

Bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise : l'évolution permanente

Jean-Claude Chesnais chargé de mission gouvernance – PROPARCO

10 décembre 2018



Apparue dans les années 1970, la gouvernance d'entreprise est devenue une composante essentielle du fonctionnement du secteur privé. Tout à la fois processus, cadre conceptuel et organisationnel, elle repose sur un ensemble de références (principes, codes, bonnes pratiques, etc.) que l'entreprise choisit d'adopter. Elle organise par exemple le bon fonctionnement des organes de gouvernance et s'assure de la prise en compte de l'éthique des affaires.

SP&D

Cet article est extrait du numéro 30 sur la gouvernance d'entreprise

A la fois concept et ensemble de pratiques, la gouvernance d'entreprise fait aujourd'hui partie de la culture et du fonctionnement du secteur privé. Il s'agit d'un des rares domaines où les acteurs eux-mêmes définissent les principes d'organisation qu'ils suivent. Si les bonnes pratiques sont discutées et compilées le plus souvent par les organisations professionnelles patronales, elles sont mises en place par les entrepreneurs, sur une base non contraignante¹ en fonction du principe « *Comply or explain* » (« appliquez-les, ou sinon expliquez pourquoi »).

La gouvernance d'entreprise [...] est apparue tout d'abord dans les années 1970, à la suite d'une profonde crise de confiance entre actionnaires et dirigeants d'entreprise.

La gouvernance d'entreprise - en tant que cadre conceptuel et opérationnel - est apparue tout d'abord dans les années 1970, à la suite d'une profonde crise de confiance entre actionnaires et dirigeants d'entreprise, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Elle connaît un regain d'intérêt après les affaires Enron (2001), Andersen (2002) et WorldCom ou Parmalat (2003).

LES ORIGINES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les premières publications concernant la gouvernance d'entreprise sont nées d'une réflexion dans laquelle étaient impliqués des juristes, des entreprises, des banques centrales (américaine et britannique) ainsi que des régulateurs des marchés. À la croisée de la doctrine juridique et du droit positif, sont publiés le Corporate Director's Guidebook par l'American Bar Association en 1978, puis les Principles of Corporate Governance par l'American Law Institute en 1993. Au Royaume-Uni, le rapport dirigé par sir Adrian Cadbury est rendu public en 1992 à l'issue de travaux conduits par l'ensemble du monde économique. En France, le rapport Vienot, commandité par l'AFEP et le MEDEF2, voit le jour en 1995. Dans le même temps, l'Afrique du Sud prend l'initiative au sein des pays émergents, avec la publication du premier code King en 1994. Ces textes fondateurs comprennent déjà l'essentiel de ce que l'on appelle les « bonnes pratiques » de la gouvernance d'entreprise.

Grâce à un code interne de gouvernance, l'entreprise définit sa pratique et l'éthique sur laquelle elle se fonde. A minima, elle exprimera officiellement son attachement aux principes de gouvernance en se référant au code national, s'il en existe un.

Dans les années 2000, les institutions internationales, en particulier l'Union européenne et l'OCDE, s'emparent du sujet. La publication par l'OCDE des « Principes de gouvernement d'entreprise » en 2004 officialise en quelque sorte la dimension mondiale de la gouvernance. En parallèle, les marchés s'organisent, parfois avec l'appui d'organismes internationaux et des États. Des réseaux se constituent et le mouvement ne cesse de croître. L'Asian Corporate Governance Network, fondé en 1999, compte aujourd'hui 112 organisations et entreprises ; le Latin American Corporate Governance Roundtable a également été créé en 1999. L'African Corporate Governance Network a été fondé en 2013, à l'initiative d'acteurs mauriciens et sudafricains - le réseau regroupe plus de 20 000 administrateurs de 19 pays.

Aujourd'hui, associations patronales, entreprises, organismes à but non lucratif, chercheurs et intervenants contribuent à la diffusion des bonnes pratiques de gouvernance, ar la publication de « guidelines », de codes de bonne gouvernance, mais aussi par la mise en place de formations et la diffusion de l'information.

BONNES PRATIQUES ET ENGAGEMENT

La gouvernance étant évolutive, une des toutes premières « bonnes pratiques » pour une entreprise est de se mettre en ordre de marche pour la faire évoluer. Grâce à un code interne de gouvernance, l'entreprise définit sa pratique et l'éthique sur laquelle elle se fonde. A minima, elle exprimera officiellement son attachement aux principes de gouvernance en se référant au code national, s'il en existe un. Par ailleurs, l'entreprise désignera au sein de son conseil d'administration un administrateur référent, qui veillera au maintien ou à l'amélioration des pratiques dans ce domaine.

Pour les entreprises familiales, il conviendra plus particulièrement de veiller à ce qu'une charte privilégie la compétence lors des embauches et organise la formation des membres de la famille appelés à des fonctions clés (conseil d'administration ou encadrement). Il ne s'agit pas d'interdire à

un membre de la famille de prendre des responsabilités, mais de veiller à ce que la compétence prime, afin d'assurer la qualité du travail, la sérénité de l'ensemble des collaborateurs et la pérennité de la société. En outre, le dirigeant prendra soin d'organiser à l'avance sa succession ou, a minima, le processus de succession. Enfin, la famille peut s'organiser en « conseil » ou en « assemblée de famille » pour bien distinguer ce qui relève du fonctionnement de l'entreprise (et qui revient au conseil d'administration), de la gestion des affaires familiales. Cela permet d'éviter toute interrogation sur le rôle des organes de gouvernance et de combattre le népotisme.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, ORGANE CENTRAL

Le conseil d'administration est au coeur du système de gouvernance. Il ne gère pas directement l'entreprise, mais il en nomme les dirigeants. Son rôle opérationnel consiste à discuter, confronter, valider et approuver la stratégie et les principales décisions prises par les dirigeants. Ce sont les statuts de l'entreprise, parfois le pacte d'actionnaires, qui définissent les fonctions du CA par rapport à l'assemblée générale et aux cadres dirigeants. Néanmoins, l'adoption d'un règlement intérieur propre au CA et aux comités spécialisés où ses membres siègent constitue un atout en termes de gouvernance d'entreprise.

Compétence des administrateurs, liberté de parole et intérêt de l'entreprise toujours privilégié : de ces principes découlent des « bonnes pratiques » relatives à la composition des conseils. Par ailleurs, un conseil étant un organisme collégial, on veillera à ce que ses membres ne soient ni trop peu (moins de cinq administrateurs), ni trop nombreux (plus de 16 administrateurs). Il comprendra des administrateurs indépendants (trois minimum aux États-Unis), non liés aux actionnaires ou à la direction et donc mieux armés pour défendre les intérêts de l'entreprise. Ils doivent être en mesure d'interroger les dirigeants sur leurs décisions. Ils tempèrent les débats et forment une force neutre et médiatrice en cas de non-alignement des intérêts des actionnaires.

Un bon conseil d'administration regroupe en son sein l'ensemble des compétences dont un organe de supervision a besoin : connaissances techniques, financières, sociales, de marché, etc. C'est à l'entreprise de définir ses besoins. Il existe des techniques pour s'en assurer : le tableau des compétences par exemple, instrument que peut utiliser le conseil et les dirigeants pour analyser les besoins ; ou encore l'évaluation régulière du conseil (évaluation externe ou auto-évaluation), qui lui permet de remettre régulièrement en question sa composition et son mode de fonctionnement.

De nombreux codes de bonne gouvernance consacrent également une partie de leurs instructions à la rémunération des dirigeants, administrateurs et membres de la direction générale. Les bonnes pratiques considèrent que les rémunérations doivent être transparentes et proportionnelles au travail accompli (bien qu'elles puissent comporter une part incitative).

Le conseil d'administration est au coeur du système de gouvernance. Il ne gère pas directement l'entreprise, mais il en nomme les dirigeants. Son rôle opérationnel consiste à discuter, confronter, valider et approuver la stratégie et les principales décisions prises par les dirigeants.

ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : LE SENS DE L'HISTOIRE

En juin 2018, l'AFEP et le MEDEF ont publié une mise à jour de leur code de bonne gouvernance et en juillet, est paru le nouveau « UK Corporate Governance Code ». La réactualisation de ces outils est particulièrement intéressante puisqu'elle permet de comprendre quelles sont les toutes dernières évolutions de la notion et de la pratique de la gouvernance d'entreprise.

Le nouveau code AFEP-MEDEF met l'accent sur les préoccupations environnementales et sociales. Il propose par exemple la prise en compte d'un ou plusieurs critères de responsabilité sociale des

entreprises dans la rémunération variable des dirigeants. Il conseille l'intégration d'administrateurs représentants des salariés au sein des CA. Cette instance devra également s'assurer d'une représentation équilibrée des hommes et des femmes en son sein, au sein de l'entreprise, mais aussi dans les comités et dans l'encadrement supérieur. En matière de rémunération des dirigeants, le code encadre davantage les dispositions relatives au départ à la retraite des dirigeants. Par ailleurs, l'assemblée générale sera informée du processus de sélection qui amène les dirigeants à proposer la nomination de tel ou tel administrateur. Enfin, la déontologie de l'administrateur est renforcée, et traite plus en détails, notamment, les conflits d'intérêt et de la participation effective aux travaux du conseil.

Le code britannique manifeste des préoccupations semblables : il insiste sur les relations entre les parties prenantes - avec l'assemblée générale en particulier - et demande notamment que l'on prenne mieux en compte les motions minoritaires. Il recommande au conseil d'administration de veiller à un dialogue de qualité avec les salariés (en nommant éventuellement un de leurs représentants en son sein) et à la représentation féminine dans l'entreprise. Il s'intéresse également à l'aspect déontologique du rôle des administrateurs : cumul des mandats, durée des mandats (neuf ans maximum), etc. Il formalise des « bonnes pratiques » concernant le fonctionnement de l'entreprise : évaluation externe des conseils d'administration, rôle du comité des Nominations et rémunérations, etc.

Ainsi, les évolutions récentes de la gouvernance d'entreprise mettent en lumière l'importance que prennent pour les acteurs des valeurs relevant de la déontologie et des sphères sociale et sociétale. Ils tendent à mettre l'entreprise au coeur, ou au moins en prise directe, avec les évolutions de nos sociétés, renforçant le lien entre la responsabilité citoyenne et la responsabilité environnementale, sociale et éthique de l'entreprise.

Note de bas de page :

1 Dans le domaine bancaire - abordé uniquement de façon marginale dans le présent article -, les cadres normatifs et de contrôle sont plus stricts.

2 Association française des entreprises privées (AFEP) et Mouvement des entreprises de France (MEDEF).