



IDÉES POUR DEMAIN

Quelques règles pour la gouvernance des sociétés moyennes cotées

RAPPORT Vienot I et II. Rapport Bouton. Loi du 24 juillet 1966. Loi du 15 mai 2001. Code Afep-Medef. Les recommandations se sont multipliées depuis les années 1990 pour fixer les règles de gouvernance des entreprises. « *La profusion des textes témoigne de l'intérêt pour le sujet, mais elle a aussi pu conduire à une certaine confusion quant aux questions de fond* », constate Pierre-Yves Gomez, professeur de management stratégique à EM Lyon Business School et directeur de l'Institut français du gouvernement des entreprises (IFGE) dans le rapport qu'il a remis au conseil d'administration de MiddleNext, une association professionnelle qui représente les entreprises moyennes cotées.

Dans ce document dont le titre est « Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises », Pierre-Yves Gomez met en garde contre « certains principes réducteurs et dépassés ». Il estime simpliste de vouloir imposer les modes de fonctionnement des grandes entreprises cotées à toutes les sociétés alors qu'elles ne représentent qu'une minorité. Il demande également d'éviter de tomber dans la suspicion et la multiplication des contrôles pour éviter « une fuite en avant dans le formalisme ».

Face à ces risques, Pierre-Yves Gomez prône « une gouvernance raisonnable ». « Nous voulons dire que l'esprit doit l'emporter sur la lettre et la raison sur la procédure », écrit l'auteur de *L'Entreprise dans la démocratie*, coécrit avec Harry Korine, chercheur à la London

Business School, et édité chez De Boeck. Ce livre, qui se définit comme « une boîte à outils » laissant toute liberté aux utilisateurs, radioscopie les trois pouvoirs jouant un rôle clé : le pouvoir exécutif, les dirigeants ; le pouvoir de surveillance, les administrateurs ; le pouvoir souverain, les actionnaires. Après avoir défini la fonction de chacun des membres de cette triade, Pierre-Yves Gomez donne « quelques signaux pour évaluer leur pouvoir ».

Ce sont par exemple « la croissance relative de la rémunération par rapport à celle de l'entreprise et des autres parties prenantes » et « la présence ou l'absence d'un successeur potentiel » pour les dirigeants. « Le panel et la diversité des compétences des "administrateurs" et le turnover des "administrateurs" : trop fort, ils ne sont pas indépendants de jugement ; trop faible, il existe un risque d'accommodements avec l'exécutif ». En ce qui concerne les actionnaires, l'expert propose de prendre en compte « le degré de choix réel dans la désignation des mandataires sociaux » et le « nombre de résolutions adoptées émanant des minoritaires ».

Jugeant que « le pouvoir souverain des actionnaires est une pièce maîtresse du gouvernement d'entreprise et sans doute la plus fragile aujourd'hui », Pierre-Yves Gomez assure que « 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 ».

YANN LE GALÈS

L'IFGE

Centre de recherche d'EM-Lyon Business School, l'**Institut français de gouvernement des entreprises (IFGE)** est spécialisé dans le gouvernement des entreprises. Depuis 2002, il développe ses travaux autour de quatre pôles de recherche. www.ifge-online.org