

## La gouvernance d'entreprise, quelles réalités ?

Nous avons vu, aux termes de notre chronique précédente, que l'un des défis majeurs auquel se trouvaient dorénavant confrontés les laboratoires était l'organisation de leur gouvernance. Les biologistes, soucieux d'édifier la direction et la gestion de leur laboratoire, doivent sans cesse naviguer entre deux écueils. Le premier écueil tient au fait que chaque biologiste associé coresponsable est par essence dirigeant du laboratoire (art. L.6213-9 du Code de la santé publique). Dès lors qu'un laboratoire est constitué d'une vingtaine d'associés, il comprend 20 dirigeants; sauf à imaginer que certains biologistes exercent en leur seul qualité d'associé, ce qui est toujours possible. Le second écueil découle de ce constat. Comment peut-on imaginer la direction et la gestion d'une entreprise moyenne si elle est dotée d'une vingtaine de dirigeants? D'où l'intérêt de comprendre la notion de gouvernance.

Elle n'est pas simplement un énième anglicisme né de l'expression anglo-saxonne de *corporate governance* qui viendrait traduire par effet de mode les notions connues de fonctions de direction et de gestion de société.

La gouvernance définit un processus abouti qui intègre des concepts à même de concilier dans les laboratoires la nécessité de diriger l'entreprise et d'établir le lien entre cette direction et ses différents propriétaires (qui sont tous des professionnels exerçant en son sein).

L'examen du concept de gouvernance d'entreprise pour les laboratoires est d'autant plus pertinent qu'il permet de s'affranchir de la définition juridique traditionnelle et parfois étroite de la définition de direction et de gestion d'une société à travers les seules règles issues du droit des sociétés, quelles que soient les structures sociales concernées de type SARL, SAS, et par extension propre aux professions libérales, SELARL ou SELAS. L'intérêt de la notion de gouvernance est qu'elle n'étudie plus et ne conceptualise plus seulement les outils de direction



©Michael Brown-123RF

Ceux qui sont appelés à « gouverner l'entreprise » doivent prendre conscience qu'ils représentent une communauté d'intérêts qui va au-delà de leur intérêt propre.



© everythingpossible-123RF

La gouvernance définit un processus abouti qui intègre des concepts à même de concilier dans les laboratoires la nécessité de diriger l'entreprise et d'établir le lien entre cette direction et ses différents propriétaires.

et de gestion comme de simples organes fonctionnels qui permettent de diriger l'entreprise, mais qu'elle les développe autour d'un système de règles essentielles qui promeut, au lieu et place d'une notion de direction, une notion de gouvernement. C'est-à-dire que ceux qui sont appelés à « gouverner l'entreprise » doivent prendre conscience qu'ils représentent une communauté d'intérêts qui va au-delà de leur intérêt propre et qu'ils ne peuvent s'approprier le soin de définir les intérêts de l'entreprise.

L'autre concept attaché à la notion de gouvernance tient au fait que l'aspect patrimonial tend à s'effacer devant l'intérêt économique. Néanmoins, ces concepts demeureront abstraits si l'on ne trouvait pas, dans les systèmes juridiques les plus évolués, des outils concrets qui en traduisent la portée. La directive européenne Solvabilité II sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance pose des règles de gouvernance dont on peut tirer des enseignements. Elle introduit notamment la notion de système de gouvernance dont l'objectif est de garantir une gestion saine, prudente et efficace de l'activité.



François Marchadier  
Avocat au Barreau de Paris

Ce système se compose d'une structure organisationnelle qui définit de façon transparente les responsabilités et tâches de chacun, les règles de prises de décisions, de reporting interne, de communication, de coopération, de rémunération et de supervision. Il s'applique à l'ensemble du fonctionnement de l'entité concernée et pas seulement à l'organisation des instances dirigeantes. Il distingue entre système et fonction. Les fonctions correspondent aux outils mis en place pour accomplir les tâches de gouvernance (départements, services, comités, équipes, cellules, etc). Les systèmes correspondent aux stratégies de développement, aux procé-

dures écrites, aux contraintes réglementaires, aux process qualité... Si des fonctions sont susceptibles d'être externalisées, par exemple par le recrutement d'une DRH ou d'un « office manager », en revanche, les systèmes font partie inhérente du laboratoire et ne s'externalisent pas.

Le système de gouvernance comprend *a minima* :

- une structure organisationnelle transparente et adéquate,
- une répartition claire et une séparation appropriée des responsabilités,
- un dispositif efficace de transmission des informations.

Nous sommes donc très loin dans ce système juridique d'inspiration anglo-saxonne de la définition des fonctions de direction et de gestion dévolues aux gérants de SELARL et aux présidents et directeurs généraux de SELAS.

L'observation est captivante, car nonobstant le caractère parfois trop restreint des définitions du Code de commerce français des fonctions de gestion et direction, le législateur français a introduit, dans le droit des sociétés, et notamment à travers les SAS, et donc les SELAS, une très grande liberté dans l'organisation de la gouvernance dans la société, à travers la rédaction de statuts ou de pactes d'associés « sur mesure ». La SELARL permet des aménagements mais il faut être plus prudent.

Dès lors, il est intéressant de reprendre de manière plus détaillée ces différents concepts pour imaginer leur transposition dans l'organisation et le fonctionnement des laboratoires. Nous comprendrons ainsi pourquoi ces concepts conviennent si bien à la gouvernance et au management de structures libérales qui rassemblent en leur

sein des professionnels en exercice, intéressés directement, sur le plan patrimonial, au développement du laboratoire et ayant vocation, de par la loi, à en être les dirigeants.

### Une structure organisationnelle transparente et adéquate

Ces notions se traduisent par la mise en place au sein du laboratoire d'organes d'administration, de gestion et de contrôle clairement définis et la mise en place de fonctions clés également dotées de responsables clairement définis.

La mise en place de cette organisation implique la création de comités de direction, de comités exécutifs (l'imagination est sans limite pour qualifier ces organes) qui rassemblent un nombre limité de biologistes coresponsables qui se sont vus déléguer par l'effet du contrat (pacte ou statuts) les pouvoirs de direction et de gestion détenus par l'ensemble des biologistes coresponsables. Parallèlement, seront définis les différents départements placés sous la responsabilité d'un ou plusieurs dirigeants clairement identifiés qui auront en charge les secteurs clés du laboratoire : les finances, les ressources humaines, les sciences et la médecine, la qualité, le SIL...



© Bluesimages-123RF

Le système de gouvernance nécessite une répartition claire et une séparation appropriée des responsabilités.

### Une répartition claire et une séparation appropriée des responsabilités

Cette notion renvoie à une règle de sécurité et de transparence qui implique la séparation des fonctions opérationnelles de direction des fonctions de contrôle.

La mise en place de contre-pouvoirs ou de régulateurs permet d'éviter la concentration des pouvoirs effectifs de direction et de



Les bonnes pratiques de circulation de l'information obligent les organes de gouvernance à assumer les décisions prises en les portant à la connaissance de l'ensemble des biologistes et à demeurer à l'écoute.

gestion entre les mains d'un groupe trop restreint qui pourrait être amené à perdre de vue la représentation de l'ensemble des intérêts (intérêts de l'entreprise et intérêts des associés).

L'existence de contre-pouvoirs ne doit pas être perçue comme un risque de paralysie, mais, au contraire, comme la possibilité de résoudre tout risque de conflits d'intérêts et de permettre une représentation équilibrée de l'ensemble des associés. Ces contre-pouvoirs peuvent être un organe spécifique de type conseil de surveillance mais ce peut être plus simplement l'assemblée des associés. Ils peuvent aussi découler des modes d'adoption des décisions au sein des organes de direction, avec, par exemple, la production de recommandations.

### Un dispositif efficace de transmission des informations

La gouvernance suppose des lignes de reporting interne claires et identifiées et une communication de l'information.

On ne peut mieux définir les difficultés auxquelles se trouvent confrontés de nombreux laboratoires qui, très souvent, pèchent par un manque de circulation de l'information. Nombre de biologistes restent encore cantonnés dans leur site et, pour peu qu'ils n'aient pas souhaité se porter candidats à des fonctions de direction au sein des différents organes mis en place, prennent le risque, volontairement ou involontairement, de s'éloigner un peu plus de l'évolution du laboratoire.

Il faut donc mettre en place des bonnes pratiques de circulation de l'information qui ne peuvent présenter que des vertus. Elles obligent les organes de gouvernance à assumer les décisions prises en les portant à la connaissance de l'ensemble des biologistes et à demeurer à l'écoute. Elles contraignent les biologistes destina-

taires de l'information à demeurer impliqués et à ne pas pouvoir se réfugier derrière l'argument trop simple qui consiste à dire qu'ils « n'étaient pas au courant ».

Cet ensemble est nécessairement coiffé par l'exigence d'écritures et de codifications. Cette exigence d'une politique écrite obligatoire est familière de la profession à travers l'accréditation. S'agissant de la gouvernance, il s'agit de dépasser très largement les seules règles statutaires imposées par le respect du Code de commerce et la loi sur les SEL pour procéder à l'écriture, des règles de désignation, de fonctionnement et de délibérations des organes d'administration, de gestion et de contrôle du laboratoire à travers l'adoption d'un pacte d'associés.

Deux éléments complémentaires doivent également retenir l'attention. Les biologistes doivent nécessairement se poser la question de l'accès aux fonctions au sein des organes de gouvernance. Ils devront faire, au moment de la rédaction du pacte, l'arbitrage entre la nécessité de garantir une certaine stabilité à ces fonctions et la nécessité de vivifier l'ensemble en permettant un accès à ces fonctions, qui ne peuvent être inamovibles.

Le second point concerne l'externalisation de certaines tâches pour lesquelles les biologistes peuvent légitimement atteindre les limites de leurs capacités ou de leur appétence, telles que les fonctions de directions financières juridiques ou de DRH, pour ne citer qu'elles. Si les biologistes décident de confier ces fonctions de direction à des professionnels salariés non biologistes, ils savent qu'ils font le choix de la compétence. La difficulté sera alors de trouver la juste mesure entre la nécessité de doter cette fonction d'une autorité suffisante pour pouvoir imprimer les décisions de gestion sur l'ensemble du laboratoire et la nécessité de tenir compte de l'ensemble des voix des biologistes associés et coresponsables. La sophistication des outils à mettre en place n'est qu'apparente. Les réflexions actuelles en matière de gouvernance d'entreprise n'étaient pas spécialement destinées au secteur libéral. Mais elles ont produit des concepts maintenant éprouvés qui sont particulièrement adaptés et pleinement compatibles avec les structures d'exercice des laboratoires, moyennant le respect de certaines règles. L'intérêt majeur du système est de permettre le choix parmi les outils disponibles, sans nécessairement adopter la panoplie complète, sous la seule réserve de conserver une cohérence d'ensemble aux règles de gouvernance mises en place. ■

**CHEYSSON MARCHADIER & ASSOCIÉS**  
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

**Le Cabinet Cheysson Marchadier & Associés est un cabinet de droit des affaires qui possède un savoir-faire tant en conseil qu'en contentieux lui permettant d'intervenir pour le compte des entreprises dans tous les aspects de leurs activités.**

**François Marchadier intervient régulièrement pour le compte de laboratoires de biologie médicale lors de leurs opérations de regroupement.**