



IDÉES

Quand les erreurs de gouvernance conduisent à l'impasse

LE POINT DE VUE

de Colette Neuville

Une bonne gouvernance d'entreprise se juge à ses résultats. Cocher toutes les cases du code Afep-Medef ne saurait suffire pour atteindre l'objectif : faire des bénéfices pour les partager. L'impasse dans laquelle se trouve aujourd'hui le champion français de l'informatique Atos, venant après les désastres d'Orpea et de Casino, devrait conduire dirigeants et administrateurs de sociétés à méditer sur au moins quatre aspects.

D'abord, la communication ne doit pas éluder les réalités sous peine de provoquer la défiance du marché. Atos a présenté le projet de cession du pôle infogérance comme la « finalisation » du plan de séparation présenté en 2022, alors qu'en réalité il en diffère sur des points essentiels : à la différence du plan 2023, le plan 2022 était conçu pour conserver la totalité de la valeur pour les actionnaires et des opportunités de carrières pour les salariés. Il permettait aussi de conserver les synergies entre les deux pôles d'activité qui ont des clients communs. Il ne nécessitait pas non plus d'augmentation de capital. Les investisseurs ne peuvent adhérer à un projet d'entreprise que si celui-ci est clair et donne le sentiment que les dirigeants et le conseil savent où ils vont et le font savoir de manière « exacte, précise et sincère », comme l'exige la réglementation.

Ensuite, le recours aux experts ne doit pas déresponsabiliser les dirigeants, comme l'ont bien compris les entreprises familiales. Les critiques émises à l'encontre de la direction d'Atos dénoncent l'intervention pléthorique des banques

d'affaires et autres conseils. Il s'agit pour-conduit ainsi à l'intervention de spéculant d'un mal très répandu malgré le listes des restructurations, qui dégagent coût prohibitif de leurs prestations et les au passage de grosses commissions sur risques d'éventuels conflits d'intérêts. la découpe des actifs, au prix de la ruine

Le danger est qu'on en arrive au point des actionnaires et du licenciement de où ce sont les experts qui, de fait, déter- nombreux salariés. Orpea, Casino et minent les choix stratégiques alors que dans une moindre mesure Atos aujourd- ce sont les actionnaires qui en suppor- d'hui en apportent la démonstration.

Le danger est qu'on en arrive au point des actionnaires et du licenciement de où ce sont les experts qui, de fait, déter- nombreux salariés. Orpea, Casino et minent les choix stratégiques alors que dans une moindre mesure Atos aujourd- ce sont les actionnaires qui en suppor- d'hui en apportent la démonstration. Enfin, autre point crucial, l'interven- qui en assument en principe la respon- tion des actionnaires ne doit pas être sabilité. En l'état actuel du droit et de la combattue mais considérée avec atten- jurisprudence, les dirigeants n'ont pas tion. Lorsqu'ils soulèvent des sujets dans d'obligation de résultat. Ils n'ont qu'une les assemblées générales ou auprès des obligation dite « de moyens », d'où le re- administrateurs et du management, cours à de multiples experts censés les c'est souvent à juste titre, pour attirer l'at- protéger contre une mise en cause éven- tion des dirigeants sur les problèmes tuelle de leur responsabilité. C'est contre- qu'ils ont décelés, et ce au terme d'analy- ses beaucoup plus pertinentes que ne veulent bien l'admettre les directions d'entreprise dans la plupart des cas. Cer- tains connaissent mieux leurs dossiers que les administrateurs auxquels ils s'adressent et les entreprises auraient tout à gagner en les considérant comme des partenaires et non des adversaires.

Les risques liés à l'utilisation de la dette doivent aussi être évalués et présentés correctement. Quand la dette coûte moins cher que le capital, comme durant les dernières années, ce sont les banques, et, de plus en plus, les fonds spécialisés, qui financent les entreprises. Les actionnaires y contribuent de moins en moins. Ce n'est pas sans risque car à la différence des actionnaires dont les dividendes peuvent être supprimés quand les affaires vont moins bien, les créanciers sont en droit d'exiger le paiement

de leurs intérêts et le remboursement de leurs créances à l'échéance. Ils sont aussi en droit d'imposer aux entreprises qu'ils financent le respect de certains ratios (les « covenants ») qui limitent la souplesse de gestion et les choix stratégiques. Le poids excessif de la dette par rapport aux rentrées de cash-flow

Le danger est qu'on en arrive au point où ce sont les experts qui, de fait, déterminent les choix stratégiques.

Dessin Mathys Glatze pour « Les Echos »