

Mieux faire connaître et valoriser la gouvernance “ à la française ”

Attirer en France les investisseurs étrangers nécessite de les informer des atouts de l'hexagone. La qualité de la gouvernance des sociétés françaises constitue indiscutablement un avantage compétitif pour les entreprises et pour la place de Paris. Afin de mieux connaître nos pratiques de gouvernance en dehors de nos frontières, l'Institut Français des Administrateurs et Paris Ile-de-France Capitale Economique, en partenariat avec le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, publient « La gouvernance des sociétés cotées à l'usage des investisseurs ».



Marie-Ange Andrieux

Ce travail de synthèse sur les pratiques de gouvernance en France a été réalisé à partir de l'expertise d'un groupe de travail piloté par la Commission Internationale de l'IFA présidé par **Marie-Ange Andrieux** « et nous avons souhaité y associer des institutions du monde économique et financier, parties prenantes de la gouvernance. C'est donc un outil inédit d'information pour les investisseurs étrangers mais aussi une vision partagée autour d'un outil opérationnel de valorisation de la gouvernance de nos sociétés qui pourra être très utile aux administrateurs étrangers qui sont amenés à rejoindre certains Conseils hexagonaux ».

« L'étude réalisée montre que les pratiques de gouvernance françaises des sociétés cotées se situent déjà au niveau des meilleurs standards européens et internationaux, indique ainsi **Daniel Lebègue**, Président de l'IFA. Ces pratiques devraient poursuivre leur dynamique de progression, dans les grands groupes comme dans les entreprises moyennes, et même s'étendre aux entreprises non cotées. »



Anne Outin Adam

EQUILIBRE, PERFORMANCE ET TRANSPARENCE

Nous avons choisi d'articuler nos réflexions autour de ces 3 atouts, explique **Marie Ange Andrieux** : **Équilibre** des pouvoirs, **performance** des instances de gouvernance et **transparence** qui sont autant de facteurs d'attractivité pour les investisseurs internationaux.

Plus largement une bonne gouvernance contribue à la compétitivité qualitative de l'économie en créant la confiance nécessaire, condition d'une croissance durable.» ; leviers indiscutablement séduisants pour des investisseurs internationaux... Et qu'il s'agissait donc de leur faire connaître !

Pour **Anne Outin Adam**, Directrice du pôle de politique législative et juridique de la CCIP « *Le conseil d'administration se caractérise, dans toutes ses composantes, par la recherche d'un certain équilibre, indispensable pour une gouvernance de qualité :*

- *équilibre dans sa structure, d'abord : le cumul par une même personne des fonctions de président du*



conseil et de directeur général est une pratique en recul, le choix se déterminant objectivement au cas par cas, étant précisé que ni la loi ni le code ne privilégient une formule ;

- *équilibre dans sa composition, ensuite : la présence d'administrateurs indépendants en nombre croissant peut être constatée, et va de pair avec une féminisation et une internationalisation particulièrement notables des conseils des sociétés françaises ;*

- *équilibre quant au statut de ses membres, également : la rémunération des administrateurs est fréquemment proportionnée à leur assiduité, tandis qu'ils assument en contrepartie des obligations déontologiques strictes et le risque de voir mise en cause leur responsabilité en cas de passivité fautive ;*

- *équilibre dans ses missions, enfin : si le conseil en droit français dispose de pouvoirs propres (convocation des AG, autorisations des conventions réglementées, établissement du rapport de gestion...), il intervient aussi bien en tant qu'instance de contrôle que pour définir la stratégie de l'entreprise en liaison étroite avec les dirigeants exécutifs.»*

Alain Martel et Clémence Decortiat (IFA) qui coordonnaient l'atelier « **Performance** » ont constaté que la gouvernance des entreprises avait fait d'énormes progrès au niveau du fonctionnement des conseils. De règles efficaces, les entreprises ont fait un usage performant, la généralisation du principe « *comply or explain* » permettant de garder une certaine souplesse. Cette amélioration tient pour beaucoup aux hommes et aux femmes qui les animent. Le rôle du secrétaire du conseil est devenu essentiel. Les administrateurs évaluent leur contribution personnelle et collective et n'hésitent plus à se former sur les sujets les plus complexes. La mise en place de comités spécialisés permet enfin de se focaliser sur des sujets de plus en plus techniques.

Enfin, **Carole d'Armaillé**, Directrice de la communication et des relations investisseurs de Paris Europlace qui a coordonné l'atelier « **Transparence** » rappelle que « *la place financière de Paris est la principale porte d'entrée aux marchés de l'euro, qui représentent aujourd'hui plus de 20% des réserves des banques centrales, 50% du marché obligataire international, et plus de 45% de la gestion d'actifs mondiale. C'est aussi une place ouverte, transparente et solide comptant un grand nombre d'investisseurs internationaux qui détiennent plus de 40% de la capitalisation des entreprises du CAC40 qui représentait 800 milliards d'euros à fin avril 2012. C'est un signe majeur de l'attractivité de la place et des grandes entreprises industrielles françaises, qui réalisent en moyenne 40% de leur chiffre d'affaires en dehors de la France. La Gouvernance d'entreprise y joue un rôle fondamental et constitue le trait d'union entre, les entreprises émettrices, la place financière et les investisseurs, y compris internationaux.* »

« *La reconnaissance de la qualité de la transparence de l'information financière et extra financière est importante pour nous, se félicite **Claude Cazes**, Président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, car notre profession est au service de la fiabilité des informations comptables et financières que les entreprises adressent aux marchés pour rendre compte de leurs opérations et de leur patrimoine. Notre déontologie et nos expertises sont donc engagées autour de la transparence de cette communication, un des fondamentaux d'une bonne gouvernance et un gage de confiance.* »

Cet outil opérationnel est édité en français et en anglais (French Corporate Governance in Listed Companies : a Guidebook for Investors – Driving Growth & Attractiveness), pour en permettre une large diffusion internationale. Paris IDF Capitale Economique le diffusera lors de ses road shows à l'étranger.



Alain Martel



Clémence Decortiat



Carole d'Armaillé

Les atouts de la gouvernance des sociétés cotées françaises

- Le poids prépondérant de la « soft law » par rapport à la réglementation, au regard des sources de la gouvernance,
- La composition des Conseils (indépendance, diversité, mixité, compétences...) et l'efficacité de leur fonctionnement (comités, secrétariat général...),
- La qualité de la transparence de l'information tant financière qu'extra financière,
- La clarté de la communication sur la rémunération des mandataires sociaux,
- Le bon équilibre des pouvoirs entre les actionnaires et le Conseil d'Administration,
- Le respect du droit des actionnaires et les outils mis à disposition des non-résidents au service de l'engagement actionnarial,
- Une bonne gestion des risques, facilitée par le rôle efficient des organismes de vérification et de contrôle.



Agnès Bricard

« Les partenaires nationaux et internationaux des sociétés souhaitent de façon croissante construire des relations pérennes génératrices de valeur ajoutée partagée sur le long terme, indique, de son côté, **Agnès Bricard**, Présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables. À cet égard, une gouvernance solide est indispensable pour construire un écosystème de l'entreprise aussi bien performant qu'éthique.

C'est pourquoi nous avons souhaité être

partenaires de ce document, qui, en démontrant le bon niveau des pratiques de gouvernance des entreprises cotées, sert utilement l'attractivité française. »

« La qualité de la gouvernance des entreprises est devenue un facteur significatif d'attractivité et de confiance; il contribue à améliorer la réputation d'un pays ou d'une région économique vis-à-vis de ses partenaires industriels et financiers, souligne **Pierre Simon**, Président de Paris IDF Capitale Economique. Dans un contexte de concurrence mondiale, c'est un vrai atout. Nous l'avons en France. »



Pierre Simon



Quelques uns des membres du comité de pilotage lors de la séance de clôture des travaux le 4 juillet 2012.

Par **Clémence Decortiat**,
Yaëlle Besnainou & Françoise Paoletti (Fargo)

LES MEMBRES DU PROJET

ASTCF, AFG, AMF, CCIP, CNCC, CSOEC, DFCG, ECODA, ESSEC, IFA, OCDE, ORSE, NYSE Euronext, Paris Europlace, Paris IDF Capitale Economique, SFAP.