Les nouveaux enjeux de gouvernance

Les nouveaux enjeux de gouvernance

Dominique Damon,
Pascal Durand-Barthez,
Patrick-Hubert Petit

Vuibert

Mise en page : PCA
Couverture : Nathalie Dudek

ISBN : 978-2-311-40932-1

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au centre français d'exploitation ou du droit de copie :

20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert, mai 2021 – 5, allée de la 2e DB, 75015 Paris

Site internet : www.vuibert.fr

Sommaire

Préface de Denis Terrien,
Institut Français des Administrateurs VII

Préface de Daniel Lebègue,
Institut Français des Administrateurs IX

Préface d'Anthony Attia,
Euronext XI

Préface de Frank Bournois,
ESCP Business School XIII

Préface de Christian Mouillon,
ESCP Business School XV

Remerciements XVII

Avant-propos 1

Introduction 5

Chapitre 1. **Gouvernance et valeurs** 7

Chapitre 2. **Les organes de gouvernance des sociétés et leur évolution** 33

Chapitre 3. **Le conseil, bonnes pratiques et pistes de réflexion** 59

Chapitre 4. **Gouvernance et stratégie, les nouveaux enjeux** 101

Chapitre 5. **Gouvernance et performance financières** 125

Chapitre 6. **Gouvernance et performance extra-financières** 159

Conclusion 193

Les auteurs 199

Index 201

Table des matières 205

Préface de Denis Terrien, Institut Français des Administrateurs

L'IFA (Institut Français des Administrateurs) rassemble, depuis sa création en 2003, des administrateurs soucieux d'améliorer la gouvernance en France. Toutefois, la gouvernance en France a évolué significativement depuis deux décennies. La raison d'être de l'IFA, nouvellement affirmée, est de promouvoir une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable, en veillant au bien commun, porté par des administratrices et des administrateurs engagés dans toutes formes d'organisation.

La crise sanitaire, économique et sociale de 2020, qui s'accompagne d'une crise de leadership, entraîne une accélération de l'évolution de la gouvernance et une remise en question de nombreuses données fondamentales qui doivent maintenant prendre en compte l'enjeu européen.

C'est dans ce contexte de changement fort qu'une équipe pluridisciplinaire d'experts de l'IFA, tous administrateurs chevronnés, s'est penchée sur l'évolution de la gouvernance des sociétés depuis 20 ans pour définir des principes clefs et pour poser les questions sur son évolution à venir.

Ce livre constitue une réflexion unique sur les enjeux de gouvernance qui séduira aussi bien les présidents de conseils, les administrateurs expérimentés ou nouveaux que les responsables des fonctions d'appui aux conseils.

Denis Terrien, Président de l'IFA

Préface de Daniel Lebègue, Institut Français des Administrateurs

Une synthèse indispensable des grandes évolutions de la gouvernance d'entreprise en France depuis le début du 21e siècle.

Il est sans doute peu de domaines de la vie économique et sociale, des sciences humaines et du droit qui aient connu au cours des dernières années des transformations aussi rapides et profondes que la gouvernance d'entreprise. L'Institut Français des Administrateurs, fondé en 2003, y a pris une part importante au travers de ses publications, conférences débats et cycles de formation destinés aux administrateurs, dirigeants et autres parties prenantes de l'entreprise. L'IFA a ainsi publié sur la période plus d'une centaine de guides pratiques, analyses ou recommandations professionnelles, une production sans équivalent, par sa quantité et sa qualité, dans l'espace de l'Union européenne.

C'est à une actualisation et à une synthèse bienvenues de cette riche production que se sont attachés les auteurs de cet ouvrage, qui figurent parmi les meilleurs spécialistes et praticiens de la gouvernance.

Qu'ils soient remerciés de mettre ainsi à la disposition de tous les acteurs de la gouvernance d'entreprise l'ouvrage de référence dont ils ont besoin pour bien exercer leur métier.

Daniel Lebègue, fondateur et Président d'honneur
de l'Institut Français des Administrateurs

Préface d'Anthony Attia, Euronext

À l'heure où la gouvernance d'entreprise est devenue l'une des préoccupations centrales des investisseurs, en tant qu'élément de leur politique ESG (Environnement, Sociétal et gouvernance), le Groupe Euronext est engagé dans une démarche de promotion des bonnes pratiques en la matière auprès de l'ensemble des sociétés cotées sur ses marchés. Le conseil joue un rôle clef qui, depuis plus de vingt ans, n'a cessé de se renforcer. Autrefois principalement organe de contrôle, le conseil intervient désormais aussi pour guider les dirigeants sur les sujets stratégiques et extra-financiers. Indépendant, l'administrateur apporte à l'équipe de direction conseils et recul dans leurs réflexions et développements.

Les actionnaires sont de plus en plus exigeants sur la qualité des administrateurs qu'ils souhaitent compétents et impliqués. À ce titre, une gouvernance responsable tend à être saluée par les marchés autant que les résultats financiers.

Dans ce contexte, cet ouvrage présente à la fois les meilleures pratiques pour mettre en place une gouvernance équilibrée et des pistes de réflexions sur un rôle qui ne cesse d'évoluer. Les administrateurs et présidents de conseils et de comités spécialisés y trouveront des références et propositions de bonnes pratiques essentielles à l'exercice de leurs responsabilités.

Anthony Attia, CEO Euronext Paris
Global Head of Listing & Post Trade
Membre du managing board d'Euronext

Préface de Frank Bournois, ESCP Business School

La gouvernance des entreprises a connu, au cours des 20 dernières années, une évolution considérable sous l'effet conjugué de la *soft* et de la *hard law.* La crise sanitaire de 2020/2021, aux lourdes conséquences économiques et sociales, ne fait qu'exacerber cette tendance. Les actionnaires, investisseurs, représentants de la société civile et autres parties prenantes des entreprises ont désormais l'œil rivé sur les pratiques de gouvernance.

ESCP, première business school européenne et bicentenaire, forte de ses six campus européens et de ses accords de partenariats internationaux prestigieux, a établi la gouvernance d'entreprise comme une priorité de la formation des futurs dirigeants.

Les membres des organes de direction et de gouvernance, les managers en fonction et les étudiants en management vont trouver dans cet ouvrage un panorama des obligations actuelles en matière de gouvernance et des exemples de bonnes pratiques pour faire face aux défis de cette décennie.

Que tous les auteurs soient sincèrement remerciés pour leur vision et leur passion de transmettre !

Frank Bournois, Professeur des universités,
Directeur général de ESCP Business School

Préface de Christian Mouillon, ESCP Business School

Le temps du management ayant tous les pouvoirs est définitivement révolu. Sous la pression des parties prenantes et des évolutions de la société liées dans un monde incertain à la circulation de l'information, au changement climatique et à la transition énergétique et au développement des données, la gouvernance d'entreprise a enfin pris un réel essor. La matière s'est étoffée de nombreux textes de références et je remercie les experts de cet ouvrage d'en avoir fait une synthèse utile.

Mais, au-delà des conseils d'administration, des administrateurs qui les composent, la gouvernance ne peut s'exercer que dans un contexte où les faits, l'analyse et le scepticisme responsable prévalent. Elle doit ainsi trouver des sources d'inspiration dans le travail académique, qui permet de mettre en lumière les nouvelles tendances et les risques, qui impactent de manière significative les modèles d'affaires des entreprises.

La recherche d'ESCP Business School est entièrement tournée vers cet objectif et elle interagit avec le monde de l'entreprise au travers de son portefeuille de chaires et professorships qui rapproche le monde des étudiants, l'académique et celui de l'entreprise. Cette recherche ainsi contribue à une gouvernance renforcée et éclairée des entreprises pour un monde meilleur et plus soutenable.

Christian Mouillon, Président de la Fondation ESCP Business School

Remerciements

Ce livre est l'aboutissement d'un projet soutenu par l'Institut Français des Administrateurs dans la perspective de la mise à jour permanente de son très riche fonds de publications sur la gouvernance. Nous lui sommes profondément reconnaissants, ainsi qu'à ESCP Business School et Euronext pour le soutien qu'ils nous ont apporté, sans lequel cet ouvrage n'aurait probablement pas vu le jour.

Nos vifs remerciements vont à Jean-Philippe Roulet, Directeur des contenus de l'IFA, pour son accompagnement vigilant tout au long de la conception de cet ouvrage, ainsi qu'à Michel de Fabiani, président du Policy Committee d'ecoDa, pour son concours amical.

Avant-propos

La littérature relative aux bonnes pratiques de gouvernance est abondante et la crise sanitaire et économique de 2020 a suscité une nouvelle floraison d'articles, de tribunes, d'ouvrages et d'études. Il ne s'agit pas ici d'ajouter un texte à cette longue liste, mais plutôt d'offrir une synthèse de ces pratiques et de leur évolution avec pour but de guider, de façon pratique, dirigeants et administrateurs dans l'exercice de leurs responsabilités.

Le présent document a donc pour objet de rappeler l'essentiel des grands principes de gouvernance et de les actualiser en signalant les bases de référence qui restent pertinentes aujourd'hui, tout en prenant en compte les grandes mutations qui s'annoncent à l'aube de la nouvelle décennie. Il tente de s'interroger sur les évolutions que ces mutations rendent nécessaires et les nouveaux enjeux de gouvernance tels que les pose la crise mondiale de 2020.

L'analyse du gouvernement d'entreprise et l'émission de recommandations dans ce domaine ont longtemps été réduites aux règles de direction et de contrôle des sociétés, perçues surtout du point de vue des relations juridiques internes et externes. Les sanctions encourues avec le déploiement des marchés financiers ont favorisé les instances de contrôle au service des marchés financiers : régulateurs, commissaires aux comptes, agences de notation, analystes financiers, etc. Mais celles-ci n'ont pas suffi à exempter le capitalisme de toute critique.

Or les grandes étapes d'évolution sont toutes intervenues du fait de crises majeures mettant en évidence l'insuffisance des analyses et des ressources des sociétés. Après le capitalisme managérial et souvent patrimonial des années 1940, le capitalisme actionnarial des années 1980 et les crises financières majeures, les modèles conventionnels sont de nouveau en mutation profonde. Les économies matures sont à la recherche d'un « capitalisme responsable », conscient des grands enjeux sociaux et sociétaux.

Si la crise financière de 2008 a concentré l'attention des conseils sur les conséquences financières en matière de trésorerie, compte de résultat et bilan, celle de 2020 à caractère mondial ouvre des perspectives totalement nouvelles. La sécurité et les conditions d'emploi des salariés sont devenues de nouvelles priorités, et cette crise prend place dans un environnement beaucoup plus complexe que celui de la décennie passée. Les indispensables actions de court terme ne peuvent effacer les transformations en cours qui impliquent l'exploration de nouvelles orientations stratégiques et d'une gouvernance adaptée.

Le conseil doit donc intensifier son soutien aux équipes de direction générale, ce qui devient son rôle principal au-delà de sa mission de contrôle. Mais cette responsabilité étendue ne résulte pas seulement de la crise sanitaire et ne survient pas dans un cadre de gouvernance statique. Les dernières décennies ont imposé de nouvelles exigences aux sociétés, avec une pression sans cesse plus lourde des régulations issues de la loi et de la *soft law*, et de nouveaux interlocuteurs avec lesquels elles doivent dialoguer : les parties prenantes.

La plupart des entreprises sont ainsi amenées à revoir substantiellement tout autant leur gouvernance que leur stratégie.

Les organes qui doivent y jouer un rôle moteur sont-ils adaptés à la complexité de la nouvelle situation, tant pour gérer une crise dont les effets s'annoncent durables que pour fonctionner dans « le monde d'après », qu'on nous prédit différent ? On doit s'interroger sur ce qu'est la stratégie d'entreprise dans le contexte actuel, sur le rôle respectif des organes de gouvernance, sur les conséquences au niveau de choix des dirigeants et des administrateurs et sur les attentes en matière de communication financière et extra-financière.

Aujourd'hui, les risques sont fortement alourdis, mais de nouvelles opportunités s'ouvrent aussi. Quels que soient les objectifs de performance à court ou moyen terme que l'entreprise peut se donner, ceux-ci intègrent obligatoirement les indicateurs relatifs à ses valeurs clés. Avant de s'interroger sur la stratégie et la gouvernance, alors que le premier objectif de l'entreprise est d'assurer sa pérennité, il lui faut en effet s'appuyer sur ses valeurs qui, seules, lui permettront d'assurer équilibre et durabilité. Il s'agit de renouveler les forces vives de

l'entreprise en impliquant ses principales parties prenantes (actionnaires, salariés, partenaires économiques clés, société civile…). Et, cela ne pourra se faire que dans une perspective de développement et de création de valeurs durables, sur la base d'un contrat social et sociétal refondé.

Chapitre 3. **Le conseil, bonnes pratiques et pistes de réflexion** 59
3.1. La composition du conseil 62
3.2. La représentation des actionnaires au conseil et la prise en compte des parties prenantes 70
3.3. Les comités spécialisés du conseil 76
3.4. Le comité des nominations 83
3.5. Le processus d'évaluation du conseil et de ses comités et la formation des administrateurs 86
3.6. Le comité des rémunérations et la politique de rémunération 87

Chapitre 4. **Gouvernance et stratégie, les nouveaux enjeux** 101
4.1. Stratégie, gouvernance actionnariale et gouvernance managériale 103
4.2. La stratégie, une dynamique permanente 105
4.3. Stratégie, crises et pérennité 111
4.4. Mise en œuvre de la stratégie : alternative et arbitrages 114
4.5. Stratégie et probabilité : la crise, « nouveau normal » ? 122

Chapitre 5. **Gouvernance et performance financières** 125
5.1. Les missions à caractère financier du conseil d'administration 128
5.2. Le rôle du comité d'audit 138
5.3. Le mode opératoire du comité d'audit 152

Chapitre 6. **Gouvernance et performance extra-financières** 159
6.1. Les aspects extra-financiers dans la conception du rôle sociétal de l'entreprise 161
6.2. L'entreprise et sa responsabilité environnementale 168
6.3. Les risques associés à la RSE 176
6.4. La communication en matière de RSE 183
6.5. L'organisation de la gouvernance autour de la RSE 187

Conclusion 193
Les auteurs 199
Index 201