



## **LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

**A partir de l'étude EDC : L'ENTREPRISE, AU SERVICE DE QUI ?**

Une nouvelle approche de la gouvernance

Série intitulée : Les EDC s'engagent

### **Première réunion Pourquoi la gouvernance ? Quels enjeux pour nous, entrepreneurs et dirigeants chrétiens ?**

*L'objectif de cet itinéraire n'est pas nécessairement d'aider la section à réfléchir sur les aspects théoriques de la "gouvernance", mais que chacun d'entre nous se pose les questions :  
"La question de la gouvernance est-elle un sujet important pour moi ?"  
"Cela peut-il me conduire à des comportements différents dans ma façon de diriger mon entreprise ou d'assumer mes fonctions de dirigeant ?"*

#### **On dit et on entend :**

- *Patrons voyous !*
- *Tout ça c'est des mafias qui se cooptent !*
- *La boîte coule, la guerre des chefs continue...*
- *La gouvernance ? C'est bon pour les autres, ce n'est pas pour moi...*
- *La gouvernance : une mode qui passera !*
- *Encore une occasion pour les technocrates de réglementer et de mettre une fois de plus leur nez incompetent dans la vie de nos entreprises...*
- *La gouvernance, oui, pour les grosses sociétés du CAC 40, pas pour ma petite SARL !*

#### **Et nous, chrétiens ?**

**Moi, chrétien,**

- dirigeant d'entreprise et, de ce fait, responsable d'une communauté d'hommes et de femmes,
- entrepreneur, c'est à dire à l'origine de la création de biens et services utiles à autrui,

- **la gouvernance me concerne-t-elle ?**
- **Cela pourrait-il avoir une incidence sur mon comportement de tous les jours dans mon entreprise ?**
- **Notre "prisme" chrétien peut-il – doit-il – me conduire à une autre vision de la gouvernance dans mon entreprise ?**

## Au "menu" de la réunion de section

☛ Une réunion réussie requiert de s'imposer une certaine discipline méthodologique : revoir notamment les suggestions méthodologiques de la fiche introductive.

### De quoi parle-t-on ?

- Le proverbe dit : "le poisson pourrit par la tête". Ce proverbe est-il applicable à la gouvernance ?
- "Bonne" gouvernance, "mauvaise" gouvernance : qu'est-ce que cela nous suggère ?
- La gouvernance, une question de structures (de direction) ? un état d'esprit ?
- Gouvernance : une question d'éthique dans les affaires (voir l'ouvrage EDC sur la gouvernance : page 29) ?

### Qualité de la gouvernance et prospérité de l'entreprise : un lien de cause à effet ?

- On a beaucoup parlé, après les scandales Enron, Parmalat, Vivendi, Crédit Lyonnais, etc., de mauvaise gouvernance. Y a-t-il une relation de cause à effet significative ?
- Sans même faire état des scandales comme ceux mentionnés ci-dessus, une gouvernance adéquate peut-elle contribuer à réduire le nombre des faillites d'entreprise ?
- On lit (ouvrage EDC sur la gouvernance, page 40) : la 'bonne' gouvernance « rend l'entreprise plus prospère et ainsi de suite, selon un cycle vertueux ». Peut-on partager ce jugement ?
- Raisonner gouvernance, c'est raisonner moyen ou long terme. Comment faire face aux nécessités du court terme quand c'est le long terme qui est en question ?

### Finalités de l'entreprise – Finalités de la gouvernance

- "Chaque communauté humaine possède un bien commun qui lui permet de se reconnaître en tant que telle" (Catéchisme de l'Église Catholique – CEC – § 1910). Quel est le "bien commun particulier" que poursuit mon entreprise (ou que poursuit l'entreprise où j'assume des responsabilités de dirigeant)? Quelle(s) est (sont) la (les) finalité(s) de mon entreprise ?
- Comment le bien commun de mon entreprise s'insère-t-il dans le bien commun de mon pays et le bien commun universel (voir CEC §§ 1910 à 1912) ?
- On dit (ouvrage EDC sur la gouvernance, page 40) : la 'bonne' gouvernance "favorise l'épanouissement de chacun grâce à des règles plus claires de fonctionnement". Une vue de l'esprit ?

## Quelles sont les "règles de base" d'une bonne gouvernance ?

- Quels sont les éléments essentiels – quelle que soit la taille de l'entreprise – d'une bonne gouvernance ? (voir notamment l'ouvrage des EDC, pages 139 et 140)
- Parmi les "ingrédients" essentiels d'une "bonne" gouvernance, on peut citer : le partage des pouvoirs, l'existence de contrepoids ou contrepouvoirs dans l'entreprise. Est-ce nécessaire ? est-ce suffisant ? (id.)
- Quels sont, dans mon entreprise, les "acteurs" qu'il convient de motiver pour rendre effectif une bonne gouvernance ?

## Pour quelles entreprises ?

- voir notamment l'ouvrage des EDC, pages 180 à 182
- La problématique de la gouvernance est-elle applicable
  - à la petite entreprise familiale ?
  - à l'entreprise unipersonnelle ?
  - aux PME / PMI ?
- ... ou ne concerne-t-elle que les grandes entreprises ?
- Dans un groupe, la question de la gouvernance peut-elle se poser à un niveau intermédiaire : responsable d'une filiale ? directeur d'usine ? chef de service ?

## Conclusion : Dois-je me poser la question de la gouvernance dans mon entreprise ?

- Au vu de ***l'expérience vécue par chacun d'entre nous*** dans nos entreprises, une meilleure gouvernance (au sens large) peut-elle *changer* (peu ou prou) **notre comportement de dirigeant** ? Sur quels points ?
  - Y aurait-il des erreurs pratiques à ne pas commettre ?
- Au vu de l'expérience vécue dans **mon** entreprise, dois-je envisager certaines modifications de nature organisationnelle ou structurelle pour répondre au besoin d'une meilleure gouvernance ? Exemples ?
  - Quelles seraient les erreurs à ne pas commettre ?

## **Repères**

(Suggestions de textes à lire ou à réfléchir)

### Les EDC

Se référer en particulier au chapitre 2 (Qu'est que la gouvernance des entreprises et quels sont les enjeux ?), pages 26 - 40 du livre EDC "L'ENTREPRISE AU SERVICE DE QUI? Une nouvelle approche de la gouvernance" – Collection : Les EDC s'engagent)

Voir aussi, en fin du même ouvrage, le Guide à l'usage des dirigeants de PMI / PME, et principalement les pages 180 à 182.

### Doctrines sociale :

Compendium de la doctrine sociale de l'Église catholique : en particulier le chapitre 7 (La vie

économique), section III (Initiative privée et entreprise), § 336 à 345 (L'entreprise et ses fins / Le rôle de l'entrepreneur et du dirigeant économique).

**Autres pistes pour réfléchir :**

**Nécessité de l'évangélisation des dirigeants économiques, politiques, etc. (Jean-Paul II : Exhortation apostolique post-synodale : *Ecclesia in America – Mexico City – 22 janvier 1999*) – Extrait ci-dessous :**

"Comme je l'ai déjà noté, l'amour pour les pauvres doit être préférentiel, mais non pas exclusif. Le fait d'avoir préconisé la sollicitude pastorale envers les pauvres avec un certain exclusivisme – comme l'ont signalé les Pères synodaux – a parfois conduit à négliger les milieux dirigeants de la société, ce qui a eu pour conséquence que beaucoup de personnes de ces milieux se sont éloignés de l'Église.

Les dommages dus à la diffusion du sécularisme dans ces milieux, qu'ils soient politiques **ou économiques**, syndicaux, militaires, sociaux ou culturels, montrent l'urgence d'une évangélisation de ces milieux, animée et guidée par des pasteurs qui se sentent appelés par Dieu à prendre soin de tous. Ces pasteurs pourront compter sur l'appui de tous ceux – et heureusement ils sont encore nombreux – qui sont restés fidèles aux valeurs chrétiennes.

Les Pères synodaux ont rappelés à ce sujet « l'engagement de nombreux [...] dirigeants pour édifier une société juste et solidaire ». Avec leur aide, les pasteurs feront face à la tâche ardue de l'évangélisation de ces secteurs de la société : avec une ardeur renouvelée et des méthodes mises à jour, ils se tourneront vers les dirigeants, hommes et femmes, pour leur annoncer le Christ, en insistant principalement sur la **formation des consciences** par la doctrine sociale de l'Église.

Cette formation constituera le meilleur antidote contre les nombreux cas d'incohérence, et même de corruption qui marquent les structures socio-politiques.

Au contraire, si l'on néglige cette évangélisation des dirigeants, il ne sera pas surprenant que beaucoup d'entre eux suivent des critères étrangers à l'Évangile, et parfois ouvertement opposés à lui. »

**Finalité de l'entreprise (citations reprises de l'ouvrage EDC : L'entreprise au service de qui ? Une nouvelle approche de la gouvernance – Section 3.2)**

"La vie économique ne vise pas seulement à multiplier les biens produits et à augmenter le profit ou la puissance ; elle est d'abord ordonnée au service des personnes, de l'homme tout entier et de toute la communauté humaine." (Catéchisme de l'Église catholique § 2426 - Jean-Paul II).

"L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une société de capital; elle est en même temps une société de personnes, une communauté de personnes » (*Centesimus Annus n. 43 - Jean-Paul II*).

"Le but de l'entreprise n'est pas uniquement la production du profit, mais l'existence même de l'entreprise comme communauté de personnes qui, de différentes manières, recherchent la satisfaction de leurs besoins fondamentaux et qui constituent un groupe particulier au service de la société toute entière" (*Centesimus Annus n. 35 - Jean-Paul II*)

"L'Église reconnaît le rôle pertinent du profit comme indicateur du bon fonctionnement de l'entreprise. Quand une entreprise génère du profit, cela signifie que les facteurs productifs ont été dûment utilisés et les besoins humains correspondants convenablement satisfaits. Cependant, le profit n'est pas le seul indicateur de l'état de l'entreprise. Il peut arriver que les comptes économiques soient satisfaisants et qu'en même temps les hommes qui constituent le patrimoine le plus précieux de l'entreprise soient humiliés et offensés dans leur dignité. Non seulement cela est moralement inadmissible, mais cela ne peut pas ne pas entraîner par la suite des conséquences négatives même pour l'efficacité économique de l'entreprise. (...). Le profit est un régulateur dans la vie de l'établissement mais il n'est pas le seul; il faut y ajouter la prise en compte d'autres facteurs humains et moraux qui, à long terme, sont au moins aussi essentiels pour la vie de l'entreprise." (*Centesimus Annus n. 35 - Jean-Paul II*).



# **LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

**A partir de l'étude EDC : L'ENTREPRISE, AU SERVICE DE QUI ?**

Une nouvelle approche de la gouvernance

Série intitulée : Les EDC s'engagent

## **Deuxième réunion Quel dirigeant, et dans quel rôle ?**

*L'objectif de cet itinéraire n'est pas nécessairement d'aider la section à réfléchir sur les aspects théoriques de la "gouvernance", mais que chacun d'entre nous se pose les questions :  
"La question de la gouvernance est-elle un sujet important pour moi ?"  
"Cela peut-il me conduire à des comportements différents dans ma façon de diriger mon entreprise ou d'assumer mes fonctions de dirigeant ?"*

### **On dit et on entend :**

- *Ces grands patrons qui partent avec des millions !*
- *Je travaille comme un fou alors, quoiqu'il arrive, je mérite bien un "petit" bonus.*
- *Plus on délocalise, plus on gagne...*
- *Je suis chez moi et je m'arrache, je ne vais pas me laisser emm... par des jaloux qui se contentent de prendre leur salaire à la fin du mois ...*
- *Être patron et me retrouver en taule ? Non merci ! .....*
- *Lui, c'est droit divin et Cie !*

### **Et nous, chrétiens ?**

**Moi, chrétien,**

- dirigeant d'entreprise et, de ce fait, responsable d'une communauté d'hommes et de femmes,
- entrepreneur, c'est à dire à l'origine de la création de biens et services utiles à autrui,
- **comment est-ce que je conçois mon rôle et mes responsabilités de dirigeant ?**
- **Y a-t-il certains domaines dans la façon dont je dirige mon entreprise au jour le jour sur lesquels il me faut me remettre en question ?**
- **Notre "prisme" chrétien peut-il – doit-il – me conduire à une vision renouvelée de ma fonction de dirigeant ?**

## **Au "menu" de la réunion de section**

← Une réunion réussie requiert de s'imposer une certaine discipline méthodologique : revoir notamment les suggestions méthodologiques de la fiche introductive.

### **Sur quoi se fonde ma légitimité de dirigeant, mon "leadership" ?**

- Comment ma légitimité est-elle ressentie dans l'entreprise ?
- Qui est-ce que je représente ? Moi-même (notamment si c'est « mon » entreprise) ? les actionnaires ? Quels actionnaires : les actionnaires majoritaires ? les minoritaires ? les deux (avec quelle objectivité ?) ?
- Suis-je un « leader » naturel ? Ai-je besoin de « conforter » mon pouvoir ?
- Est-ce que je réfléchis à la raison d'être de mon rôle de dirigeant ? Cela pourrait-il influencer sur mon comportement ?
- Est-ce que je me remets en cause de temps en temps ? Si oui, sur quoi ?

### **Comment est-ce que je "gère" ma fonction de dirigeant ?**

- Suis-je un chef « tout puissant » ?
- Est-ce que j'accepte un contrôle sur ma fonction ? Dans quels domaines trouverais-je déplacé qu'il y en ait un ?
- Suis-je « propriétaire » de ma fonction, ou bien un gérant des biens que – finalement – le Christ m'a confiés ?
- Lorsque j'ai à rendre compte de ma gestion, le fais-je avec objectivité et souci de vérité ?
- Suis-je toujours seul pour décider ? Jusqu'où doit s'exercer mon propre pouvoir ?
- Avec qui prendre mes décisions et lesquelles : associés ? actionnaires ? collaborateurs ? conseil de direction ? S'il existe un conseil de direction, est-ce seulement une chambre d'enregistrement ?

### **Quelles sont les "valeurs" qui me guident dans mon action en entreprise ?**

- Quelles sont pour moi les valeurs essentielles que je dois incarner en tant que dirigeant d'entreprise ?
- Quelles valeurs est-ce que je cherche à faire partager :
  - à mes collaborateurs proches ?
  - à l'entreprise dans son ensemble ?
- Ces valeurs sont-elles écrites dans un document interne à l'entreprise ?
- Y a-t-il une culture d'entreprise ? culture de service (notamment envers le client) ? culture d'entraide ? Autres...
- Quel supplément d'âme l'esprit chrétien peut-il insuffler à ces valeurs ? Comment le faire ?
- Comment suis-je vu (voire caricaturé ?) dans mon entreprise ? Quelles valeurs mon comportement reflète-t-il pour les employés de mon entreprise ?

## **La contrepartie économique de mon rôle de dirigeant : ma rémunération**

- Ma rémunération (sous toutes ses formes, incluant les rémunérations différées) et mes avantages en nature me paraissent-ils légitimes ? Sur quels critères sont-ils fondés ?
- Sont-ils liés (à la hausse *comme* à la baisse) aux performances de mon entreprise ?
- Ma rémunération évolue-t-elle, autant que cela est possible et souhaitable, à un rythme comparable aux autres salaires de l'entreprise ?

## **Être entre entrepreneur et/ou dirigeant chrétien : une vocation ? Un lieu de conversion personnel ?**

Envisager en conclusion des pistes pratiques :

- Dois-je revoir mon comportement vis à vis de mes employés et collaborateurs, de mes actionnaires, de mes associés, de mes clients, de mes fournisseurs
- Comment prendre du recul face aux nécessités de la vie quotidienne ?...

## **Repères**

**(Suggestions de textes à lire ou à réfléchir)**

**Se référer en particulier au chapitre 7 (Quel dirigeant et dans quel rôle ?), page 82 du livre "L'ENTREPRISE AU SERVICE DE QUI? Une nouvelle approche de la gouvernance" –**

**Collection : Les EDC s'engagent)**

**Voir aussi, en fin du même ouvrage, le Guide à l'usage des dirigeants de PMI / PME, chapitre 4 : Le dirigeant.**

**Pistes pour réfléchir (citations reprises de l'ouvrage EDC : L'entreprise au service de qui ? Une nouvelle approche de la gouvernance – pages 82-104) :**

- " Pour vous, ne vous faites pas appeler 'Rabbi' : car vous n'avez qu'un Maître, et tous vous êtes des frères. N'appellez personne votre 'Père' sur la terre : car vous n'en avez qu'un, le Père céleste. Ne vous faites pas non plus appeler 'Docteurs' : car vous n'avez qu'un Docteur, le Christ. Le plus grand parmi vous sera votre serviteur. Quiconque s'élèvera sera abaissé, et quiconque s'abaissera sera élevé". *Matthieu 23, 8-12*
- "Que le chrétien se soumette aux autorités en charge. Car il n'est point d'autorité qui ne vienne de Dieu, et celles qui existent sont constituées par Dieu". *Romains, 13.1*
- Toute communauté humaine a besoin d'une autorité qui la régisse. Celle-ci trouve son fondement dans la nature humaine. Elle est nécessaire à l'unité de la Cité. Son rôle consiste à assurer autant que possible le bien commun de la société". *Catéchisme de l'église catholique §1898*
- Nul serviteur ne peut servir deux maîtres : ou il haïra l'un et aimera l'autre, ou il s'attachera à l'un et méprisera l'autre. Vous ne pouvez servir Dieu et l'argent. *Lc 16,3*
- Le quatrième commandement ["Honore ton père et ta mère afin d'avoir longue vie sur la terre que le Seigneur ton Dieu te donne" - Ex 20,12] éclaire les autres relations dans la société. Dans nos frères et sœurs, nous voyons les enfants de nos parents ; dans nos cousins, les descendants de nos aïeux ; dans nos concitoyens, les fils de notre patrie ; dans les baptisés, les enfants de notre mère, l'Église ; dans toute personne humaine, un fils ou une fille de Celui qui veut être appelé "notre Père". Par là, nos relations avec notre prochain sont reconnues d'ordre personnel. Le prochain n'est pas un "individu" de la collectivité humaine ; il est "quelqu'un" qui, par ses origines connues mérite une attention et un respect singuliers.
- Les communautés humaines sont composées de personnes. Leur bon gouvernement ne se limite pas à la garantie des droits et à l'accomplissement des devoirs, ainsi qu'à la fidélité aux contrats. De justes relations entre employeurs et employés, gouvernants et citoyens, supposent la bienveillance naturelle conforme à la dignité des personnes humaines, soucieuses de justice et de fraternité. *Catéchisme de l'église catholique § 2292 & 2293*
- L'autorité ne tire pas d'elle-même sa légitimité morale. Elle ne doit pas se comporter de manière despotique, mais doit agir pour le bien commun comme une 'force morale fondée sur la liberté et le sens des de la responsabilité'. *Catéchisme de l'Église catholique § 1902 – Gaudium et Spes 74 § 2*

**Et encore :**

- " ...que celui qui gouverne (se comporte) comme celui qui sert" (*Lc 22, 24-27*)
- " ... que les responsables (...) allient à la compétence technique un sens authentique de l'humain et du bien commun. » (*Catéchisme pour adultes § 621 – Les évêques de France*)
- "Tu n'auras ni faveur pour le petit, ni complaisance pour le plus grand..." (*Lv 19,15*)
- "La prudence [comprendre : le sens des réalités concrètes et des circonstances] est la droite règle de l'action" (*St Thomas d'Aquin*)
- " ... si je n'ai pas la charité, je ne suis rien" (*1 Co 13, 2*)





# **LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

**A partir de l'étude EDC : L'ENTREPRISE, AU SERVICE DE QUI ?**

Une nouvelle approche de la gouvernance

Série intitulée : Les EDC s'engagent

## **Troisième réunion**

# **Quelle place pour les partenaires de l'entreprise (les "stakeholders") ?**

*L'objectif de cet itinéraire n'est pas nécessairement d'aider la section à réfléchir sur les aspects théoriques de la "gouvernance", mais que chacun d'entre nous se pose les questions :  
"La question de la gouvernance est-elle un sujet important pour moi ?"  
"Cela peut-il me conduire à des comportements différents dans ma façon de diriger mon entreprise ou d'assumer mes fonctions de dirigeant ?"*

## **On dit et on entend :**

- **Que c'est difficile de contenter tout le monde ! Je suis écartelé !**
- **Je rêve de tordre le cou à ce fournisseur qui est cher et pas fiable...**
- **Mon banquier veut me couper les vivres !**
- **Les clients sont vraiment trop exigeants !**
- **La réglementation n'est pas réaliste...Je veux bien payer des impôts, mais pour ce que j'en reçois !**
- **Les syndicats font la loi!**

## **Et nous, chrétiens ?**

**Moi, chrétien,**

- dirigeant d'entreprise et, de ce fait, responsable d'une communauté d'hommes et de femmes,
- entrepreneur, c'est à dire à l'origine de la création de biens et services utiles à autrui,
- **ai-je conscience que, tout bien considéré, mon entreprise est au service d'autres que moi- même, qu'elle n'a pas sa finalité en elle-même ?**
- **Notre " prisme" chrétien peut-il – doit-il – me conduire à une autre vision de la place de mon entreprise dans la société ? Quelles conséquences pratiques cela peut-il avoir sur la façon dont je gère mes relations avec toutes les parties prenantes liées – directement ou indirectement – à la vie de l'entreprise ?**

## Au "menu" de la réunion de section

☛ Une réunion réussie requiert de s'imposer une certaine discipline méthodologique : revoir notamment les suggestions méthodologiques de la fiche introductive.

### Mes actionnaires (ou co-actionnaires ou associés)

- Est-ce que je considère leurs droits et leurs pouvoirs comme légitimes ? Quelle considération ai-je pour eux ?
- Est-ce que je fais passer le bien commun de l'ensemble des associés ou actionnaires composant le capital de l'entreprise avant celui de son ou de ses dirigeants ou avant celui du bloc majoritaire ?
- Ai-je le souci de les informer autant que nécessaire et dans un esprit de loyauté ?
- Est-ce que mon comportement vis à vis de mon commissaire au compte est celui du "chat et de la souris" ou relève-t-il d'un esprit de collaboration ?
- Est-ce que je fais l'effort de connaître les aspirations et intérêts de chacun de mes associés ou groupes d'actionnaires et essaye autant que possible d'en tenir compte ?

### Les salariés

Collaborer (co-(l)laborer) : travailler avec, peiner avec, travailler ensemble à une œuvre commune...

- Comment est-ce que je considère mes salariés ? Ai-je de ceux-ci une vision "objective" (ils ne valent que par le service qu'ils me rendent) ? ou une vision « subjective » (au delà du service qu'ils rendent ils sont aussi des créatures voulues par Dieu, douées chacun de leur propre personnalité) ?
- Les salariés ont-ils conscience qu'il existe *un bien commun propre à l'entreprise* qui lui permet de se reconnaître en tant que groupe social unifié qui a sa place dans la vie économique ? Comment est-ce que je le leur fait comprendre ? Comment puis-je en conséquence créer un esprit de participation à l'œuvre commune ?
- Quels chemins d'information ("up" – "down") ai-je mis en place ? Les salariés ou leurs représentants sont-ils associés, autant que faire se peut, à la vie de l'entreprise avec ses difficultés, ses succès, ses échecs ? Devrais-je les intéresser – si possible – à la définition de la stratégie de l'entreprise ? et comment ?
- Comment est-ce que j'utilise les moyens légaux de compréhension mutuelle : délégués d'entreprise, syndicats, comité d'entreprise ?
- Si la vertu de justice informée par la vertu de prudence (sens du concret, de la nécessité de tenir compte des réalités) est de *rendre à chacun ce qui lui est dû* dans les circonstances, comment est-ce que je m'efforce d'être « juste » envers mes salariés dans la reconnaissance de ce qu'ils apportent (ou n'apportent pas ou mal !) à l'entreprise? (Nota : la question de la rémunération est très importante, mais la reconnaissance ne doit pas se limiter à ce seul aspect)

## Clients, fournisseurs, banquiers, concurrents

- Quel esprit anime mes relations avec mes fournisseurs ? Sont-ils pour moi (et dans les instructions que je donne à mes subordonnés) des prestataires de service qu'il convient de « pressurer » au maximum ? A contrario, comment gérer ceux qui sont en position dominante envers mon entreprise ?
- Les clients sont-ils pour moi (et dans l'esprit que j'insuffle à mes collaborateurs) des « moutons à tondre » ? des ennemis ? des amis ? Comment allier le respect des personnes et la nécessité de rechercher les prix de vente maximum acceptables pour les clients ?
- Dans quel esprit est-ce que je mène mes campagnes de publicité ?
- Est-ce que je considère a-priori mon banquier comme un partenaire ou un ennemi ?
- Comment vois-je mes concurrents : comme des ennemis qu'il faut abattre ? ou comme des compétiteurs que l'on respecte et qui nous oblige à faire toujours mieux ?

## L'État, le développement durable

- Est-il souhaitable que soient fixées des règles sur la gouvernance des entreprises ?
- Quelles devraient être les limites de ces réglementations ?
- Est-il souhaitable que l'État montre l'exemple par la manière dont il structure juridiquement ses participations dans les entreprises où il est actionnaire (Renault, EADS, par exemple – voir ouvrage *EDC sur la gouvernance*, page 169) ? Que penser du comportement de certains dirigeants nommés par l'État dans des entreprises publiques ou sous forte influence étatique ? Quelles leçons pourrait-on en tirer ?
- Autant que mon temps me le permettrait, dois-je participer aux instances professionnelles où se discutent et s'établissent les règles pratiques de ma profession notamment en matière de gouvernance ?
- Comme dirigeant, que veut dire pour moi : développement durable ?
- Les économistes parlent d'externalités pour désigner notamment des coûts sur l'environnement supportés par d'autres (collectivités ou autres) et non par l'entreprise. Est-ce que j'ai conscience, pour mon entreprise, de ces coûts que je transfère à d'autres (et même, dans certains cas, à la génération suivante !) ?
- Respect de la nature et de l'environnement (et des autres !), et croissance sont-ils contradictoires ? Ou la croissance et l'innovation sont-ils plutôt la meilleure voie pour le développement durable ?

## **Repères** (Suggestions de textes à lire ou à réfléchir)

### Les EDC

Se référer en particulier au chapitre au livre EDC "L'ENTREPRISE AU SERVICE DE QUI? Une nouvelle approche de la gouvernance" – Collection : Les EDC s'engagent)

Voir aussi, en fin du même ouvrage, le Guide à l'usage des dirigeants de PMI / PME, et principalement les pages 181 et 183.

### Pistes pour réfléchir :

- **Le bien commun** : "Par bien commun, il faut entendre 'l'ensemble des conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres d'atteindre leur perfection, d'une façon totale et plus aisée' (...) Il suppose, en premier lieu, le respect de la personne en tant que telle. En second lieu, le bien commun demande le bien-être social et le développement du groupe lui-même. (...) Le bien commun implique enfin la paix, c'est à dire la durée et la sécurité d'un ordre juste. (...)" (*Catéchisme de l'Église Catholique - §§ 1906-1909*)
- **Bien commun propre à l'entreprise – bien commun général** : « Chaque communauté humaine possède un bien commun qui lui permet de se reconnaître en tant que telle... (...) Il revient à l'Etat de défendre et de promouvoir le bien commun de la société civile, des citoyens et des corps intermédiaires. » (*Catéchisme de l'Église Catholique - §§ 1910*)
- **Une vraie justice suppose aussi le respect des personnes en tant que telles** : « Les communautés humaines sont composées de personnes. Leur bon gouvernement ne se limite pas à la garantie des droits et à l'accomplissement des devoirs, ainsi qu'à la fidélité aux contrats. De justes relations entre employeurs et employés, gouvernants et citoyens, supposent la bienveillance naturelle conforme à la dignité des personnes soucieuses de justice et de fraternité. » (*Catéchisme de l'Église Catholique - § 2213*)
- **Les relations entre employeurs et employés** : Il faut « (...) que les relations entre les entrepreneurs et les dirigeants d'une part, apporteurs de travail d'autre part, soient imprégnées de respect, d'estime, de compréhension, de collaboration active et loyale, d'intérêt à l'œuvre commune ; que le travail soit conçu et vécu par tous les membres de l'entreprise, non seulement comme une source de revenus, mais aussi comme accomplissement d'un devoir et un service rendu à autrui. (...) Une conception humaine de l'entreprise doit sans doute sauvegarder l'autorité et l'efficacité nécessaire de l'unité de direction ; mais elle ne saurait réduire ses collaborateurs quotidiens au rang de simples exécutants silencieux, sans aucune possibilité de faire valoir leur expérience, entièrement passifs au regard des décisions qui dirigent leur activité. » (*Mater & Magistra § 92 – Jean XXIII*)
- **Comprendre les aspirations de nos employés** : « (U)n dirigeant qui ne connaît pas ceux qu'il a sous son autorité, qui ne comprend pas leur point de vue, leurs problèmes et leurs aspirations, qui ne reconnaît pas ce que l'entreprise doit à la collectivité du travail, aux savoir-faire qu'elle développe et aux solidarités qui s'y expriment, me semble passer à côté de sa vie. (*Bernard Thibault – Cité dans l'ouvrage des EDC : "L'ENTREPRISE AU SERVICE DE QUI? Une nouvelle approche de la gouvernance" – page 151*)
- **Le rôle de l'Etat dans le domaine économique** : « L'activité économique, en particulier celle de l'économie de marché, ne peut se dérouler dans un vide institutionnel, juridique et politique. Elle suppose, au contraire, que soient assurées les garanties des libertés individuelles et de la propriété, sans compter une monnaie stable et des services publics efficaces. Le devoir essentiel de l'Etat est cependant d'assurer ces garanties afin que ceux qui travaillent et qui produisent puissent jouir de fruit de leur travail et donc se sentir stimulés à l'accomplir avec efficacité et honnêteté ». (*Centesimus annus, § 48 – Jean-Paul II*)
- **L'homme et la nature** : « L'homme, qui découvre sa capacité de transformer et en un sens de créer le monde par son travail, oublie que cela s'accomplit toujours à partir du premier don originel des choses fait par Dieu. Il croit pouvoir disposer arbitrairement de la terre en la soumettant sans mesure à sa volonté, comme si elle n'avait pas une forme et une destination antérieures que Dieu lui a donné, que l'homme peut développer mais qu'il ne doit pas trahir. Au lieu de remplir son rôle de collaborateur de Dieu dans l'œuvre de la création, l'homme se substitue à Dieu et, ainsi, finit par provoquer la révolte de la nature, plus tyrannisée que gouvernée par lui. » (*Centesimus annus, § 37 – Jean-Paul II*)
- **Écologie et croissance. Une approche vraiment scientifique** : « Dans la 'secte verte' (...) la science n'est présente que lorsqu'elle conforte ce qu'on pense. Dès qu'un danger est annoncé comme possible, il est considéré comme certain et le principe de précaution justifie à lui seul l'attitude » (*Ma vérité sur la planète – Claude Allègre, de l'Académie des Sciences – Plon, 2007 – page 60*). – **L'écologie, moteur d'une nouvelle croissance** : « Halte à la croissance ! (...) C'est exactement le contraire qui est souhaitable pour développer l'écologie. Il faut en faire le moteur d'une croissance vigoureuse, un élément du progrès économique et social ! » (*ibid. page 62*). – **Ne pas se laisser aller au défaitisme** : Un certain « programme conduirait à fabriquer une France peureuse, en régression, bureaucratique, procédurière, avec des contrôles sur tout. C'est exactement ce que nous ne voulons pas ! » (*ibid. page 56*)