

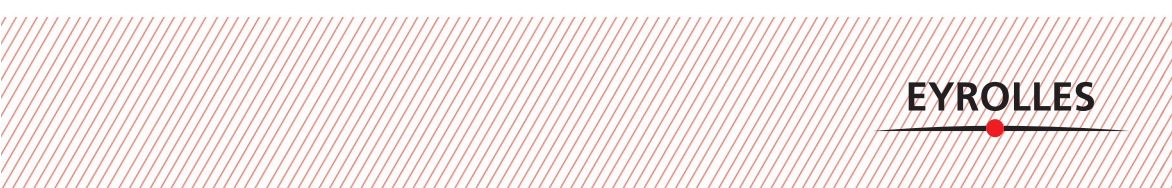


PIERRE
CABANE

2^e édition augmentée

MANUEL DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les meilleures pratiques pour créer de la valeur



EYROLLES

MANUEL DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Dans cet ouvrage, devenu une référence, Pierre Cabane développe une vision moderne de la gouvernance, puissant moyen de création de valeur dans l'entreprise. Il explique de manière très pratique comment construire une gouvernance engagée, en recherchant le meilleur équilibre possible entre contrôle et performance, à la lumière des dernières réformes du gouvernement.

Véritable guide opérationnel sur la gouvernance, entièrement mis à jour et augmenté, il permet notamment de répondre aux questions suivantes : à quoi sert la gouvernance ? Quelles sont ses différentes missions ? Quelles particularités en fonction du type d'organisation ? Comment pratiquer la gouvernance ? Qui y participe ? Comment mettre en place un conseil ? Quelles spécificités pour la gouvernance familiale ? Quelles sont les obligations légales ? Quelles devraient être les qualités d'un administrateur ? Comment gérer l'information ? Qu'est-ce qu'un administrateur indépendant ? À quoi servent les comités spécialisés ? Comment bien faire fonctionner un conseil ? Quels comportements pour un administrateur ? Quel est le rôle des parties prenantes ? Comment s'assurer que la gouvernance contribue à la création de valeur ?



PIERRE CABANE est diplômé de l'EM Lyon et titulaire d'un master finance de l'université Dauphine. Ancien cadre dirigeant du groupe L'Oréal, patron d'une PME puis créateur d'une marque cosmétique, il connaît aussi bien le grand groupe que la PME ou la start-up. Maîtrisant les grands métiers de l'entreprise stratégie, marketing et finance –, administrateur indépendant de plusieurs sociétés, conseil en stratégie, il enseigne également à l'université

Paris Dauphine et à Sciences Po et est l'auteur de plusieurs ouvrages de management. Convaincu que la gouvernance contribue pleinement à la création de valeur dans l'entreprise, il assiste les entreprises dans la mise en place, la formation, l'évaluation et l'amélioration de leurs systèmes de gouvernance.

Manuel de gouvernance d'entreprise

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013, 2018
ISBN : 978-2-212-56934-6

Pierre Cabane

Manuel de gouvernance d'entreprise

Les meilleures pratiques pour créer de la valeur

2^e édition augmentée

Préface de Fanny Letier
Directrice exécutive de BPI France

EYROLLES



SOMMAIRE

Préface	15
La gouvernance, levier de prise de recul stratégique	15
La gouvernance, levier de performance	16
Une gouvernance adaptée à chaque entreprise	17
La gouvernance pour briser la solitude du dirigeant.....	18
Introduction	19
Pourquoi ce livre ?	19
À qui ce livre est-il destiné ?.....	20
Comment cet ouvrage est-il construit ?.....	21

Première partie Qu'est-ce que la gouvernance ?

Chapitre 1. Les origines de la gouvernance	25
Petits rappels historiques.....	26
<i>Une origine lointaine</i>	26
<i>Les étapes de la gouvernance</i>	27
Les conditions de mise en œuvre de la gouvernance.....	34
<i>Le démembrement du droit de propriété</i>	34
<i>La complexité des opérations</i>	35
<i>La complexité des situations</i>	36
<i>Le niveau de risque</i>	36
<i>La force du management</i>	36
Une histoire sans fin... ..	38
<i>Pas de solution idéale</i>	38
<i>Une imbrication forte</i>	39

Chapitre 2. La définition de la gouvernance.....	41
Le concept de gouvernance d'entreprise.....	41
<i>Des objectifs multiples</i>	<i>41</i>
<i>Tentative de définition de la gouvernance</i>	<i>43</i>
Le système de gouvernance.....	45
<i>Les acteurs de la gouvernance.....</i>	<i>45</i>
<i>Les cinq sphères de la gouvernance.....</i>	<i>46</i>
<i>Le système complet</i>	<i>47</i>
Les fondements théoriques	48
<i>Les textes fondateurs.....</i>	<i>48</i>
<i>Le comply or explain</i>	<i>62</i>
<i>Le cadre légal.....</i>	<i>64</i>
<i>La presse économique et financière et les associations d'actionnaires</i>	<i>71</i>
<i>Comparaison des codes de gouvernance en Europe</i>	<i>72</i>
<i>Le rapport Richard-Breeden : la gouvernance en application.....</i>	<i>73</i>
Chapitre 3. Les différentes formes de gouvernance	77
Les facteurs structurants	77
<i>La forme juridique</i>	<i>77</i>
<i>La taille de l'entreprise</i>	<i>82</i>
<i>La composition de l'actionnariat.....</i>	<i>83</i>
Gouvernance et type d'organisation.....	83
<i>Gouvernance de la start-up.....</i>	<i>83</i>
<i>Gouvernance des PME.....</i>	<i>86</i>
<i>Gouvernance des ETI.....</i>	<i>88</i>
<i>Gouvernance des grands groupes.....</i>	<i>91</i>
<i>Gouvernance des sociétés cotées.....</i>	<i>95</i>
<i>Gouvernance des entreprises familiales.....</i>	<i>97</i>
<i>Gouvernance des banques</i>	<i>98</i>
<i>Gouvernance des professions libérales</i>	<i>100</i>

<i>Gouvernance des associations</i>	102
<i>Comparaison France et international</i>	107
Quel avenir pour la gouvernance ?	108
<i>Une gouvernance choisie</i>	108
<i>Une gouvernance adaptée</i>	109
<i>Une gouvernance de performance</i>	110

Deuxième partie

À quoi sert la gouvernance ?

Chapitre 4. Les missions prioritaires de la gouvernance.....	115
La définition et le suivi de la stratégie	116
<i>Les objectifs</i>	116
<i>Les points clés</i>	118
<i>Les signaux d'alerte</i>	121
<i>Les recommandations pratiques</i>	122
L'arrêté des comptes.....	125
<i>Les objectifs</i>	125
<i>Les points clés</i>	126
<i>Les signaux d'alerte</i>	128
<i>Les recommandations pratiques</i>	129
La gestion des dirigeants.....	131
<i>Les objectifs</i>	131
<i>Les points clés</i>	133
<i>Les signaux d'alerte</i>	134
<i>Les recommandations pratiques</i>	135
L'analyse des risques.....	141
<i>Les objectifs</i>	141
<i>Les points clés</i>	143
<i>Les signaux d'alerte</i>	145
<i>Les recommandations pratiques</i>	147

Chapitre 5. Les missions complémentaires	153
L'analyse de la performance économique	153
<i>Les objectifs</i>	153
<i>Les points clés</i>	154
<i>Les signaux d'alerte</i>	154
<i>Les recommandations pratiques</i>	156
La gestion de l'actif humain.....	158
<i>Les objectifs</i>	158
<i>Les points clés</i>	158
<i>Les signaux d'alerte</i>	159
<i>Les recommandations pratiques</i>	160
La responsabilité sociétale des entreprises.....	163
<i>Les objectifs</i>	163
<i>Les points clés</i>	165
<i>Les signaux d'alerte</i>	166
<i>Les recommandations pratiques</i>	168
La communication avec les parties prenantes.....	171
<i>Les objectifs</i>	171
<i>Les points clés</i>	172
<i>Les signaux d'alerte</i>	173
<i>Les recommandations pratiques</i>	174
La prise en compte du numérique	176
<i>Les objectifs</i>	176
<i>Les points clés</i>	176
<i>Les signaux d'alerte</i>	177
<i>Les recommandations pratiques</i>	178
L'appui aux dirigeants.....	179
<i>Les objectifs</i>	179
<i>Les points clés</i>	179
<i>Les signaux d'alerte</i>	180
<i>Les recommandations pratiques</i>	180

Sans oublier... les attributions légales	182
<i>Les pouvoirs de l'assemblée générale</i>	182
<i>Les droits des actionnaires</i>	183
<i>Les pouvoirs du conseil d'administration</i>	184
Chapitre 6. Les situations particulières	187
Le cas spécifique de l'entreprise familiale	187
<i>Une forme d'organisation propre</i>	187
<i>L'organisation de la gouvernance</i>	193
<i>Les recommandations pratiques</i>	196
La transmission, un vrai défi	200
<i>Un processus complexe</i>	200
<i>Les recommandations pratiques</i>	201
La problématique de la succession du dirigeant	207
<i>Un sujet ponctuel mais délicat</i>	207
<i>Les recommandations pratiques</i>	208
La gestion de crise	212
<i>Reconnaître une situation de crise</i>	212
<i>Les recommandations pratiques</i>	215
<i>Leçons pour une bonne gestion de crise</i>	218
Les opérations financières stratégiques	218
<i>Être informé</i>	218
<i>Les recommandations pratiques</i>	219

Troisième partie

Comment exercer la gouvernance ?

Chapitre 7. Petit mémento juridique	227
La fonction d'administrateur	227
<i>La capacité de l'administrateur</i>	227
<i>Les mandats : nombre, conditions, durée, limite d'âge,</i> <i>cumul</i>	230

<i>La nomination</i>	234
<i>La cessation des fonctions</i>	236
Droits, obligations, statuts et rémunération de l'administrateur	237
<i>Les droits de l'administrateur</i>	237
<i>Les obligations de l'administrateur</i>	238
<i>Établir un rapport sur le gouvernement d'entreprise</i>	241
<i>Le statut social et la rémunération</i>	243
<i>Les conventions conclues avec la société</i>	248
La responsabilité de l'administrateur.....	251
<i>La responsabilité civile des administrateurs</i>	252
<i>La responsabilité civile des membres du conseil de surveillance</i>	254
<i>La responsabilité civile des membres du comité d'audit</i>	255
<i>La responsabilité pénale</i>	255
Synthèse juridique et recommandations pratiques	258
<i>Le résumé des attributions légales</i>	258
<i>Les recommandations pratiques</i>	261
Chapitre 8. La gouvernance au quotidien	265
Avant, mettre en place la gouvernance	265
<i>Construire la gouvernance</i>	265
<i>Formaliser la gouvernance</i>	272
<i>Composer le conseil et recruter des administrateurs</i>	275
<i>Rémunérer et intégrer</i>	284
<i>L'administrateur indépendant</i>	287
<i>Le rôle essentiel du président du conseil d'administration</i> ...	290
Pendant, faire fonctionner la gouvernance	292
<i>Les règles de bon fonctionnement d'un conseil</i>	292
<i>Les signaux d'alerte de dysfonctionnement d'un conseil</i>	298
<i>La formation des administrateurs</i>	300
<i>Le rôle des comités</i>	300

Après, améliorer la gouvernance	307
<i>Savoir quitter un conseil</i>	307
<i>Évaluer la gouvernance</i>	309
<i>Les principes d'une bonne gouvernance</i>	311
Le comportement de l'administrateur.....	316
<i>Les qualités requises</i>	316
<i>Les différents rôles de l'administrateur</i>	322
<i>Les dix écueils à éviter</i>	326
<i>Ni opérationnel ni consultant, mais équilibriste !</i>	329
<i>Les conflits d'intérêts</i>	332
Dix conseils pratiques pour une gouvernance créatrice de valeur.....	333
<i>Une gouvernance adaptée</i>	333
<i>Un conseil bien composé</i>	334
<i>Des responsabilités claires</i>	334
<i>Des administrateurs compétents...</i>	334
<i>... et engagés !</i>	334
<i>Un conseil bien préparé</i>	334
<i>Des réunions efficaces</i>	335
<i>Un suivi « opérationnel »</i>	335
<i>L'utilisation judicieuse des comités</i>	335
<i>Une évaluation annuelle</i>	335
 Chapitre 9. En résumé, douze questions clés sur la gouvernance.....	337
D'où vient la gouvernance ?.....	337
<i>Une origine lointaine</i>	337
<i>Une gouvernance répressive</i>	337
<i>Une évolution rapide</i>	338
Que recouvre la notion de gouvernance d'entreprise ?.....	339
<i>Un système</i>	339
<i>Des fondements théoriques et pratiques</i>	339
<i>Des perspectives de progrès</i>	340

La gouvernance est-elle obligatoire ?	341
Que va apporter la gouvernance ?	343
Comment mettre en place la gouvernance ?	345
<i>Le règlement intérieur du conseil</i>	345
<i>La référence à un code de gouvernance</i>	345
<i>Une grande attention portée à la composition du conseil</i> ..	345
Quelles sont les qualités d'un administrateur ?	347
Comment faire fonctionner la gouvernance ?	349
<i>Une information de qualité</i>	349
<i>Un travail collectif organisé</i>	349
<i>La mise en place de comités</i>	350
<i>Un état de veille permanent</i>	350
Quels sont les principes d'une bonne gouvernance ?	351
Que doit faire un administrateur avant d'accepter un mandat ?	353
<i>Apprécier la complexité du mandat</i>	353
<i>Se faire une idée du fonctionnement de la gouvernance</i>	353
<i>Évaluer sa contribution potentielle</i>	353
<i>Estimer les risques</i>	354
<i>Fixer le cadre pratique</i>	354
Quelles sont les informations juridiques minimales à connaître ?	355
<i>Concernant la capacité</i>	355
<i>Concernant les mandats</i>	355
<i>Concernant les droits et obligations</i>	356
<i>Concernant la responsabilité</i>	356
Quels sont les écueils à éviter pour un administrateur ? ..	357
<i>Le déficit de disponibilité</i>	357
<i>L'absence de courage</i>	357
<i>Le manque d'éthique</i>	357
<i>L'insuffisance d'utilisation de méthodes</i>	357
<i>La non-prise en compte de certains domaines</i>	358

<i>La sous-estimation des signaux d'alerte</i>	358
<i>L'oubli du collectif.....</i>	358
<i>La surestimation des compétences</i>	358
<i>La confusion des rôles</i>	358
<i>La perte de la boussole.....</i>	358
Qu'est-ce qu'un administrateur indépendant ?.....	359
 Conclusion.....	361
 Bibliographie	363
 Index	367

PRÉFACE

La France n'a pas assez d'entreprises de croissance. Or, ce n'est pas avec une trajectoire prudente que l'on fabrique des champions ou que l'on assure sa pérennité à son terme ; ce n'est pas avec une croissance molle que l'on peut redresser l'économie nationale, et créer les emplois de demain. Comme me le disait récemment un dirigeant de PME : « La responsabilité sociale d'un dirigeant, c'est de faire en sorte que l'entreprise croisse à son véritable potentiel ». Et dans cette perspective, la gouvernance est un levier très largement sous-estimé.

La gouvernance souffre d'une distorsion d'image. Elle est souvent évoquée comme un facteur de complexité, de formalisme ou de blocage. Cette idée fausse constitue en outre un contresens économique profond qui bride nos entreprises dans leurs projets de croissance ou de transformation. La gouvernance est le premier fil à tirer pour accélérer la croissance. Encore faut-il la choisir, et non la subir, et l'utiliser pleinement plutôt que la considérer comme un « passage obligé ».

La gouvernance, levier de prise de recul stratégique

Les chefs d'entreprises sont prisonniers des défis répétés du quotidien : carnet de commande, trésorerie, gestion des talents, conformité aux réglementations... Ce feu roulant de sujets et d'inquiétudes repousse sans cesse la possibilité d'une réflexion stratégique. Or, la

prise de recul stratégique est indispensable à tout dirigeant. Pour gagner du temps, il faut savoir en perdre un peu. Se libérer du court terme pour penser la stratégie à moyen et long terme, c'est ce qui fait gagner une entreprise et qui la fait durer dans la compétition mondiale.

Comment la gouvernance permet-elle de contribuer à ce recul stratégique ? La gouvernance, c'est une discipline qui pousse le dirigeant à penser la trajectoire de l'entreprise et poser des mots sur ces intuitions ; c'est un lieu pour l'aider à analyser les disruptions technologiques, les évolutions concurrentielles, les dynamiques de marché qui peuvent l'affecter, mais aussi les opportunités à saisir, et anticiper le coup d'après. Sans cette discipline, l'entreprise est condamnée à voguer au fil de l'eau et au gré des vents : elle peut ainsi manquer un virage fondamental et se retrouver en difficulté.

Quelques mois après avoir expérimenté la mise en place d'un comité stratégique, un dirigeant d'ETI témoignait devant ses pairs : « Le temps nous est compté, il faut tout faire en même temps. Et l'advisory board nous a demandé : mais qu'est-ce que vous attendez pour faire l'industrie 4.0 ? Cela m'a secoué, mais ils avaient raison. ». Si la gouvernance s'inscrit dans la proximité, le soutien et l'ambition de l'entreprise, si elle pousse à la prise de recul stratégique, alors elle peut être un véritable aiguillon de la transformation et de la croissance.

La gouvernance, levier de performance

« Le Conseil, c'est le Club Med » me disait le dirigeant d'une entreprise du SBF120. « Mais qu'en fais-tu ? Sur quoi le sollicites-tu ? » lui ai-je demandé. Quelques mois après, non sans avoir changé quelques administrateurs, le dirigeant faisait du Conseil un point d'appui fondamental dans l'élaboration et la validation de son nouveau plan stratégique.

La gouvernance est fondamentalement ce qu'un dirigeant en fait, ce que chaque administrateur en fait. Au dirigeant d'être proactif pour

« utiliser » son conseil d'administration ou son comité stratégique comme levier de performance, à l'administrateur de démontrer son utilité en apportant de nouvelles dimensions à la réflexion.

La première des responsabilités de la gouvernance est de clarifier et formuler la vision stratégique, et de veiller à son adaptation régulière. Et c'est au fond un levier de performance fondamental car il s'agit de la première étape vers une appropriation de la stratégie par toutes les parties prenantes de l'entreprise. Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, il est indispensable que tous les salariés, mais aussi tous les alliés de l'entreprise, clients, prescripteurs et financeurs notamment, soient mobilisés et alignés sur une même vision stratégique. Pour attirer les talents, un employeur doit pouvoir vendre une stratégie à moyen terme claire et percutante. La gouvernance doit permettre de la formaliser et par là même participer à la compétitivité de l'entreprise.

Une gouvernance adaptée à chaque entreprise

La gouvernance, ce n'est pas réservé au CAC 40. Elle constitue un levier encore trop peu utilisé par les PME et les ETI. Bien sûr, à chacun de créer la sienne, de façon proportionnée aux enjeux et à la taille d'entreprise. Conseil d'administration ou de surveillance, comité stratégique, comité d'actionnaires... les formes peuvent être diverses. L'important n'est pas la forme, mais ce que l'on en fait. La taille et la composition des organes de gouvernance peuvent également varier : l'essentiel est d'avoir la diversité de points de vue qui enrichit la prise de décision. Enfin pour les entreprises familiales, une gouvernance duale, distinguant la gouvernance familiale qui unifie l'expression des valeurs et de la vision de l'actionnaire d'une part, et la gouvernance d'entreprise qui élabore la stratégie d'autre part, est salubre dès la 2^e génération.

La gouvernance pour briser la solitude du dirigeant

Ce n'est pas l'accès au financement qui bride la croissance. 95 % des PME obtiennent, en totalité ou à plus de 75 %, les crédits d'investissements demandés¹. C'est d'abord la solitude du dirigeant qui bride la croissance et le rythme des transformations. 47 % des chefs d'entreprise se disent isolés². Trois quarts d'entre eux souhaiteraient être mieux entourés, car la solitude entraîne mécaniquement une plus grande adversité au risque et à l'audace, une moindre capacité d'anticipation, une réduction du temps de repos personnel avec les conséquences que l'on connaît sur la vie familiale et le *burn out* des dirigeants de PME notamment.

Avec le mentoring et le conseil, la gouvernance – surtout quand elle intègre des administrateurs externes – est une véritable arme anti-solitude.

Quand on parle de gouvernance, on ne parle donc pas de contrôle ou de procédures. La gouvernance, c'est d'abord créer un collectif interne composé des alliés de l'entreprise. Ce collectif se doit d'être bienveillant, capable d'une grande proximité, mais exigeant et centré sur les ambitions de l'entreprise. Pour penser la croissance et la transformation, pour l'agilité, la conquête de l'étranger, pour nos territoires, pour la mobilisation des salariés, l'entreprise a besoin de cette vision collective et partagée. En cela, la gouvernance est un formidable tremplin pour nos entreprises.

Fanny LETIER

Directrice exécutive de Bpifrance, en charge des fonds d'investissement dans les PME et de la coordination de l'accompagnement

1. Banque de France T3 2017

2. Étude Bpifrance Le Lab *Vaincre les solitudes du dirigeant* (2016)

INTRODUCTION

À l'heure où les crises financières secouent à intervalles de plus en plus souvent répétés le système économique, le modèle même de l'entreprise est mis en cause. La mondialisation et l'intermédiation croissante de l'économie, la nécessaire prise en compte de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires mais aussi salariés, clients, fournisseurs, État...) les exigences des actionnaires vis-à-vis du management des sociétés, l'arrivée de nouveaux enjeux comme la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), rendent aujourd'hui le pilotage de celles-ci à la fois plus complexe et plus responsable. Les relations entre les dirigeants, les actionnaires et les autres parties prenantes doivent être organisées pour permettre à l'entreprise de fonctionner avec efficacité dans une conviction partagée par tous que la gouvernance d'entreprise renforcera sa pérennité et sa compétitivité.

Pourquoi ce livre ?

Ce livre a pour objectif d'expliquer ce qu'est la gouvernance d'entreprise, de présenter de manière détaillée ses missions et de dresser un panorama complet de ses meilleures bonnes pratiques. **Véritable guide opérationnel sur la gouvernance, à la fois exhaustif et pratique**, cet ouvrage permet aux entreprises de toutes tailles et aux membres de conseil d'administration ou de surveillance de répondre aux questions essentielles sur la gouvernance d'entreprise :

- Comment est-elle née ? Quels sont ses fondements ?
- Quelle est sa définition ? À quoi sert-elle ? Quelles sont ses missions ? Quels en sont les acteurs ?
- Comment la mettre en place ? Quelles sont les obligations légales ?
- Comment la pratiquer ? Quelle est l'information nécessaire ? Que signifie *comply or explain* ?
- Quelles différences y a-t-il entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance ?
- Comment composer un conseil d'administration ? Quel est le rôle de l'administrateur ? Quelle est sa responsabilité ? Quels sont ses droits et ses obligations ? Quelles sont les qualités requises pour être administrateur ? Qu'est-ce qu'un administrateur indépendant ? Quel est le mode de rémunération des administrateurs ?
- À quoi servent les « comités » spécialisés ?
- Pourquoi la gouvernance de l'entreprise familiale est-elle particulière ?
- Qu'est-ce qu'une « bonne » gouvernance ?
- ...

À qui ce livre est-il destiné ?

Ce livre est destiné aux entreprises soucieuses de disposer des meilleurs systèmes de gouvernance, à celles qui envisagent d'instaurer une vraie gouvernance, aux dirigeants qui cherchent à mieux tirer parti du travail de son conseil, aux administrateurs en poste qui cherchent améliorer leur pratique de la gouvernance, aux administrateurs potentiels souhaitant se former à cette nouvelle fonction ; tous les acteurs de l'entreprise qui veulent trouver en un seul ouvrage l'ensemble des connaissances et des pratiques concernant la gouvernance trouveront un intérêt à ce manuel. Ainsi, celui-ci pourra-t-il, par exemple, être utile :

- à toute personne désireuse d'occuper un mandat d'administrateur ;
- à un membre du conseil voulant rafraîchir ses connaissances ;
- au président ayant la volonté de donner un nouveau dynamisme à son conseil ;
- à une entreprise familiale envisageant d'intégrer des administrateurs indépendants ;
- à un dirigeant se posant des questions sur l'apport réel de son conseil ;
- à un fonds d'investissement souhaitant systématiser la gouvernance dans ses participations ;
- à un opérationnel réfléchissant au rôle d'un administrateur ;
- aux professionnels travaillant sur les concepts de gouvernance ;
- aux particuliers voulant s'informer sur un sujet dont on parle beaucoup.

Comment cet ouvrage est-il construit ?

La méthode utilisée se veut pédagogique et pratique : les concepts nécessaires à la compréhension des mécanismes essentiels sont expliqués en termes simples et sont illustrés de nombreux exemples appliqués à l'entreprise. Le livre comprend plus de cent cinquante recommandations pratiques. L'appropriation par le lecteur des connaissances et des meilleures pratiques est ainsi systématiquement recherchée. Un processus itératif d'accumulation des connaissances rend préférable une lecture chronologique des différents chapitres, mais le lecteur averti peut parfaitement lire directement le chapitre qui l'intéresse.

- La *première partie* permet de répondre à la question : **qu'est-ce que la gouvernance ?**

– Le *chapitre 1* présente l'origine, l'histoire et les conditions de mise en œuvre de la gouvernance.

- Le *chapitre 2* propose différentes définitions de la gouvernance, décrit le système de gouvernance et les principaux textes fondateurs.
- Le *chapitre 3* analyse les facteurs structurants de la gouvernance et en dresse les caractéristiques principales par type d'organisation.
- La *deuxième partie* présente les missions de la gouvernance : **à quoi sert la gouvernance ?**
 - Le *chapitre 4* décrit les missions prioritaires de la gouvernance en présentant, pour chacune d'entre elles, objectifs, points clés, signaux d'alerte et recommandations pratiques.
 - Le *chapitre 5* s'intéresse aux missions complémentaires de la gouvernance suivant le même schéma.
 - Le *chapitre 6* dresse un panorama de situations particulières où la gouvernance va jouer un rôle important.
- La *troisième partie* complète la formation du lecteur : **comment exercer la gouvernance ?**
 - Le *chapitre 7* recense les informations juridiques essentielles – statut de l'administrateur, mandats, droits et obligations, conventions, responsabilité...
 - Le *chapitre 8* présente toutes les pratiques de bonne gouvernance à chaque étape du mandat (avant, pendant, après), décrit le fonctionnement du conseil, les qualités et comportements des administrateurs et expose les principes d'une gouvernance « idéale ».
 - Le *chapitre 9* permet de disposer d'une vision synthétique de quelques questions clés de la gouvernance d'entreprise.

Note méthodologique : lorsque nous parlons des « administrateurs », cela concerne, sauf mention contraire, aussi bien les membres d'un conseil d'administration que ceux d'un conseil de surveillance ou de tout autre organe de gouvernance.

PREMIÈRE PARTIE

QU'EST-CE QUE
LA GOUVERNANCE ?

Chapitre 1

Les origines de la gouvernance

« La perplexité est le début de la connaissance. »

Khalil Gibran

À partir des années 1990, la gouvernance d'entreprise a fait l'objet de nombreuses études théoriques (Roland Pérez, Peter Wirtz, Gérard Charreaux), rapidement complétées par l'apparition des premiers rapports de personnalités sur la gouvernance (rapport Cadbury, par exemple). Les scandales financiers des années 2000 ont accéléré une prise de conscience forte : la gouvernance devrait être renforcée pour éviter que les entreprises et le monde économique dans son ensemble ne soient emportés dans un maelström récurrent.

Cette vague de faillites retentissantes a eu pour mérite d'inciter les actionnaires à s'interroger sur la fiabilité des comptes et des rapports financiers présentés par les équipes dirigeantes : ils se sont aperçus, avec effarement, que de nombreuses entreprises n'étaient pas toujours gérées dans l'intérêt de leurs propriétaires.

Le monde économique, les acteurs de l'entreprise, qu'ils soient actionnaires, banquiers, salariés, clients ou fournisseurs, bref toutes les parties prenantes se sont brutalement rendu compte que le système pouvait générer par lui-même des dérives aussi incroyables que l'étaient les excès et les ambitions de certains de ses protagonistes clés.

C'est la fin du mythe d'une convergence absolue entre intérêts des actionnaires, de l'entreprise et des dirigeants opérationnels : de la chute de ce mythe naîtra une forme de gouvernance...

La disparition de géants économiques comme Enron, WorldCom ou Vivendi Universal a pris de court les spécialistes de l'entreprise

et a engendré un processus dont nous ne voyons que les prémices : la crise interminable de 2008 a relancé les interrogations sur la manière dont ont été prises certaines décisions.

Un mot presque nouveau a fait son apparition, la « gouvernance ». Utilisé par tous, présenté soit comme le coupable idéal (« Mais que fait la gouvernance ! »), soit comme la solution à tous les problèmes (« Ce qui manque, c'est une vraie gouvernance ! »), son contenu apparaît encore assez mal défini. Il est tantôt affublé d'adjectifs visant à en déterminer le territoire (« gouvernance mondiale, locale, européenne, publique... »), tantôt impliquant un jugement de valeurs (« raisonnable », « éthique », « morale »). La gouvernance concerne indifféremment l'État, les entreprises, les associations. Ce mot, dont la sonorité est remplie d'une certaine noblesse, est parfois employé comme synonyme de gouvernement ou de management.

Mais qu'y a-t-il derrière ces contenus aussi riches que multiples ?

Petits rappels historiques

■ Une origine lointaine

Souvent présentée comme un phénomène nouveau né aux États-Unis, la gouvernance trouve en fait son origine dans des temps lointains et des contrées plus éloignées. L'histoire du mot « gouvernance » a connu lumière et éclipses. Le mot provient du grec « *kubernan*¹ » : **piloter un char ou un navire.**

Le grec « *kubernan* » s'est transformé en latin en « *gubernare* » qui désignait de manière plus précise le gouvernement des hommes : ce terme s'est trouvé décliné dans bon nombre de langues :

1. Il est intéressant de souligner que « *kubernan* » a donné le préfixe « cyber », fondement de la cybernétique. Comme l'a précisé Platon, la cybernétique concerne l'ensemble des processus d'action mis en œuvre pour atteindre un but : cela donne déjà quelques idées pour une définition future...

- gouverner, gouvernement, gouvernance, en français ;
- *government, govern, governance*, en anglais ;
- *gobernar, gobernanza*, en espagnol...

Le vocable d'ancien français « gouvernance » a d'abord été utilisé au XIII^e siècle comme équivalent de « gouvernement » (art ou manière de gouverner) puis, à partir de 1478, pour désigner certains territoires du Nord de la France dotés d'un statut administratif particulier, avant de s'appliquer aussi, dans un contexte purement domestique, à la charge de gouvernante. En Grande-Bretagne, le terme « *governance* » n'a fait son apparition qu'au XIV^e siècle.

Mais, assimilé à des pratiques caractéristiques de systèmes féodaux, le mot français n'a plus été utilisé pendant des siècles en étant progressivement remplacé par « gouvernement » ; il n'existait d'ailleurs pas dans le dictionnaire avant 1983 !

Ce n'est que dans les années 1980 que les mots « gouvernance » et « *governance* » ont refait véritablement leur apparition. Jusqu'à cette période, la gouvernance traduisait en fait l'art de gouverner, les outils du gouvernement, l'administration et la gestion d'un État au sens large ; il y avait même une certaine confusion avec l'institution, le gouvernement.

À la fin du XX^e siècle, économistes et spécialistes de l'entreprise ont commencé à aborder la gouvernance d'entreprise. Avant d'en voir la définition, essayons de comprendre les étapes qui nous y ont conduits.

■ Les étapes de la gouvernance

La gouvernance est intimement liée au fonctionnement économique et aux rapports existant entre les grands acteurs de l'entreprise. C'est la dissociation entre certaines parties détenant des droits sur les entreprises et d'autres parties chargées de mener à bien la gestion des affaires qui va présider à l'apparition de la gouvernance.

Si l'on présente l'histoire économique de manière extraordinairement simplifiée, il est possible de dégager les étapes suivantes.

L'économie fermée

L'activité économique est axée sur la recherche de l'autosuffisance. Les opérations d'achat et de vente de marchandises sont simples et se font sans intermédiaires. Le système bancaire n'est pas développé, les échanges ne font pas toujours appel à la monnaie. L'économie est locale, souvent rurale, le crédit est peu formalisé. Les détenteurs des moyens de production s'occupent généralement directement de leurs affaires : ils gèrent l'utilisation du travail, la répartition du produit global. Uniquement orienté vers la satisfaction du besoin, ce système individuel fermé, « l'économie en nature », ne nécessite pas de recours à la gouvernance : seuls les rapports entre propriétaires fonciers et fermiers pourraient laisser entrevoir quelques signes régaliens de réglementation des pouvoirs.

L'économie artisanale

Si la satisfaction des besoins reste prioritaire, celle-ci s'exprime davantage dans un cadre urbain. Les moyens de production peuvent être détenus par des groupes de personnes, par exemple des corporations d'artisans indépendants. Dans cette économie artisanale locale, la notion de gouvernance n'est pas plus présente que dans l'étape précédente.

L'économie de marché et l'apparition de la gouvernance

Initialement uniquement local, le commerce va bénéficier conjointement de l'amélioration des techniques (navigation et cartographie notamment) et du goût d'aventure d'explorateurs intrépides. Les marchandises sont expédiées par bateaux ou par caravanes pour être vendues au loin. C'est un fait majeur pour le développement de la gouvernance, même si personne n'emploie encore ce terme. Pour

la première fois dans l'histoire économique, les personnes en charge de l'acheminement de ces marchandises n'en sont pas les propriétaires : cela notamment en raison des risques encourus et du temps requis pour l'expédition. Le droit caravanier, sous une forme essentiellement verbale, et surtout les premières bases du droit maritime vont commencer à aborder la répartition des responsabilités entre les « propriétaires restant à quai » et les capitaines en charge des expéditions.

Cette dissociation entre les apporteurs de capitaux et les premiers managers va nécessiter l'instauration de règles assez précises concernant, par exemple, la responsabilité en matière de sinistre éventuel. Parallèlement, le commerce lointain a impliqué le recours au crédit indispensable au financement des opérations. C'est la naissance des banques, d'ailleurs installées à l'origine dans les grands ports italiens (Gênes, Venise) ou d'Europe du Nord (Amsterdam, Anvers, Hambourg, Londres).

Ces trois facteurs – séparation des propriétaires de l'entreprise et des opérateurs, éloignement physique des deux parties et développement des banques et du crédit – vont favoriser l'éclosion des principes de gouvernance.

Un premier exemple de système de gouvernance

En 1615, la Compagnie des Indes met en place deux instances pour faire face à son développement :

- la cour des propriétaires, dotée des pouvoirs de régulation et d'orientation ;
- la cour des directeurs, formée de membres élus par la cour des propriétaires, et chargée de l'exécutif de la Compagnie.

Source : Thievaud (1994)

La pertinence et la précision de cet exemple datant de quatre siècles permettent de relativiser l'apport des nombreuses théories actuelles sur la gouvernance !

L'économie industrielle et la prise de pouvoir des managers

Suite aux grandes révolutions technologiques, le capitalisme marchand se transforme en économie industrielle. Les très importants investissements requis pour le développement des entreprises impliquent des besoins en capitaux devant être financés par le système bancaire ou par de nouveaux acteurs, les fonds d'investissement et les Bourses. Les environnements, mondiaux et non plus locaux, sont de plus en plus complexes. La maîtrise de l'information est un point clé. Les grands capitaines d'industrie sont reconnus pour leurs initiatives, les Bourses mondiales connaissent des périodes fastes. **C'est l'avènement du pouvoir managérial** : la répartition du pouvoir bascule en faveur des opérateurs au détriment des propriétaires.

Les dérives du pouvoir managérial

Les années 1980 ont été marquées par la mondialisation croissante des échanges et le développement continu des entreprises devenant de véritables conglomérats à la taille et à la complexité toujours plus grandes. De nouveaux acteurs disposant de ressources élevées font leur apparition : les fonds de pension d'une part, et les fonds souverains d'autre part. La séparation entre les détenteurs du capital et les « managers » devient de plus en plus marquée.

C'est le moment où l'ivresse des hauteurs, le sentiment d'impunité, la recherche d'une taille ou d'une rentabilité toujours plus importantes et l'absence de contre-pouvoir vont créer les premiers bouleversements dans un équilibre qui paraissait bien installé. Les scandales successifs de Enron, WorldCom et Vivendi Universal vont hâter l'introduction de principes de gouvernance.

WorldCom

WorldCom est une entreprise de télécommunication américaine fondée en 1989 par Bernard Ebbers. En faisant faillite en 2002, WorldCom a battu le record établi par Enron lors d'un autre scandale retentissant avec 107 milliards de dollars d'actifs déclarés. Après avoir orchestré la plus importante fraude comptable de l'histoire américaine, l'entreprise aux 41 milliards de dettes et aux 11 milliards de pertes dissimulées a causé le licenciement de 17 000 employés et la ruine de millions d'actionnaires ; ses dirigeants seront condamnés à des peines de prison. Le rapport Breeden¹ a identifié les causes de ce naufrage dont la défaillance de la gouvernance fait partie (« *a series of deep-rooted failures with the mechanisms of its governance* »). Ce rapport souligne le fait que Bernard Ebbers se soit « comporté comme un empereur sans que le conseil d'administration ne lui impose aucune limite ».

La restauration du pouvoir des actionnaires

Ces dérives des années 1980 provoquent une réaction conjointe des actionnaires et des pouvoirs publics, encore accentuée par la complexité croissante des mécanismes économiques et financiers. Les actionnaires souhaitent mettre en place des procédures et des organes leur permettant d'être informés des projets des opérationnels, de contrôler leurs actions sur des points clés, de décider des grands choix stratégiques et des rémunérations des principaux dirigeants. Cette volonté est encore renforcée par l'intermédiation croissante de l'épargne des ménages, de plus en plus gérée par des organismes professionnels ; ce n'est pas par hasard que le fonds de pension californien Calpers a impulsé le développement de pratiques de gouvernance, comme le montre la page d'accueil de leur site :

1. Voir ci-après la section « Le rapport Richard-Breeden : la gouvernance en application ».

Calpers et la gouvernance

« Welcome to our Global Governance website. We believe good governance leads to better performance. We seek corporate reform to protect our investments. The global governance team challenges companies — we vote our proxies, we work closely with regulatory agencies to strengthen our financial markets, and we invest with partners that use governance strategies to earn value for our fund by turning around ailing companies¹. »

Source : site Internet Calpers.

En parallèle, le législateur a voulu fixer des obligations légales selon la cotation ou non en Bourse, la taille et la forme juridique des sociétés. La gouvernance va alors se développer principalement dans les grandes entreprises cotées et va faire l'objet d'un nombre important de rapports, lois et autres codes.

La théorie de l'agence

La théorie de l'agence remet en cause la vision représentant l'entreprise comme un acteur unique pour mettre l'accent sur les différences d'intérêts potentielles entre les divers partenaires (dirigeants et actionnaires, par exemple). Fondée sur le double postulat d'une divergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants et de l'existence d'une asymétrie informationnelle en faveur de ces derniers, la théorie de l'agence permet de fournir un fondement conceptuel à la gouvernance. Le comportement de l'entreprise résulte dès lors d'un processus complexe

1. Bienvenue à notre site Web de Gouvernance. Nous croyons que la bonne gouvernance mène à la meilleure performance. Nous cherchons la réforme d'entreprise pour protéger nos investissements. L'équipe de gouvernance questionne les sociétés – nous votons nos procurations, nous travaillons étroitement avec les agences de régulation pour renforcer nos marchés financiers et nous investissons avec des partenaires qui utilisent des stratégies de gouvernance en favorisant la création de valeur et en évitant les compagnies défaillantes.

d'équilibrage qui occasionne un certain nombre de coûts appelés « coûts d'agence » ; ceux-ci sont nécessaires pour que les dirigeants adoptent un comportement conforme à l'intérêt des actionnaires qui les ont mandatés. La théorie de l'agence, en son temps, a permis de légitimer une vision de l'entreprise qui ne doit rendre de comptes qu'à ses actionnaires.

L'extension de la gouvernance à d'autres thèmes

D'abord uniquement centrée sur des préoccupations de contrôle, voire de surveillance, et destinée prioritairement à apporter aux actionnaires la garantie que leurs biens sont bien gérés, la gouvernance voit s'inviter dans ses missions les parties prenantes de l'entreprise. Développement durable, charte éthique, reporting social et environnemental se trouvent positionnés au centre des rapports de gouvernance. La volonté de redonner un rôle à la société civile dans la compréhension des mécanismes financiers est un autre facteur favorisant l'élargissement des thèmes de gouvernance.

La gouvernance, source de création de valeur

Mise en place initialement par réaction à des comportements déviants, la gouvernance s'est vu cantonner dans un premier temps à un rôle de « maintien de l'ordre » : limiter les risques, éviter les dérives, rééquilibrer les pouvoirs entre actionnaires et management, contrôler le bien-fondé des options stratégiques. Légalement imposée dans les grandes entreprises, la gouvernance n'était que peu présente dans les organisations n'y étant pas contraintes. Peu à peu, les entreprises de taille moyenne, les entreprises familiales, les associations se rendent compte que la gouvernance peut être source de création de valeur : **c'est le passage d'une gouvernance contrainte à une gouvernance choisie.**

Les conditions de mise en œuvre de la gouvernance

Comme nous venons de le voir, la gouvernance d'entreprise est relativement récente. Nous identifions **cinq facteurs essentiels** nécessaires à l'émergence d'un vrai processus de gouvernance.

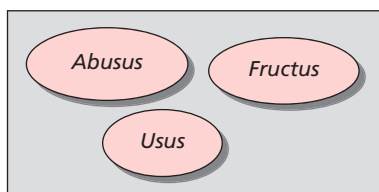
■ Le démembrement du droit de propriété

Le droit de propriété est classiquement divisé en trois parties :

- l'*abusus*, le droit de disposer du bien, détenu par le propriétaire ;
- le *fructus*, le droit de percevoir les revenus et les produits du bien ;
- l'*usus*, le droit d'utiliser le bien.

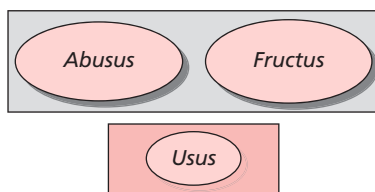
Tant que ces trois éléments étaient regroupés dans les mains d'une seule personne et que les opérations à mener se déroulaient dans un contexte économique simple, la gouvernance n'était pas véritablement utile :

Le propriétaire détient tous les droits



Peu de besoin de gouvernance

Dissociation des droits



Besoin de contrôle et de gouvernance

Figure 1. Le démembrement du droit de propriété

C'est la dissociation de ces droits entre propriété et pouvoir d'exécuter qui a créé la nécessité pour les propriétaires de réfléchir à l'implantation de mécanismes de gouvernance : n'administrant plus

eux-mêmes l'entreprise, ils souhaitent en contrôler l'évolution. On retrouve dans cette réaction un sentiment déjà souligné par Adam Smith :

Le rôle des directeurs

« Les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soutenue que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. »

Source : Adam Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*.

Mais aujourd'hui, compte tenu de la complexité du monde moderne, la nécessité d'une gouvernance adaptée se fait également sentir dans les entreprises où les composantes du droit de propriété sont encore rassemblées : c'est, par exemple, le cas des entreprises familiales.

■ La complexité des opérations

Les entreprises évoluent maintenant dans des environnements économiques de plus en plus complexes. Opérant sur des marchés géographiques nombreux et lointains, ayant à gérer des contraintes légales, sociales, réglementaires, techniques de plus en plus astreignantes, s'appuyant sur des financements sophistiqués, l'entreprise actuelle peut avoir du mal à intégrer une dimension globale. Concentrée sur le management opérationnel quotidien, l'équipe dirigeante doit avoir recours à des experts pour éclairer ses prises de décisions. Or ce recours à des spécialistes, s'il est évidemment bénéfique à la maîtrise d'un domaine particulier, va rendre **encore plus difficile la vision d'ensemble**. D'où l'intérêt pour la bonne conduite d'une entreprise d'associer les opérationnels, soutenus par des experts, à des non-exécutifs pourvus d'une capacité d'analyse et de recul.