

Analyse

Mise en œuvre du gouvernement d'entreprise dans la banque

Bien que le respect du gouvernement d'entreprise soit conditionné à un certain nombre de critères, ceux-ci apparaissent parfois inadaptés, voire insuffisants. Trouver un juste équilibre entre une réglementation exigeante et une responsabilisation morale des dirigeants est essentiel.

L'IMPORTANCE DU GOUVERNEMENT d'entreprise dans la banque est d'autant plus grande que cette dernière se situe au cœur du système économique, et les différents scandales de ces dernières années ont démontré que l'acteur bancaire a pu y jouer un rôle important. À cet égard, des règles sont nécessaires, mais le gouvernement d'entreprise est avant tout un état d'esprit qui se traduit à la fois par des comportements et une organisation, lesquels concernent bien sûr le conseil d'administration, mais vont bien au-delà, au cœur même du management de l'entreprise.



ALAIN MOYNOT
Responsable
mondial éthique
et déontologie
BNP Paribas

UNE RÉGLEMENTATION EXISTANTE MAIS INSUFFISANTE

Certes, des règles existent, mais la question est de savoir si celles-ci sont suffisantes et adaptées. À l'évidence, les faits tendraient à prouver le contraire.

De fait, en réaction aux scandales récents, les réglementations se sont multipliées dans les grandes économies occidentales. Sans doute, y avait-il besoin de combler des lacunes et de préciser certains principes. Mais attention à ne pas suc-

comber à l'illusion que tout peut être réglé par des obligations précises, et multiples. Quelques exemples peuvent aider à comprendre les risques d'incohérence, voire d'inefficacité pure et simple, qui pourraient en découler.

Prenons le sujet sensible des administrateurs indépendants. Différentes définitions existent dès aujourd'hui qui permettraient à une société française cotée aux États-Unis de constater que 50 % de ses administrateurs sont indépendants selon les recommandations du rapport Medef AFEP, 22 % selon les critères de la loi Sarbanes Oxley et 64 % selon les règles du New York Stock Exchange ! Bien que cet exemple soit caricatural, il montre combien la multiplication des textes peut avoir des conséquences sur le plan opérationnel.

Dans ce domaine, il convient de rappeler que le conseil d'administration d'Enron était probablement un modèle du gouvernement d'entreprise, sous l'aspect formel, avec de nombreux administrateurs indépendants, un code d'éthique tout à fait exemplaire, de nombreuses informations financières particulièrement pertinentes, etc. D'ailleurs, toutes les entreprises qui se sont trouvées impliquées dans les récents grands scandales

avaient des comités d'audit et des comités des rémunérations compétents et expérimentés, c'est-à-dire un ensemble de structures qui logiquement auraient dû empêcher ces scandales.

UNE ÉTUDE RÉFUTE LA CRÉDIBILITÉ DE CERTAINS CRITÈRES

À l'automne dernier, les conclusions d'un chercheur américain, publiées dans la *Harvard Business Review*, font apparaître que les critères considérés comme permettant d'avoir un conseil d'administration fonctionnant correctement ne sont pas totalement probants. Ces critères englobent l'assiduité des administrateurs qui démontre leur sens des responsabilités, leur degré d'implication par le nombre d'actions qu'ils détiennent dans la société, la compétence des administrateurs, leur âge et leur indépendance, et la taille des conseils et des comités.

Deux sortes d'entreprises ont été comparées : les sociétés les mieux classées aux États-Unis dans le palmarès de *Fortune* et les entreprises les moins performantes. L'étude révèle qu'au sein de ces deux catégories, on trouvait à la fois des conseils avec des administrateurs très assidus et d'autres qui ne l'étaient pas. La seule conclusion qui ressortait

était que si l'assiduité d'un administrateur était certainement le signe de l'intérêt qu'il portait à la société, aucun élément probant n'apparaissait quant à l'efficacité du conseil, de l'assiduité ou l'absence d'assiduité de l'ensemble des administrateurs collectivement parlant.

Ce constat est le même en ce qui concerne l'investissement en actions. Des administrateurs peuvent détenir un nombre d'actions significatif dans des conseils de sociétés mal gérées et inversement, certains administrateurs détiennent peu d'actions dans des conseils de sociétés bien gérées. Il n'est donc pas possible d'établir une règle.

S'agissant de la compétence des administrateurs, il convient de rappeler que le conseil d'administration d'Enron avait en son

sein un ensemble de professionnels de haut niveau : un doyen de Stanford, professeur de comptabilité, un ancien président de compagnie d'assurance, un gestionnaire de *hedge fund*, un économiste, etc. Néanmoins, lorsque le scandale a éclaté, plusieurs ont avoué ne pas avoir compris certaines des opérations qui leur avaient été présentées.

Au niveau de l'âge des administrateurs et de la durée de présence dans les conseils, là encore, il n'y a rien de probant. Néanmoins, une expérience suffisamment longue d'un conseil apparaît comme une sorte d'actif immatériel. De plus, avoir au sein d'un conseil des administrateurs qui ont connu plusieurs cycles économiques avec des situations de forte expansion et de crise

représente généralement plutôt un atout qu'un handicap.

En ce qui concerne l'indépendance, il est difficile de cerner exactement ce qu'est un administrateur indépendant. Certains vont jusqu'à prétendre que le véritable administrateur indépendant est celui qui n'a aucun rapport avec l'entreprise et qui ne connaît rien au métier qu'elle exerce !. Sans aller jusqu'à cet extrême, là encore, l'expérience montre que l'indépendance de l'administrateur n'est pas, en soi, un critère essentiel.

Ces éléments confirment que si des règles sont bien évidemment nécessaires, elles ne se suffisent pas en elles-mêmes.

LE RÔLE DES ADMINISTRATEURS ET DU PRÉSIDENT DEMEURE ESSENTIEL

Il convient donc de se demander si le problème auquel les entreprises sont confrontées ne serait pas aussi bien d'ordre éthique que d'ordre technique.

Nicolas Baverez, économiste et avocat, affirme que les dérives de la fin des années quatre-vingt-dix résultent d'une perte générale des repères de la part des différents acteurs et donc au fond, d'un problème moral. Quant à Claude Bébér, il a dit : « *Le système capitaliste est la garantie de la liberté d'entreprendre et la liberté permet la créativité. Je suis très sévère avec ceux qui le dévoient.* » Louis Schweitzer, le président de Renault, considère qu'il faut une évolution des règles juridiques, mais également des règles de conduite et qu'il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre des règles draconiennes et une nécessaire exigence morale.

Le gouvernement d'entreprise est un état d'esprit qui doit être partagé non seulement par les membres du conseil d'administration, et en premier chef par le président qui le met en œuvre, mais aussi par les principaux responsables du management de l'entreprise.

Ceux qui sont en charge de rechercher des administrateurs et de présenter leur candidature aux ac-

tionnaires doivent privilégier l'expérience des affaires, la compétence technique, l'autonomie de pensée, la liberté d'expression et la capacité à prendre des décisions.

Pour le fonctionnement du conseil d'administration, il est très clair que le rôle du président est essentiel. Il doit faire en sorte que le conseil soit véritablement infor-

“ Toutes les entreprises qui se sont trouvées impliquées dans les récents grands scandales avaient un ensemble de structures qui logiquement aurait dû empêcher ces scandales. ”

mé et donc, par exemple, que les documents soient fournis aux administrateurs en temps et en heure et non pas simplement au moment où il se réunit. Pendant le conseil d'administration, le président veillera à ce que les échanges puissent se développer autant que nécessaire et que des réponses soient apportées aux questions des administrateurs.

ENCOURAGER L'ÉMERGENCE DE COMITÉS ACTIFS

Enfin le conseil doit pouvoir constituer des comités qui soient puissants et opérationnels.

- Le comité des rémunérations et des nominations doit non seulement donner son avis mais aussi participer à la décision sur les rémunérations des principaux dirigeants exécutifs.
- Le comité des comptes doit avoir la capacité intellectuelle et technique de discuter non seulement avec les responsables du groupe mais aussi avec les auditeurs externes et les commissaires aux comptes. Le discours des commissaires aux comptes doit pouvoir être compris, et le cas échéant, le comité doit être capable de cerner les problèmes que les commissaires

aux comptes n'auraient véritablement perçus.

- Le comité du contrôle interne et des risques s'avère particulièrement important dans la profession bancaire. Il doit non seulement entendre et questionner le directeur des risques, mais aussi l'inspecteur général et les auditeurs et se voir communiquer, pour examen, le rapport du contrôle interne présenté par l'entreprise annuellement à la Commission bancaire. Il doit avoir enfin la capacité de questionner le responsable de l'éthique et de la déontologie sur l'analyse de la situation et des procédures internes de la banque.

Ces comités et ces conseils pléniers doivent avoir la possibilité de rencontrer des managers autres que les mandataires sociaux. Ces démarches peuvent se faire en présence ou non du président quand celui-ci est aussi directeur général : un président qui s'impose montre qu'il n'a pas, d'une certaine manière, véritablement confiance dans ses managers. A contrario, un conseil qui demande à son président d'être absent lorsqu'il contacte les managers montre aussi qu'il a une certaine défiance vis-à-vis de lui. Les choses doivent donc se faire naturellement, en fonction des sujets traités.

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, UN CONCEPT PLUS LARGE

L'état d'esprit s'impose également au management. En effet, le gouvernement d'entreprise est également représentatif de la manière dont l'entreprise se comporte vis-à-vis de son environnement, de ses salariés, de ses clients, de ses fournisseurs, de ses actionnaires et des régulateurs.

Il est primordial que les managers de l'entreprise acceptent de s'imposer les contraintes, les charges et d'une certaine manière

les handicaps, au moins à court terme, que constituent des comportements responsables.

Le concept d'entreprise socialement responsable qui autrefois faisait sourire, est aujourd'hui un argument très fréquemment invoqué, parfois simplement pour se défendre, mais le plus souvent parce que ce concept correspond à une réelle évolution des dirigeants.

Les entreprises qui sont gouvernées correctement sont celles qui ont un code éthique, pas nécessairement écrit, mais assumé par le management. Ce code éthique se traduit dans tous les actes du management et aussi bien dans la politique sociale que dans la politique commerciale, contractuelle et d'information des actionnaires et du public.

En outre, prendre l'initiative de faire certifier des produits et des services est un bon système parce qu'il permet de s'imposer à soi-même une discipline de rigueur et de méthode.

DES ORGANES DE CONTRÔLE EFFICACES PLUTÔT QU'UNE SURABONDANCE DE RÉGLEMENTATIONS

Il est évident que des textes et des règlements sont et seront toujours nécessaires, cependant il faut prendre garde à ne pas trop les multiplier. Plutôt que de vouloir tout régenter, mieux vaut poser des principes forts, fixer des règles et prévoir des organes ayant pour mission de contrôler et de sanctionner sévèrement en cas de non-respect des critères établis.

En outre, toutes les propositions qui conduisent à renforcer le rôle et le pouvoir des actionnaires, leur capacité de questionnement et d'interpellation et, d'une certaine manière, leur pouvoir de décision est certainement une des principales voies qui peut permettre de responsabiliser davantage les membres des conseils d'administration et l'ensemble du management supérieur des entreprises. ■