'OCDE, par la Commission Européenne (livre blanc) ou les Etats-Unis (loi Sarbanes-Oxley). La France également a travaillé sur le sujet : les rapports Viénot et Bouton portaient sur les principes de gouvernance dans les conseils d'administration. La loi NRE, depuis 2001, oblige les entreprises à publier leurs pratiques sociales et environnementales.

## Parlons de la Responsabilité Sociétale et de la norme ISO 26000, un nouvel enjeu pour les entreprises.

Une nouvelle notion se développe fortement et vient renforcer le besoin de bonne gouvernance : la RSE, **Responsabilité Sociétale**. La RS, c'est la contribution des organisations au développement durable de la Société. La RS, c'est ce que peuvent faire, chacune à son niveau et avec son pouvoir d'action, les organisations et les entreprises en particulier, pour préserver l'environnement, pour contribuer au bien-être des hommes et des femmes sur terre.

Pour les entreprises, c'est généralement une affaire de risques et d'opportunités : Que risque l'entreprise si elle ne fait rien ? Accidents, mauvaise réputation, pertes de clients. Inversement, quelles sont les opportunités pour une entreprise qui s'engage ? Gains d'image, implication des équipes, satisfaction et fidélisation des clients, réduction des coûts environnementaux, innovation...

La norme internationale ISO 26000 publiée en octobre 2010 précise la notion de RS. Elle vise à aider les organisations à identifier leurs impacts sur la Société et sur l'environnement. Cette norme est un guide pour aider les organisations à définir des actions concrètes et s'engager dans des démarches de Responsabilité Sociétale.

La norme identifie 6 champs de responsabilité :

- la préservation de l'environnement bien sûr ;
- les relations sociales et le respect des conditions de travail, il s'agit là de tout ce qui a trait à la gestion des ressources humaines ;
- le respect des droits de l'Homme, c'est à dire le respect des droits fondamentaux (droit au travail, à la santé, à l'éducation... droits civils, politiques, sociaux, culturels...);
- le respect des consommateurs et des clients, leur information, leur sécurité, leur bonne information, le respect de leur identité ;
- la contribution au développement des territoires et l'engagement pour la société ;
- le respect de l'éthique et notamment le respect des bonnes pratiques des affaires.

Ainsi, la norme reprend sous la forme de 6 finalités, les 3 dimensions classiques du développement durable : l'équilibre économique, le respect de l'environnement et l'équité sociale. Elle décrit comment une organisation peut contribuer au développement durable de la société.

Et puis la norme ISO 26000 aborde la question essentielle de la gouvernance.

L'idée force est la suivante : **pour qu'il y ait une réelle performance sociétale**, c'est-à-dire pour que l'entreprise prenne pleinement en compte les 6 grandes finalités citées précédemment, il est

nécessaire que celle-ci mette en œuvre **des pratiques de bonne gouvernance**, c'est-à-dire **des valeurs, des processus de décision** en cohérence avec l'ambition « sociétale » de l'organisation.

### **Comment la gouvernance est-elle abordée dans la norme ISO 26000 ?**

Tout d'abord, la norme définit des principes de Responsabilité Sociétale, 7 principes : la responsabilité de rendre compte et la transparence ; l'éthique ; le respect des intérêts des parties prenantes ; la légalité (c'est à dire le respect des réglementations dans chacun des pays dans lesquels on opère) ; plus généralement, le respect des normes internationales de comportement. Certaines bonnes pratiques, qui ne font pourtant pas l'objet d'une réglementation, sont considérées comme des normes de fait et doivent être prises en compte par les organisations. Dernier principe : le respect des droits de l'Homme.

Ensuite, la norme insiste sur 2 démarches fondamentales :

- d'une part, engager le dialogue avec les parties prenantes ; le dialogue avec les parties prenantes est nécessaire à la bonne compréhension des enjeux ; il est également indispensable pour permettre la mise en œuvre des plans d'action ;
- d'autre part, identifier les enjeux majeurs de RS ; en effet, il importe qu'une organisation ait une compréhension claire de ses enjeux avant d'engager des programmes d'action. Si un site industriel vous indique que sa politique environnementale se résume au fait d'éteindre la lumière, c'est qu'il est probablement passé à côté de quelque chose !

Enfin, la norme indique que, pour que la stratégie RS soit effectivement opérationnelle, l'organisation doit la mettre en œuvre dans toutes ses activités, l'inscrire dans une véritable démarche d'amélioration continue, sensibiliser et accompagner les équipes, communiquer sur sa démarche et sur ses résultats.

L'ISO 26000 fournit donc une bonne base pour comprendre la notion de gouvernance et je vous encourage à lire ce document qui fait un peu plus de 100 pages. Pour une norme, c'est plutôt très intéressant à lire !

Je vous propose maintenant une approche un peu structurée de la notion de gouvernance.

Nous avons vu que la gouvernance répond aux questions suivantes :

- Comment prend-on les décisions ? avec qui ? avec quelles informations ? sur quels critères et avec quelles valeurs ?
- Comment met on en œuvre effectivement les décisions ?
- Comment communiquer ? de quoi doit on rendre compte, et à qui ?

### **On peut donc structurer la notion de gouvernance autour des cinq thématiques suivantes :**

1. Les valeurs
2. Les relations avec les Parties Prenantes
3. L'organisation et les processus de décision
4. Le pilotage de l'organisation et le système de management
5. La communication, la responsabilité de rendre compte de ses décisions et ses activités

## **Les valeurs**

Les valeurs, les principes, c'est ce qui fait qu'on partage un projet collectif, ce sont nos règles de vie individuelle et collective, c'est ce qui nous unit : par exemple, les Droits de l'Homme, le respect de la nature, l'éthique, le partage, l'ouverture, la solidarité, l'innovation...

Les 7 principes de Responsabilité Sociétale de la norme ISO 26000 cités précédemment sont de bonnes bases de réflexion pour illustrer ces notions de valeurs.

La bonne gouvernance suppose le partage de ces valeurs, de ces principes. Et la mise en application ! Et d'ailleurs, j'en profite pour proposer un principe fort : l'exemplarité. C'est un puissant levier d'engagement des entreprises, lorsqu'il est mis en œuvre par la direction et l'encadrement.

## **Les relations avec les Parties Prenantes**

Nous l'avons vu, la société est complexe, exigeante, changeante. Pour bien comprendre son environnement et anticiper les changements, pour éviter les blocages ou les mauvaises décisions, pour comprendre les attentes de la société, pour identifier les bonnes actions à mettre en œuvre, développer des relations avec les Parties Prenantes est indispensable. Développer des relations avec les Parties Prenantes, c'est écouter et comprendre, pour commencer, mais c'est également coopérer, intégrer les parties prenantes dans le processus de décision. Il est fini le temps où l'on pouvait décider seul, dans son bureau, sans associer à un moment ou à un autre les acteurs de la société.

Concrètement, les entreprises réalisent, ou font réaliser, ce qu'on appelle des cartographies de parties prenantes qui permettent de mieux comprendre leur rôle, leurs attentes, la manière de communiquer et de coopérer avec elles. Ainsi, il est important de savoir comment communiquer avec tel media ou telle ONG, quand associer tel fournisseur ou tel centre de recherche, comment dialoguer avec le maire de la commune ou les associations de riverains.

Par exemple, Aéroports de Paris est à ma connaissance très engagé, et pour cause, dans le dialogue avec les associations de riverains.

Le dialogue avec les parties prenantes est un élément clef de la bonne gouvernance, un vrai levier de maîtrise des risques et d'anticipation, d'innovation, de création de confiance avec la Société.

## **L'organisation et les processus de décision**

La prise de décision, c'est une affaire d'organisation : Comment le Conseil d'Administration est-il composé ? Y a-t-il dans le Conseil d'Administration des administrateurs indépendants, en mesure d'apporter un avis totalement libre ? Y a-t-il dans l'organisation des contrôleurs, des auditeurs ? A qui sont-ils rattachés ? Les rôles et les responsabilités sont-ils bien définis ?

Mais l'organisation n'est pas tout. De loin. La prise de décision, c'est également et surtout une affaire de processus. A-t-on fait un diagnostic avant de prendre une décision ? A-t-on évalué les impacts des décisions sur la société, sur les parties prenantes, sur l'environnement ? A-t-on associé des parties prenantes à la réflexion ?

Prenons un exemple : la politique d'achat d'une entreprise. Chez Air France KLM, vous utilisez des vêtements professionnels, des uniformes. Quels sont les impacts potentiels de la fabrication de ces vêtements sur l'environnement, sur les personnes qui les fabriquent ? Quelles sont les conditions de travail des sous-traitants ? Quels critères sociaux et environnementaux intégrer dans la sélection de vos fournisseurs ? Quelles parties prenantes faut-il associer à cette réflexion ? Voilà le type de questionnement qui nourrit le processus de décision et illustre la bonne gouvernance.

Ce type de questionnement concerne tous les métiers de l'entreprise. Il concerne toutes les organisations quelle que soit leur activité. Et à ce titre la « grille » ISO 26000 est un excellent moyen pour identifier ses impacts, ses enjeux de responsabilité sociétale, ses risques et ses opportunités.

Un autre sujet d'importance dans le processus de décision est la gestion des priorités. Toutes les organisations y sont confrontées. Et l'introduction de la RSO ne le simplifie pas. Vouloir tout faire, c'est prendre le risque de ne rien faire. Le choix de priorités est un exercice souvent stratégique. Ainsi, prenez Air France KLM et British Airways. Ces deux compagnies aériennes sont confrontées aux mêmes problématiques. Mais leurs réponses sont différentes, les priorités, les objectifs et donc la stratégie sont différents.

### **Le pilotage de l'organisation et le système de management**

La question soulevée, dans cette thématique est la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie.

Une stratégie n'a de sens que si elle a vocation à devenir opérationnelle. Imaginez un dirigeant qui définit les valeurs, la stratégie, les priorités de l'entreprise, mais qui n'applique pour lui-même aucune de ces principes. Il y a peu de chances que les équipes se sentent motivées à mettre en œuvre cette vision et que la stratégie se traduise par des résultats concrets. Imaginez une entreprise qui ne pilote pas ses projets, qui ne dispose d'aucun indicateur, qui ne procède à aucune revue d'avancement de ses projets. Il est à nouveau peu probable que la stratégie devienne opérationnelle.

Un des grands freins dans la gouvernance des entreprises, c'est l'incohérence. Vous n'aurez une dynamique qu'à partir du moment où il existe un minimum de cohérence entre les enjeux, la stratégie, les actions, la communication, les comportements individuels.

### **La communication, la responsabilité de rendre compte**

Enfin, un enjeu important de la bonne gouvernance : c'est la communication, la responsabilité de rendre compte de ses décisions. Le mot anglais, difficilement traduisible est « accountability ».

Pourquoi est-ce un enjeu important ? Parce que, ainsi que je vous le disais, la société évolue, la société veut comprendre, la société souhaite être informée. Il ne s'agit pas d'être totalement « transparent ». C'est un mot parfois un peu ambigu. Il ne s'agit pas de dévoiler sa stratégie de développement à tous ses concurrents. Il s'agit d'informer les personnes concernées des impacts de son activité et de ses décisions sur la société, sur l'environnement. L'enjeu est celui de la confiance avec vos partenaires, c'est celui de la qualité des relations que vous souhaitez développer pour pérenniser et développer votre activité. Et cette communication concerne les salariés de l'entreprise, les clients, les fournisseurs, les riverains ... et les actionnaires. Perdre la confiance de l'un d'eux est évidemment un risque. Gagner leur confiance peut être la base de belles opportunités.

Voilà donc, de manière synthétique, les questions principales qu'il me semble important de se poser lorsque l'on parle de gouvernance au sein d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation.

### **Qui est concerné par la gouvernance ?**

La gouvernance concerne bien évidemment les dirigeants des organisations. Mais elle concerne aussi l'ensemble des niveaux hiérarchiques : la Direction Générale dans ses décisions stratégiques, le DRH dans sa politique de ressources humaines, l'acheteur dans les critères de sélection et sa gestion des fournisseurs. Tous sont confrontés aux thématiques de gouvernance ci-dessus, pour gérer au mieux leurs missions.

Bien évidemment, la notion de gouvernance ne se limite pas aux seules entreprises. Elle concerne toutes les organisations (collectivités, pouvoirs publics, monde financier, associations, ...). Elle concerne aussi les individus dans leur responsabilité individuelle, et aussi, les organisations syndicales.

### **Quels sont les bénéfices de la mise en œuvre d'une bonne gouvernance ?**

Nous nous posons la question, en début d'intervention de la nécessité de la gouvernance. J'y reviens. Pour insister sur le fait que la gouvernance n'est pas une charge pour une organisation, au contraire, c'est une démarche porteuse de bénéfices :

- Une meilleure compréhension de l'environnement de l'entreprise,
- Une meilleure anticipation de l'avenir, une vision prospective
- Une plus grande pertinence des décisions
- Une plus grande confiance des parties prenantes externes
- Une meilleure implication des équipes
- Une meilleure efficacité opérationnelle