

Dossier

Stratégie & Organisation

Un gouvernement d'entreprise, c'est quoi ?



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711219

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

STRATÉGIE & ORGANISATION

Un gouvernement d'entreprise, c'est quoi ?

- . D'abord un débat
- . Avec 4 types de critères
- . Et 2 enjeux devant se concilier
- . Ensuite une question d'idéologie
- . L'intérêt social

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

D'abord un débat

Autour de la question de savoir qui dirige effectivement l'entreprise entre ses dirigeants et managers ou ses actionnaires, le gouvernement d'entreprise tend à marquer nettement la prédominance de l'actionnaire. En fait, l'expression «gouvernement d'entreprise» est une traduction approximative de l'expression américaine corporate governance dont la signification elle-même n'est pas très explicite. Son caractère relativement flou a d'ailleurs favorisé l'émergence d'un mode contestataire remettant en cause l'autorité de la direction traditionnelle au sein des entreprises. Pourtant, historiquement, la corporate governance désigne un puissant courant d'opinion ayant pris naissance aux Etats-Unis au début des années 70 et qui s'est ensuite répandu dans le monde entier au milieu des années 90 en recouvrant à la fois un débat technique et une idéologie capitaliste. Le débat technique porte sur l'influence et le pouvoir au sein de l'ensemble des organes de décision dans les sociétés cotées (assemblée générale des actionnaires, conseil d'administration, président, directeur général) en termes d'organisation, de composition, de fonctionnement et de responsabilités. Il s'agit, en fait, d'apprécier la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées en fonction de 3 facteurs clés considérés comme déterminants du point de vue des investisseurs extérieurs et institutionnels :

- . La valeur actionnariale à long terme
- . La transparence du mode de gouvernance
- . La responsabilisation des actionnaires et dirigeants

Avec 4 types de critères

Le gouvernement d'entreprise concerne principalement les grandes entreprises cotées et soumises aux pratiques des marchés financiers et boursiers en concentrant 4 catégories de critères et d'exigences :

1. L'information aux actionnaires

Il s'agit de l'un des critères les plus importants du gouvernement d'entreprise reflétant le degré de transparence d'une société, lequel est mesuré par la quantité et la qualité de l'information non financière fournie sur sa structure dirigeante (composition du conseil d'administration, durée du mandat effectué et à venir, CV de chaque membre...)

2. Les droits et obligations des actionnaires

Cet aspect recouvre les critères relatifs à l'exercice du droit de vote comme à ses restrictions, les propositions de résolutions par l'actionnaire et les procédures de vote (date, mandat...). Dans ce domaine, les actionnaires ont tendance à préférer la règle d'or selon le principe qu'une «action = 1 voix = 1 dividende». Ce standard semble relever d'un principe d'équité entre actionnaires.

3. La composition du conseil d'administration

Ce point concerne toutes les questions relatives à la conduite du conseil d'administration : existence d'administrateurs indépendants, distinction entre le rôle de président du conseil et celui de directeur général, élection des membres du conseil, leur rémunération, les comités spécialisés (audit, rémunération...), etc. La présence d'administrateurs non opérationnels et d'administrateurs indépendants est d'ailleurs considérée comme l'aspect le plus important par les investisseurs institutionnels.

4. L'absence de mesures anti-OPA

Ce dernier constat englobe toutes les mesures susceptibles de protéger la société d'une offre d'achat hostile comme le verrouillage des organes de direction. Dans la réalité, les mesures anti-OPA restent communes à la plupart des sociétés européennes (fermeture à l'intrusion de nouveaux actionnaires dominants) même si la plupart des entreprises sont peu favorables à la publication de tout mécanisme pouvant être interprété comme une mesure anti-OPA compte tenu du jeu naturel du marché.

Et 2 enjeux devant se concilier

Au cœur du débat, le premier enjeu concerne les dirigeants en place (PDG, directeur général) qui désirent réduire les risques de contentieux en interne en vue de délimiter leurs responsabilités et prévenir d'éventuelles mises en cause individuelles. Ainsi les réflexions qui ont présidé aux principes et aux pratiques recommandables en matière de corporate governance se sont d'abord principalement centrées sur l'évitement de comportements jugés fautifs ou négligents. En effet, dans la gestion d'une entreprise les devoirs du dirigeant face aux actionnaires sont jugés considérables dans 2 domaines :

. Le devoir de loyauté à l'égard des détenteurs du capital supposant une information exacte, transparente et fournie en temps utile, ainsi qu'un comportement impeccable dans les situations délicates de risques de conflits d'intérêts.

. Le devoir de diligence qui consiste à maximiser les succès de l'entreprise et la «valeur» que l'actionnaire est en droit d'attendre par la croissance des cours et des dividendes.

Le second enjeu du gouvernement d'entreprise consiste à définir les règles d'un jeu dans lequel les gestionnaires d'actifs collectifs (fonds de pension, investisseurs institutionnels...) représentent, en tant qu'opérateurs boursiers dominants, des actionnaires décisifs. Car il s'agit bien, in fine, dans le débat animant la corporate governance, du rôle croissant des investisseurs institutionnels animant le capitalisme collectif qui, en disposant de fonds importants, veulent légitimement réduire les risques et mieux contrôler la responsabilité des décisions prises afin de garantir leurs investissements financiers. C'est la raison pour laquelle, il est devenu impératif que les entreprises cotées en bourse se dotent de bonnes pratiques de gouvernance, quitte à payer une «prime» pour entrer dans les meilleures d'entre elles.

Ensuite une question d'idéologie

Dans ce nouveau rapport de force au sommet du pouvoir, tout conduit à la mise en place de pratiques apportant une relative équité entre 3 entités distinctes : l'actionnaire, le dirigeant, le marché. Pour faire évoluer le schéma classique du pouvoir (obscur, léonin, non responsable financièrement) à la tête de l'entreprise, le gouvernement d'entreprise favorise clairement le retour de la primauté de l'actionnaire sur les dirigeants ainsi que la subordination de la gestion de l'entreprise à l'intérêt de l'actionnaire. Si cela peut apparaître comme une grande banalité, il ne faut oublier le contexte de départ aux Etats-Unis. En effet, jusque vers la fin des années 80, la prise de pouvoir au sein des entreprises américaines était surtout le fait des managers. A cette époque, la composition des conseils d'administration excluait pratiquement tous les représentants effectifs des actionnaires ou, en tout cas, les personnalités n'exerçant pas de rôle exécutif dans l'entreprise. Les dirigeants n'hésitaient pas alors à protéger leur situation par des dispositifs anti-OPA très élaborés, ainsi qu'à se faire octroyer des rémunérations considérables avec des parachutes dorés. Dans un contexte où l'industrie américaine apparaissait déclinante par rapport à ses rivales européennes et japonaises, cette situation était devenue si intenable que la réhabilitation des droits de l'actionnaire s'est imposée à tous afin de mettre un terme à ce type d'abus. On voit bien là que le recours à la corporate governance introduit une redéfinition décisive du rôle stratégique de la décision qui, du dirigeant, passe en grande partie aux mains des actionnaires afin de sécuriser la position des investisseurs financiers.

L'intérêt social

En France, le cas est différent considérant que compte tenu d'un droit français relativement strict en la matière, le gouvernement d'entreprise permet surtout de corriger certains comportements tout en attirant l'attention des administrateurs sur les responsabilités qu'ils encourent légalement. La recommandation des bonnes pratiques de corporate governance suggère de faire entrer au conseil d'administration des actionnaires individuels sans lien avec le groupe ni les grands actionnaires, ni les grands fournisseurs et clients, afin de favoriser une plus grande impartialité dans les éventuelles situations de conflits d'intérêts. Il ne faut pas oublier également que dans la plupart des pays d'Europe continentale, l'intérêt social reste la «boussole» de la plupart des dirigeants d'entreprise. Par intérêt social, il s'agit

de considérer la position de l'entreprise comme un agent économique autonome devant favoriser un affectio societatis avec ses actionnaires en vue de les fidéliser durablement à son développement. La constitution d'un gouvernement d'entreprise doit donc permettre, en définitive, de concilier l'entreprise et le marché, l'actionnaire et l'opérateur agissant sur les marchés boursiers, dans une répartition plus équilibrée des rôles et du pouvoir de décision, le tout dans une plus grande transparence de l'information.