

Gouvernance d'entreprise et compétitivité : quels leviers de valeur durable ?

MARIE-ANGE ANDRIEUX,
Coprésidente de l'Association femmes experts-comptables administrateurs

La qualité de la gouvernance des entreprises est devenue levier de compétitivité. En contribuant à la réputation des entreprises comme à la transparence de leurs activités, elle facilite le développement de relations opérationnelles de long terme entre l'entreprise et ses parties prenantes, favorisant une croissance durable. Elle compte parmi les critères incontournables permettant aux entreprises de lever à des conditions équitables des financements nationaux ou internationaux nécessaires à leur croissance.

Construire la gouvernance, c'est construire la confiance, cette institution invisible qui fonde le développement économique des entreprises, des organisations et des économies, selon une équation simple : la confiance, c'est le crédit. Le crédit, c'est l'investissement. L'investissement, c'est la croissance. Et la croissance, c'est l'emploi...

D'ailleurs, investisseurs et analystes extra-financiers n'ont cessé d'enrichir la partie G (gouvernance) de leur méthodologie ESG. La Banque mondiale vient d'intégrer la gouvernance dans ses critères d'analyse du climat des affaires par pays.

La transparence est au cœur du débat : il est essentiel que la gouvernance des sociétés cotées françaises soit perçue à sa « juste valeur », particulièrement par les investisseurs internationaux qui pèsent lourd dans l'actionnariat ¹. Or, les observatoires ² et

1. 40 % de la capitalisation du CAC 40.

2. Dont le dixième « Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises », Ernst & Young, en partenariat avec Labrador Conseil, octobre 2012.



ENTREPRISE

baromètres convergent: quatorze ans après le premier rapport³ initiant les bases du code de la gouvernance en France, celle-ci a accompli des progrès considérables et accélérés sur les dernières années. Ces acquis la situent désormais au niveau des standards européens et internationaux, spécialement ceux recommandés par l'OCDE, moteur en la matière avec la Commission européenne.

Au moment où les deux tiers de la croissance mondiale sont captés par les pays émergents, les entreprises françaises et européennes doivent reconquérir leur compétitivité. Comment la gouvernance peut-elle accompagner ce redressement pour contribuer aux avantages concurrentiels de l'entreprise et délivrer aux marchés et aux parties prenantes le « *governance dividend* » attendu? Quels leviers de valeur durable faudrait-il actionner?

Efficiences des systèmes de gouvernance et adaptation compétitive

La gouvernance détermine les principes de gestion et de contrôle des entreprises. L'efficacité d'un système de gouvernance, pour les entreprises, les investisseurs, les employés et autres parties prenantes, repose sur sa capacité d'évolution et d'adaptation aux enjeux stratégiques de l'entreprise, ainsi qu'aux changements de l'environnement économique, social et financier.

Qu'en est-il en France et en Europe? Les systèmes de gouvernance répondent à cette exigence de souplesse, dont l'efficacité au service de la compétitivité est conditionnée par un rôle responsable et engagé des acteurs.

Souplesse et adaptabilité de la gouvernance

Après de nombreux débats, le principe est généralement admis en Europe: une bonne gouvernance relève d'abord de la responsabilité de l'entreprise, les règles au niveau national et européen étant destinées à assurer le respect des standards de bonnes pratiques. Face à une majorité de positions réservées sur la pertinence d'un code de gou-

3. Rapport Viénot.





Gouvernance d'entreprise et compétitivité : quels leviers de valeur durable ?

vernance européen, la Commission a opté ⁴ pour le principe d'application d'un référentiel national, assorti du dispositif « *Comply or Explain* ⁵ ». La prédominance de la « *soft law* » est ainsi consacrée, la « *hard law* » n'intervenant que ponctuellement au travers de dispositions nouvelles du législateur. En France, cette « *soft law* » s'est traduite dans des codes de référence élaborés par les acteurs privés de la gouvernance (code Afep-Medef retenu par la plupart des sociétés du SBF 120 ⁶, code MiddleNext pour les valeurs moyennes et petites, recommandations AFG sur le gouvernement d'entreprise). Pour beaucoup, c'est cette pesée relative dans la combinaison *soft law/hard law* qui donne sa souplesse au système et favorise son adaptabilité aux évolutions des conditions de croissance des entreprises.

Ce sont des enjeux économiques et financiers impactant concrètement la compétitivité des entreprises qui ont justifié l'enrichissement par les institutions européennes de leur corpus de gouvernance. Pour illustration non exhaustive, ont ainsi été mieux pris en compte les intérêts des actionnaires (directive « *Shareholders' rights* »), l'importance de l'indépendance et de la rémunération des administrateurs (deux recommandations de la Commission ⁷), les besoins de transparence (*Accounting Directives*). Le nouveau plan d'action pour la gouvernance ⁸ souligne expressément la nécessité de moderniser le système pour l'adapter aux nouveaux enjeux d'une croissance durable et de la compétitivité des entreprises.

Des crises peuvent également contribuer à faire avancer les sources « *hard law* » ou « *soft law* » de gouvernance : le rapport Cadbury en Grande-Bretagne (né suite aux affaires Maxwell et BCCI fin des années 1980), prédécesseur de l'actuel *Combined Code*, la loi SOX aux États-Unis (après Enron, Tyco, Worldcom), la loi de sécurité financière en France, le *CRD IV package* au niveau européen (crise financière et faiblesses de gouvernance des institutions financières).

4. Directive 2006/46/EC.

5. Traduit en France dans la loi du 3 juillet 2008. Articles L.225-37 et L.225-68 du Code de commerce respectivement pour les sociétés à conseil d'administration et à directoire et conseil de surveillance.

6. Rapport Afep-Medef n° 4 sur l'application du code Afep-Medef, décembre 2012.

7. Commission Recommandations 2005/162/EC et 2004/913/EC.

8. « Action Plan: European company law and corporate governance – a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies », COM 2012/740/2.

CE SONT DES ENJEUX
ÉCONOMIQUES ET
FINANCIERS IMPACTANT
CONCRÈTEMENT
LA COMPÉTITIVITÉ
DES ENTREPRISES
QUI ONT JUSTIFIÉ
L'ENRICHISSEMENT
PAR LES INSTITUTIONS
EUROPÉENNES DE
LEUR CORPUS DE
GOUVERNANCE.



Conditions d'efficence

La veille de place, ainsi que le suivi, l'analyse, les recommandations, tant des institutions que des autorités de marché ou investisseurs, jouent un rôle crucial sur la compréhension et la perception du niveau d'application des pratiques de gouvernance et contribuent à leur amélioration. En France :

L'AMF ÉMET UN RAPPORT ANNUEL SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS COTÉES.

- L'Afep et le Medef publient un rapport annuel sur le niveau d'application des recommandations par les sociétés du SBF 120.

- L'AMF émet un rapport annuel sur la gouvernance d'entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées ⁹ (rapport 2012 sur un panel de soixante sociétés cotées), et souligne, pour la première fois nominativement dans son rapport 2012, les bonnes et les mauvaises pratiques.

- L'AFG réalise une veille permanente de la conformité des pratiques de gouvernance avec ses recommandations ¹⁰ et publie des alertes sur son site.

Lorsque l'autorégulation ne fait pas avancer assez vite ou assez bien certains sujets d'utilité collective, la puissance publique doit prendre le relais. Analysons deux exemples sur des enjeux majeurs de gouvernance, diversité de genre au conseil ¹¹ et vote des actionnaires sur la rémunération des dirigeants : critères très suivis par les investisseurs, ils figurent, évidemment, dans le plan d'action gouvernance de la Commission européenne.

La France a pris une position perçue comme avancée avec la loi Copé-Zimmermann ¹² qui a permis une accélération notable de la présence des femmes au sein des conseils de grands groupes. Le CAC 40, avec 24,33 % (contre 11 % en 2009), a atteint en avance le premier seuil de 20 % fixé par la loi (vingt-sept groupes au-dessus de ce seuil). Cette progression rapide permet à la France de surperformer la moyenne européenne de 16 %.

9. « Rapport annuel 2012 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées », Recommandation AMF n° 2012-14.

10. « Recommandations sur le gouvernement d'entreprise », AFG.

11. Voir M.-A. Andrieux, « Parité et capital féminin : quels enjeux de compétitivité et de croissance ? », *Les Annonces de la Seine*, n° 18, mars 2013.

12. La loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 fixe un seuil de femmes dans les conseils de 20 % d'ici 2014 et de 40 % pour 2017.



Gouvernance d'entreprise et compétitivité : quels leviers de valeur durable ?

En revanche, sur le *say on pay*, déjà pratiqué dans dix-sept pays, rejoints récemment par la Suisse ¹³, nous sommes jusqu'ici restés plus en retrait, bien que la rémunération des administrateurs (jetons de présence) ainsi que certains éléments de rémunération des mandataires sociaux soient déjà soumis au vote de l'assemblée générale ¹⁴. Cette pratique, qui serait pour beaucoup un ajustement utile du « *playing field level* » de la gouvernance, pourrait figurer dans le projet de loi sur la rémunération des mandataires sociaux que le gouvernement devrait présenter dans les semaines à venir.

Le système de gouvernance « code + *comply or explain* » repose sur un principe de flexi-sécurité : flexibilité donnée aux entreprises (détermination du contenu applicatif du cadre général de gouvernance), sécurité aux actionnaires et parties prenantes (explications fournies sur les écarts des pratiques retenues par rapport aux principes). Deux leviers d'efficacité doivent faire l'objet d'une préoccupation constante d'optimisation :

- Le code : l'AMF (cf. rapport précité) recommande une adaptation du contenu du code afin d'encadrer des dispositifs ¹⁵ n'y figurant pas. Plus généralement, elle s'interroge sur le processus d'élaboration des codes dont la crédibilité et la portée pourraient être renforcées en y associant l'ensemble des parties prenantes (ce que pratiquent certains pays européens).

- La qualité des explications : l'AMF constate une certaine « standardisation » des justifications apportées (notamment pour les changements de structure de gouvernance), qui devraient être plus précises et adaptées aux spécificités de l'entreprise. Elle souhaite dans le document de référence un tableau de synthèse des recommandations non appliquées et des explications correspondantes (déjà pratiqué par neuf sociétés sur les soixante analysées). Complémentairement, certains investisseurs trouveraient utile une présentation des dispositifs alternatifs, le cas échéant. Au niveau européen, les explications devraient faire l'objet d'une recommandation : elles sont en effet trop souvent jugées insuffisantes, ce qui porte atteinte à l'efficacité des décisions d'investissement fondées sur ces informations (à noter les initiatives de certains pays dont les « *guidelines* » émises par la Securities Markets Association en Finlande et le Financial reporting Council en Grande-Bretagne, les recommandations 2012 de la commission belge Corporate Governance).

¹³. Par référendum du 3 mars 2013.

¹⁴. Régime de retraite additionnel, indemnité de départ, stock-options...

¹⁵. Ex : rémunérations et avantages comme « *retention plan* », rémunération conditionnelle différée...





ENTREPRISE

Équilibre des pouvoirs et performance

Le lien entre gouvernance et performance a fait l'objet de nombreuses recherches aux résultats parfois divergents. Des statistiques concrètes de marché croisées avec une méthodologie de *rating* des pratiques de gouvernance (AGR)¹⁶ démontrent que sur longue période, entre décembre 2005 et juin 2012, un portefeuille de sociétés dans le décile haut de la notation aurait surperformé le décile bas de 123 % en Amérique du Nord, 74 % en Europe de l'Ouest, 94 % en Asie-Pacifique (sauf Japon) et de 128 % au Japon.

Quels seraient les leviers opérationnels de gouvernance valorisant durablement l'entreprise ?

La gouvernance est une dynamique qui définit les relations entre le management de l'entreprise, le conseil d'administration, ses actionnaires et ses parties prenantes¹⁷. Toujours en mouvance entre les intérêts spécifiques de chacun de ces acteurs, un équilibre équitable de cet écosystème sert la performance de l'entreprise et l'efficience des marchés. Le barycentre actuel gagnerait à la consolidation du rôle plus effectif qu'a gagné le conseil, à la poursuite du renforcement des actionnaires et au développement de l'intégration des parties prenantes.

Dynamique essentielle du conseil d'administration

La progression reconnue de la qualité de la gouvernance en France (comme en Europe) repose largement sur le renforcement du rôle du conseil d'administration et l'amélioration de son fonctionnement. Le conseil a pris une place légitime, qui compte dans l'équilibre des acteurs. Cette évolution est aussi favorable à l'entreprise, car la fonction d'administrateur se professionnalise et les leviers de performance¹⁸, que les conseils ont su développer, permettent une meilleure réactivité aux enjeux de compétitivité :

¹⁶. Méthodologie « Accounting and Governance Risk (AGR®) ratings » sur 18 000 sociétés dans le monde, développée par GMI Rating sur la base d'un package complet de plus d'une centaine de critères analysant la gouvernance.

¹⁷. « OECD Principles of Corporate Governance », accessible à <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.

¹⁸. Les données qui suivent sont issues, sauf précision autre, du dixième « Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises », Ernst & Young, en partenariat avec Labrador Conseil, octobre 2012.



Gouvernance d'entreprise et compétitivité : quels leviers de valeur durable ?

- Un exercice approfondi des missions ¹⁹ dans des domaines (stratégie, risques, information financière) au cœur du modèle de développement de l'entreprise, a fortiori en période difficile.
- Une composition enrichie (cf. tableau 1) : féminisation (voir plus haut), internationalisation, diversité de compétences et de profils en marche (les nominations 2012 comptent plus de 43 % de profils experts ²⁰).
- Une indépendance renforcée, notamment dans les comités ²¹.
- Une performance des travaux améliorée par :
 - Le bon fonctionnement des comités ²², avec, spécificité française, l'existence du comité stratégique en progression ²³.
 - Une exigence de qualité et d'éthique supportée par la généralisation d'outils (cf. tableau 2) comme le règlement intérieur, la charte d'éthique et l'évaluation.

Tableau 1

Le profil du conseil	France CAC 40	Allemagne	Royaume-Uni	Italie
Féminisation	19 %	15,1 %	15,4 %	5,4 %
Internationalisation	23 %	13,2 %	17,7 %	17,8 %
Indépendance	46 %	12 %	74,8 %	61,2 %

Source : dixième « Panorama de la gouvernance », E&Y-Labrador

Tableau 2

Le fonctionnement du conseil	CAC 40	SBF 120
Règlement intérieur	97 %	x99 %
Charte d'éthique	92 %	74 %
Cartographie des risques	74 %	64 %
Évaluation	100 %	84 %

Source : dixième « Panorama de la gouvernance », E&Y-Labrador

19. Principales missions du conseil: stratégie en étroite liaison avec les dirigeants, arrêté des comptes, fiabilité du contrôle interne et de la gestion des risques, nomination/évaluation/fixation de la rémunération des mandataires sociaux, autorisation des conventions réglementées, établissement du rapport de gestion.

20. Source: Gouvernance & Structure.

21. 93 % des comités d'audit et 86 % des comités des rémunérations présidés par un administrateur indépendant.

22. Des comités audit/nominations/rémunérations sont en place dans toutes les sociétés du CAC 40.

23. Dans 59 % du CAC 40 et 49 % du SBF 120.



ENTREPRISE

Critère de bonne gouvernance pour beaucoup d'investisseurs, la dissociation des fonctions au sein du conseil reste un sujet d'analyse en France : la structure monale ²⁴ (conseil d'administration) demeure prépondérante et s'est d'ailleurs renforcée en 2012 au détriment du système dual conseil de surveillance/directoire. Toutefois, selon certains, aucun système ne peut a priori être considéré comme meilleur : il revient à chaque société de choisir le plus approprié à ses spécificités, sous contrainte d'en expliciter clairement les raisons. Deux pratiques peuvent organiser un contre-poids pour l'équilibre des pouvoirs dans la forme conseil d'administration :

– L'option pour la dissociation des fonctions entre président et directeur général, qui progresse (dans 33 % des sociétés en 2012). Elle est quasi systématique en Grande-Bretagne.

– En cas de cumul de ces fonctions, la mise en place d'un administrateur référent, en croissance (dans 46 % des sociétés), s'inspirant du « *lead director* » répandu dans les pays anglo-saxons. Face à un futur de concurrence accrue et d'aggravation des risques, cette dynamique du conseil, d'autant plus essentielle, serait renforcée par :

EN FRANCE,
LA STRUCTURE
MONALE DEMEURE
PRÉPONDÉRANTE
ET S'EST D'AILLEURS
RENFORCÉE EN 2012
AU DÉTRIMENT DU
SYSTÈME DUAL CONSEIL
DE SURVEILLANCE/
DIRECTOIRE.

– L'accélération du renouvellement des conseils (diversité des profils et des compétences, limitation, mais de façon ciblée, du cumul des mandats...), d'où l'impact de la qualité des processus de recrutement.

– Le développement des moyens (formation, information, assurance, rémunération ²⁵) nécessaires à l'engagement des administrateurs.

– Une attention particulière à l'indépendance d'esprit et au courage (« *ability to challenge* ») au-delà des critères formels, en gardant présente l'importance du débat sur les conflits d'intérêt.

Engagement des actionnaires

Les actionnaires ont un rôle crucial par leur capacité d'exigence d'une meilleure gouvernance (au travers de l'intégration de critères élevés de gouvernance dans leur diagnostic/valorisation de l'entreprise et leur politique de vote), mais aussi dans une

²⁴. En 2012 : conseil d'administration dans 79 % des sociétés, directoire/conseil de surveillance dans 17 % des sociétés (contre 25 % en 2009), SCA dans 4 % des sociétés.

²⁵. La rémunération moyenne des administrateurs français reste très en dessous de la moyenne européenne.



Gouvernance d'entreprise et compétitivité : quels leviers de valeur durable ?

posture active pendant et entre les assemblées générales pour actionner l'« accountability » du management. Une attitude trop passive sans interaction avec l'entreprise déséquilibre le jeu des pouvoirs et fait porter sur le seul conseil le poids du contrôle.

Mais cela suppose un réel engagement actionnarial. Or, il est souvent insuffisant, ce qu'explique en partie le profil des investisseurs (faible durée de détention des titres des fonds court-termistes, manque de financements engagés sur long terme).

La Commission européenne envisage de le dynamiser dans son plan d'action précité par un dispositif à double sens impactant la dynamique relationnelle entreprises/actionnaires :

- Pour favoriser le dialogue des entreprises avec les investisseurs :
 - une meilleure identification des actionnaires selon des modalités restant à déterminer (du forum actionnaires sur le site des sociétés à l'abaissement des seuils de notification de la directive Transparence ou un mécanisme européen d'identification...);
 - un renforcement de la transparence des investisseurs sur leur politique de vote et d'engagement.
- Pour stimuler l'engagement des actionnaires :
 - l'enrichissement de la communication gouvernance adressé par les entreprises aux marchés (notamment sur la diversité et l'extra-financier, en vue d'encourager un *business model* intégrant mieux le long terme);
 - un pouvoir accru aux actionnaires dans le domaine des conflits d'intérêt et des rémunérations (*say on pay*);
 - le développement de l'actionnariat salarié, symbole d'engagement et de fidélité sur le long terme.

En France ²⁶, le poids des actionnaires s'est accru d'abord par l'amélioration du fonctionnement des assemblées générales (AG) avec :

- Une accessibilité meilleure à l'information avant l'AG ²⁷.
- La facilitation du vote, notamment des non-résidents (vote électronique via Votaccess).

²⁶. Voir « La gouvernance des sociétés cotées en France à l'usage des investisseurs », IFA-Paris IDF capitale économique, en partenariat avec le CSOEC et la CNCC, groupe de travail de place piloté par l'auteur, septembre 2012.

²⁷. Le document de référence est disponible quarante-trois jours avant l'AG pour les big caps et trente-deux jours avant l'AG pour les *mid caps*.

LES ACTIONNAIRES
ONT UN RÔLE
CRUCIAL PAR LEUR
CAPACITÉ D'EXIGENCE
D'UNE MEILLEURE
GOUVERNANCE. UNE
ATTITUDE TROP PASSIVE
DÉSÉQUILIBRE LE JEU
DES POUVOIRS ET FAIT
PORTER SUR LE SEUL
CONSEIL LE POIDS DU
CONTRÔLE.



ENTREPRISE

- Un élargissement des sujets débattus en AG : stratégie, RSE, gouvernance, risques, rémunération des dirigeants... (Et bientôt *say on pay*?)
- Des leviers opérationnels²⁸ du droit d'expression des actionnaires.
- Une amélioration des informations post-AG²⁹.

Ensuite, la transparence des entreprises sur leur gouvernance s'est améliorée. Les grands groupes, dans leur majorité, communiquent mieux, notamment sur des thématiques clés pour les investisseurs et les marchés : le profil, l'indépendance, la rémunération des administrateurs, la nature et l'évaluation des travaux du conseil. Mais des marges de progression existent sur la profondeur des informations et la qualité des explications. Les capitalisations moyennes restent encore trop en retrait. Enfin, au-delà des rencontres usuelles (*road-shows*, réunions d'analystes, face-à-face), les vecteurs et sujets de dialogue en dehors de l'AG entre les entreprises et les actionnaires se sont développés. Des échanges ont lieu tout au long de l'année avec les investisseurs, et plus largement les parties prenantes et la société civile.

Montée en puissance des parties prenantes

L'élargissement des objectifs stratégiques de l'entreprise aux trois dimensions symbolisées par le PPP – « Profit, People, Planet » – devrait donner une place croissante aux parties prenantes. La crise a pointé les limites court-termistes d'une gouvernance actionnariale visant à maximiser la *shareholders' value* (les actionnaires mandants contrôlent que les dirigeants mandataires rentabilisent leur investissement financier). Confrontée à la nécessité d'une croissance plus durable et inclusive des parties prenantes, l'entreprise évolue vers un modèle pluriel d'acteurs, générateur de *stakeholders' value*, où la performance financière s'accompagne de performance sociale et environnementale.

La communication s'est donc enrichie de contenu extra-financier, avec un rôle pionnier du législateur français (loi NRE, grenelle I et II). Rappelons également l'engagement de la place de Paris dans la charte investissement responsable autour

28. Possibilité de poser une question écrite avant l'AG ; avec 5 % au moins du capital, demander l'inscription de points à l'ordre du jour et proposer des résolutions ; poser une question orale pendant l'AG...

29. Après l'AG, publication d'un résumé de l'AG (présentation et résultat des votes, ces derniers obligatoires sur le site dans les quinze jours suivant l'AG), retransmission de l'AG sur le site, une minorité de sociétés diffusant également les questions des actionnaires et les réponses obtenues.





Gouvernance d'entreprise et compétitivité : quels leviers de valeur durable ?

de l'ISR, la finance durable, le *reporting* extra-financier. On s'interroge désormais sur la pertinence du *reporting* intégré (voir les travaux de l'IIRC³⁰), vers une vision plus holistique et corrélée de la performance financière et extra-financière.

Mais le modèle d'une gouvernance³¹ pour passer du développement durable (prendre en compte les parties prenantes) à la valeur durable (les intégrer dans la stratégie comme des générateurs de valeur) reste encore, selon les entreprises, à trouver ou à approfondir.

LA CRISE A POINTÉ
LES LIMITES COURT-
TERMISTES D'UNE
GOUVERNANCE
ACTIONNAIRE.
LES OBJECTIFS
STRATÉGIQUES DE
L'ENTREPRISE ONT DONC
ÉTÉ ÉLARGIS AUX TROIS
DIMENSIONS « PROFIT,
PEOPLE, PLANET ».

Pour conclure : vers un nouveau visage de la gouvernance ?

Alors que le modèle de croissance est grippé (prévisions 2013 de - 0,3 % en Europe, + 0,1 % en France), la Commission européenne a fixé un objectif 2020 vers une « *smart, sustainable and inclusive growth* ». Comment la gouvernance peut-elle accompagner cette mutation ?

En favorisant dans la gouvernance institutionnelle (le conseil) et opérationnelle (les organes décisionnels exécutifs) une diversité de postures avec vision long terme, capacité à capter l'innovation interne et externe, « *soft skills* » pour œuvrer en plateforme d'intelligence collective autour de la construction d'un nouveau *business model* économique et éthique. Au-delà d'une gouvernance de la *compliance* (respect formel de critères), il s'agit d'évoluer vers une gouvernance des comportements.

En développant une dynamique d'exemplarité du conseil, avec des administrateurs engagés qui, dans une indépendance sereine, déploient leur potentiel contributif pour enrichir le débat stratégique vers l'émergence d'une compétitivité qualitative

³⁰. International Integrated Reporting Committee (créé en août 2010).

³¹. Voir M.-A. Andrieux, « Du développement durable à la valeur durable », France Magazine, n° 33.



ENTREPRISE

tirée « vers le haut » par l'investissement dans les actifs immatériels ³², racines de longévité et de croissance durable de l'entreprise. C'est l'ère d'une gouvernance plus cognitive.

IL S'AGIT DE DÉVELOPPER
UNE DYNAMIQUE
D'EXEMPLARITÉ DU
CONSEIL AVEC DES
ADMINISTRATEURS
ENGAGÉS QUI
ENRICHISSENT LE
DÉBAT STRATÉGIQUE
VERS L'ÉMERGENCE
D'UNE COMPÉTITIVITÉ
QUALITATIVE.

En intégrant le conseil et le management dans une dynamique relationnelle interne et externe, avec les investisseurs et les parties prenantes, vers un modèle de valeur partagée porteur de cohésion sociale. C'est une gouvernance de l'économie du lien.

En soutenant une gouvernance solidaire des acteurs économiques où la croissance est fruit d'une interdépendance entre les grandes sociétés et leurs cercles de petites et moyennes entreprises, où le secteur public et l'économie sociale et solidaire sont intégrés dans cette dynamique des bonnes pratiques.

En privilégiant un écosystème de la gouvernance où exiger une bonne « gouvernance d'entreprise » ne peut aller sans exiger une bonne « gouvernance de marché ». Cette gouvernance n'est pas une fin en soi. Elle est un moyen pour cheminer plus efficacement vers l'entreprise du futur, le modèle de croissance de demain.

32. Les actifs immatériels recouvrent le capital humain, l'innovation, les marques, la réputation, les systèmes organisationnels, le relationnel durable avec les clients, les fournisseurs, les parties prenantes. Voir M.-A. Andrieux, « Économie de l'immatériel : quels enjeux de compétitivité et de croissance durable ? », *Analyse financière*, n° 39.