

## **GOUVERNANCE(S)**



Salvatore Maugeri

## **GOUVERNANCE(S)**

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



© Dunod, Paris, 2014

ISBN 978-2-10-070644-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| <b>Avant-propos</b>                          | 9  |
| <b>Introduction</b>                          | 13 |
| Un retour par la <i>corporate governance</i> | 14 |

Partie ■  
La gouvernance de l'entreprise  
(ou *corporate governance*)

**CHAPITRE 1**  
***Corporate governance*: historique**

|            |   |    |
|------------|---|----|
| <b>I</b>   | Disciplinariser le management                           | 20 |
| <b>II</b>  | Institutionnalisation de la <i>corporate governance</i> | 24 |
| <b>III</b> | L'entrée en scène des États                             | 29 |

**CHAPITRE 2**  
**L'ouverture vers les *stakeholders*:  
la RSE et l'ISR**

|                   |  |    |
|-------------------|--|----|
| <b>I</b>          | Genèse de la RSE/CSR   | 35 |
| 1                 | Le rôle limité des institutions internationales<br>dans le combat pour la durabilité | 38 |
| 2                 | L'initiative Global Compact  | 40 |
| <b>II</b>         | L'ISR: Investissement Socialement Responsable  | 43 |
| <b>III</b>        | L'évaluation des entreprises et placements<br>socialement responsables               | 48 |
| <b>Conclusion</b> | <i>La corporate governance</i> : un champ<br>de préoccupation encore incomplet       | 53 |

Partie ■■  
La gouvernance politico-institutionnelle

**CHAPITRE 3**  
**La gouvernance dans la politique  
et les institutions : une dynamique  
sociale multiscalaire et convergente**

|    |   |    |
|----|---|----|
| I  | Les sources institutionnelles de la gouvernance | 58 |
| II | Gouvernance et mondialisation néolibérale       | 60 |

**CHAPITRE 4**  
**Croisade pour la gouvernance :  
le rôle de la Banque mondiale**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| I   | Les origines et les missions<br>de la Banque mondiale                            | 64 |
|     | La Banque missionnaire du marché   | 66 |
| II  | Les contorsions sémantiques<br>de la Banque mondiale                             | 69 |
|     | 1 Agir politiquement en niant le politique                                       | 69 |
|     | 2 Favoriser la « bonne gouvernance » :<br>refaire de la politique, mais pas trop | 71 |
|     | 3 Conclusion   | 73 |
| III | L'entreprise et le citoyen s'invitent au débat                                   | 73 |
|     | 1 Le mythe d'une régulation équipotente  | 74 |
|     | 2 L'insaisissable « société civile »   | 76 |
|     | 3 Réflexion de fond  | 83 |
|     | <i>Cartographie des institutions de la gouvernance<br/>mondiale</i>              | 88 |

## PARTIE III

## Gouvernance mondiale: le temps des doutes

## CHAPITRE 5

## Multilatéralisme vs lutte des classes

## CHAPITRE 6

Les critiques *internalistes*  
de la gouvernance mondiale

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| I   | Revivifier la démocratie                               | 105 |
| II  | Améliorer la transparence                              | 106 |
| III | <i>Délibéraliser</i> le développement                  | 107 |
|     | <b>Conclusion</b>                                      | 109 |
| I   | La marche imperturbable du néolibéralisme              | 110 |
| II  | La « bonne gouvernance » appliquée<br>aux institutions | 110 |
|     | <b>Notes</b>   | 115 |
|     | <b>Bibliographie</b>                                   | 123 |





## AVANT-PROPOS

Il s'est écrit depuis les années 1980 à travers le monde des milliers de textes sur la gouvernance. On pourrait s'étonner de ce qu'on se hasarde à en proposer un de plus. Nous croyons cependant que l'effort qui nous a occupés dans ces pages trouvera ses défenseurs. Le but de l'ouvrage qu'on propose au public dans cette collection est simple. Il vise à offrir sous une forme synthétique un aperçu aussi complet que possible des origines de la notion et de ses différents usages à travers les champs économiques et institutionnels où son emploi s'est généralisé. Il s'adresse à tous ceux qui, pour des raisons personnelles ou professionnelles, à des fins d'études ou de connaissance, cherchent à comprendre ce qu'est la gouvernance et en saisir les usages dans les différents espaces sociaux où elle est utilisée. Il s'agit en somme d'un instrument de compréhension en même temps qu'un véhicule pour pénétrer avec quelques boussoles l'écheveau proliférant des lieux et débats où s'utilise ce terme.

Notre analyse entend par la même occasion donner au lecteur les clés d'interprétation des raisons d'un succès terminologique, autant que social, mondial. Il s'agit à la fois de l'aider à s'approprier l'histoire et la signification du concept, les différents champs où il a été mis à l'honneur, et de remonter aux sources sociales de sa fabrication. Nous nous sommes efforcés de préciser aussi clairement que possible les enjeux qui s'attachent à son introduction dans le vocabulaire des managers autant que des administrateurs ou des politiciens, qui l'emploient désormais chaque jour, à tout propos ou presque.

Notre introduction permettra de clarifier le parcours historique du terme gouvernance tout en en précisant la signification courante. On verra que, présent autrefois dans notre vocabulaire, le terme est passé en pays anglo-saxons, avant de nous revenir par le biais du lexique managérial. C'est en effet à travers la pensée gestionnaire – la *corporate*

*governance* – que le terme a fait d’abord son retour dans l’Hexagone. Mais son emploi ne tarde pas à s’étendre au lexique politique d’où il est peut-être initialement parti. C’est pour cette raison qu’on a cru bon d’aborder la gouvernance à travers deux grands champs d’activité : l’*économique* et le *politique*, champs qui finissent en réalité par se confondre, comme on le verra.

La première partie de l’ouvrage vise à clarifier les emplois du terme dans l’entreprise et les activités économiques. D’abord cantonné à l’encadrement des relations actionnaires/managers, la gouvernance tend désormais, sous la poussée des thèmes liés à la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), à inclure de nouveaux acteurs dans son champ de préoccupation et à s’ouvrir à de nouvelles problématiques, en particulier sociétales et environnementales. Un courant global s’est développé afin de donner à la gouvernance de l’entreprise une signification, une assise méthodologique et des principes communs à travers toute la planète. Des centaines d’instances professionnelles, gouvernementales ou intergouvernementales de par le monde travaillent à donner à la notion et aux pratiques de gouvernance un fonds commun de connaissances et de règles d’application. La conclusion de cette première partie soulignera cependant combien est laborieux l’essor d’une nouvelle dynamique économique, moins libérale, moins financiaro-centrée, moins soucieuse du seul intérêt actionnarial pour pouvoir donner à la gouvernance la dimension démocratique et délibérative qu’elle veut exprimer.

La seconde partie est consacrée à la gouvernance dans ce qu’on a appelé le champ politico-institutionnel. Si c’est à partir de l’entreprise que semble s’être imposé le terme gouvernance, on aura l’occasion de voir que les institutions mondiales de régulation économique et d’aide au développement ont joué un rôle central, peut-être même précurseur, dans « l’invention » de la notion. C’est en particulier le travail de la Banque mondiale qui sera pris en considération afin de clarifier les usages du terme dans le discours politique. La conception que se font de la gouvernance les grandes institutions de régulation sera analysée avec