

La gouvernance d'entreprise : quelle définition pour quels enjeux ?



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

Comité
Scientifique
by DFCG

■ GOUVERNANCE : UNE NOTION FLOUE MAIS PRIMORDIALE

La gouvernance ou gouvernement d'entreprise¹ désigne, dans sa définition la plus simple, les règles, processus et structures au moyen desquels l'entreprise est dirigée, gérée et contrôlée. Autrement dit, la manière dont le pouvoir est organisé et exercé au sein de l'entreprise. De façon étroite, le terme de gouvernance décrit l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et plus spécifiquement le fonctionnement du conseil d'administration ou de surveillance² et du directoire. Plus largement, la gouvernance d'entreprise peut se définir comme « l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité de son fonctionnement sur les objectifs qui lui sont assignés³ ».

La gouvernance d'entreprise définit donc les règles qui régissent les relations entre les divers acteurs impliqués dans son fonctionnement : on parlera de « parties prenantes » avec, en premier lieu, les actionnaires qui élisent le conseil d'administration (qui peut revêtir la forme d'un conseil de surveillance ou toute autre forme de conseil, selon la forme juridique de la société), lequel va mandater l'organe de direction générale, selon les modalités propres au régime juridique adopté (directeur général, directoire, etc.). Les autres parties prenantes regroupent les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques ou les autres financeurs, mais également l'environnement et les tiers en relation avec l'entreprise du fait de ses activités, ou de ses comportements.

En pratique, la gouvernance de l'entreprise est souvent évoquée à l'occasion de divergences entre les actionnaires et la direction de l'entreprise.



■ LA GOUVERNANCE CONCERNE TOUTES LES FORMES D'ORGANISATION

Nous avons jusqu'ici parlé de « gouvernance d'entreprise », avec référence sous-jacente aux sociétés anonymes avec conseil d'administration ou conseil de surveillance. En réalité, le terme de gouvernance s'applique à toutes les formes juridiques de sociétés, et plus largement d'organisations (administrations, services publics, associations, fondations, etc.). Plus largement encore, le terme de gouvernance est très fréquemment utilisé à propos de l'organisation et du mode de fonctionnement d'institutions publiques telles que l'Union européenne, l'ONU, les institutions internationales, etc.

■ DE LA GOUVERNANCE À LA "BONNE GOUVERNANCE"

C'est en effet à la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qui lui ont été assignés, avec la mise en œuvre du minimum de moyens et dans les délais les plus courts, à ses résultats financiers ou extra-financiers, donc à son efficacité, qu'on jugera de la « bonne gouvernance », par opposition à une gouvernance inefficace ou défaillante.

Il n'existe pas de modèle universel de gouvernance : chaque société ou organisation dispose de son propre modèle, puisque la « bonne gouvernance » a pour objectif la recherche d'un équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes, tout en garantissant la performance.

D'un point de vue financier, la « bonne gouvernance » se définit par l'ensemble des pratiques et des processus mis en œuvre en vue de garantir que l'information financière transmise par la société à ses actionnaires, aux marchés et aux régulateurs (notamment pour les sociétés cotées au travers de leur rapport annuel), réponde aux critères de qualité, de fiabilité et de transparence.

■ UNE NOTION DE PLUS EN PLUS RÉGLEMENTÉE

Le législateur a très tôt défini le cadre général de l'organisation des sociétés, les diverses formes juridiques qu'elles peuvent adopter, les principes généraux régissant les pouvoirs entre actionnaires et organes de direction, etc. Ces règles varient selon les pays et la forme juridique adoptée. Par exemple, en Allemagne, les conseils de surveillance doivent comporter une certaine proportion de salariés. En France, la loi a également établi des règles en matière de séparation et de limitation des pouvoirs, par exemple entre président et directeur général dans les sociétés anonymes. Les statuts, le règlement intérieur (ou la charte fondatrice de l'organisation) peuvent aussi compléter la loi sur des points tels que la durée, l'organisation ou encore le cumul des mandats, les conditions et les limites en matière d'investissements, d'acquisitions et de cessions d'actifs, la nomination des dirigeants, leur mode de rémunération, les limites d'âge, l'échelonnement du renouvellement, la durée des mandats, etc.

Régulièrement, le législateur adapte la réglementation afin de corriger des abus ou pour la conformer à l'évolution des attentes des citoyens. C'est ainsi, par exemple, que la loi Zimmerman-Copé de janvier 2012 est intervenue en fixant de nouvelles normes afin de faire progresser le principe de parité hommes/femmes.

1. Expression d'origine française, dérivée de « Corporate governance », utilisée dans la littérature managériale anglo-saxonne qui est réapparue en France dans les années 1990.

2. Voir Vernimmen, http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_gouvernance_d_entreprise.html

3. Éthique et Gouvernance des Organisations – Benoît Pigé – Economica – Coll Gestion de poche – p 9

QUELS APPORTS DES CODES ET NORMES DE BONNES PRATIQUES ?

Au-delà des lois et des règlements, la gouvernance évolue également en réponse aux recommandations d'organismes officiels ou professionnels qui s'attachent à promouvoir codes et « bonnes pratiques » :

- Des codes de bonne conduite ont été publiés par l'Afep-Medef (pour les très grands groupes cotés) et par MiddleNext (sociétés cotées de taille moyenne). Les entreprises peuvent appliquer l'un de ces codes ou créer leur propre code. Dans les deux cas, elles doivent s'y conformer. Pour toute divergence par rapport au code, l'entreprise est invitée à expliciter les raisons, selon le principe « comply or explain », autrement dit « se conformer ou expliquer » ;
- L'AMF (Autorité des Marchés Financiers) publie des recommandations et rapports sur la gouvernance des sociétés. Les entreprises sont incitées à s'y conformer ;
- Diverses fondations faisant appel à la générosité du public, soucieuses de la plus grande rigueur et d'une qualité élevée de gestion, ont adopté la « charte du don en confiance » ;
- La norme ISO 26000, publiée le 1^{er} novembre 2010, est relative à la responsabilité sociétale des organisations ; elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer

au développement durable ;

- Des associations d'administrateurs (IFA, AFG, APIA...) publient des axes de réflexion (par exemple, récemment sur la version française du principe du « say on pay » relatif à la rémunération).

LES CRITÈRES STANDARDS DE « BONNE GOUVERNANCE »

Au travers de ces codes ou de ces normes se dessinent un certain nombre de critères de bonne gouvernance. On peut ainsi citer, sans que la liste soit exhaustive :

- Le traitement équitable de tous les actionnaires, qu'ils soient majoritaires ou minoritaires ;
- La formalisation claire des règles de nomination, de succession, de rémunération et d'intéressement des organes de direction ;
- La définition stricte de la fréquence des réunions de ces instances, de leur suivi, du contrôle de la mise en œuvre des décisions prises ;
- Une composition diversifiée du conseil d'administration : expérience, indépendance et disponibilité des administrateurs, diversification des compétences, proportion hommes/femmes, présence d'administrateurs indépendants en nombre suffisant, etc. ;

- Lorsque la taille de la société, les risques et les enjeux le justifient, la mise en place de comités spécialisés : comité d'audit, des rémunérations, des nominations, comité stratégique, éthique, etc. ;

- L'identification et la hiérarchisation des risques encourus par l'entreprise (cartographie), pour une meilleure prévention ;

- La mise au point de pactes d'actionnaires ou, plus généralement, de procédures destinées à prévenir les conflits d'intérêts et à anticiper, notamment, d'éventuels blocages de la gouvernance ;

- Dans le cas d'entreprises familiales, la formalisation d'une gouvernance distincte et spécifique, en amont des instances propres à la société, en vue de régir les relations au sein de la famille ainsi qu'avec les autres actionnaires (conseil de famille, pactes...) ; ceci afin de préserver les intérêts de l'entreprise en cas de conflits internes à la famille ;

- La mise en place d'une organisation (moyens humains, procédures, matériels) fournissant une information (essentiellement mais non exclusivement financière) régulière, pertinente et fiable ;

- La diffusion aux actionnaires de cette information dans le cadre d'une communication transparente : fourniture d'indicateurs sélectionnés propres à donner une image fidèle et exacte de la situation de la société ;

- La définition et la mise en œuvre à tous niveaux de procédures formalisées et adaptées de contrôle.

Le respect de ces critères contribue à assurer un meilleur alignement des intérêts de l'ensemble des parties prenantes : intérêts des actionnaires, des dirigeants, des salariés, des clients, des fournisseurs, des banques, etc. Elle pourra ainsi dépasser la recherche exclusive de rentabilité immédiate et inscrire sa stratégie à court terme dans une perspective stratégique à long terme.

Le dialogue entre l'exécutif et les administrateurs constitue une des clés de voûte de la bonne gouvernance. Le conseil (d'administration ou de surveillance) doit être envisagé comme le lieu privilégié d'émergence des prises de décision.

UNE ATTITUDE DE TOUS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

C'est ainsi que, sur le point central des risques, il est important que ces derniers soient identifiés, suivis et communiqués aux instances de gouvernance afin qu'elles en discutent et en définissent leur niveau d'acceptation et d'appétence. Un processus d'alerte devra permettre également de faire remonter les incidents ou risques dont l'impact serait susceptible d'affecter lourdement les objectifs de l'entreprise ou de contrevenir frontalement

à son éthique et à sa culture. Ces menaces ou ces faits ne devront pas être dissimulés, mais au contraire remonter depuis la base et être portés à la connaissance des dirigeants et du conseil, pour action.

Pour illustrer cette idée forte selon laquelle la gouvernance ne se limite pas à des normes formelles, mais qu'elle recouvre également des attitudes face au quotidien de l'entreprise, deux exemples peuvent être cités.

- Des salariés d'une entreprise de location ont porté à la connaissance des instances de gouvernance des incidents survenus lors de la location de certains engins, pouvant s'avérer dangereux pour des utilisateurs non professionnels. Cette remontée d'information a conduit les dirigeants à ajuster la stratégie commerciale et à mieux prendre conscience de la cartographie des risques encourus et des mesures préventives à adopter ;
- Une usine de jouets, sous-traitant à faible coût une partie de sa production dans des pays émergents, a mis en place des procédures de contrôles stricts non seulement de la qualité mais aussi sur le respect des droits de l'homme et des enfants ; c'est en effet l'image de la marque qui est en jeu, ce qui représente un risque fort pour l'entreprise.

UNE « BONNE GOUVERNANCE » S'ÉVALUE RÉGULIÈREMENT

Comment déterminer si la gouvernance respecte les critères qui la feront qualifier de « bonne » ? Cela commence par son évaluation.

- Dans quel but évaluer ?
Afin d'identifier des axes possibles d'amélioration, puis de mettre en œuvre les mesures adéquates, enfin de communiquer (en interne ou le cas échéant externe).
- Quand convient-il d'évaluer ?
En s'obligeant à une certaine périodicité, au moins annuelle.
- Comment procéder à l'évaluation ?
Un point de l'ordre du jour du conseil doit être consacré, selon la périodicité prévue, à un débat sur le fonctionnement même du conseil et à l'évaluation de la gouvernance. Les codes de bonnes pratiques préconisent, pour les entreprises cotées, que l'évaluation de la gouvernance soit conduite par les administrateurs ou des organes indépendants. L'Afep-Medef recommande d'évaluer tous les ans le conseil en interne et de procéder à une évaluation externe, formalisée, tous les trois ans.
- Quel est le champ de l'évaluation ?
L'étendue de l'évaluation est vaste, et la liste suivante est loin d'être exhaustive.

L'évaluation doit couvrir, en premier lieu, le fonctionnement même des instances de gouvernance (conseil d'administration ou de surveillance, comité de direction, autres comités...), leur organisation et leur efficacité. En ce qui concerne l'exécutif, l'examen doit notamment porter un jugement sur le degré de concentration du pouvoir, sur l'entourage ou le degré de solitude du dirigeant, sur l'identification de successeurs potentiels, etc.

Le point sensible des rémunérations, intéressements et bonus doit faire l'objet d'une vigilance particulière en raison des incidences que ce sujet peut avoir sur les prises de risques, ou encore sur les conflits d'intérêts éventuels.

Le processus d'évaluation s'étend au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie arrêtée et à l'analyse des résultats à court terme et dans une perspective à plus long terme.

La gestion des risques, leur niveau d'anticipation et de maîtrise devront être analysés et évalués.

Enfin, un jugement détaillé devra être porté sur la qualité, la pertinence et le degré d'exhaustivité de l'information transmise aux instances dirigeantes et à l'extérieur (actionnaires minoritaires, public le cas échéant).

- Dans la perspective d'une amélioration régulière, l'évaluation régulière de la qualité de la gouvernance s'avère essentielle. Les progrès, ou au contraire les manquements voire les défaillances, en matière de gouvernance seront en effet sanctionnés par les actionnaires en premier lieu, mais également par le marché, les régulateurs, les banquiers,

les salariés, les élus et plus globalement l'ensemble des acteurs. Sont en jeu, l'image et la bonne marche de l'entreprise.

LA GOUVERNANCE : UN ENJEU POUR LES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Tout au long des développements précédents, référence a fréquemment été faite aux sociétés anonymes, aux sociétés cotées, à l'AMF, aux codes d'entreprise s'adressant aux groupes cotés. Est-ce à dire que la gouvernance ne concerne pas les petites entreprises, les entreprises familiales, les entreprises « contrôlées » ? Est-ce à dire que toutes ces entreprises peuvent s'affranchir de répondre à la question : « Suis-je gouvernée efficacement ? ». Vouloir atteindre une « bonne gouvernance » signifie-t-elle pour elles « accepter plus de contraintes, plus de règles » ?

Certes, mettre en application les principes décrits plus haut d'une gouvernance de qualité se traduit par l'adoption de modes de fonctionnement plus formalisés, par une organisation plus rigoureuse, par des points de contrôles plus nombreux. Cependant, plus que des contraintes, ces modifications de comportement constituent autant d'opportunités et de chances d'amélioration de l'efficacité.

La mise en place d'une gouvernance appropriée dans les petites entreprises est également vécue positivement par les dirigeants.

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : QUELLE DÉFINITION POUR QUELS ENJEUX ?

UNE GOUVERNANCE STRUCTURÉE : UNE CLÉ DE COMPÉTITIVITÉ POUR MOBILISER L'ORGANISATION ET SES PARTIES PRENANTES

Les règles de bonnes pratiques sont apparues progressivement, en réponse aux difficultés rencontrées par certaines sociétés ayant ignoré les principes d'une gestion rigoureuse (erreurs ou abus de gestion, abus de position dominante, conflit d'intérêts).

Il est certain que l'application sans discernement de l'intégralité des règles et des normes auxquelles se réfère la notion de « bonne gouvernance » aboutirait à un alourdissement du fonctionnement de l'entreprise moyenne ou petite. D'ailleurs, les codes de bonnes pratiques élaborés pour les grands groupes ont fait l'objet d'adaptation et de simplification pour les sociétés de taille moindre (Cf. le code Middle-Next). Les ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) peuvent par exemple fonctionner efficacement sans pour autant se doter de comités spécialisés.

Les règles de « bonne gouvernance », ramenées à leur essentiel, expurgées de leurs préconisations les plus tatillonnes ou excessives, s'analysent en réalité comme des « garde-fous » à l'égard des errements et des excès qui les ont fait naître. Ce sont des leviers qui, bien utilisés, vont se traduire par des réponses plus efficaces aux évolutions du marché, aux aléas de conjoncture, par une meilleure anticipation des risques et par une résolution plus rapide des conflits.

À partir du moment où elle imprègne, et est intégrée, dans la culture de l'entreprise, et qu'elle assure un traitement équitable de toutes les parties prenantes, la « bonne gouvernance », cet art de gouverner, contribue grandement à améliorer la performance et la transparence de l'entreprise, au profit de tous.



Groupe de travail présidé par :

Damien Goy, Membre du Comité Scientifique de la DFCG, Co-président de la Commission Gouvernance - Directeur du contrôle interne et de l'éthique, Geodis

Membres du groupe de travail :

Jérôme Beck, Senior Manager Business Analytics, IBM France

Bernard Bohnert, Directeur administratif et financier

Yasmine Delporte, Responsable du pôle juridique, Invoke

Daniel Decombas-Deschamps, Gérant fondateur, D3 Fidentis

Christine Duplaix, Directeur administratif et financier, Capgemini Outsourcing Services

Alain Loeb, Directeur général délégué, Kiloutou

Anne Navez, Fondatrice et Présidente, Votre-Administrateur.com

Philip Parkinson, Directeur administratif et financier, FC Trading Consult

Isabelle Praud-Lion, Directeur des risques et performance