



H E A D L I N E
STRATEGIC CONSULTING GROUP

La Gouvernance d'entreprise : les meilleures pratiques

Lantosoa RAKOTOMALALA, CPA, CMA
Founder and President
Avril 2022

**La Gouvernance d'entreprise :
Les fondamentaux, Principes,
Code et Acteurs**

Le régime de gouvernement d'entreprise doit intégrer l'idée que reconnaître les intérêts des parties prenantes et leur contribution à la réussite à long terme de l'entreprise est dans l'intérêt même de cette dernière."

Organisation de Coopération et de Développement Economiques 2004

« Ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes, cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre et de surveiller les performances
PROPARCO, 2018

« Un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Orienter l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance »
Académique, Gomes, 2009

« Ensemble des règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées". Elle répartit et équilibre les pouvoirs entre toutes les parties prenantes de l'entreprise et établit les règles et les procédures de décision à suivre.»
Patronat français, 2021

La Gouvernance d'entreprise : les Fondamentaux

- ❖ La théorie des parties prenantes fondée sur la **négociation** pour une création de valeurs partagées
- ❖ Passer de la **pyramide aux réseaux** : Pouvoir Latéral », « Connect and Cooperate », par opposition au Pouvoir hiérarchique et pyramidale, « Command and Control », inadapté au partage de connaissances dans un monde connecté et en réseau
- ❖ **Equilibre des intérêts**



La Gouvernance d'entreprise : les Fondamentaux



Better access to external Financing



Lower capital costs and low interest rates on loans



Improved management and sustainability



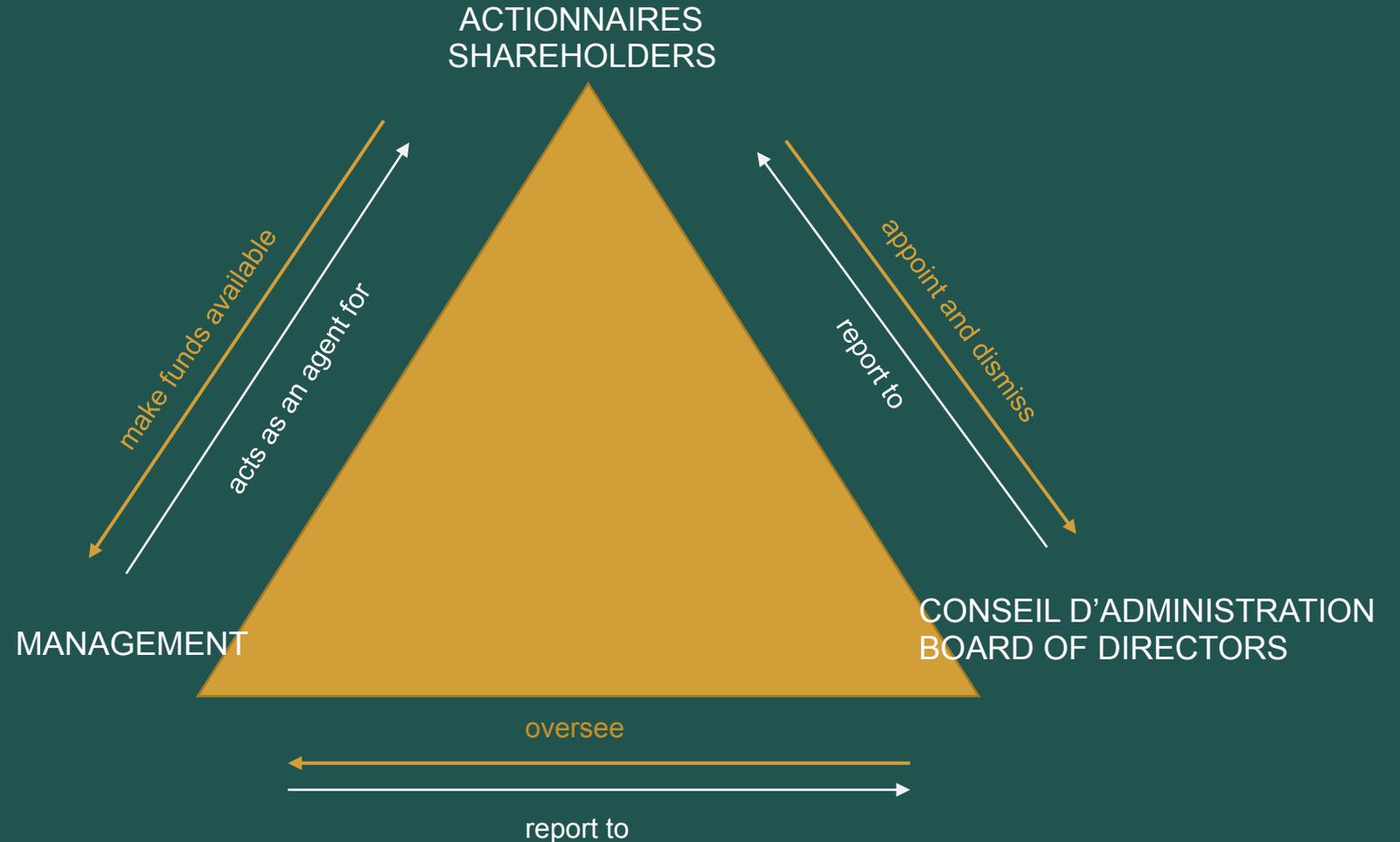
Higher company valuation and share performance



Lower risk of a company crisis

AVANTAGES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Structure de Gouvernance d'entreprise



INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Favorise le recrutement d'administrateurs qui n'ont aucun lien avec les dirigeants ni aucune relation d'affaires avec l'entreprise.

L'INTÉGRITÉ

Le conseil doit s'assurer que l'entreprise et tous ses dirigeants respectent les lois et les règles en vigueur. Il est responsable du respect de l'éthique, de la santé et de la sécurité des employés, ...

LA TRANSPARENCE

•Les entreprises ne peuvent plus se contenter de communiquer uniquement avec les actionnaires mais avec toutes les parties prenantes, être transparent ne signifie pas qu'il faut donner accès à tous ses chiffres à tout le monde. Mais il faut savoir communiquer directement, quand il est nécessaire, notamment si un incident survient.

LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT.

Les législations sont devenues très sévères au sujet de l'environnement. Une bonne gouvernance tient compte de la responsabilité de l'entreprise et le conseil doit demeurer bien au fait de l'évolution des obligations de l'entreprise sur ce plan. D'ailleurs, les administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables en cas de manquements majeurs de l'entreprise envers l'environnement.

LA REDDITION DE COMPTES

Les administrateurs doivent rendre des comptes aux actionnaires, ainsi qu'aux « parties prenantes ». Le conseil est responsable de la conformité de l'entreprise.

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

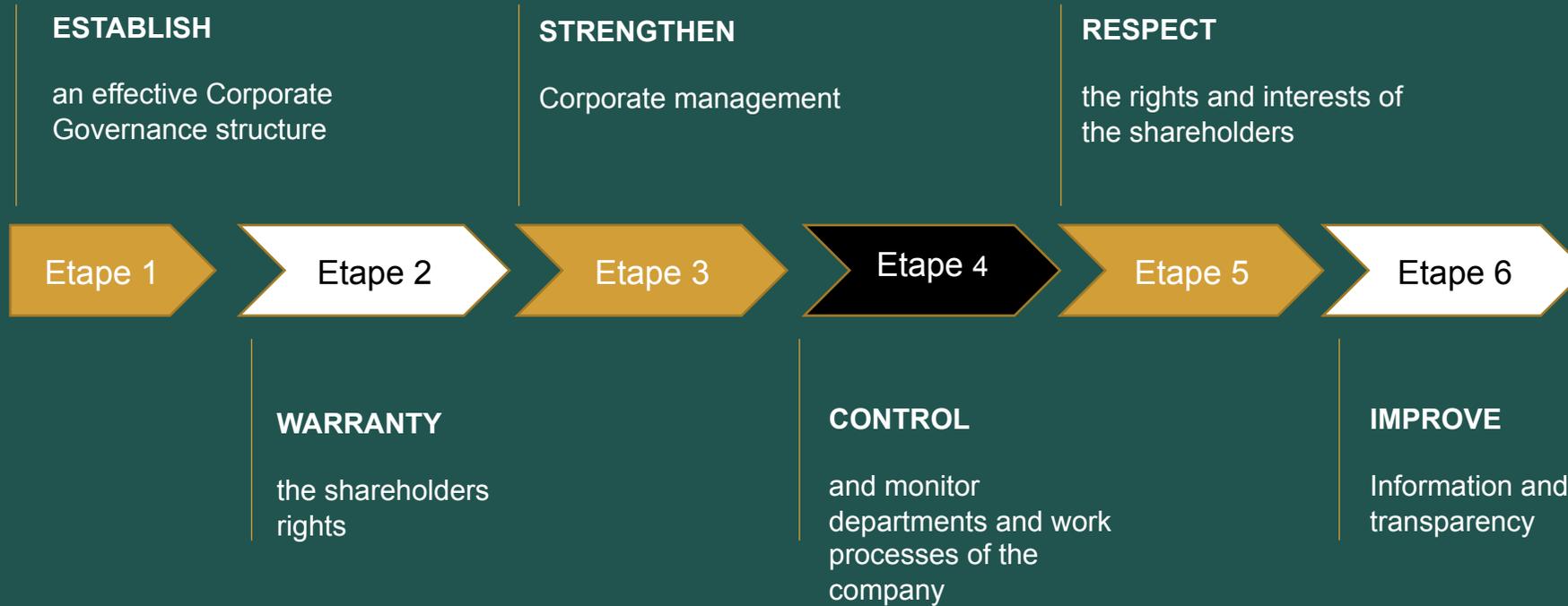
Le conseil doit questionner et débattre du plan stratégique conçu et proposé par la direction de l'entreprise en vue d'en approuver la version définitive. Puis, le conseil doit s'intéresser et suivre activement le déploiement de cette stratégie.

L'ÉQUITÉ ET L'ÉQUILIBRE

L'époque où un conseil d'administration réunissait des membres de la famille et des amis du dirigeant est révolue. Les administrateurs doivent être représentatifs de l'actionariat et des parties prenantes, la diversité et l'équilibre

LA FLEXIBILITÉ

Les principes, les concepts et les bonnes pratiques de gouvernance doivent être flexibles selon le propre de chaque société. Ces principes doivent donc être adaptés au contexte d'une société d'État, d'une université, d'un organisme sans but lucratif, d'une société cotée en bourse, d'une société à actionnaire unique ou d'une société privée.



ETAPES DE DEPART

La Gouvernance d'entreprise : Meilleures pratiques

Points de vue d'investisseur

Quel(s) intérêt(s) d'une bonne gouvernance d'entreprise*? ▼



* Pour un investisseur ou une institution financière de développement

Source : Proparco, 2018.

2 types de structures de conseils d'administration

LE MODÈLE MONISTE : le PDG (CEO) considère la direction et les niveaux de pilotage et de surveillance comme une seule entité

LE MODELE DUALISTE : le PDG (CEO) préside l'organe de direction alors que le président du conseil préside le comité de surveillance. Ces fonctions seront toujours exercées par deux personnes différentes pour garantir l'absence de conflit d'intérêts.

En fait, on suppose que la séparation des fonctions, entre la présidence du conseil et la présidence de l'entreprise (CEO), est généralement bénéfique à l'exercice de la responsabilité de fiduciaire des administrateurs, c'est-à-dire que des pouvoirs distincts permettent d'éviter les conflits d'intérêts, tout en rassurant les actionnaires.

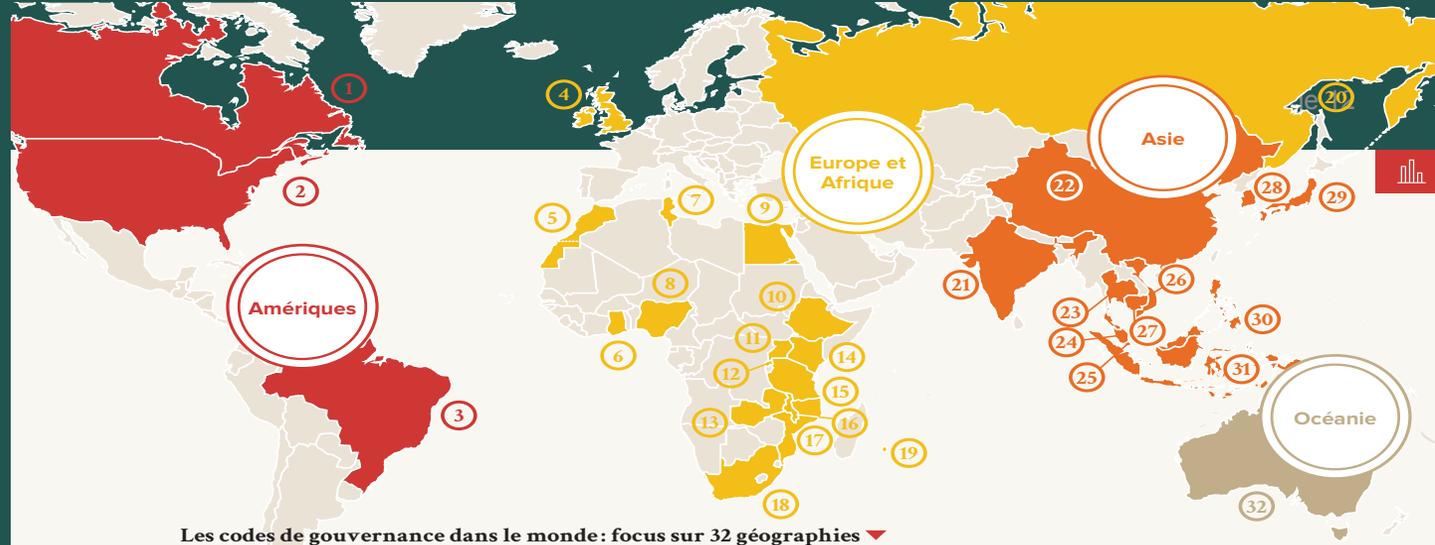
Séparation des fonctions de PDG et de président du conseil d'administration : Signe de saine gouvernance !

EXEMPLES

En Allemagne et en France, le conseil d'administration est souvent un système dualiste composé d'un directoire et d'un conseil de surveillance.

Les modèles de conseils monistes sont courants aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Dans le système dualiste, les conseils d'administration en Amérique Latine ont le pouvoir de révoquer les PDG. Ces conseils d'administration sont généralement contrôlés par les grands actionnaires ou par une famille.



Les codes de gouvernance dans le monde: focus sur 32 géographies ▼

AMÉRIQUES

1 CANADA

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 1995
Dernière révision : 2012

2 ÉTATS-UNIS

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 1997
Dernière révision : 2012

3 BRÉSIL

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 1999
Dernière révision : 2010

EUROPE ET AFRIQUE

4 ROYAUME-UNI

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 1992
Dernière révision : 2014

5 MAROC

Type de gouvernance :
Structure dualiste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2008
Dernière révision : 2008

6 GHANA

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2002
Dernière révision : 2010

7 TUNISIE

Type de gouvernance :
Structure dualiste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2008
Dernière révision : 2012

8 NIGERIA

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Appliquer ou expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2003
Dernière révision : 2011

9 ÉGYPTÉ

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2005
Dernière révision : 2016

10 ÉTHIOPIE

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2011
Dernière révision : 2011

11 OUGANDA

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2002
Dernière révision : 2008

12 RWANDA

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2012
Dernière révision : 2016

13 ZAMBIE

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2005
Dernière révision : 2005

14 KENYA

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Appliquer ou expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2002
Dernière révision : 2015

15 TANZANIE

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2002
Dernière révision : 2002

16 MALAWI

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2001
Dernière révision : 2010

17 MOZAMBIQUE

Type de gouvernance :
Structure dualiste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2011
Dernière révision : 2011

18 AFRIQUE DU SUD

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Appliquer ou expliquer
Date d'entrée en vigueur : 1994
Dernière révision : 2016

19 MAURICE

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Appliquer ou expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2003
Dernière révision : 2016

20 RUSSIE

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2002
Dernière révision : 2014

ASIE

21 INDE

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Obligatoire
Date d'entrée en vigueur : 1998
Dernière révision : 2013

22 CHINE

Type de gouvernance :
Structure dualiste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2001
Dernière révision : 2001

23 THAÏLANDE

Type de gouvernance :
Autres
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 1998
Dernière révision : 2012

24 MALAISIE

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Appliquer ou expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2000
Dernière révision : 2012

25 SINGAPOUR

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2001
Dernière révision : 2012

26 VIETNAM

Type de gouvernance :
Autres
Portée : Obligatoire
Date d'entrée en vigueur : 2007
Dernière révision : 2012

27 CAMBODGE

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Obligatoire
Date d'entrée en vigueur : 2009
Dernière révision : 2009

28 CORÉE DU SUD

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 1999
Dernière révision : 2003

29 JAPON

Type de gouvernance :
Autres
Portée : Obligatoire
Date d'entrée en vigueur : 1997
Dernière révision : 2009

30 PHILIPPINES

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Obligatoire
Date d'entrée en vigueur : 1998
Dernière révision : 2009

31 INDONÉSIE

Type de gouvernance :
Structure dualiste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2000
Dernière révision : 2006

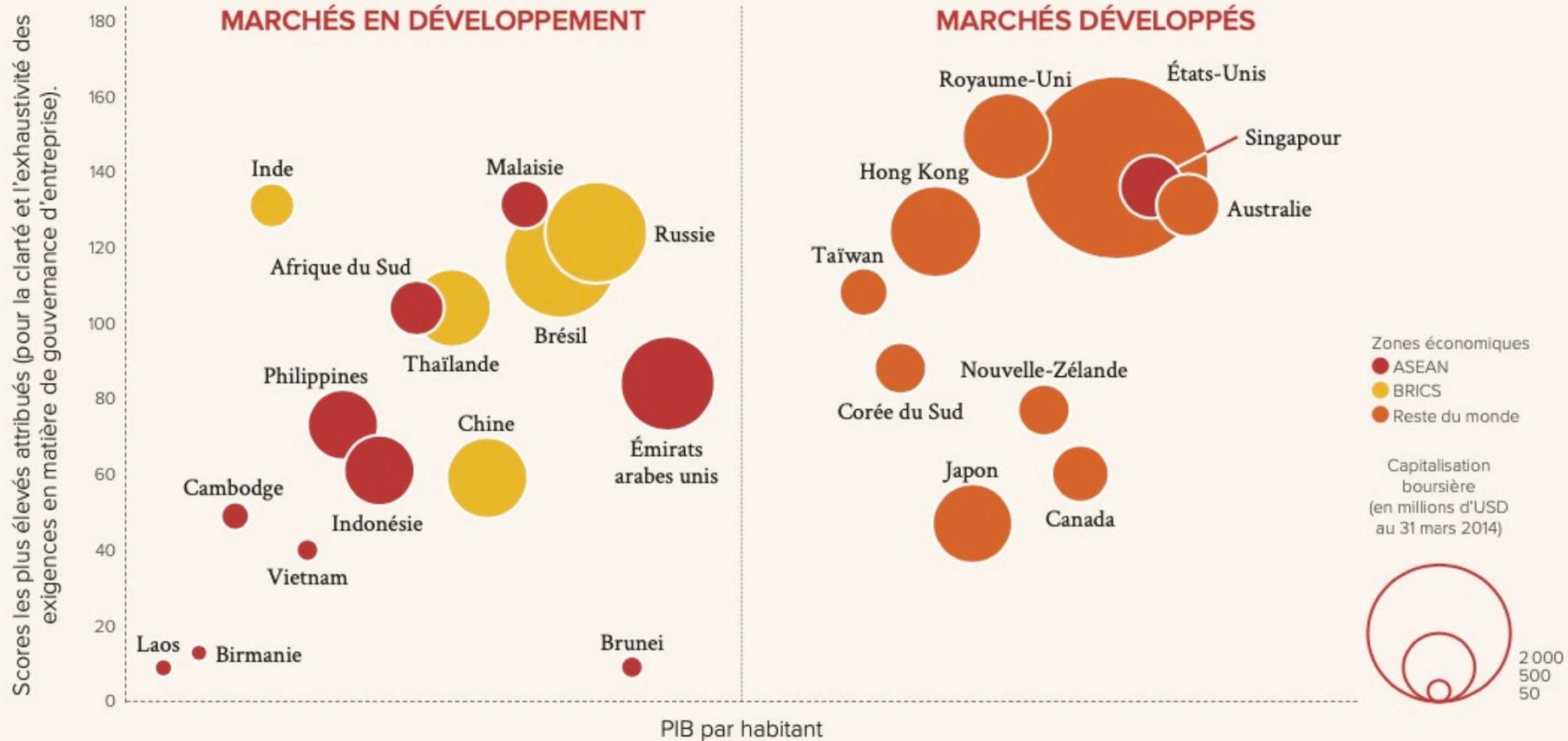
OCÉANIE

32 AUSTRALIE

Type de gouvernance :
Structure moniste
Portée : Si non, pourquoi ?
Date d'entrée en vigueur : 2003
Dernière révision : 2014

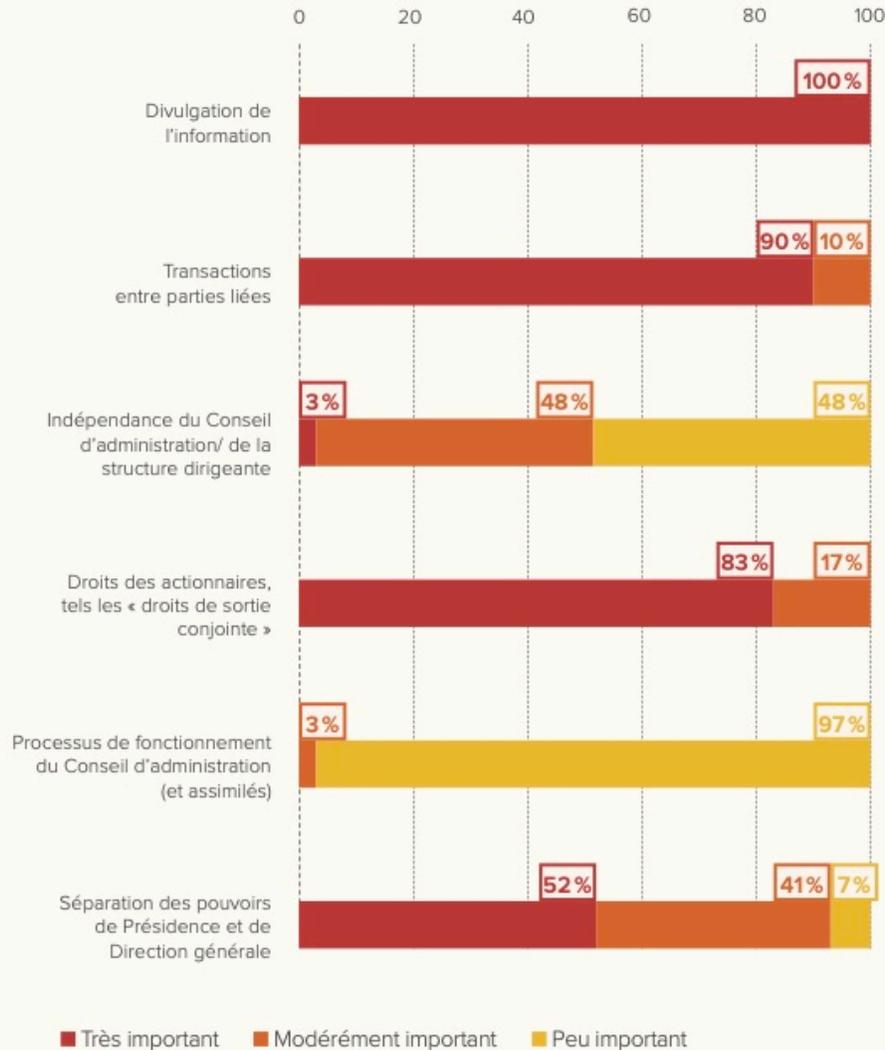
Gouvernance d'entreprise et puissance économique ▼

Selon une étude commune Acca Global et KPMG, il existe une certaine corrélation entre le PIB par habitant et la clarté de la gouvernance d'entreprise (et l'exhaustivité des exigences). Il semble y avoir moins de corrélation entre la capitalisation boursière moyenne et les niveaux de maturité de la gouvernance d'entreprise.



Source : Acca Global, KPMG, « Balancing rules and flexibility - a study of corporate governance requirements across 25 markets », 2014, p.53.

Quelles sont les caractéristiques d'une bonne gouvernance pour les investisseurs dans les pays en développement? ▼



Source : V. Khanna, R. Zyla, « Corporate Governance Matters to Investors in Emerging Market Companies », Société financière internationale (IFC), 2017, p.12.

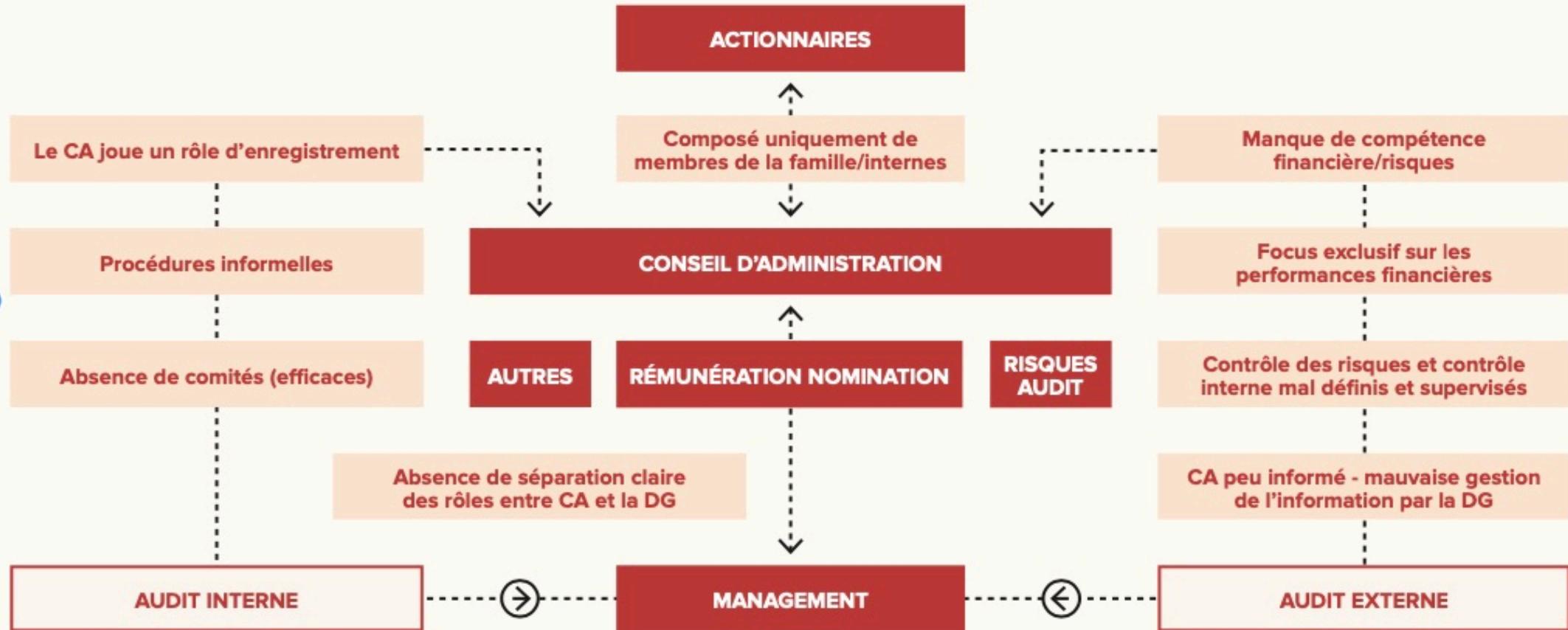
Les outils de gouvernance d'entreprise : l'exemple africain ▼

Plusieurs « instruments » ou « outils » sont utilisés pour mettre en œuvre les exigences en matière de gouvernance d'entreprise.



Source : Acca Global, KPMG, « Balancing rules and flexibility for growth, - a study of corporate governance requirements across global markets phase 2 – Africa », 2017.

Gouvernance d'entreprise : principales difficultés dans les pays émergents ▼



Source : FMO, Proparco, 2018.

La Gouvernance d'entreprise et la succession : un sujet tabou

PRINCIPES

Un plan de succession formel permettant d'assurer la continuité de l'activité de l'entreprise

S'ouvrir et ouvrir son entreprise à des compétences externes (administrateurs indépendants, comités du CA indépendants, audits et conseils externes, ...)

Un cheminement : déclenchement, phasage, intervention de conseils externes, processus inclusif d'acceptation, processus de transition

OUTILS

UN PACTE SUCCESSORAL

UNE CHARTE FAMILIALE

UN PLAN INTERNE DE SUCCESSION

LA NATURE DE LA STRATEGIE SE TRANSFORME

Gilles CAMOIN, VP de **SANOFI**

« Avec le numérique, il faut se demander **comment on va disrupter sa propre entreprise**, ce qu'il est difficile de faire seul. On doit se demander **comment faire radicalement différent en faisant abstraction de ce qui existe**, on arrive alors à avoir des idées originales et riches en valeur ajoutée. Il faut oser le faire...repérer les idées qui sont à l'extérieur pour les amener à l'intérieur. Cela bouillonne de partout, il faut sortir, aller comprendre, aller écouter. **On ne doit pas se focaliser seulement sur son propre écosystème** » (Cigref, la supply chain et l'entreprise numérique, publié le 2/08/2016 par Entreprise Numérique)

Nous sommes entrés dans une période où **il n'est plus possible de simplement gérer une société, il faut la transformer**. C'est la qualité et la vision des équipes dirigeantes qui fait et fera l'échec ou la réussite.

L'AFEP et le MEDEF ont publié le 16 juin 2013 un nouveau code de gouvernance des entreprises cotées :

- « Say on pay »

A compter des assemblées générales (AG) de **2014**, les actionnaires se prononceront par un vote (consultatif) sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux. La fixation des rémunérations reste de la responsabilité exclusive des conseils d'administration. Mais en cas de vote négatif de l'AG, le CA devra délibérer sur les rémunérations lors de sa prochaine séance et publier un communiqué de presse.

Encadrement des rémunérations

Plafonnement des indemnités de non concurrence et des indemnités de départ : 2 ans de rémunération, des retraites chapeaux : 45% du revenu de référence

Présence des salariés au comité des rémunérations des grandes entreprises : Cependant, sans que cela soit une obligation

Limitation des mandats d'administrateurs

Pas plus de deux mandats d'administrateurs dans des sociétés cotées extérieures à leur groupe

Création d'un haut comité de gouvernance

Composé de sept membres indépendants, avec un budget propre et un secrétariat permanent, il pourra interpeller une société qui ne respecte pas le code AFEP-MEDEF

APPARITION DANS CERTAINS ETATS DES ETATS-UNIS D'UNE NOUVELLE FORME LEGALE D'ENTREPRISE, LES « BENEFIT CORPORATIONS »

Le Conseil d'Administration dans ces sociétés est légalement tenu, dans toutes ses décisions, de prendre en considération, les intérêts de tous les partenaires de l'entreprise y compris, par exemple, la réduction des dividendes versées aux actionnaires afin d'améliorer la performance environnementale et sociale de l'entreprise .

*"En Amérique du Nord, nous créons **DanoneWave** regroupant **WhiteWave** et nos activités produits laitiers frais. La structure de **DanoneWave** sera celle d'une "**Public Benefit Corporation**". C'est un modèle d'entreprise où les dirigeants sont tenus à la fois par des objectifs de création de valeur, mais aussi par des objectifs sociaux et environnementaux inscrits formellement dans les statuts de l'entreprise".*

Emmanuel FABER, Directeur général de Danone. (Source: Le Figaro Eco. 13/04/2017 - Propos recueillis par Olivia detroyat et Ivan Letessier)

CROISSANCE DURABLE

La croissance durable pour **UNILEVER** ? *« C'est tout l'enjeu du Plan Unilever pour un mode de vie durable lancé en 2010 et qui vise à aider plus d'un milliard de personnes à agir pour améliorer leur santé et leur bien-être, à diviser par deux l'empreinte environnementale de nos produits et à avoir 100% de l'approvisionnement de nos matières premières agricoles d'origine durable...*

Nous avons des objectifs ambitieux et des engagements forts qu'aucune autre entreprise n'a jamais pris et restons fidèles à l'image de nos pères fondateurs. Je suis convaincu que les entreprises privées qui sont responsables et qui apportent ainsi leur contribution à la société seront les seules gagnantes au final. »

"Faire les choses de façon responsable est aujourd'hui devenu la norme. Nous prenons la responsabilité de toute la chaîne de valeur, de la matière première jusqu'aux transports. Cela représente des économies de 300 à 400 millions d'euros par an. Nous avons amélioré la rentabilité du groupe en travaillant dans ce sens."

Interview de Paul POLMAN, Le Figaro 20/03/2015 - Propos recueillis par Bruno Jacquot, Keren Lentschner et Jacques-Olivier Martin)

CONTRE LA DICTATURE DU COURT TERME

une évolution bienvenue si elle se confirme

"Larry Fink, patron du fonds d'investissement BlackRock a adressé une longue lettre aux dirigeants des principales entreprises américaines et européennes en les suppliant d'arrêter de gérer leur entreprise avec les yeux uniquement rivés sur les seuls comptes trimestriels. Une démarche qu'il considère "en totale contradiction avec l'approche de long terme dont nous avons besoin". (Source, Le Figaro 10/02/2016 - Yves de Kerdrel)

BlackRock, le plus grand gestionnaire du monde, sermonne à nouveau les entreprises américaines en leur demandant d'oublier le court terme et leur cours de bourse, pour investir pour leur avenir, au lieu de racheter leurs actions (LF 25/01/2017)

Une fois de plus **Larry Finck invite les entreprises cotées à définir leur "raison d'être"**, afin de réconcilier profit, création de valeur et responsabilité. *"La raison d'être est bien sûr plus qu'un slogan ou une campagne marketing, c'est ce qu'une entreprise fait chaque jour pour créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes"*, plaide-t-il. (Source: Le Revenu 25/01:2019).

LA PRESSION DES ACTIVISTES

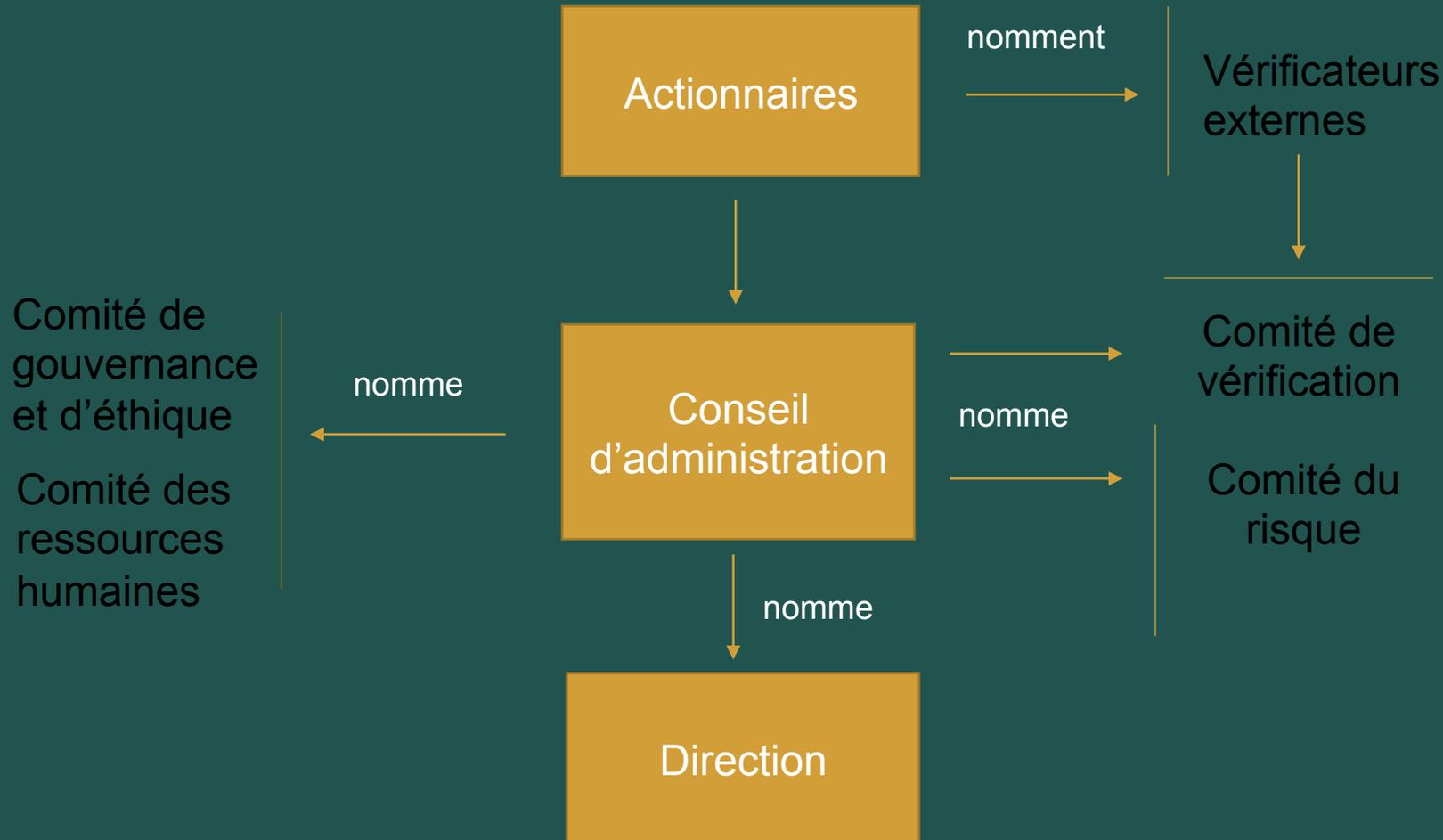
« bon nombre de patrons des géants mondiaux de l'agroalimentaire et des produits de grande consommation, de **Nestlé** à **Unilever** en passant par **Procter & Gamble** et **Danone**, subissent les coups de boutoir d'actionnaires activistes qui imposent un nouveau standard de rentabilité.

Third Point réclame à Nestlé de monter sa marge opérationnelle entre 18% et 20% en 2020, contre 15,3% en 2016. Leur recette : réduire les coûts et les investissements. Peu importe que les ventes baissent si les profits augmentent, au moins les premières années." "*Se contenter de maximiser la marge ne crée pas un modèle durable et risque d'entraîner de mauvaises choses*" a jugé le patron de Nestlé, rappelant "*la trinité: croissance, profitabilité et efficacité du capital*" et la nécessité d'investir en R&D comme en marketing.

(Source: Le Figaro Eco. 27/09/2017 - Ivan Letessier).

**La Gouvernance d'entreprise :
Focus sur le rôle du Conseil
d'administration**

Le conseil d'administration



Autre comités selon les enjeux : technologies de l'information, de gestion des risques, de gestion environnementale, ...

3 SESSIONS



SESSION 1 - 6 AVRIL 2022

Fonction Stratégique du CA
Fonction Leadership du CA



SESSION 2 - 20 AVRIL 2022

Fonction Normative du CA
Fonction RH et rémunération du CA



SESSION 3 - 04 MAI 2022

Fonction Contrôle financier du CA
Fonction Communications du CA

TRAINING MODULE

SUCCESSION D'ENTREPRISE

DETECTION ET PREVENTION DES FRAUDES EN MILIEU CORPORATE

STRATEGYS – CONSEILLERS STRATEGIQUES

BUSINESS MODEL CANVAS

TRANSFORMATION D'ENTREPRISE

CONFLITS D'INTERET



RESEAU DES ADMINISTRATEURS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

PARTAGE DES MEILLEURES PRATIQUES

ACCES A DES RESSOURCES

ACCOMPAGNEMENT EN GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

SESSION 1



PREMIÈRE PARTIE

Fonction Stratégique du CA

- La Gouvernance d'entreprise : les meilleures pratiques
- Le Conseil : Organe d'orientations stratégiques
- Partage d'expériences d'orientations stratégiques : Rôle du CA, Circonstances de l'orientation et son émergence, Suivi du processus de décision
- Les grands axes stratégiques à surveiller illustrés par des cas d'entreprises



DEUXIÈME PARTIE

Fonction Leadership du CA

- La Gouvernance d'entreprise : Le conseil et son Leadership
- Le Conseil : Le processus de prise de décision stratégique
- Partage d'expériences : PCA et son leadership, Conditions (convocation, lieu, temps, ordre du jour) et circonstances, Participation active vs procuration, Ethique, Compétences et Empathie,

Les résolutions du CA : Secrétariat de séance, Adoption, Signature, Enregistrement, Modèle de résolutions de conseil,

Lantosoa RAKOTOMALALA

Marcellin ANDRIANARIVELO-RAZAFY

Professeur Gérard LEMOINE

Professeur Victor HARISON

Hugues RAZAFINDRAMOSA



H E A D L I N E
STRATEGIC CONSULTING GROUP