

« Le contrôle, c'est bien ; la confiance, c'est mieux »

Les faillites retentissantes et les scandales comptables de ces dernières années ont donné lieu à un durcissement des règles en matière de gouvernement d'entreprise. Mais au-delà de la nouvelle réglementation, l'intégrité personnelle et le savoir-faire des dirigeants et des administrateurs restent l'élément capital.

Ancillo Canepa, expert-comptable diplômé, Partner,
Assurance & Advisory Business Services ;
ancillo.canepa@ch.ey.com



□ Pour qui a suivi l'évolution du gouvernement d'entreprise (« Corporate Governance ») ces dernières années, il ne fait pas l'ombre d'un doute qu'un certain retard s'était installé en matière de « direction et de contrôle à l'échelon suprême de l'entreprise », sous l'effet notamment des nombreuses faillites, des manipulations comptables révélées au public et des abus perpétrés par les dirigeants et les organes de surveillance. Les autorités de régulation ont réagi aux Etats-Unis, en Europe, mais aussi en Suisse. Elles ont notamment conféré une importance accrue au système de contrôle interne, qui est désormais soumis, y compris en Suisse, à des exigences légales¹ imposées aux entreprises d'une certaine importance économique². De fait, nous assistons actuellement à un changement de l'autorégulation vers le « tout-réglementaire ».

¹ Voir l'article « *De l'intérêt d'un contrôle interne fort* », page 38.

² Aux termes de l'art. 727 al. 1 ch. 2 CO, sont considérées comme étant d'une certaine importance économique les entreprises qui satisfont durant deux exercices successifs à deux des critères suivants : total du bilan de CHF 10 millions, chiffre d'affaires de CHF 20 millions ou 50 emplois à plein temps en moyenne annuelle.

Les nouvelles réglementations vont-elles étouffer la liberté d'entreprendre ?

Face à cette avalanche de règles et de directives nouvelles, on est tenté de se demander si les autorités de régulation ne sont pas allées trop loin. Qu'est devenue la liberté d'entreprendre ? Toute propension au risque, même calculée, est-elle vouée à l'étouffement ? Les mesures d'autoprotection influent-elles sur la pensée et sur les actes des patrons et des organes de surveillance ? Les mesures de gouvernement d'entreprise purement pratiques suffisent-elles à regagner définitivement la confiance des parties prenantes (stakeholders) envers les entreprises et leurs représentants ? Certainement pas, car dans la « vraie vie » les situations et les faits sont largement influencés par les comportements humains. Ce qui revient à dire que sans un « human governance » approprié, les meilleures règles de gouvernement d'entreprise ne fonctionneront jamais à plein.

Concrètement, cela signifie que l'intégrité des personnes chargées de la direction et de la surveillance d'une entreprise est et demeure le critère principal. Les réglementations, si strictes soient-elles, n'ont que peu d'emprise sur la mauvaise composition des organes de surveillance (manque de savoir-faire et d'expérience dans le domaine comptable et financier, membres cumulant plusieurs fonctions, membres sans expérience de la direction opérationnelle, par ex.). C'est aussi vrai pour la composition des directoires et des conseils d'administration (CEO puissant/organe de surveillance faible, membres passifs au sein de l'organe de surveillance, directeur financier disposant d'un pouvoir faible ou chef de la révision interne déficient).

Rester vigilant même quand tout va bien

Une chose à laquelle on ne prête pas suffisamment attention en période de hausse boursière et de forte croissance, c'est le risque que se mettent en place des structures qui fonctionnent lorsque

tout va bien, mais qui ne résisteront pas à la moindre crise. A titre d'exemple, l'excès de zèle en matière d'optimisation fiscale peut entraîner une complication redoutable des structures de l'entreprise, à coups de transactions financières sophistiquées et de « special purpose vehicles » (entités spécifiques). Les événements récents ont montré que ce type de structure rend souvent impossible une action efficace en situation de crise.

Il est indubitable que les nouvelles directives en matière de gouvernement d'entreprise ou que la création de nouvelles autorités de surveillance ont eu une action préventive importante. Des vertus économiques telles que la protection du patrimoine de l'entreprise, la lutte contre la fraude et les erreurs ou la garantie d'une communication financière correcte ont connu une véritable renaissance. Mais le respect mécanique (« compliance ») de règles imprimées noir sur blanc ne suffit pas à garantir un gouvernement d'entreprise sain. Tous les acteurs responsables doivent attester par leur comportement personnel qu'ils ont perçu les signes du temps et qu'ils sont mentalement convaincus de l'importance d'un bon gouvernement d'entreprise. Car de quelque point de vue qu'on se place, le contrôle, c'est bien ; la confiance, c'est mieux.