

Risque et gouvernement de l'entreprise ⁽¹⁾

Par François VALÉRIAN

Professeur associé de finance au Conservatoire national des Arts et Métiers, Conseil général de l'Économie

Face au risque lié à un comportement fautif du dirigeant de l'entreprise, il faut imaginer une réforme du gouvernement de l'entreprise, réforme inspirée par le principe de séparation des pouvoirs et créant une nouvelle fonction, celle de directeur du risque et de la conformité, en le rattachant directement au conseil d'administration.

Les entreprises semblent être de plus en plus confrontées aux risques éventuellement posés par le comportement de leurs dirigeants. Il y a toujours eu des chefs d'entreprise au comportement contestable, mais ils choquaient moins ou l'on parlait moins d'eux, sans doute parce que la parole était moins libre et l'emploi davantage plein. Or, ce que l'on apprend, à l'occasion d'affaires judiciaires en cours ou tout simplement lors du départ de dirigeants, est évidemment préoccupant. Détournement du mécénat d'entreprise à des fins personnelles, investissements immobiliers par l'entreprise mais au bénéfice de dirigeants, couverture par l'entreprise de pertes personnelles sur des produits dérivés, ces différents agissements font souvent encore l'objet de procédures judiciaires, mais l'on peut déjà noter que les entreprises, le plus souvent, ne déclenchent d'enquête interne qu'après que la justice externe a mis fin au pouvoir du dirigeant.

Au-delà d'éventuels agissements délictuels, le patron d'entreprise possède un pouvoir considérable sur toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Pour se borner au cas de la France, chacun a en tête des hommes ou des femmes portés au pinacle du monde des affaires et dont, soudain, les décisions stratégiques se sont révélées d'immenses investissements malencontreux. Or, si les entreprises confrontées aux pertes et aux dettes peuvent demander à leurs dirigeants de partir, elles s'opposent rarement à un dirigeant *a priori*, avant la prise de décision.

Or, si les entreprises hésitent à contredire leurs dirigeants, c'est pour une raison simple qui explique malheureusement presque tous les cas de patrons d'entreprise précipités de leur capitole dans les dernières décennies : si l'on essaie de relier le gouvernement d'une entreprise aux formes politiques classifiées depuis Montesquieu, c'est plus naturellement la monarchie qui vient en tête.

Gouvernement ou gouvernance ? Il n'est pas facile de distinguer entre les deux mots. On parle rarement du gouvernement de l'entreprise, au sens de la manière dont on y exerce le pouvoir. Même si les sociologues s'y sont intéressés, c'est le plus souvent dans le cadre établi du pouvoir exercé par un seul, dont les décisions se diffusent plus ou moins bien au travers du corps de l'entreprise. Cette personne unique, *chief executive officer* en anglais, président ou président-directeur général en français, est nommée selon une procédure définie, doit poursuivre certains objectifs et répondre de ses actions devant certains organes. Cette forme de pouvoir, que l'on observe dans la plupart des entreprises occidentales, est une monarchie certes élective et constitutionnelle, mais c'est avant tout une monarchie au sens étymologique d'un pouvoir exercé par un seul. Peut-on, par une réforme de ce pouvoir, mieux maîtriser les risques liés à la monarchie actuelle ?

Les inquiétudes quant aux pouvoirs excessifs des patrons d'entreprise ne sont pas nouvelles. Elles furent exprimées par un certain nombre d'observateurs après les faillites d'Enron et de WorldCom, mais ne suscitèrent pas de vraie réforme des processus de décisions internes aux entreprises. Pour ce qui est des sociétés cotées aux États-Unis, l'organe visé par le législateur américain fut le conseil d'administration, auquel la loi Sarbanes-Oxley de 2002 confia plusieurs missions nouvelles, liées principalement à l'audit, avec la constitution obligatoire d'un comité d'audit qui recrute et supervise les auditeurs externes.

Ces changements ne suffirent pas à prévenir une crise massive quelques années plus tard, crise massive en partie imputable au comportement d'entreprises financières et de conseils d'administration qui se laissaient entraîner par leurs dirigeants sur la route radieuse du cours de bourse en forte croissance et ne regardaient en fait rien d'autre.

Le président doit avoir la responsabilité de l'obtention du profit, mais ne doit plus être responsable de ceux qui contrôlent cette obtention. Telle est la vraie révolution,

(1) Le présent article est largement inspiré de VALÉRIAN F. (2011), *Crisis in Governance. Business Ethics and the Race for Profit*, Eska.

non dans le conseil d'administration mais dans l'entreprise, que des décennies de crise récurrente ont rendue nécessaire. Tout dans l'entreprise, l'action et son contrôle, ne peut être gouverné par une seule personne. On dira qu'un tel changement nuirait à l'efficacité de l'entreprise. Certes, la seule justification de la concentration des pouvoirs entre les mains d'une personne est la nécessité de décisions rapides, mais cette rapidité ne sera pas diminuée par une séparation des pouvoirs. Tout au contraire, le président ne sera plus à la fois l'acteur et le contrôleur, et il pourra se concentrer sur la croissance du profit.

Pour atteindre cet objectif, il convient de créer un poste de directeur du risque et de la conformité, qui dépendrait du conseil d'administration et de lui seul. Ce directeur serait responsable de la prévention des risques et du contrôle, mais sa fonction irait au-delà de ce qu'elle est dans bien des entreprises qui la confient à une personne aux cheveux grisonnants, avec peu ou pas de collaborateurs. Les équipes sous l'autorité de ce directeur seraient prélevées sur deux départements distincts : l'équipe de conformité juridique viendrait du département juridique, et l'audit interne viendrait du département financier. Le directeur du risque et de la conformité contrôlerait donc la conformité des actions de l'entreprise avec les règles internes et la réglementation externe, d'un point de vue à la fois juridique et financier, et il serait responsable de la prévention des risques, là encore d'un point de vue juridique et financier. Les schémas 1 et 2 ci-contre fournissent l'organigramme succinct d'une entreprise avant et après une telle séparation des pouvoirs.

Le plus souvent dans la situation actuelle, les directeurs du risque n'ont pas d'autorité sur la conformité et l'audit interne. Leur gestion du risque se réduit au prononcé de jugements sages sur les principales décisions de l'entreprise. Il arrive aussi que le directeur du risque ait une autorité sur les questions d'éthique, écoute les préoccupations des salariés dans ce domaine, et coordonne la production ou la mise à jour du code d'éthique. Il existe, dans le meilleur des cas, une ligne hiérarchique directe entre le directeur du risque et le président. Dans de nombreuses entreprises, le directeur du risque est placé sous l'autorité du directeur financier.

Après la séparation des pouvoirs, le directeur du risque et de la conformité dépendrait directement du conseil d'administration et aurait pour l'aider des équipes significatives, aptes à prévenir les risques. L'ampleur du transfert des équipes de conformité et d'audit interne dépendrait sans doute de chaque entreprise, et plusieurs approches sont possibles pour renforcer la nouvelle fonction. Cependant, il y a une grande logique à réunir dans le même département la prévention des risques et le contrôle juridique ou financier. L'expérience du contrôle des mauvaises opérations du passé s'avère précieuse quand il s'agit de formuler une opinion sur les opérations futures. Quant à l'indépendance de la fonction, elle paraît de la plus haute importance. Très souvent, les projets de produits nouveaux ou d'acquisitions engendrent au sein de l'entreprise une telle passion collective que personne ne peut résister à une hiérarchie tout entière soumise au président.

Disposant des fonctions de contrôle, le directeur du risque et de la conformité devrait aussi avoir accès à des sources d'informations plus larges, ces sources lui devenant accessibles précisément en raison de son indépendance par rapport au président. Il devrait donc avoir autorité sur les systèmes dits de *whistleblowing*. Ces systèmes, aujourd'hui en place dans de nombreuses grandes entreprises, permettent aux salariés de signaler des préoccupations éthiques de manière confidentielle, ces préoccupations pouvant toucher de nombreux sujets comme les conflits d'intérêt, la fraude ou la corruption. Le *whistleblowing* pourrait être étendu à la prise de risque excessive, de manière à faciliter le contrôle exercé par le directeur du risque et de la conformité. Ce directeur ne deviendrait pas pour autant un *ombudsman*, au sens d'une personne indépendante qui entend les plaintes et s'efforce de résoudre les conflits. L'*ombudsman* joue souvent un rôle très utile dans la résolution ou la prévention des conflits entre salariés, ou entre les salariés et la direction. Le directeur du risque et de la conformité jouerait un rôle différent, davantage lié à l'activité de l'entreprise et à un aspect particulier de cette activité – la prévention et le contrôle du risque –, dont les crises ont prouvé qu'il était systématiquement négligé par nombre d'entreprises.

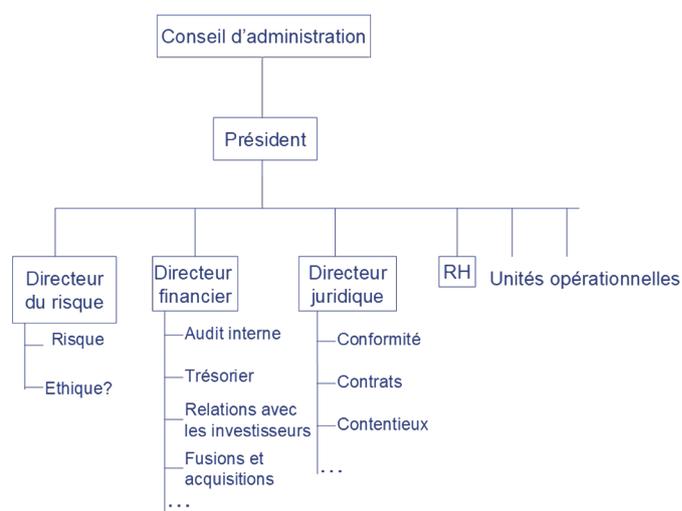


Schéma 1 : L'entreprise avant la séparation des pouvoirs.

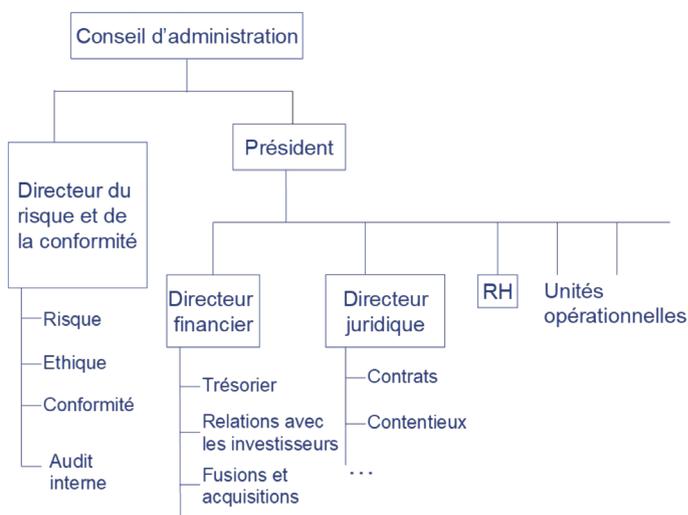


Schéma 2 : L'entreprise après la séparation des pouvoirs.

Que fait-on en cas de désaccord entre le président et le directeur du risque et de la conformité, sur une acquisition ou encore sur un partenariat commercial dans un pays émergent ? L'entreprise peut décider de faire toujours prévaloir la voix du président, mais de rapporter tous les désaccords au conseil d'administration avec les arguments des deux parties. Ainsi, le conseil d'administration aurait enfin accès aux voix discordantes, aux histoires en désaccord avec le discours officiel, et cesserait de travailler sur les seuls rapports du président et de sa hiérarchie.

Une ligne hiérarchique directe avec le conseil d'administration ne suffit pas à assurer une indépendance totale par rapport aux logiques de maximisation du profit. La rémunération du directeur du risque et de la conformité, décidée par le conseil d'administration, ne devrait pas être liée à la performance financière de l'entreprise. Certains ont suggéré de payer les directeurs du risque sur la base d'évaluations des risques, ce qui peut se concevoir pour des entreprises financières⁽²⁾, mais la meilleure approche est sans doute de s'entendre sur un salaire fixe avec le directeur du risque et de la conformité, qui se trouverait ainsi soustrait aux logiques de recherche du profit. Si un nombre suffisant d'entreprises adoptait cette séparation des pouvoirs, une nouvelle profession pourrait émerger, avec des directeurs professionnels passant d'entreprise en entreprise, au lieu des directeurs actuels du risque ou de la conformité qui viennent souvent des unités opérationnelles et aspirent à y retourner, et communiquent trop bien sur tous sujets avec leurs anciens et futurs collègues. Quand vous espérez un meilleur bonus ou une promotion, vous ne pouvez exercer le même jugement qu'en étant entièrement indépendant de la hiérarchie d'entreprise. La nomination du directeur du risque et de la conformité pour une durée fixe de trois à cinq ans peut aussi renforcer son indépendance vis-à-vis du conseil d'administration lui-même, qui s'engagerait à ne mettre fin aux fonctions du directeur que pour faute grave.

La séparation des pouvoirs dans l'entreprise présente quelque analogie avec la séparation des pouvoirs définie dans la constitution d'un pays. Comme l'ont déjà noté des chercheurs en sciences politiques, les fonctions de contrôle à l'intérieur de l'entreprise peuvent être rapprochées d'un pouvoir judiciaire, le président exerçant le pouvoir exécutif et le conseil d'administration formant l'organe législatif élu⁽³⁾. Selon cette distinction, la fonction judiciaire – exercée par le directeur du risque et de la conformité – contrôlerait le pouvoir exécutif du président.

L'indépendance de la gestion du risque, sans même mentionner celle de la conformité ou de l'audit interne, semble une idée nouvelle dans le monde de l'entreprise. Certains universitaires l'ont suggérée, mais sous une forme plutôt

restrictive⁽⁴⁾. Une enquête publiée par Ernst & Young en 2010, à la suite du rapport de l'Institute of International Finance (IIF) sur la crise de 2008⁽⁵⁾, ne compte que 9 % des soixante-deux entreprises financières analysées avec un directeur du risque qui dépend directement du conseil d'administration ou du comité d'audit de ce conseil. 22 % d'entre elles ont un directeur du risque qui dépend en parallèle du président et du conseil d'administration. Quant aux responsabilités de ces directeurs, elles sont souvent étroites, sans inclusion de la conformité ou de l'audit interne⁽⁶⁾.

L'idée n'est pourtant pas si neuve qu'elle paraît, et elle est déjà mise en œuvre par nombre d'entreprises qui ne sont jamais touchées par les enquêtes sur la gouvernance d'entreprise. Ce sont les filiales de grands groupes, qui le plus souvent ont des présidents sans autorité sur les fonctions de conformité ou de contrôle interne. Ces départements rendent compte directement à la maison mère, ce qui permet de mieux prévenir les risques. On serait tenté d'en conclure que bien des maisons mères préviennent moins bien les risques que ne le font leurs filiales.

La séparation des pouvoirs faciliterait la tâche des présidents, qui n'auraient plus à se partager entre leur mission de faire croître les profits, et le contrôle de la manière dont on les fait croître. L'éthique des affaires y trouverait bien davantage son compte que dans les codes de conduite les plus éloquents. Les salariés sauraient que le profit n'est pas la seule mesure de leur travail et qu'il existe des gens à l'intérieur de l'organisation dont la mission exclusive est de s'assurer de ce que le risque est minimisé pour l'entreprise comme pour la collectivité. La prévention et le contrôle de la corruption bénéficieraient aussi grandement d'une indépendance totale par rapport au président et à ses collaborateurs.

Un pouvoir qui demeure sans contradiction ne peut se dire éthique. Le pouvoir d'un président d'entreprise, s'il s'expose véritablement à la contradiction éventuelle du conseil d'administration et d'un directeur du risque et de la conformité, peut y gagner une confiance précieuse parmi les investisseurs et dans le public au sens large. Une entreprise dont les pouvoirs sont vraiment séparés peut se rapprocher de l'idéal d'une *entreprise de citoyens*, souvent invoqué mais sans grand succès jusqu'à présent⁽⁷⁾.

(2) LO A. W. (2009), "Regulatory reform in the wake of the financial crisis of 2007-2008", *Journal of Financial Economic Policy*, vol. 1, n°1, pp. 4-43.

(3) LURIE Y. & FRENKEL D. A. (2003), "Corporate governance: separation of powers and checks and balances in Israeli corporate law", *Business Ethics: A European Review*, vol. 12, n°3, juillet, pp. 275-283.

(4) LO A. W., *op. cit.*

(5) Institute of International Finance (IIF) (2008), Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations, Financial Services Industry Response to the Market Turmoil of 2007-2008, July.

(6) Ernst & Young (2011), "Making strides in financial services risk management", p. 14.

(7) MANVILLE B. & OBER J. (2003), "Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens", *Harvard Business Review*, janvier, pp. 48-53.