

SESSION 2006

CA / PLP2

CONCOURS EXTERNE

Sections : **Communication administrative et bureautique**
Comptabilité et gestion
Vente

ECONOMIE D'ENTREPRISE

Durée : 3 heures

SUJET

A l'aide de vos connaissances et des documents annexes, présentez les enjeux du gouvernement d'entreprise.

Document 1 : Le gouvernement d'entreprise chez Renault

Thierry Moulouguet, directeur général adjoint, directeur financier de Renault, explique les actions menées par Renault pour apporter clarté et lisibilité sur la manière dont l'entreprise est dirigée.

Le gouvernement d'entreprise est d'actualité...

On a vu récemment un certain nombre de scandales financiers. Plusieurs entreprises n'ont pas respecté les règles qu'elles s'étaient fixées et se sont retrouvées brutalement dans des situations difficiles les menant à la faillite. Les entreprises sont en relation directe avec le marché de l'épargne ; des personnes investissent dans les entreprises : il est normal qu'elles sachent de manière claire comment l'entreprise est dirigée.

Comment se positionne Renault sur le thème du gouvernement d'entreprise ?

Renault n'a pas attendu ce débat pour s'organiser. L'entreprise a progressivement ouvert son conseil d'administration à des administrateurs indépendants. Ensuite, Renault met en place des règles de décision et des procédures rigoureuses de gestion. La mission du conseil d'administration est de les valider et de s'assurer qu'elles sont bien respectées.

Le rôle du conseil d'administration va croissant...

Effectivement. Le conseil d'administration est devenu un outil important dans la gouvernance de l'entreprise, dans la supervision du respect des règles principales de fonctionnement et de la cohérence de la stratégie.

Comment contrôlez-vous le respect des règles ?

Une cinquantaine d'auditeurs internes parcourt Renault dans le monde sur des sujets précis pour s'assurer que les procédures sont bien appliquées. L'audit interne est un outil majeur en termes de bon gouvernement d'entreprise dans ses fonctions de contrôle et de proposition. Mais au-delà de l'audit interne, il revient à chaque employé de faire vivre au quotidien un bon gouvernement d'entreprise.

Et en matière d'audit externe ?

Toutes les activités de l'entreprise s'inscrivent dans un bilan et un compte de résultats, qui sont vérifiés par des auditeurs externes avant publication. Renault fait appel à deux cabinets d'auditeurs qui peuvent confronter leurs points de vue. C'est une garantie supplémentaire apportée aux actionnaires.

Travaillez-vous sur d'autres axes ?

Nous développons une réflexion sur les risques auxquels l'entreprise est confrontée : un tremblement de terre en Turquie qui arrête l'usine de Bursa, une monnaie qui s'effondre, une panne informatique... Les risques sont multiples. Il faut en avoir une vision claire et, dans la mesure où l'on a une maîtrise de ces risques, développer les actions préventives nécessaires. C'est l'un des éléments d'évolution et d'enrichissement du gouvernement d'entreprise.

Source : <http://www.renault.com>

Document 2 : Le gouvernement d'entreprise selon l'OCDE

En avril 1998, le Conseil de l'OCDE réuni au niveau des Ministres a demandé à l'Organisation d'élaborer un ensemble de principes dans le domaine du gouvernement d'entreprise. Cette initiative a reçu par la suite le soutien du G7 et d'autres instances internationales. La mission de rédiger les Principes a été confiée au Groupe de travail ad hoc sur le gouvernement d'entreprise, présidé par Mme Joanna R. Shelton, Secrétaire général adjoint. Ce Groupe réunit des représentants de l'ensemble des pays Membres de l'OCDE et d'organisations internationales telles que la Banque mondiale, le FMI, la BRI et l'OICV. Ont également été associés à ses travaux des représentants des milieux d'affaires, des investisseurs et des organisations syndicales. Durant tout le processus, le Groupe de travail ad hoc a tenu de multiples consultations avec le secteur privé, des pays non membres et diverses instances de la société civile. En outre, les projets de texte successifs qui ont été rédigés ont tous été placés pour consultation sur le site de l'OCDE, la possibilité étant donnée à toute personne le désirant de formuler des commentaires. Introduits par un préambule, les Principes abordent cinq grands aspects fondamentaux du gouvernement d'entreprise dans des chapitres intitulés respectivement : droits des actionnaires ; traitement équitable des actionnaires ; rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise ; transparence et diffusion de l'information ; responsabilités du conseil d'administration. Chacun des cinq chapitres énonce un ensemble de principes, suivi de notes explicatives présentant des commentaires destinés à éclairer le lecteur sur la logique qui sous-tend les Principes. Les annotations comportent en outre des descriptions des grandes tendances qui se dessinent et présentent des solutions de substitution et des exemples pouvant être utiles pour la mise en pratique des Principes. Les Principes visent principalement les entreprises faisant publiquement appel à l'épargne. Dans la mesure où ils leur sont applicables, ils peuvent toutefois contribuer utilement à améliorer également l'organisation du pouvoir dans des sociétés à capital fermé et des entreprises à capitaux publics. Les Principes ont avant tout pour objet d'aider les pouvoirs publics dans les efforts qu'ils déploient pour évaluer et améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire régissant l'organisation du pouvoir dans l'entreprise. Ils proposent également des orientations et des conseils à l'intention des autorités boursières, des investisseurs, des sociétés et d'autres parties intervenant dans la mise au point d'un système de gouvernement d'entreprise de qualité.

Source : <http://www.oecd.org/daf/governance/principes.htm>

Document 3 : Les principes du gouvernement d'entreprise et l'Union européenne

Une étude comparative des différents codes de gouvernement d'entreprise existant au sein de l'Union européenne, a été réalisée par un cabinet américain à la demande de la Commission européenne. Elle révèle qu'entre les différents codes il existe plus d'affinités que d'incompatibilités. Autre point à souligner : sur les 35 codes analysés, 25 ont été remaniés ou modifiés depuis 1997. La « corporate governance » n'étant pas un concept très ancien, l'étude se penche sur les mécanismes par lesquels les managers sont et peuvent être tenus comptables de la "manière", de l'efficacité et de la lisibilité de leur gestion. Il ne s'agit pas là de leurs responsabilités quant à la performance de l'entreprise. Ce rapport apporte les éclairages suivants. Bien que solidement pétris de traditions financières, historiques et culturelles nationales, les différents codes rencontrés dans l'Union manifestent une vision similaire de la responsabilité du Conseil d'administration, tant sur le plan de sa composition que sur celui de ses pratiques. Les différences les plus importantes dans les pratiques de gouvernement d'entreprise tiennent davantage au cadre juridique national qu'aux recommandations contenues dans les codes. Rien ne semble démontrer que les différences entre codes se traduisent par des entraves à la réalisation du marché unique des actions. Cependant, comme le précise, dans une langue toute diplomatique, le résumé édité par la Commission, *"l'existence de disparités dans les pratiques en matière de gouvernement d'entreprise peut constituer une source inutile d'incertitude, tant pour les émetteurs que pour les investisseurs"*. Le rapport recommande que la Commission concentre ses efforts sur la réduction des barrières légales et réglementaires au vote transfrontalier des actionnaires, ainsi qu'à la capacité des actionnaires à évaluer la "gouvernance des sociétés".

Source : Rapport Union Européenne (2005)

Document 4 : La rémunération des dirigeants d'entreprise

Le Comité d'Éthique du MEDEF a rendu public son rapport sur la rémunération des dirigeants d'entreprise, mandataires sociaux. René Barbier de la Serre, Président du Comité*, et Hélène Ploix, Président de Pêchel Industries et membre du Comité, en ont fait une présentation à la presse vendredi 16 mai. Ce rapport propose un certain nombre de « principes de jugement » afin d'aider la réflexion et la décision des comités des rémunérations des entreprises. Pour René Barbier de la Serre, « *La réflexion du Comité d'éthique entrepreneuriale sur la rémunération des dirigeants, mandataires sociaux, se place dans ce cadre, dans la recherche du bon comportement, celui de l'équilibre et de la mesure* ». Le MEDEF n'a pas attendu « *l'agitation médiatique actuelle pour recommander la transparence de ces rémunérations dans les sociétés cotées et la mise en place de comités ad hoc* » a-t-il précisé. Hélène Ploix a précisé que « *la rémunération accordée doit toujours être justifiée et justifiable au regard de critères pertinents: pratiques de la concurrence dans le secteur concerné, comparaisons internationales pour les entreprises multinationales, taille et complexité de l'entreprise, etc...* ». La politique des rémunérations doit « *être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité à l'intérieur de l'entreprise. Le souci de justification et d'équité doit aussi prévaloir à l'égard des actionnaires* ». Hélène Ploix a rappelé qu'aux Etats-Unis ce qui est fait dans ce domaine relève de « *la démesure* », or « *l'éthique exige mesure et maîtrise* ». Le comité estime qu'en matière de rémunération des dirigeants d'entreprise, mandataires sociaux, « *le marché est une référence, mais il ne peut être la seule... La rémunération d'un dirigeant, mandataire social, est fonction du travail effectué, des résultats obtenus, mais aussi de la responsabilité assumée. Un dirigeant, mandataire social, n'est pas assimilable à un salarié. Il assume la responsabilité ultime de l'équipe de direction* ». La rémunération doit également pouvoir attirer des « *dirigeants de qualité* ». Pour le Comité d'Éthique, l'objectif du comité des rémunérations est de « *permettre au conseil d'administration d'exercer au mieux sa liberté de contracter* » : afin de rémunérer et motiver le dirigeant, mandataire social, en le plaçant dans les conditions les plus favorables à l'exercice de sa fonction ; en faisant coïncider, autant que faire se peut, son intérêt avec celui des actionnaires, intérêt dont on sait qu'il ne peut être apprécié que sur un délai assez long ; tout en maintenant la cohérence sociale, tant au sein de l'équipe dirigeante, que de l'entreprise et de son environnement ; dans la plus grande transparence, au sein du comité des rémunérations et du conseil d'administration, et à l'égard des actionnaires dans le rapport annuel et au cours de l'assemblée générale. Le président du comité des rémunérations pourrait utilement intervenir à l'assemblée, au moins en réponse à des questions.

Hélène Ploix a présenté quelques « *grands principes auxquels la rémunération peut répondre* ». L'équilibre : « *l'équilibre entre la rémunération et les performances ; l'équilibre entre l'intérêt des dirigeants et l'intérêt des actionnaires, l'équilibre entre la prise de risque du dirigeant et sa protection juridique, l'équilibre entre les pratiques du marché et les attentes de l'opinion* ». L'exhaustivité : « *l'examen d'une rémunération ne peut qu'être exhaustif : partie fixe, partie variable (bonus), stock options, jetons de présence, conditions de retraite, indemnité de départ, avantages particuliers* ». Le marché de référence/Métier : « *cette rémunération doit être considérée dans son environnement de métier, son marché de référence* ». La cohérence : « *La rémunération du dirigeant, mandataire social, doit être pensée de façon cohérente avec celle des autres dirigeants pour conforter la solidarité de l'équipe dirigeante* ». La simplicité et la stabilité : « *les critères de performance sur lesquels s'appuie normalement la partie variable devraient être simples à établir et à expliquer, stables dans la durée et représentatifs de la réalisation des objectifs d'ensemble de l'entreprise* ».

Source : « Rapport sur la rémunération des dirigeants d'entreprise », MEDEF, mai 2005.