

LE POINT DE VUE
D'EMMANUEL DU BOULLAY

La gouvernance d'entreprise, marché émergent

Bien sûr, il est essentiel d'améliorer la gouvernance des entreprises. Inutile de revenir sur les différents événements qui font trembler les marchés financiers avec les conséquences que l'on connaît : perte de confiance, retour de balancier vers une réglementation stricte, nouvelles réglementations applicables aux marchés et à ses acteurs, les auditeurs au premier rang. Renforcer la gouvernance ! Tout est dit mais la réalité est-elle à la hauteur du discours ?

Ce qui est certain, c'est la préoccupation qu'ont les administrateurs et les membres des conseils de surveillance face aux risques liés à leur responsabilité de mandataire social (tout administrateur est un mandataire social, mais n'est pas le représentant légal, qu'incombe notamment le directeur général ou le président du directoire). Peu d'administrateurs font l'objet de poursuites civiles ou pénales, mais le rappel à l'ordre a été ferme : le conseil d'administration n'est pas une chambre d'enregistrement de décisions déjà prises par le président ou le directeur général ! C'est, selon les textes, le lieu de décision des domaines de l'élaboration de la stratégie, des nominations, rémunération et révocation

des directeurs généraux, du contrôle de la mise en œuvre de la stratégie, du contrôle de l'information financière transmise aux actionnaires et au marché, du suivi des risques.

Une des premières conséquences est la nécessité d'établir, ou de refondre si elles existaient, les missions, les rôles et le mode de fonctionnement des instances composant la gouvernance de l'entreprise : d'une part le conseil d'administration et ses comités s'il y en a, d'autre part la direction générale. Faute de passer par cette étape, le rôle individuel ou collectif de chacun des membres restera flou, ce qu'ils ne devraient pas accepter. Une situation peu transparente ou imprécise ne sera pas tolérée longtemps par les actionnaires et les investisseurs institutionnels. C'est ce qu'indique par exemple clairement l'AFG, qui regroupe les gérants d'OPCVM, en mettant à jour les normes de gouvernance qu'elle sou-

haite voir mises en œuvre par les sociétés cotées (www.afg.asso.fr).

Les grandes entreprises cotées – une bonne part du SBF 120 pour simplifier – ont déjà mis en place des chartes, règlements intérieurs,

Dans les conseils d'administration, il faudra que les habitudes changent. Une telle évolution ne se fera pas en quelques mois ni sans frictions !

missions et pouvoirs, des administrateurs, conseils, comités, directions générales. Mais la plupart des autres sociétés cotées (près de 800 sur les marchés de la place de Paris), ou non cotées de taille significative, en sont encore aux balbutiements. Au mieux, une version « light » a été élaborée pour être en conformité avec le minimum acceptable. Beaux chantiers en perspective, indispensables pour restaurer durablement la confiance dans les organes de gouvernance.

La deuxième étape, la « vraie », sera celle de la mise en œuvre des décisions. Il faudra que les comportements et les habitudes changent (voir l'étude de l'Observatoire des dirigeants LSCI-CNRS de novembre 2003). Les administrateurs devront étudier leur dossier au préalable, demander et parfois exiger des informations complémentaires et exprimer, en la justifiant, leur opinion. De l'autre côté de la table, les dirigeants devront transmettre toutes les informations permettant la prise des décisions stratégiques par le conseil, fournir les données pertinentes permettant leur propre évaluation, notamment. Une telle évolution ne se fera pas en quelques mois ni sans quelques frictions !

Là encore, les grandes entreprises et quelques leaders parmi les autres se sont lancés, parfois depuis plusieurs années. Mais ils re-

présentent la petite partie de l'iceberg. La pression provoquée par les nouvelles réglementations, les bonnes pratiques, les « benchmarks », font ainsi émerger le marché de la gouvernance : évaluation des conseils d'administration, recrutement d'administrateurs indépendants, formation des administrateurs, nouvelles sources d'information (FTSE va lancer une nouvelle série d'indices fondés sur la corporate governance), organisation de la communication financière, assurance de la responsabilité des mandataires sociaux, conseils en gouvernance, etc.

Les acteurs de ce marché – chasseurs de têtes, cabinets d'audit, consultants et avocats – sont tous les jours plus nombreux à offrir leurs services. Comme tous les marchés, il se structurera autour de compétences reconnues pour leur professionnalisme et leur intégrité. Mais ce marché ne se développera pas seulement sous la contrainte des textes réglementaires et sous la pression des « bonnes pratiques ». Il faudra que les conseils d'administration perçoivent l'intérêt de faire évoluer leur mode de fonctionnement et, ainsi, exercer pleinement leurs responsabilités. Pour le bien de toutes les parties prenantes et, en premier lieu, les actionnaires !

EMMANUEL DU BOULLAY
est membre de l'Institut français
des administrateurs.