

Régulateurs et grands investisseurs poussent les sociétés cotées à se doter de structures de gouvernance irréprochables. Ou du moins conformes aux nombreux textes qui fleurissent sur le sujet. De quoi éveiller l'appétit des consultants.

# Le conseil en gouvernance d'entreprise, nouvelle frontière des cabinets spécialisés

Une nouvelle niche voit le jour dans le petit monde des cabinets de conseil : la gouvernance d'entreprise. Encore récente et mouvante, l'expression désigne la manière dont les sociétés sont tout à la fois dirigées, administrées et contrôlées. Elle renvoie aux relations et responsabilités tissées entre actionnaires, dirigeants et administrateurs. Tout un programme que plusieurs codes de gouvernance tentent aujourd'hui d'encadrer.

« Le vrai besoin d'accompagnement ne concerne plus seulement le CAC 40. »

**PASCAL VIÉNOT**, CABINET ASSOCIÉS EN GOUVERNANCE



De la formation des administrateurs au conseil des dirigeants sur la meilleure structure de gouvernance à adopter, les cabinets déploient leur offre.

Du pain bénit pour les consultants. « On a rajouté un certain nombre de textes, il est donc normal que les spécialistes de la mise en conformité se manifestent, ils sont dans leur univers », explique Pascal Viénot, cofondateur d'Associés en Gouvernance, un cabinet de conseil qui a vu le jour il y a deux ans. Les spécialistes comptent tirer parti de deux nouveautés en particulier : l'évaluation des conseils d'administration et le soutien aux comités d'audit.

La première tâche découle d'une recommandation du code de gou-

vernement d'entreprise des sociétés cotées établi par les syndicats patronaux Afep et Medef en pleine tourmente financière, en décembre 2008. La seconde est une conséquence directe de la transposition d'une directive européenne, qui contraint les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés cotées à se doter d'un comité « spécialisé », chargé non seulement de contrôler les comptes, mais aussi de s'assurer du « suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ». Une obligation lé-

gale qui pousse plus d'un conseil d'administration à se poser la question de l'élaboration d'une cartographie des risques ou de tout autre outil permettant d'évaluer l'exposition de leur société à tel ou tel péril.

## Labels de qualité

C'est là que les grands cabinets d'audit (Deloitte, Ernst & Young, PwC, KPMG) peuvent intervenir. Mais aussi de plus petites structures, comme Arengi, fondé début 2010 par deux ex-professionnels d'Aon Risk Consulting. Avec une

offre allant de la formation des administrateurs au conseil aux dirigeants sur la meilleure structure de gouvernance à adopter. Les places deviennent chères cependant. « Le vrai besoin d'accompagnement ne concerne plus le CAC 40, mais les ETI [entreprises de taille intermédiaire, NDLR], les grandes entreprises familiales ainsi que les mutuelles qui accèdent seulement maintenant à la gouvernance », avance Pascal Viénot. Les cabinets qui ont réussi à se positionner sur le créneau des sociétés du CAC 40 en viennent à dé-

cerner des labels de qualité. « Certaines sociétés comme Technip nous demandent de certifier dans leur document de référence qu'elles se conforment à toutes les obligations requises par les textes en vigueur et en particulier le code Afep-Medef », indique Véronique Bruneau-Bayard, associée chez France Proxy.

Le conseil aux sociétés ne représente pourtant qu'un des deux revers de la médaille gouvernance. « Il faut bien distinguer deux types de conseils en gouvernance : il y a ceux qui conseillent les émetteurs et

ceux qui conseillent les investisseurs. Quiconque ferait les deux serait en parfait conflit d'intérêts », lance Agnès Blazy, analyste spécialisée ISR (investissement socialement responsable) chez CM-CIC Securities. « Côté investisseurs, l'idée consiste à chercher des repères pour nos clients gestionnaires d'actifs, à savoir des "gardes-fous de la gouvernance" : organisation et composition du conseil d'administration ; équité de traitement entre l'ensemble des actionnaires ; alignement du traitement des mandataires sociaux et des actionnaires en fonction des performances des entreprises. »

Autant d'exigences que certains grands fonds internationaux, comme le fonds de pension américain CalPERS ou le fonds de pension du gouvernement norvégien, relaient au moment des assemblées générales annuelles, un moment crucial et pourtant souvent négligé par nombre d'actionnaires d'entreprises au capital éclaté.

Certains analystes financiers, comme OFG Recherche en France, ou des sociétés chargées de donner des conseils de vote, comme Proxinvest ou RiskMetrics et Glass Lewis à l'international, ont fait de l'examen de la gouvernance des valeurs une spécialité. Ce petit jeu est bien entamé au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Il ne fait que commencer en France.

**MATHIEU ROSEMAIN**