

# Une vision quelque peu différente de la Corporate Governance

Ancillo Canepa, Zurich\*

En relation avec les nombreuses déconfitures d'entreprises, les manipulations de bilan révélées publiquement ainsi que les erreurs de gestion commises par diverses directions d'entreprises et certains organes de surveillance, le sujet de la Corporate Governance a souvent été évoqué ces derniers temps. La Corporate Governance, à savoir «la direction et le contrôle au niveau suprême d'une entreprise», comporte un grand nombre de thèmes et de mesures qui doivent être mis en œuvre efficacement aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une entreprise. Le présent article ne vise toutefois pas à traiter les théories par ailleurs connues de tous ou encore les solutions réglementaires formelles (ou prescriptions en matière boursière). En effet, la littérature (prescriptions, directives) n'aborde guère de manière claire les situations et les circonstances en mesure de neutraliser n'importe quelle Corporate Governance, quelle que soit la perfection de sa formulation, et d'en faire un simple «tigre de papier». Cette contribution entend attirer l'attention sur quelques aspects du sujet. Ces réflexions reflètent la perception et l'opinion purement personnelle de l'auteur.

## Intégrité du management

L'exigence de l'intégrité personnelle de toutes les personnes chargées de la direction et de la surveillance d'une entreprise devrait aller de soi. Néanmoins, de nombreux exemples récents prouvent que ce critère d'aptitude n'est pas suffisamment pris en compte lorsqu'il s'agit de nommer des personnes à d'importantes fonctions de direction et de surveillance. Les éléments suivants constituent autant d'indices laissant présager d'un manque éventuel d'intégrité des personnes concernées:

- Recherche de succès à court terme
- Déficit de compétences sociales et d'objectivité dans les relations avec les collaborateurs
- «Hidden agenda» établi en fonction des besoins personnels
- Systèmes salariaux agressifs
- Tendance exagérée à ruser

- Recours généreux aux ressources de l'entreprise
- «Syndrome du mercenaire» c'est-à-dire le «Job Hopping» (changement rapide de postes) avec des parachutes dorés largement dotés

Aucune Corporate Governance, quelle que soit l'élégance de sa conception et de sa formulation, n'est efficace si les personnes-clés manquent de l'intégrité personnelle nécessaire.

### Résumé

**Le Corporate Governance sans en faire un simple «tigre de papier». L'auteur, qui a beaucoup d'expérience, présente quelques propositions grâce auxquelles il serait possible de favoriser le développement du Corporate Governance non seulement sur le papier mais plus particulièrement dans la réalité.**

## Culture de direction axée sur une seule personne

Le style de direction parfait n'existe pas. Néanmoins, il existe des types de comportement de direction typiques qui comportent de très gros risques pour une entreprise et son «bien-être». Les managers qui célèbrent un culte de la personnalité égocentrique et hautain ont tendance à se surestimer. De tels managers se distinguent par exemple par les traits de caractère suivants:

- Incapacité à l'autocritique
- S'entourent d'un halo d'invulnérabilité
- Tendances narcissiques
- Adaptent leur environnement personnel en conséquence et ne recrutent que des personnes qui ne remettent jamais en question les ordres donnés
- Sanctionnent et punissent toute opinion divergente
- Marquent une culture d'entreprise du sceau de la «peur et de la terreur», ne tolèrent pas qu'une culture de débat constructive se mette en place

Cette catégorie de managers peut constituer un véritable danger pour une entreprise car ils sont imprévisibles et tendent à prendre leurs décisions de manière complètement isolée.

### Composition des organes de surveillance

(conseil d'administration, respectivement conseil de surveillance)

Quelques-uns des effondrements d'entreprises et quelques-unes des manipulations de bilan cités ci-dessus auraient pu être évités si les organes de surveillance compétents n'avaient pas failli à leur tâche. Un organe de surveillance est peu efficace lorsque par exemple les quelques points suivants se vérifient:

- Insuffisance de savoir-faire relatif à la branche
- Manque d'expertise dans les domaines financier et comptable
- Membres en charge d'un grand nombre d'autres mandats de surveillance qui demandent trop de temps / cumul des fonctions
- Interdépendance par la participation mutuelle dans plusieurs organes de surveillance
- Composition du conseil entièrement orienté au niveau international
- Membres du conseil manquant totalement d'expérience en matière de direction opérationnelle

Un autre grave affaiblissement d'une Corporate Governance en bon état de fonctionnement est l'exercice simultané des fonctions de CEO et de président du conseil de surveillance / président du conseil d'administration. Cette constellation est tout particulièrement délicate dans les entreprises cotées en Bourse mais se rencontre néanmoins encore assez souvent dans la pratique.

### Constellations personnelles

Qu'elles soient dues au hasard ou qu'elles découlent d'une volonté déterminée, les constellations personnelles du management et du conseil de surveillance influencent, elles aussi, de manière déterminante l'évolution des affaires d'une entreprise. Cela peut se comprendre aussi bien dans un sens positif que dans un sens négatif. Des constellations négatives de ce type sont par exemple:

- Un CEO fort face à un organe de surveillance faible
- Trop de membres passifs dans l'organe de surveillance

- Chef des finances faible, responsable de la révision interne faible ne disposant que peu d'autorité
- Trop d'étrangers qui ne connaissent guère la législation nationale et locale et ne poursuivent que des objectifs globaux
- Des financiers au sein du conseil de surveillance qui ont peu d'intérêt à un développement durable.

Dans ce contexte, les financiers et investisseurs qui ne sont intéressés que par une optimisation à court terme du «shareholder value» et n'apportent eux-mêmes qu'une expérience limitée de la direction opérationnelle et stratégique représentent un danger particulièrement élevé.

### Structure de direction et d'organisation

La façon dont les entreprises sont structurées quant à leur direction et leur organisation n'a guère de conséquences négatives en pleine hausse boursière ou à une époque de croissance économique illimitée. Le plus souvent, l'entreprise se dote de structures performantes lorsque tout va bien. Mais en cas de crise, il s'avère souvent que ces dernières ne sont guère adaptées. Quelques exemples concrets

- des structures de groupe compliquées, peu claires et interdépendantes
- des transactions financières complexes comportant des «Special Purpose Vehicles»
- une mentalité d'optimisation fiscale exagérée
- une gestion des risques insuffisante, voire inexistante
- une révision interne professionnelle inexistante, un système de contrôle interne insuffisant

Les exemples récents ont montré que dans des situations de crise, des structures de groupe complexes et lourdes rendent toute action rapide et efficace infiniment difficile.

### L'environnement

D'autres aspects qui peuvent également exercer une influence considérable sur la Corporate Governance mais que nous ne traiterons pas ici sont des facteurs d'influence liés à l'environnement, par exemple:

- Des attentes agressives, irréalistes et à court terme de la part d'analystes financiers, de journalistes financiers et d'actionnaires (marché des capitaux)

- Un recours excessif à des conseillers externes (délégation de décisions stratégiques et d'actes de direction)
- Des actionnaires mal informés et peu critiques

## Que faut-il faire?

Sans prétendre à l'exhaustivité, je vous présente ci-dessous quelques propositions grâce auxquelles il serait possible de favoriser le développement du Corporate Governance non seulement sur le papier mais plus particulièrement dans la réalité:

- Surveillance efficace et indépendante des Bourses (ce qui vaut tout spécialement pour l'Europe continentale)
- Uniformisation internationale de la présentation des comptes et de l'établissement de rapports financiers
- Une plus large prise en compte des risques dans le cadre de l'établissement de rapports annuels («Risk Map»)
- Amélioration de la formation des membres de conseils de surveillance/d'administration
- Procédure de sélection soignée et indépendante pour les membres des conseils de surveillance/d'administration
- Définir des directives relatives à l'indépendance du management et du conseil de surveillance

Pour terminer, il convient de faire la remarque suivante: l'objectif du présent article n'est pas de donner l'impression que la plus grande partie des entreprises cherchent à contourner les principes du Corporate Governance moderne d'une manière aussi grave que celle présentée ci-dessus. Il faut relever que «l'awareness» de ce problème s'est considérablement accrue au cours de ces derniers mois et que des efforts en vue de garantir une Corporate Governance équitable et transparente sont en train d'être entrepris sur de nombreux fronts.

\*Ancillo Canepa, Atag Ernst & Young, Zurich, responsable de l'audit et membre de la direction, <http://www.ey.com/ch>