

## La BONNE GOUVERNANCE

Plus qu'un besoin, une nécessité

### Introduction

Comment définir la gouvernance ?

Quels en sont les objectifs et les principes ?

Comment la gouvernance des entreprises intègre les stratégies RSE ?

Le besoin de transparence est de nos jours de plus en plus érigé en plus-value dans les rapports émis par les entreprises. Ces rapports de l'opérationnel vers les conseils d'administration, les investisseurs, les banques, bref les « parties prenantes » permettent de suivre le pouls de l'entreprise et de vérifier que tout le monde est en phase avec la stratégie.

### QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ?

#### DE MULTIPLES DEFINITIONS...

l'IFA publié en coopération avec BPI France, un rapport qui met en exergue **les 5 freins à l'émergence d'une gouvernance de croissance au sein des start-up** fréquemment cités :

- 1 Une certaine forme de défiance de la part des dirigeants envers les tiers qui forment la gouvernance
- 2 Un manque de formation sur la finalité de la gouvernance
- 3 Une difficulté à composer le bon organe de gouvernance au bon moment de vie de l'entreprise
- 4 Un mauvais équilibre dans la perception des risques entre la direction et le conseil d'administration

5 Un manque d'information quant à l'importance d'avoir une gouvernance saine pour se financer

Ce constat est relativement alarmant si l'on considère qu'une bonne gouvernance conduit la croissance durable, répond aux exigences actuelles de l'économie verte, favorise le financement éthique et responsable.

## **Définition générale de la gouvernance**

De l'anglais « *governance* », le terme « gouvernance » désigne un ensemble de décisions, de règles et de pratiques visant à assurer le fonctionnement optimal d'une organisation, ainsi que les organes structurels chargés de formuler ces décisions, règles et pratiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle.

Le concept de gouvernance s'applique à tous les niveaux d'organisation : privé et public, local, régional, national, international, mondial...

## **Définition économique de la gouvernance**

La gouvernance économique est un ensemble de règles, de normes, de procédures et d'institutions qui régissent la gestion de l'économie d'un pays ou d'une région. Elle vise à garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources économiques, ainsi qu'à assurer la stabilité et la croissance à long terme de l'économie.

La gouvernance économique implique également la gestion des politiques économiques, telles que la fiscalité, la réglementation, la politique monétaire, la politique commerciale et la politique d'investissement, ainsi que la surveillance et la réglementation des marchés financiers.

## **Définition juridique de la gouvernance :**

La gouvernance, du point de vue juridique, peut être définie comme un ensemble de règles, de normes, de principes et de pratiques qui régissent la manière dont une organisation est dirigée, gérée et contrôlée. Elle inclut la manière dont les décisions sont prises, les responsabilités sont assignées, les objectifs sont définis et les performances sont évaluées.

La gouvernance juridique est souvent associée aux entreprises et aux organisations à but non lucratif. Elle implique la mise en place de structures et de procédures pour s'assurer que les intérêts de toutes les parties prenantes sont pris en compte, y compris les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté dans son ensemble.

La gouvernance juridique peut également inclure des aspects tels que la conformité aux lois et aux règlements, la transparence, la responsabilité, la prise de décision éthique et la gestion des risques.

## **Définition de la gouvernance d'entreprise**

Appliquée au monde de l'entreprise, la notion de gouvernance regroupe les modalités de décision, planification, gestion et contrôle. La gouvernance d'entreprise s'appuie sur une articulation des pôles de décision (actionnaires, dirigeants...) formalisée par l'interaction des parties prenantes au sein des différentes instances (directoire, conseil d'administration, conseil de surveillance...).

## **Objectifs et principes de la gouvernance**

### **Les objectifs :**

Le concept de « bonne gouvernance » est né des sciences économiques et administratives anglo-saxonnes. Il s'est imposé au cours des années 1990, sous l'égide de la Banque Mondiale, en tant que vecteur indispensable d'une politique de développement cohérente et efficace.

Quel que soit le domaine d'application, les objectifs de la gouvernance, en synergie et en complémentarité, sont les suivants :

- définition d'une stratégie et des moyens de sa mise en œuvre ;
- identification des risques, mise en place et évaluation de leur gestion ;
- utilisation des ressources en responsabilité ;
- respect des intérêts des parties prenantes et prise en compte de leurs points de vue dans la conduite des stratégies ;
- évaluation du niveau de réalisation des objectifs et correctifs éventuels pour y parvenir.

## Principes de la « bonne » gouvernance :

Les règles de la gouvernance peuvent varier selon le domaine d'application, mais en général, ils incluent les 10 principes suivants :

**Transparence** : les processus décisionnels et les résultats doivent être clairement communiqués à toutes les parties prenantes concernées.

**Responsabilité** : les décideurs doivent être tenus responsables de leurs actions et de leurs résultats.

**Participation** : les parties prenantes doivent être impliquées dans les processus décisionnels pertinents.

**Équité** : les décisions doivent être prises de manière juste et équitable pour toutes les parties prenantes concernées.

**Orientation vers les résultats** : les décisions doivent être prises en fonction des résultats souhaités.

**Prise de décision éclairée** : les décisions doivent être prises sur la base d'informations précises, pertinentes et fiables.

**Orientation vers la durabilité** : les décisions doivent être prises en considérant l'impact à long terme sur l'environnement, la société et l'économie.

**Intégrité** : les décideurs doivent agir avec honnêteté, éthique et professionnalisme.

**Adaptabilité** : les processus de gouvernance doivent être suffisamment souples pour s'adapter aux changements et aux situations imprévues.

**Cohérence** : les politiques et les pratiques de gouvernance doivent être cohérentes dans l'ensemble de l'organisation ou du système gouverné.

## Gouvernance d'entreprise et RSE

De plus en plus, les démarches de responsabilité sociale/sociétale des entreprises (RSE) deviennent une composante à part entière des stratégies de gouvernance.

En effet, leur impact sur le bien-être au travail influence directement sur le niveau global de performance économique, dans des proportions qui sont aujourd'hui clairement établies.

Conditions de travail améliorées, prise en compte des enjeux éthiques (sociaux et environnementaux), rapports basés sur l'échange et la concertation, sont autant d'éléments qui conduisent à une plus forte implication des collaborateurs et des autres parties prenantes. En intégrant pleinement ces données à leur management, les entreprises mettent en place une dynamique vertueuse aux effets incontestables, tant sur le plan des résultats que de l'image de marque.

Compte tenu de ces éléments, **il existe huit piliers sous-tendant la gouvernance éthique au sein des organisations du travail :**

**1/ L'équité :** Ce pilier renvoie à la clarté des processus d'arbitrage et de prise décision et permettant à chaque acteur de l'organisation, quelle que soit sa position, de percevoir positivement son rôle et d'accepter en conscience les attentes et les exigences. Pour éviter les effets pervers, la construction de règles éthiques doit être envisagée au prisme de la question suivante : "Comment est-ce que je construirais la règle si je savais que j'allais être dans la pire position possible prévue par cette même règle ?". Par exemple, dans le cadre d'une procédure disciplinaire, comment voudrais-je que le processus soit mis en œuvre si j'étais accusé à tort d'un manquement ?

**2/ Le mérite :** Il s'agit de construire une organisation où la rétribution et l'évolution professionnelles sont connectées à l'investissement individuel et collectif, ainsi qu'au talent et à la capacité d'innovation dont font preuve les acteurs. Cela passe par un réel investissement en faveur de l'égalité des chances pour prévenir tout effet pervers lié à des caractéristiques non pertinentes telles que le genre, le milieu d'origine, ou encore l'âge. Les procédures internes gagnent ainsi à exclure les caractéristiques non pertinentes, à l'instar des CV anonymes.

**3/ La correction des normes implicites :** Toute répartition des positions et des rétributions dans une organisation du travail résulte d'une forme d'échange et de transaction entre les individus. Ces points de compromis sont sous-tendus par des normes que nous admettons implicitement, mais qui manquent parfois à l'éthique. Par exemple, la norme dans notre marché du travail est que les femmes soient moins bien payées que les hommes à emploi égal. Une gouvernance éthique viendra corriger ces déséquilibres, en imposant des choix d'employeurs volontaires.

**4/ La participation** : Ce pilier implique l'association des collaborateurs aux décisions impactant leurs intérêts et leurs conditions de travail. Cette logique mérite d'être parfois élargie à d'autres bénéficiaires (usagers, clients, bénéficiaires d'un service), dans le cadre d'instances de gouvernance démocratique.

**5/ Le bien-être au travail en tant qu'axe de la stratégie d'employeur** : Dans notre culture, le travail reste pour nombre d'entre nous la sphère de vie centrale. Les organisations et les lieux de travail méritent par conséquent d'être conçus dans cette logique. Le bien-être au travail mérite ainsi d'être placé au rang de pilier stratégique de toute organisation.

**6/ Les droits et les devoirs** : Au sein d'une organisation, les droits et les devoirs, imposent des actions indépendamment des conséquences. Ce pilier de la gouvernance éthique incite ainsi les employeurs à sonder leurs systèmes de management au prisme des grands référentiels humanistes porteurs de sens pour tous, à l'instar de la déclaration universelle des droits de l'homme. Ces référentiels définissent des droits et imposent des devoirs empêchant quiconque de bafouer lesdits droits. Par exemple, le principe d'égalité peut aisément être transposé au champ professionnel (ex. : non-discrimination à l'embauche, égalité des rémunérations, etc.).

**7/ Le soutien à l'évolution des comportements** : Agir avec éthique implique des choix conscients, qui vont parfois à l'encontre des normes admises ou de certaines règles. Un système de gouvernance éthique encourage ces comportements et en protégera les auteurs, afin de catalyser l'amélioration collective des comportements. Cette règle peut par exemple concerner les donneurs d'alerte qui saisissent leur hiérarchie à propos de faits délictueux.

**8/ L'intégration totale du développement durable :** Chaque organisation du travail a une empreinte sociale et environnementale. Un système de gouvernance éthique a vocation à prendre en considération cette réalité et à l'assumer complètement, afin d'agir dans une perspective de transmission et de performance durable.

Il s'agit à ce titre de privilégier les bénéfices à long terme et les efforts soutenables préservant la santé et l'intégrité des collaborateurs. Ce pilier implique également le fait d'œuvrer pour que l'organisation ait une empreinte positive sur son environnement, aussi bien sur le plan social, économique qu'écologique.

Cela sous-entend que la gouvernance assume un rôle sociétal allant au-delà de l'objet économique initial de l'organisation.

## TROIS POUVOIRS DOIVENT COOPERER

### **Le pouvoir EXECUTIF :**

Clarification de ce pouvoir : la fonction du dirigeant est d'assumer la stratégie. C'est pourquoi, une gouvernance raisonnable assure au « dirigeant » une latitude suffisante pour définir, conduire et assumer la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des décisions qui orientent à long terme et de manière déterminante ses activités et sa structure.

## En résumé

Le pouvoir du dirigeant doit être suffisamment large pour lui permettre d'exercer pleinement la responsabilité de la stratégie. La prudence invite néanmoins à s'assurer que cette responsabilité peut réellement être exercée parce que le dirigeant possède les compétences nécessaires ou qu'il sait s'entourer de ces compétences, qu'il existe des espaces d'échange et d'évaluation permettant d'éviter son isolement, que sa rémunération ne biaise pas sa capacité de jugement et qu'il existe une gestion assumée de sa succession.

## *Quelques signaux pour évaluer ce pouvoir*

- Degré de concentration/dispersion des compétences de l'exécutif.
- Degré de solitude du « dirigeant ».
- Existe-t-il des personnes externes pour challenger « le dirigeant » ?
- Croissance relative de la rémunération par rapport à celle de l'entreprise et des autres parties prenantes.
- Présence/absence d'un successeur potentiel en cas de défaillance du « dirigeant ».

### **Le pouvoir DE SURVEILLANCE les administrateurs**

Clarification de ce pouvoir : il anticipe et évite les dérives dans l'exercice de l'exécutif. Pour une gouvernance raisonnable, le pouvoir de surveillance a pour mission de vérifier que les conditions sont remplies pour que le pouvoir exécutif soit exercé sans dysfonctionnements pouvant mettre en cause la pérennité de l'entreprise.

## En résumé

La fonction de surveillance dans le gouvernement d'entreprise n'est pas disciplinaire, supposant que le « dirigeant » doit être nécessairement contrôlé pour assurer correctement l'exécutif. Elle participe à la pérennité de l'entreprise à différentes phases de son histoire en anticipant et évitant que d'éventuelles dérives de l'exécutif s'institutionnalisent. Sauf cas limite, les dysfonctionnements ne concernent pas le contenu des décisions, mais les conditions d'exercice du pouvoir exécutif. Cette définition limite et, par là-même, donne sa légitimité et sa force au pouvoir de surveillance.

## Quelques signaux pour évaluer ce pouvoir

- Conflits répétés avec l'exécutif sur l'étendue des pouvoirs de surveillance.
- Moyens matériels pour travailler : flux d'informations, existence de procès verbaux consultables par les « administrateurs ».
- Les détenteurs du pouvoir de surveillance ne rendent pas compte de leur travail aux « actionnaires ».
- Panel et diversité des compétences des « administrateurs ».
- Turn over des « administrateurs » : trop fort, ils ne sont pas indépendants de jugement, trop faible, risque d'accommodements avec l'exécutif.

## Le pouvoir SOUVERAIN les actionnaires

Clarification de ce pouvoir : en quoi consiste le pouvoir souverain sur l'entreprise ?

**Deux options sont couramment avancées** : la première considère que la propriété du capital définit la souveraineté ultime sur l'entreprise ; la seconde, en se fondant notamment sur la théorie des parties prenantes, affirme que la souveraineté doit être élargie à un ensemble d'acteurs contribuant à l'existence de l'entreprise : salariés, clients, puissance publique, etc.

**Le pouvoir souverain sur l'entreprise consiste à incarner la responsabilité symbolique et pratique de la continuité de l'entreprise en donnant les moyens aux autres pouvoirs d'assurer leurs missions.** Le couplage entre la souveraineté sur l'entreprise et le devoir d'être impliqué dans sa continuité est au fondement de la gouvernance d'entreprise

## En résumé

Le pouvoir souverain des « actionnaires », quelle que soit la manière dont on définit ceux-ci, est une pièce maîtresse du bon fonctionnement du gouvernement d'entreprise et sans doute la plus fragile aujourd'hui. Il consiste à assumer symboliquement l'existence d'une performance durable et concrète. La vigilance invite à s'assurer que ce pouvoir n'est pas indûment étendu ou, au contraire, détourné faute de véritable engagement des « actionnaires ». Aussi, nous préconisons une information ciblée mais claire sur les risques stratégiques majeurs, un choix entre des candidats aux postes de mandataires sociaux ; l'encouragement du vote effectif lors des consultations d'actionnaires et une gestion prévisionnelle de l'actionnariat. Ces préoccupations concernent tous les types d'entreprises à différents moments de leur histoire. La crise contemporaine nous enseigne qu'il est nécessaire que la gouvernance d'entreprise se réapproprie la question de « l'actionnariat » pour fonder une gouvernance raisonnable génératrice de confiance.

## Quelques signaux pour évaluer ce pouvoir

- Niveau de quantité et de qualité de l'information délivrée aux « actionnaires » en lien avec les décisions qu'ils doivent prendre.
- Degré de choix réel dans la désignation des mandataires sociaux.
- Pourcentage de vote en assemblée.
- Taux d'approbation des résolutions et « effet référendum ».
- Taux de répartition entre droits de vote et part de capital.
- Nombre de résolutions adoptées émanant de minoritaires.
- Intensité de la formation des « actionnaires ».

Revoyons en détail ces 3 pouvoirs afin de se poser les bonnes questions :

## LE POUVOIR EXECUTIF

La plupart des scale-up, PME, PMI possèdent un dirigeant dont l'influence est significative. Le savoir-faire entrepreneurial du dirigeant, à plus forte raison lorsqu'il est fondateur, est déterminant pour la valorisation de l'entreprise, soit parce qu'il représente très directement les actionnaires, soit parce qu'il incarne le savoir-faire de l'entreprise face aux investisseurs.

Les qualités du dirigeant et de l'équipe qui l'entoure constituent donc un atout essentiel dans la vie des entreprises moyennes. De ce fait, il faut aussi être attentif aux risques que la personnalisation de la fonction fait courir à l'entreprise.

Les dirigeants sont, selon les cas, le président, le directeur général et le directeur général délégué dans les sociétés anonymes à conseil d'administration, le président et les membres du directoire dans les sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance et le gérant dans les sociétés en commandite par actions, le ou les fondateurs dans les scale-up ou les PME PMI.

Le pouvoir de SURVEILLANCE sera attentif à QUATRE POINTS DE VIGILANCE CONCERNANT LA FONCTION EXECUTIVE ; le dirigeant devra en tenir compte lorsqu'il émettra son rapport et dans ses relations avec son conseil d'administration.

### **1. La compétence du « dirigeant » est-elle adaptée ?**

Ceci consiste à évaluer le degré de concentration des compétences multiples et complémentaires nécessaires à l'élaboration et au suivi de la stratégie, dans la perspective de la pérennité de l'entreprise.

En réponse :

**LE DIRIGEANT DOIT PENSER A SE FORMER REGULIEREMENT**

### **2. Le « dirigeant » est-il isolé ?**

Ce point de vigilance consiste à observer s'il existe dans l'entreprise, des espaces formels (en général, le conseil d'administration ou le

comité exécutif) ou informels suffisants pour permettre au dirigeant d'échanger et de discuter ses décisions de manière objective et sérieuse. Il est également souhaitable que le pouvoir exécutif repose sur une « équipe dirigeante » plutôt que sur un dirigeant isolé.

En réponse ;

LE DIRIGEANT DOIT METTRE EN PLACE DES CODIR, COPIL...

### **3. La rémunération du « dirigeant » peut-elle affecter son jugement ?**

La rémunération du dirigeant – niveau et type de rémunération – est-elle susceptible de limiter sa capacité de jugement et donc de contrarier l'exercice de sa mission ?

(Par exemple, le niveau de rémunération doit être incitatif mais ne doit pas être si élevé que le dirigeant perde le sens de la réalité que vivent les autres acteurs de l'entreprise ; il ne faut pas que le type de rémunération induise des préférences pour des stratégies plutôt que d'autres.)

En réponse ;

LE DIRIGEANT DOIT SURVEILLER SA GRILLE SALARIALE

### **4. La succession du « dirigeant » est-elle gérée ?**

Compte tenu de la mission large attribuée au dirigeant, il paraît raisonnable que le système de gouvernance s'interroge sur la préparation de sa succession et sur les moyens à mettre en œuvre en cas

d'impossibilité, totale ou partielle, d'exercice de ses fonctions.

En réponse ;

LE DIRIGEANT PEUT REFLECHIR A CETTE QUESTION DANS SA GESTION DES RISQUES

## A CE STADE VOICI LES RECOMMANDATIONS FAITES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION :

### **1 : Cumul contrat de travail et mandat social**

#### Contexte :

il est souvent nécessaire, pour attirer ou retenir des talents, que les dirigeants restent couverts par les protections inhérentes au contrat de travail. Il est donc important que chaque entreprise ait la latitude de se déterminer selon sa situation concrète.

#### Recommandation :

Il est recommandé que le conseil d'administration, dans le respect de la réglementation, apprécie l'opportunité d'autoriser ou non le cumul du contrat de travail avec un mandat social de président, président directeur général (fondateurs) , directeur général (sociétés anonymes à conseil d'administration), président du directoire (sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance) et gérant (sociétés en commandite par actions). Le rapport à l'assemblée en expose les raisons de façon circonstanciée.

### **2 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux**

Contexte : Pour les mêmes raisons que celles exprimées précédemment, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, qui sont dans la majorité des cas, soit des actionnaires importants, soit des fondateurs, est rarement excessive, ne serait-ce qu'en raison de son impact relatif dans le compte de résultat des entreprises. Plutôt donc que de se focaliser sur le niveau des rémunérations, il est important d'avoir le souci de la clarté des règles qui les définissent.

#### Recommandation :

Il est recommandé que le conseil d'administration de chaque entreprise détermine le niveau de rémunération de ses dirigeants ainsi que l'information communiquée à ce propos, conformément aux exigences

légales et réglementaires et en se fondant sur les sept principes suivants :

- **Exhaustivité** : la détermination des rémunérations des mandataires dirigeants doit être exhaustive : partie fixe, partie variable (bonus), stock-options, actions gratuites, jetons de présence, conditions de retraite et avantages particuliers doivent être retenus dans l'appréciation globale de la rémunération.
- **Équilibre entre les éléments de la rémunération** : chaque élément de la rémunération doit être motivé et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise.
- **Benchmark** : cette rémunération doit être appréciée, dans la mesure du possible, dans le contexte d'un métier et du marché de référence et proportionnée à la situation de la société, tout en prêtant attention à son effet inflationniste.
- **Cohérence** : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise.
- **Lisibilité des règles** : les règles doivent être simples et transparentes les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération ou, le cas échéant, pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites, doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicables et, autant que possible, pérennes.
- **Mesure** : la détermination de la rémunération et des attributions d'options ou d'actions gratuites doit réaliser un juste équilibre et tenir compte à la fois de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques du marché et des performances des dirigeants.
- **Transparence** : l'information annuelle des actionnaires sur les rémunérations perçues par les dirigeants est effectuée conformément à la réglementation applicable.

Des compléments peuvent être pris en compte et ajoutés à la rémunération :

- Indemnités de départ
- Régime de retraite supplémentaire (cas des dirigeants non salariés)
- Stock-options et attribution gratuites d'actions

## LE POUVOIR DE SURVEILLANCE

Il est exercé par le conseil d'administration dans les sociétés à conseil d'administration ou par le conseil de surveillance dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance.

Conformément à la loi, dans les sociétés à conseil d'administration, outre ce rôle de surveillance, le conseil d'administration, lieu de décision et de contrôle, détermine les orientations de l'activité de la société.

Le conseil d'administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation de prendre en compte en toutes circonstances l'intérêt social de l'entreprise.

Contexte : La plupart des entreprises ont un actionnariat de référence important et/ou un dirigeant dont l'influence est prépondérante, à plus forte raison lorsqu'il est à l'origine de l'entreprise. Il faut en conséquence, souligner le fait que les actionnaires de référence peuvent être les premières victimes d'une mauvaise gestion.

Leur rôle consiste donc essentiellement à s'assurer qu'il n'y ait pas de dérives, qu'un trop fort alignement entre le pouvoir exécutif et les actionnaires de référence ne nuise pas à la qualité de la gouvernance ni à celle des décisions stratégiques ou encore, que, le dirigeant fondateur ne gère pas l'entreprise sans tenir compte des intérêts des actionnaires, dans le cas où le capital est dilué.

Cinq points de vigilance sont à prendre en compte concernant le pouvoir de « surveillance » :

### **1. Le pouvoir de « surveillance » n'empiète-t-il pas sur le pouvoir exécutif ?**

L'entreprise peut souffrir autant d'une absence de surveillance que d'une ingérence inappropriée dans l'exécutif.

## **2. Les administrateurs remplissent-ils effectivement leur devoir de surveillance ?**

Dans l'esprit d'une gouvernance raisonnable, le devoir de surveillance implique que les administrateurs veillent collégialement à la prise en compte et au respect des intérêts de tous les actionnaires. Ils s'assurent de la capacité de l'exécutif à conduire l'entreprise de manière pérenne.

## **3. Les administrateurs ont-ils les moyens matériels de remplir leur mission ?**

Ceci concerne la communication des informations nécessaires à la préparation des conseils (alimenter la connaissance des sujets traités et permettre de se forger un jugement) et le fonctionnement du conseil, qui doit permettre l'expression, le respect et la traçabilité d'opinions divergentes avant la prise de décision collégiale. Il paraît souhaitable de proposer aux administrateurs, au moment de leur entrée en fonction, une information suffisante sur les métiers et l'organisation du groupe.

## **4. La compétence des administrateurs est-elle adaptée ?**

Le panel des administrateurs doit manifester des aptitudes et des compétences suffisamment larges et diversifiées pour évaluer celles du « dirigeant » et être en mesure de s'assurer que la stratégie de la société est pertinente vis-à-vis de son intérêt social.

## **5. Les conditions d'exercice du travail des administrateurs peuvent-elles affecter leur jugement ?**

La faculté de jugement des administrateurs dépend fondamentalement des conditions d'exercice de leur mandat :

- le niveau de rémunération - trop faible, il peut décourager l'implication de l'administrateur, trop élevé, le rendre très dépendant de l'entreprise ;
- la durée des mandats - trop courte, elle peut limiter les effets d'expérience, trop longue, éroder la qualité de la surveillance

Aussi en réponses à ces points il sera nécessaire de :

1. Mettre en place un règlement intérieur du conseil
2. Mettre en place un code de déontologie du conseil
3. Présence de membres indépendants au sein du conseil
4. Les actionnaires doivent se prononcer sur le choix des administrateurs
5. Que la durée des mandats des membres du conseil soit adaptée
6. Qu'il soit porté une attention particulière à l'information transmise aux membre du conseil par l'entreprise.
7. Que les comités ad hoc soient mis en place (audit, rémunération...)
8. Que soient définies les règles des réunions (fréquence, durée...)
9. Que soit défini la rémunération des administrateurs (forme et fond).
10. Que le travail du conseil puisse être évalué

## **LE POUVOIR SOUVERAIN**

Contexte : Comme exposé précédemment, la plupart des entreprises considérées se caractérisent, pour beaucoup d'entre elles, par un actionnariat de référence important. Ce contexte favorise le couplage entre la souveraineté sur l'entreprise et l'implication dans sa continuité, au fondement même de la gouvernance d'entreprise, mais comporte aussi le risque de porter atteinte aux intérêts de l'actionnariat

minoritaire, du fait d'un trop fort alignement entre le pouvoir exécutif et l'actionnariat de référence.

L'objectif de mettre en place une gouvernance raisonnable passe par l'exercice réel de leur pouvoir souverain par l'ensemble des actionnaires en particulier durant l'assemblée générale des actionnaires.

**Les cinq points** de vigilance suivants sur lesquels le conseil d'administration apportera une attention particulière :

**1. Les actionnaires sont-ils clairement informés des risques majeurs et prévisibles qui pourraient menacer la pérennité de l'entreprise ?**

Au-delà des obligations légales d'information sur les risques, le point de vigilance consiste à évaluer si le système de gouvernance en place permettrait aux actionnaires de disposer d'une information, en cas de risques menaçant la pérennité de l'entreprise.

**2. Les actionnaires choisissent-ils réellement les administrateurs ?**

Le point de vigilance consiste à évaluer si les actionnaires sont réellement mis en condition d'exercer leur pouvoir de désignation des administrateurs, par des choix crédibles et éclairés.

**3. Les actionnaires participent-ils aux votes ?**

En fonction des diverses configurations d'entreprise et d'actionnariat, la vigilance doit porter sur les différentes pratiques concrètes de vote afin d'encourager le vote effectif des actionnaires.

**4. Existe-t-il un risque de porter atteinte aux intérêts des actionnaires minoritaires ?**

Il s'agit ici d'éviter toute pratique pouvant conduire à porter atteinte aux intérêts des actionnaires minoritaires, notamment à l'occasion de transactions entre les parties liées (par exemple conventions réglementées...). A cet égard, il est rappelé l'importance de l'information donnée aux actionnaires sur ce sujet.

**5. L'actionnariat est-il géré dans la durée ?**

Une gouvernance raisonnable doit intégrer une bonne connaissance de l'actionnariat de la société et sa gestion dans la durée.

**CONCLUSION :** Une bonne gouvernance est un équilibre de pouvoirs et un partage entre les acteurs de la vie de l'entreprise. Des outils informatiques permettent de rendre plus fluide l'ensemble des relations et de les stocker de manière sécurisée. Ces plateformes

peuvent être misent en place à plusieurs niveaux et avec plusieurs types d'accès. Elles ne remplaceront toutefois pas les rapports humains et les échanges constructifs qui permettent à l'entreprise d'avancer.

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à me contacter :

Laurent BRUHL  
[lb2ad.conseil@gmail.com](mailto:lb2ad.conseil@gmail.com)