



Code de gouvernement d'entreprise

Nouvelle édition : septembre 2016

Sommaire

Éditorial	
Préambule	3
Le pouvoir « souverain »	12
Le pouvoir de « surveillance »	14
Le pouvoir « exécutif »	25
Tableaux des rémunérations	31
Tableau de composition du conseil et des comités	33
Bibliographie	34
Remerciements	37
Annexe : Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises	41

Edito

Après six ans d'existence, des entreprises de toutes tailles, cotées ou non cotées, des associations, des coopératives ont choisi de se référer au Code de gouvernement d'entreprise Middlenext pour les valeurs moyennes et petites car il leur a permis d'appuyer leur gouvernance sur des principes clairs et permanents. Afin de prendre en compte cette réalité, ce code devient le Code de gouvernement d'entreprise Middlenext.

Le rythme de l'augmentation des contraintes économiques et financières, la pression réglementaire et légale, nationale ou européenne qui s'exercent sur tous les aspects de la vie de l'entreprise, souvent en réaction à divers scandales, font craindre que l'escalade progressive du formalisme, sous prétexte de transparence, ne se fasse aux dépens de l'intelligence des situations. Néanmoins, si on ne veut pas aboutir à une déresponsabilisation collective, une approche responsable d'une gouvernance raisonnable suppose des règles claires pour assurer des pratiques justes et efficaces.

Toutes les problématiques concrètes rencontrées par les « dirigeants », les « administrateurs » et les « actionnaires » sont abordées dans ce Code. C'est l'enjeu d'une gouvernance vivante, incarnée, qui a une autre ambition que de se limiter à respecter les règlements, normes et recommandations. Elle doit être porteuse d'un projet adapté à la réalité de chaque entreprise pour lui donner les moyens d'être performante et compétitive.

C'est pourquoi ce Code a été actualisé avec le souci de rester au plus près des retours d'expérience des entreprises et en collaboration avec des praticiens et des experts aux compétences complémentaires : investisseurs, analystes financiers, administrateurs, agences de notation, commissaires aux comptes, avocats, consultants... à l'occasion de réunions qui ont rassemblé plus de deux cents acteurs ou experts de notre écosystème. Il a également fait l'objet d'échanges avec le régulateur.

Le Code souligne l'importance du devoir d'exemplarité qui doit guider les « actionnaires », les « administrateurs » et les « dirigeants ». Il réaffirme que la stratégie est la décision de gouvernance par excellence. Il clarifie le rôle dévolu aux dirigeants et aux administrateurs dans cette démarche.

Il formule de nouvelles recommandations : sur la succession des dirigeants, sur les relations avec les « actionnaires » et sur le nombre d'administrateurs indépendants. Il approfondit la question de la gestion des conflits d'intérêts.

Nous remercions très chaleureusement tous ceux qui, avec générosité, disponibilité et exigence, se sont engagés à nos côtés pour enrichir nos échanges et les ancrer au cœur de leur vécu.

L'accueil que les entreprises feront à cette nouvelle version du Code sera le meilleur témoignage que c'est bien cette conception de la gouvernance qu'attend la communauté des affaires.

Caroline Weber
Directrice Générale

Préambule

1 - Environnement politique et réglementaire

Face à un formalisme qui peine à atteindre son objet, face à la recherche d'une illusoire exhaustivité de situations qui ne se présentent jamais ou extrêmement rarement, le Code reste fidèle à ses principes fondateurs. Il s'attache toujours à promouvoir la confiance et la responsabilité individuelle, il réaffirme sa conviction qu'une gouvernance bien adaptée aux spécificités et aux besoins de chaque entreprise permet d'accompagner une décision stratégique majeure, de préparer une succession, d'améliorer la manière dont les décisions sont prises...

La pertinence de la réflexion passe par l'identification sans concession du besoin ou de la problématique. La recherche de la pérennité de l'entreprise est au centre du dispositif qui vise à imaginer, à développer les outils de gouvernance les plus justes et les mieux adaptés à répondre aux nécessaires exigences et aux exigeantes nécessités de la vie des affaires.

Le Code, dans sa version 2009, était précurseur des « Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE »¹ sortis en septembre 2015 qui précisent : « Ces principes sont destinés à représenter une référence solide, mais offrant une certaine souplesse, aux responsables de l'action publique et aux participants au marché s'employant à bâtir leurs propres cadres de gouvernance d'entreprise. »...[« Le cadre de gouvernance d'entreprise doit donc autoriser une certaine proportionnalité, en particulier par rapport à la taille des sociétés cotées. Les autres facteurs pouvant nécessiter de la flexibilité sont notamment la structure de l'actionnariat et du contrôle de la société, son implantation géographique, ses secteurs d'activité et son stade de développement. »

Nous sommes heureux de constater que la position de l'OCDE permet de mettre un point d'arrêt à la fuite en avant d'une approche formaliste et disciplinaire hors sujet afin que, enfin, l'esprit de la gouvernance l'emporte sur la lettre. La logique de confiance doit prévaloir sur la logique de suspicion.

Les quelques rares dysfonctionnements doivent être sévèrement réprimés et ne pas obérer la capacité entrepreneuriale de dirigeants, d'actionnaires et d'administrateurs raisonnables.

¹ Rapport consultable sur www.Middlenext.com