



**HAL**  
open science

# Problématique de la gouvernance économique en Europe, une analyse à l'échelle de l'Europe élargie à celle de l'entreprise

Alain Buzelay

► **To cite this version:**

Alain Buzelay. Problématique de la gouvernance économique en Europe, une analyse à l'échelle de l'Europe élargie à celle de l'entreprise. XXIIème Conférence Internationale de la Gouvernance, Université de Lorraine; Institut d'administration des entreprises de Nancy, Jun 2023, Nancy, France. hal-04541994

**HAL Id: hal-04541994**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-04541994>**

Submitted on 11 Apr 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Manuscrit auteur accepté pour publication

# Problématique de la gouvernance économique en Europe une analyse à l'échelle de l'Europe élargie à celle de l'entreprise

22<sup>ÈME</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE DE GOUVERNANCE

IAE, NANCY – 8 & 9 juin 2023

**Alain BUZELAY**

CEREFIGE, Université de Lorraine, France

## Résumé

À l'échelle de l'Union européenne, la gouvernance inscrite aux articles 15 et 21 du Traité de Lisbonne est plus difficile à appréhender que celle à l'échelle des États ou des entreprises. Son architecture décisionnelle doit être telle qu'elle permette de concilier pouvoirs intergouvernementaux et pouvoir supranational.

Les obstacles à une gouvernance plus efficacement communautaire tiennent à un besoin de communauté européenne désormais moins ressenti par l'opinion publique (des préoccupations souvent plus nationales que communautaires). Ils tiennent aussi à la peur d'un affaiblissement des souverainetés nationales au profit de la gouvernance communautaire.

Au fil du temps, la gouvernance de l'entreprise a dû fonctionnellement s'adapter pour participer à une meilleure régulation de ses échanges avec l'extérieur et pour associer à ses objectifs commerciaux et financiers celui de ses responsabilités sociétales.

L'efficacité de toute gouvernance, quels que soit le territoire ou l'entreprise concernés, implique le respect des pratiques de subsidiarité.

## Mots-clés

Gouvernance – Souveraineté – Subsidiarité – Europe – Entreprise

## Introduction

### Les difficultés de la gouvernance à l'échelle européenne

La gouvernance peut se définir comme l'ensemble des entités organisationnelles et décisionnelles dictant le fonctionnement d'une activité donnée, qu'elle soit privée ou publique, à l'échelle de l'entreprise ou d'un territoire régional, national, communautaire (UE) ou international (OMC, ONU). Précisons que le concept de gouvernance relève d'une approche systémique puisqu'il se réfère à une structure organisationnelle et décisionnelle en même temps qu'à sa dynamisation à travers des changements de pilotage.

À l'échelle de l'Union européenne, le Traité de Maastricht (1993) définit implicitement le concept de gouvernance européenne en l'assimilant à des modes de décision pouvant associer les échelons étatiques et communautaires, contrairement aux gouvernances nationales qui restent cantonnées à la souveraineté de chacun des États. Difficile à appréhender, la gouvernance européenne l'est aussi à mettre en œuvre parce devant résulter d'un équilibre consensuel entre actions intergouvernementales et actions supranationales. En effet, à l'exception de la Politique agricole commune (PAC), de la politique monétaire unique et, dans une moindre mesure, de la politique commerciale, la souveraineté de chaque État membre reste la règle. Ceci est confirmé par le Traité de Lisbonne de 2007, même si le principe de primauté de l'Union est affirmé et qu'elle a l'autorité en ce qui concerne son droit.

En juillet 2001, la Commission publie un livre blanc dans lequel la gouvernance européenne apparaît comme la coopération entre différents acteurs, nationaux et européens, étant entendu que cette répartition des pouvoirs doit respecter l'ouverture et la transparence des institutions, l'implication de la société civile dans les prises de décisions, le principe de subsidiarité, l'instauration d'un cadre réglementaire clair et stable de soutien à la croissance et à l'emploi, enfin la participation de la gouvernance européenne à une gouvernance mondiale. En décembre 2007, le Traité de Lisbonne, qui inscrit officiellement le terme de gouvernance dans ses articles 15 et 21, amorce une réforme institutionnelle minimale pour permettre une meilleure coordination de l'action des États membres face au rejet, deux ans plus tôt, du traité instituant une constitution européenne. Constatons néanmoins que si depuis 1993 le champ des compétences et des prérogatives de l'Union européenne s'est profondément élargi, l'originalité « multi-niveaux » de sa gouvernance explique actuellement les difficultés de son fonctionnement.

L'analyse de la gouvernance à l'échelle de l'Union des Vingt-Sept est transposable à celle de l'entreprise. Sa structure organisationnelle doit en effet viser l'efficacité des décisions prises, en même temps que leur crédibilité, soit la concordance entre les objectifs annoncés et les résultats obtenus. Ajoutons qu'à cette échelle comme à celle de l'Europe, l'élargissement du champ de la gouvernance, contraint par l'évolution du contexte économique, n'est pas exempt de difficultés.

## I. Un processus de gouvernance européenne non encore achevé

### A • Des avancées importantes en matière monétaire et financière en quête de consolidation

Dès 1979, les États européens avaient voulu combattre les variations intracommunautaires des taux de change contraires au bon fonctionnement de leurs économies, en reliant de façon fixe chacune de leurs monnaies à une monnaie virtuelle nouvellement créée (l'ECU), tout en autorisant parallèlement des marges de fluctuation de plus ou moins 2,25 % entre les monnaies. Alors que ces cours pivots étaient parvenus à une quasi-stabilité en 1993, on assista très vite à l'effondrement de plusieurs d'entre eux. On décida alors de supprimer les taux de change et par suite les monnaies nationales pour leur substituer, le 1<sup>er</sup> janvier 1999, l'€uro monnaie unique. Dans le même temps, la gouvernance s'est renforcée en créant la Banque centrale européenne, chargée de mener une politique monétaire unique pour la zone monnaie unique. Une gouvernance qui s'est progressivement affranchie du dogmatisme que lui dictait le Traité de Maastricht, pour répondre avec pragmatisme aux besoins de relance économique rendus nécessaires par les crises financière de 2008, sanitaire de 2020 et géopolitique actuelle. Ainsi la BCE a-t-elle eu recours dès 2015 à des pratiques dites « non conventionnelles », tel le *quantitative easing*, lui permettant de racheter aux banques des quantités importantes d'actifs aussi bien publics que privés en vue d'apporter aux économies nationales les financements nécessaires au soutien de la croissance. Et puis, avec le retour d'une inflation importante mais inégalement répartie selon les États, on a abandonné l'objectif absolu de fixité des prix à moins de 2 % pour le remplacer par un objectif plus flexible : autour de 2 %...<sup>1</sup>

Mais la gouvernance de la zone €uro se heurte encore à l'absence d'une coordination entre politiques monétaire et budgétaire, même si le commissaire européen aux Affaires économiques et monétaires est désormais chargé d'accompagner les réformes structurelles de l'UE et de coordonner ses instruments financiers.

Dans sa dimension financière, la gouvernance européenne est parvenue à des résultats moins spectaculaires que dans sa dimension monétaire. Ils n'en restent pas moins importants, même non encore finalisés. Afin de concilier une politique monétaire unique devant faire face à des chocs symétriques, et des politiques budgétaires devant contrer des chocs asymétriques et par là même appelées à rester nationales, un pacte de stabilité et de croissance a été mis en place le 1<sup>er</sup> janvier 1997. Il limite les déficits budgétaires nationaux annuels à 3 % du PIB et le taux d'endettement à 60 %. Un pacte qui a été renforcé le 1<sup>er</sup> janvier 2013, puis momentanément mis entre parenthèses, compte tenu de la nécessité de poursuivre la relance économique.

Pour rompre le cycle infernal entre risques souverains et risques bancaires et dans le même temps améliorer la sécurité financière des banques, la gouvernance européenne a instauré en 2014 l'union bancaire, laquelle repose sur trois mécanismes. Le premier, dit de « supervision unique », surveillance, à partir d'un échantillonnage des 113 plus grandes banques de la

zone €uro, la bonne solvabilité des institutions et leur résistance à des chocs. Le deuxième, dit de « résolution unique », est chargé de gérer la restructuration financière des banques en difficulté, en vue d'une résolution de leur défaillance évitant leur liquidation. Le troisième mécanisme, dit de « garantie des dépôts », assure à chaque déposant une couverture de 100 000 €uros, quels que soient l'établissement et le pays. Mais la couverture, financée par la contribution de chaque banque, est loin d'être mutualisée à l'échelle de l'union bancaire, alors qu'elle l'est enfin pour le fonds de résolution. L'espoir n'est toutefois pas perdu si l'on considère que, en dépit de toute attente, le financement mutualisé du plan de relance de 750 milliards d'€uros a été accepté par les Vingt-Sept en décembre 2020.

### B • Des résultats partiels et de nombreuses attentes dans le domaine économique

Nous nous limitons ici à quelques domaines de gouvernance européenne – autres que ceux relevant des domaines monétaire et financier déjà évoqués – qui nous semblent importants et actuels.

La mise en place de la Politique agricole commune (PAC) voulue par le Traité de Rome a consacré l'efficacité de la gouvernance européenne dès 1957. En fixant des prix agricoles européens supérieurs aux cours mondiaux, on visait une redistribution au profit des agriculteurs afin qu'ils puissent dégager l'épargne nécessaire au financement des investissements de restructuration. De ces derniers devait résulter une baisse des coûts d'exploitation permettant un retour à des prix européens plus faibles, redevenus conformes aux cours mondiaux. Mais cette gouvernance totalement communautaire a montré ses insuffisances dans la mesure où l'effet de redistribution l'a emporté sur celui de restructuration attendu. La baisse des coûts d'exploitation a été insuffisante.

La politique commerciale de l'UE, fondée sur un processus décisionnel doté de compétences exclusives et partagées, a longtemps reposé sur une gouvernance d'inspiration libre-échangiste. Aussi lui est-il difficile de s'armer efficacement et rapidement pour lutter contre certaines pratiques déloyales de la concurrence, telles des importations fortement subventionnées par les pays d'origine, des mesures de rétorsion unilatérales pour raisons politiques, des recours aux principes d'extraterritorialisation des lois faisant obstacle aux exportations de l'Union. Précisons néanmoins qu'elle dispose depuis 2021 d'instruments dissuasifs (dits anti-coercition) pour lutter contre de telles pratiques et qu'elle prépare une directive devant permettre à l'exécutif européen de soumettre les entreprises étrangères à l'UE à des règles comparables à celles imposées aux firmes européennes en matière d'aide publique.

La politique industrielle de l'Union, devenue plus largement politique de compétitivité depuis le Traité de Maastricht, n'est en fait qu'une stratégie d'accompagnement des actions nationales concernant l'activité industrielle, mais aussi de toutes les autres qui l'impactent plus ou moins directement comme la recherche, les transports, le développement régional, la prévention sanitaire... Mais la gouvernance de l'Union ne peut ici en aucun cas se substituer à la gouvernance nationale, plus ou moins centralisée selon les pays. Ajoutons que la percée d'un courant néolibéral en

<sup>1</sup> Alain Buzelay : La BCE – D'un certain dogmatisme à plus de pragmatisme, in *Revue Banque*, supplément n°874, décembre 2022.

Europe a sans doute affaibli le système décisionnel concernant les activités industrielles au profit de celui relatif à son fonctionnement concurrentiel, alors que tous deux sont étroitement liés. C'est entre autres le cas des plateformes numériques, de l'hébergement et de la gestion des données soumis au monopole public en Chine et privé aux États-Unis. Espérons que la volonté récente de l'Europe de retrouver une certaine autonomie stratégique face aux problèmes de rupture des chaînes de valeur, dans le contexte de la guerre en Ukraine, permettra de consolider la gouvernance industrielle de l'Union afin de recentrer ses circuits d'approvisionnement sur des espaces géopolitiquement moins risqués.<sup>2</sup>

Au cours de ces dernières années, l'arrivée massive de migrants a montré les limites actuelles de la gouvernance européenne dans ce domaine. Elle n'a pu faire face aux fortes divisions entre pays membres quant au respect des droits d'asile, à l'application du règlement de Dublin (2013) prévoyant l'examen du dossier d'un demandeur d'asile par le premier pays dans lequel il entre, à une répartition géographique des migrants mieux équilibrée<sup>3</sup>, à la non-exécution d'un grand nombre de décisions d'expulsions justifiées...

Dans son volet social, la gouvernance de l'Union n'est pas encore parvenue à une action permettant de dépasser le champ des droits fondamentaux pour parvenir à la création d'un véritable espace social européen, comprenant entre autres un système de protection minimale pour tous les travailleurs. Ce manque est lourd de conséquences dans la mesure où, tant à l'échelle mondiale qu'à l'échelle européenne, les risques et les coûts sociaux d'une concurrence déloyale sont de plus en plus nombreux.

## II. Les obstacles actuels à une gouvernance plus efficacement communautaire

### A • Un besoin d'intégration européenne moins ressenti par l'opinion publique

Le besoin d'intégration européenne, fortement ressenti au lendemain de la Seconde Guerre mondiale pour retrouver la paix et permettre la reconstruction et la croissance de nos économies, s'atténue considérablement depuis plusieurs années. Trois raisons peuvent l'expliquer.

La première tient à la manifestation de préoccupations souvent plus nationales que communautaires. Rappelons à titre d'exemple les réticences du Danemark, de la Suède, des Pays-Bas, de la Pologne et de la République tchèque, pays partisans d'un libre-échange le moins réglementé possible – supposé capable de doper leur croissance – face aux besoins de règles anti-dumping dictées par le développement de pratiques anticoncurrentielles. D'autres pays, comme la Grèce et le Portugal, avides d'investissements étrangers pour développer leurs économies, ont exprimé une forte réticence à l'égard des pratiques européennes de contrôle, voire d'interdiction, de rachat d'actifs par des pays tiers, afin de protéger les intérêts communautaires. En tant que gros contributeur au budget de l'Union, l'Allemagne s'est longtemps opposée aux aides financières en faveur de la Grèce, jusqu'au jour où elle s'est rendu compte que les

difficultés de l'économie hellénique pouvaient se propager à son système bancaire, détenteur de nombreux titres de la dette grecque, et par suite à son économie. L'Allemagne, très dépendante du gaz naturel en provenance de Russie, a exprimé certaines réticences avant de se retirer du projet de gazoduc Nord Stream. Le Conseil italien de l'actuelle mandature a dû renoncer à son message populiste entretenu par la crise migratoire locale, acceptant de ménager l'intérêt communautaire par crainte de sanctions financières. Le pragmatisme l'a emporté sur l'affichage démagogique.

La deuxième raison tient au déclin du besoin de solidarité, étroitement lié à celui d'intégration. Une solidarité qui fut initialement ressentie pour des raisons sécuritaires. Si la création de la Communauté économique du charbon et de l'acier (CECA, 1951) devait organiser entre les États membres une augmentation de la production de charbon et d'acier nécessitée par le besoin de reconstruction de l'Europe, elle devait aussi implicitement veiller à ce que cette augmentation permette pas à l'Allemagne de reconstruire son armement militaire et de rompre la paix retrouvée. Plus tard, en 1985 et avec l'Acte unique, la solidarité fut animée par une volonté de redistribution entre États et régions favorisés au profit de ceux qui le sont moins, au nom du besoin de cohésion économique et sociale. Cette solidarité fut ensuite dynamisée par l'avènement d'une monnaie unique couplée à une politique monétaire unique. Néanmoins, cette solidarité monétaire ne s'accompagne pas d'une réplique financière aussi avancée. Si la mutualisation du financement du plan de relance pour l'Europe a enfin été obtenue en 2020, elle ne l'est pas encore pour tous les filets de sécurité intégrés à l'union bancaire, ni pour le budget de l'Union, dépourvu d'une péréquation interétatique des recettes fiscales. Rappelons que, aux États-Unis, compte tenu de cette péréquation, la plupart des États sont à l'équilibre grâce au transfert en provenance d'autres États mieux dotés.

La troisième raison tient enfin à un pouvoir européen qui motive peu les citoyens. Ayant voulu renforcer le pouvoir décisionnel de l'Union, le Traité de Lisbonne (2009) en a complexifié ses quatre grands supports institutionnels, à savoir :

j Le Conseil européen, composé des vingt-sept chefs d'État et de gouvernement, qui impulse désormais la plupart des grandes décisions européennes et définit les grandes orientations de l'Union tout en pouvant aussi arbitrer, voire bloquer, les dossiers difficiles.

k La Commission, qui a le monopole de l'initiative des textes de loi et de proposition du budget annuel. Un monopole relatif si l'on considère qu'elle peut être fortement influencée par le Conseil et le Parlement européen. Ajoutons que, depuis 2009, la Commission est pourvue d'un poste de représentant des Affaires étrangères et de la politique de sécurité, poste confié à son premier vice-président.

l Le Parlement européen, élu au suffrage universel, qui amende et vote avec le Conseil de l'Union – ou Conseil des ministres – les textes et le budget proposés par la Commission.

<sup>2</sup> Alain BUZELAY : *Mondialisation économique-financière et sécurité d'approvisionnement en Europe*, in *Revue de l'Union européenne*, n°662, octobre-novembre 2022.

<sup>3</sup> Yves DOUTRIAUX : *La crise des migrants ou la crise de l'insécurité des migrants*, in *Revue de l'Union européenne*, n°634, juin 2020.

m Le Conseil de l'Union, qui se prononce après le Parlement sur les textes de loi et sur le budget, pouvant les adopter ou les rejeter. Observons que, dans les faits, la réforme de cette architecture décisionnelle agrandit le fossé entre les partisans d'un renforcement de la gouvernance européenne, soucieux de donner plus de pouvoir au Parlement, et ceux qui l'envisagent pour donner plus de pouvoir au Conseil européen et à son président afin de contrer la Commission.<sup>4</sup>

### **B • Une peur de moindres souverainetés nationales au profit de la gouvernance communautaire**

Les difficultés liées au contexte socio-économique, de plus en plus instrumentalisé par des courants politiques dits populistes à l'affût d'électeurs non convaincus ou déçus par l'Europe, ont intensifié les velléités d'un retour total aux souverainetés nationales. La sortie officielle du Royaume-Uni, en 2020, en témoigne. La souveraineté d'un État, définie comme le monopole du pouvoir à l'intérieur de ses frontières, lui confère son indépendance en vertu du droit international. Mais que devient cette indépendance au sein d'une intégration communautaire dont l'objectif est d'intensifier, tout en les organisant, l'ouverture, les interconnexions et les interdépendances entre ses États membres, en vue d'atteindre à terme un niveau de croissance et de bien-être plus élevé ?

Si intégration et gouvernance communautaires peuvent être un obstacle à l'exercice des souverainetés nationales, leur dimension communautaire peut aussi être considérée comme un facteur d'efficacité. Cette observation, conforme au principe de subsidiarité que nous enseigne l'approche fédérale, est vérifiée dans plusieurs champs décisionnels que couvre la gouvernance européenne<sup>5,6</sup>. Dans le domaine agricole, aucune politique nationale isolée n'aurait pu parvenir aux résultats obtenus, même si les effets attendus de redistribution l'ont emporté sur ceux de restructuration. En matière commerciale, seule une gouvernance à l'échelle de l'Union lui a permis de s'imposer au sein de l'Organisation mondiale du commerce, avant que celle-ci ne voit son rôle international fortement diminué, compte tenu des volontés nationales de dérégulation et de démultilatéralisation de certains pays, tels les États-Unis sous la présidence Trump. Ajoutons que la gouvernance communautaire a permis à l'Union de signer un grand nombre d'accords de libre-échange, très encadrés et exigeants du point de vue social et environnemental, notamment. Nous pensons entre autres aux accords UE-Canada d'octobre 2016, UE-Japon de juillet 2018, UE-Vietnam de juin 2019.

Concernant l'union monétaire, qui est sans doute l'illustration la plus convaincante, les gouverneurs des Banques centrales nationales ont progressivement pris conscience de l'inefficacité grandissante de leurs actions monétaires. Le recours à une dévaluation pour réduire les prix à l'exportation se heurte au fait que ceux-ci dépendent de plus en plus des prix à l'importation, qui

augmentent à la suite de la dévaluation. Le recours à une baisse des taux d'intérêt afin de stimuler l'investissement et la croissance engendre une fuite de capitaux qui impacte la stabilité des taux de change et nécessite souvent des correctifs monétaires favorables à une remontée des taux d'intérêt que l'on avait voulu baisser. Dans une telle situation, les gouverneurs des Banques centrales nationales, pourtant très attachés à leur pouvoir souverain, ont très vite compris que le transfert de leur souveraineté nationale à l'échelon communautaire était le seul moyen de retrouver collégialement leur souveraineté perdue à l'échelle nationale.

Cette relation entre efficacité et niveau de la décision, à laquelle n'échappe aucune forme de gouvernance, traduit l'approche fédérale dictée pas le Traité de Maastricht quant au fonctionnement de l'union monétaire. Cette approche nous informe sur l'étendue des pouvoirs décisionnels pouvant passer à l'échelon immédiatement supérieur afin de gagner en efficacité.

## **III. De la gouvernance de l'Union à celle de l'entreprise**

### **A • Une gouvernance de l'entreprise moins sensible à la seule régulation par le marché**

La gouvernance de l'entreprise, qui organise les relations d'acteurs assurant son bon fonctionnement, doit désormais participer au recentrement géographique d'échanges dictés par un marché mondialisé. Une mondialisation issue de l'universalisation progressive de leur libéralisation qui induit l'interpénétration des systèmes productifs et financiers de nos économies, et par conséquent leur interdépendance. Une telle évolution répond aux besoins des entreprises d'optimiser leur coût de production en la segmentant d'amont en aval sur des territoires jugés les mieux à même de les fabriquer efficacement et au meilleur prix. L'ensemble des segments forme la chaîne des valeurs, source de dépendances d'approvisionnement et de livraisons pouvant être très pénalisantes en cas de rupture résultant de conflits géopolitiques. D'où la nécessité de gouvernances venant combler les insuffisances de la seule régulation par le marché<sup>7</sup>.

La gouvernance de l'entreprise doit parallèlement être ouverte aux actuels projets de réindustrialisation favorables à un marché concurrentiel mondial plus performant parce que géographiquement et sectoriellement mieux équilibré. Le retard industriel européen est devenu important, notamment en référence à la Chine pour la santé, à la Russie pour l'énergie, au Japon pour les semi-conducteurs, et plus récemment à l'égard des potentialités de l'industrie des États-Unis, dynamisée par les financements considérables et rapides devant résulter (près de quatre cents milliards de dollars) de l'*Inflation Reduction Act* du 16 août 2022. En réaction, la Commission européenne a décidé fin mars 2023 une augmentation de ses aides en

<sup>4</sup> Yves BERTONCINI et António VITORINO : *Réformer la « gouvernance » européenne – Pour une fédération d'États nations plus légitime et plus efficace*, in Notre Europe – Institut Jacques Delors, Études et rapports, septembre 2014. <https://institutdelors.eu/wp-content/uploads/2020/08/reformergouvernanceue-bertoncini-vitorino-ne-ijd-sept14.pdf>

<sup>5</sup> Maxime LEFEBVRE : *Europe puissance, souveraineté européenne, autonomie stratégique : un débat qui avance pour une Europe qui s'affirme*, in *Questions d'Europe*, n° 582, 1<sup>er</sup> février 2021, Fondation Robert Schuman.

<https://www.robert-schuman.eu/fr/questions-d-europe/0582-europe-puissance-souverainete-europeenne-autonomie-strategique-un-debat-qui-avance-pour-une-eur>

<sup>6</sup> Alain BUZELAY : *Pour une redéfinition de la souveraineté sous l'angle économique*, *Europa, Revue de géopolitique européenne*, n°1, novembre 2009 ; Alain BUZELAY : *Les souverainetés nationales face à l'internationalisation de nos économies et des crises*, *Blog Sorbonne International*, 22 février 2021. <https://www.mastergeai.com/post/les-souverainetes-nationales-face-a-l-internationalisation-de-nos-economies-et-des-crisis>

<sup>7</sup> Alain BUZELAY : *Mondialisation économique-financière et sécurité d'approvisionnement en Europe*, cf. note de bas de page n°2.



faveur de plusieurs secteurs industriels axés sur la production et l'extraction.

Mais pour aider au recentrage des échanges et à la réindustrialisation d'une économie, la gouvernance de l'entreprise doit faire face à des difficultés venant d'approches divergentes des composantes décisionnelles de la gouvernance. Il en est ainsi de l'objectif de rentabilité, où le court terme prévaut souvent sur le long terme, où l'intérêt européen et national est oublié au profit d'avantages provenant de contrées autres et rivales. Des firmes implantées en France ont récemment et ouvertement annoncé leur intention de se délocaliser partiellement ou totalement aux États-Unis pour profiter de l'*Inflation Reduction Act*.

### B • Une gouvernance de l'entreprise plus ouverte aux responsabilités sociétales

Contraint par le réchauffement climatique associé à la détérioration de l'environnement, le champ de la gouvernance d'entreprise s'est progressivement élargi afin d'inclure un département chargé de sa responsabilité sociale, ou plus exactement sociétale. La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) engage à adapter ses structures organisationnelles et décisionnelles pour respecter la durabilité de l'environnement climatique, écologique, social et financier indispensable à la survie de nos sociétés. Après avoir eu comme objectif prioritaire la valorisation de la firme et de ses dirigeants (optique managériale) puis la rentabilité des capitaux propres (optique actionnariale), la gouvernance devient plus réaliste, c'est-à-dire appuyée sur un modèle plus pragmatique de codétermination<sup>8</sup> devant entre autres favoriser une transition énergétique écologique ainsi que le rééquilibrage des pouvoirs entre travail et capital pour une croissance mieux acceptée donc plus durable.

Concernant le respect du climat et de l'écologie, la RSE privilégie une réduction des émissions à effet de serre dans le cas des cimenteries, par exemple. Pour la garantie de la durabilité de l'investissement, elle doit être attentive aux comportements spéculatifs et pervers, plus fréquents dans les pays financièrement peu ou non régulés. À la recherche d'une meilleure cohésion entre les facteurs travail et capital, la RSE devra s'efforcer de garantir un dialogue permanent entre les parties prenantes. Précisons que la gouvernance d'entreprise ouverte à sa responsabilité sociétale n'exclut pas son objectif de rentabilité, mais l'associe à d'autres objectifs socio-environnementaux pour la rendre plus pérenne. Sa mission sociétale oblige la gouvernance à mettre en place, au côté de l'assemblée générale des actionnaires et du conseil de surveillance<sup>9</sup>, quatre autres entités :

j Une instance de communication garantissant le dialogue des parties prenantes.

k Un comité de direction fixant les orientations stratégiques.

l Un comité de pilotage pour dynamiser la démarche.

m Un réseau de référence faisant le lien entre l'entreprise et le terrain.

La gouvernance de l'entreprise, désormais dotée d'une fonction de responsabilité sociétale, se heurte à plusieurs difficultés. Comme à l'échelle européenne et nationale, cette gouvernance peut être fortement influencée par des lobbys aux motivations strictement commerciales et financières. L'exercice de la RSE peut aussi se heurter à une concurrence rendue difficile parce que désormais soumise à des critères sociétaux supplémentaires auxquels l'ensemble des consommateurs peut ne pas souscrire. Une telle concurrence peut aussi être entravée par des critères faussement sociétaux. Ajoutons que l'extension de la RSE aux entreprises publiques à caractère industriel et commercial n'est pas évidente dans la mesure où leur gouvernance repose sur le rôle prépondérant de l'État, porteur d'enjeux multiples, qui en tant que personne de droit public détient en fait la gestion d'un service public largement régi par le droit privé !

## Conclusion

### Gouvernance, subsidiarité et efficience

L'application du principe de subsidiarité s'impose à la gouvernance d'un territoire-région (État, communauté) comme à celle d'une entreprise (quel que soit son statut juridique). Il signifie qu'une action ne peut être transférée à un niveau immédiatement supérieur – c'est-à-dire à titre subsidiaire – que si elle s'avère plus efficace. Ainsi privilégie-t-elle d'abord l'action au plus petit niveau tant qu'elle est la plus efficace. Observons dès lors que la subsidiarité justifie la centralisation ou la décentralisation de la gouvernance, en fonction de l'augmentation attendue de l'efficience.

À l'échelle de l'Union, la subsidiarité définit les conditions dans lesquelles l'action communautaire a priorité sur celle des États membres. C'est intégralement le cas en matière monétaire, agricole et commerciale. À l'échelle de l'entreprise, la recherche de l'efficience n'implique pas nécessairement une centralisation de la gouvernance. L'observation révèle en effet que son amélioration peut résulter d'une décentralisation de la gouvernance dans la mesure où elle engendre une plus grande implication – et par conséquent une meilleure performance – de chacun des acteurs. L'observation révèle aussi que les économies d'échelle liées à la production peuvent être neutralisées par des « déséconomies » d'échelle résultant d'une hiérarchisation décisionnelle source de blocages nuisibles au besoin de cohésion.

Qu'elle implique sa centralisation ou sa décentralisation, la subsidiarité est au service de l'efficience d'une gouvernance qui devient une véritable source de valeur pour le territoire comme pour l'entreprise<sup>10</sup>.

Paris, 20 avril 2023

<sup>8</sup> Olivier FAVERAU (Université Paris-Nanterre) : *Rapport sur les modèles de gouvernance de l'entreprise – Évaluation et prospective des modèles actuels*, Rapport pour l'OIT (Organisation Internationale du Travail), novembre 2018 – révisé novembre 2019  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-paris/documents/publication/wcms\\_758033.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-paris/documents/publication/wcms_758033.pdf)

<sup>9</sup> NICOMAK : *RSE et gouvernance : quelle organisation choisir ?*  
<https://www.nicomak.eu/rse-et-gouvernance-quelle-organisation-choisir/>

<sup>10</sup> Cf. Institut sur la Gouvernance d'Organisations Privées et Publiques : *La gouvernance en bref*, <https://igopp.org/igopp/la-gouvernance/>  
Cf. les travaux de l'IGOPP, créé en 2005 par des établissements universitaires de Montréal et par l'Autorité des marchés financiers, <https://lautorite.qc.ca/grand-public>