

Daniel Bouton
PDG, Societe Generale

Forum de l'OCDE 2004
May 12, 2004

Propos introductifs

Je m'exprime ici en tant qu'émetteur, mais aussi en tant qu'ancien président du groupe de travail, qui en 2002 a tenté de tirer les leçons de l'affaire ENRON sur les règles de gouvernement d'entreprises suivies en France.

La France est un pays doté d'une législation très complète, parfois ancienne, sur le droit des sociétés et la responsabilité des dirigeants et des Conseils d'administration.

Ainsi :

- La signature des comptes par le directeur général et la responsabilité pénale pour « faux bilan » ;
- Le système du double commissariat aux comptes ;
- Le vote par l'Assemblée générale de toute décision affectant le capital (y compris les stock options).

I - Quel bilan pour la France ?

Les progrès sont réellement très significatifs, même s'il est trop tôt pour juger.

1. Organisation des travaux

Toutes les sociétés du CAC 40 ont mis en place des comités (comptes, sélection, rémunération).

Une majorité de Conseils d'administration dispose d'un règlement intérieur, qui précise notamment le rôle du Conseil dans les opérations stratégiques.

2. Composition du Conseil

La taille des Conseils s'est réduite (14 membres).

La part des administrateurs indépendants se situe en moyenne à 40 % dans les sociétés du CAC 40 ; De plus, la définition de l'administrateur indépendant (libre d'intérêt à l'égard de la société et sa direction) repose dans toutes les entreprises sur les critères du rapport AFEP/MEDEF et fait l'objet d'une appréciation par le Conseil d'administration.

3. Transparence

C'est le point essentiel. 100 % des rapports de sociétés du CAC 40 comporte un exposé détaillé sur le gouvernement de l'entreprise (organisation, modalités de rémunération des dirigeants ...).

4. Evaluation

L'évaluation des dirigeants a beaucoup progressé au travers notamment de la fixation des parts variables.

L'évaluation du Conseil d'administration reste encore en retrait même si, à la suite du rapport AFEP/MEDEF, elle s'est rapidement développée (1/3 des entreprises du CAC 40)

*
* * *

Conclusion sur ce bilan

- La méthode de l'autorégulation fonctionne.
- Les règles sont établies par des praticiens.
- La transparence permet aux investisseurs d'arbitrer.
- La loi de sécurité financière (1^{er} août 2003) a confirmé la méthode française :
 - en privilégiant la transparence (rapport du président à l'Assemblée Générale) ;
 - en confiant à l'Autorité des Marchés Financiers le soin de synthétiser l'évolution des pratiques.

II – Quelles orientations ?

1. Privilégier la mise en œuvre de meilleures pratiques

Veiller à ce que la forme ne l'emporte pas sur le fond. Le risque est grand de la « box ticking mentality ».

2. Faire que l'Assemblée Générale s'intéresse plus aux questions de gouvernance

En Assemblée Générale, peu de questions concernent la gouvernance, excepté le débat normal sur la rémunération des dirigeants.

3. Développer l'évaluation

L'évaluation a été pratiquée dans tous les Conseils dont je suis membre.

Il faut la généraliser.

Par ailleurs, deux domaines méritent un approfondissement :

- l'évaluation non pas du Conseil, mais de chaque administrateur ;
- l'évaluation des dirigeants lors d'une réunion des administrateurs extérieurs à l'entreprise.

III – Quelle convergence internationale ?

Le travail de l'OCDE, les principes élaborés en 1998, leur actualisation montrent l'importance qu'a pris ce sujet au niveau international. C'est d'ailleurs le reflet du caractère international des crises (Enron, Parmalat ...) liées aux questions de gouvernance.

L'Union Européenne vient aussi d'engager un travail d'élaboration de recommandations.

Pour les entreprises, cette convergence internationale est souhaitable, dès lors que plusieurs conditions sont remplies :

- le libre choix de la structure d'organisation des entreprises (système moniste, système moniste avec séparation Président et Directeur général, système dual) doit être respecté ;
- les recommandations doivent se borner aux principes car la matière est trop évolutive pour être codifiée (par exemple, la définition de l'indépendance) ;
- la clé de voûte du système doit être fondée sur la transparence.

Aujourd'hui, il ne faut pas oublier que le droit des sociétés est loin d'être harmonisé !

D'ici lors, il faut faire confiance au marché et à la convergence des réglementations. Dans le domaine du gouvernement d'entreprise, cette convergence est évidente.

Quels principes ?

Ce sujet a fait l'objet de travaux récents entre émetteurs et notamment au sein d'une association dénommée EALIC (European Association for Listed Companies).

1. L'organisation de la société et sa composition doivent être adaptées à la structure actionnariale, la nature de son activité et sa situation particulière. Chaque Conseil est juge de la meilleure organisation.

La composition doit être équilibrée et laisser une place adaptée aux non-exécutifs et aux administrateurs indépendants.

2. Des comités spécialisés doivent être institués. Le nombre dépend du Conseil, mais il est souhaitable que les sujets suivants :
 - revue des comptes
 - contrôle interne
 - rémunération et options
 - nominations
 soient examinés par un comité spécialisé.
3. Définir les principes de la définition de l'administrateur indépendant (notamment le processus de qualification par le Conseil).
4. Transparence sur les rémunérations.
5. Transparence sur la politique de gouvernement d'entreprise (code de référence, pratiques ...). L'entreprise explique les raisons pour lesquelles elle ne suit pas les recommandations d'un code.

*
* *

La Commission européenne vient de publier divers projets qui sont soumis à consultation (sur la transparence des rémunérations, sur le comité des comptes, sur la définition des administrateurs indépendants ...). Ce qui est frappant, c'est l'excès de détails et souvent le caractère inutilement contraignant.

Prenons un exemple : faut-il rendre le comité des comptes obligatoire ? A priori, cela ne gênerait personne. Pourtant, une telle mesure soulèverait immédiatement la question de la responsabilité différenciée des membres de ce comité. Une telle question met en cause la collégialité des décisions du Conseil d'administration, principe fondamental en France, mais aussi dans de nombreux pays.

Cet exemple montre que la solution est moins dans la réglementation que dans la transparence. Si une société se refuse à créer un comité des comptes, le marché saura la sanctionner. Il n'est pas besoin de créer une obligation.

Espérons que l'Union Européenne suivra la voie de l'OCDE dont les principes sont effectivement dans l'esprit souhaité par les entreprises, c'est-à-dire généraux et évolutifs.

Le gouvernement d'entreprise, ce n'est pas seulement un ensemble de procédures, c'est la garantie donnée au marché que l'entreprise recherche les meilleures méthodes de décision.

Derrière ces règles, c'est la confiance dans les entreprises et les marchés qui est en cause.