Conduite d'entreprise : une aventure plus "précaire" pour les patrons

Autor(en): **Canto, Georges**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **65 (2007)**

Heft 4: **Échelles et enjeux de la ville ; Essentiel de la finance 2007**

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-142003

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

CONDUITE D'ENTREPRISE: UNE AVENTURE PLUS «PRÉCAIRE» POUR LES PATRONS

GEORGES CANTO[1]
Professeur, Université de Lyon
gscanto@msn.com

> Le métier de dirigeant d'entreprise est devenu un métier à haut risque, en témoignent les exemples nombreux de hauts dirigeants brutalement révoqués. C'est à partir de ce constat que cet article se déploie, sous fond de rapport entre actionnaires et managers dont la question a commencé de se poser dès les années 1930. Cet article examine les diverses raisons de la «précarisation» de la fonction de dirigeants: non-atteinte d'objectifs, mauvais choix stratégiques, mais aussi rémunération excessive ou comportements narcissiques au détriment de la création de valeur. Puis, il analyse les nouvelles relations direction-actionnariat qui touche aussi bien les PME que les grandes entreprises.

Responsables ou victimes de leur «précarité» nouvelle? Les patrons d'entreprises sont aujourd'hui montrés du doigt, accusés de ne plus savoir tenir la barre du navire, et considérés comme cupides par l'opinion. La complexité de l'environnement économique mondial, et l'apparition de nouvelles forces de contestation qui s'ajoutent aux contraintes classiques du management, ont rendu la conduite d'entreprise plus difficile. Face à ces défis, les dirigeants doivent malgré tout mener leur entreprise vers le succès avec un esprit qui tient aussi de l'esprit d'aventure.

Diriger une grande entreprise semble être devenu un emploi à haut risque. On ne compte plus depuis quelques années les patrons brutalement révoqués ou invités à donner leur démission. C'est surtout aux Etats-Unis que se sont produits les clashs les plus spectaculaires, avec par exemple les départs-surprises en 2005 de Carly Fiorina (Hewlett Packard) et Michaël Eisner (Disney), ce dernier après vingt-et-un ans de bons et loyaux services.

Mais l'Europe n'est pas en reste. Le cas le plus récent est survenu en Suisse, avec le départ, en juillet dernier, du directeur général de l'UBS, Peter Wuffli. Il avait été précédé en France, en 2006, par le licenciement de Noël Forgeard, co-président exécutif d'EADS et la révocation d'Antoine Zacharias, président du groupe de travaux publics Vinci. En Allemagne, ce sont les dirigeants de Siemens (le président du conseil de surveillance et celui du directoire) qui se

---

1 Diriger une entreprise est-il devenu un emploi précaire? C'est sur cette question que porte l'analyse de Georges Canto, professeur d'économie et de gestion à l'Université de Lyon depuis 1992 et membre du Conseil de surveillance de la Banque Cantonale de Genève (France) SA. Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure (Paris), diplômé d'études supérieures de Sciences Economiques, Docteur en Sciences de Gestion, il enseigne aussi dans plusieurs grandes écoles en France (Lyon, Reims, Tours, Bordeaux, Toulouse, Rouen). Georges Canto est, par ailleurs, formateur et consultant spécialisé en gestion bancaire (France, Suisse, Luxembourg, Italie, Turquie, pays du Maghreb. Il tient des chroniques financières dans plusieurs revues «Gestion de fortune» à Paris, «Private Banking» à Genève, et «d'land» au Luxembourg. Il nous livre ici ses réflexions sur quelques tendances en matière de conduite d'entreprise.

sont trouvés sur un siège éjectable au début de cette année. Le mouvement est tel que, selon une étude récente de Booz, Allen & Hamilton, les grands patrons européens ont désormais une «durée de vie» (6 ans et demi) inférieure à celle de leurs homologues américains (9 ans et demi).

Que reproche-t-on à ces dirigeants, dont les mérites étaient encore célébrés peu de temps auparavant, et dont les *success stories* s'étalaient dans les pages des magazines économiques jusqu'à, parfois, celles de la presse people?

En mettant volontairement à part les cas de malversations, on peut schématiquement classer les griefs en deux catégories: les «classiques» et ceux qui sont apparus au cours de la dernière décennie.

OBJECTIFS NON ATTEINTS

Le fonctionnement du capitalisme est dominé par le modèle anglo-saxon, lui-même fortement imprégné de la culture du résultat. La première raison pour laquelle des dirigeants peuvent être plus ou moins brutalement congédiés tient donc tout simplement au fait qu'ils n'ont pas atteint les objectifs qui leur ont été assignés, essentiellement sur le plan financier: insuffisance des bénéfices, baisse du cours de l'action.

Même si ces piètres performances interviennent après des années de forte «création de valeur pour l'actionnaire», elles ne tardent pas à être sanctionnées. Peut-être même ce sentiment de rupture avec un passé glorieux est-il la raison principale de l'éviction brutale de patrons soupçonnés d'avoir «perdu la main».

MAUVAIS CHOIX STRATÉGIQUES

Les mauvais résultats financiers sont souvent (mais pas systématiquement) la conséquence de choix stratégiques non pertinents ou qui ont mal tourné: diversifications hasardeuses, opérations de croissance externe décevantes.

L'échec d'une fusion ou d'une acquisition est souvent déterminant: ce sont les problèmes posés par l'absorption de Compaq qui ont fini par coûter son siège à Carly Fiorina chez Hewlett-Packard.

En France, il y a quinze ans, le directeur général de Carrefour a dû quitter l'entreprise après avoir pourtant réussi la mission qui lui avait été confiée, celle de devenir le premier distributeur français. Mais pour ses détracteurs, Michel Bon n'a pas employé les bons moyens en optant pour l'acquisition de deux autres chaînes d'hypermarchés qui n'étaient pas «au format» Carrefour. Le mauvais état financier des sociétés rachetées a, en outre, plombé les comptes du groupe, et entraîné par conséquence l'éviction du manager.

Non atteinte des objectifs et mauvais choix stratégiques consacrent donc l'échec. Mais on voit aujourd'hui se faire évincer des dirigeants qui ont accru dans des proportions considérables la taille de leur entreprise et sa rentabilité. Que peut-on alors leur reprocher?

RÉMUNÉRATION EXCESSIVE

Le Premier Ministre du Luxembourg, Jean-Claude Juncker, s'indignait récemment des «rémunérations sans bornes et sans gêne des patrons» et compte mettre le sujet à l'ordre du jour du prochain Eurogroup.

En Suisse, Thomas Minder, le président d'une petite société de cosmétiques a fait des rémunérations abusives son cheval de bataille avec comme tête de turc, Daniel Vasella, PDG de Novartis, dont le salaire a été multiplié par 44 en moins de dix ans... «De tels montants constituent un vol à l'entreprise. L'avidité ne connaît pas de limite. Aucune modération ne pointe à l'horizon», a-t-il ainsi déclaré.
A vrai dire, c'est moins le niveau de la rémunération qui est en cause (les sportifs et les artistes gagnent souvent beaucoup plus sans que l'opinion publique y trouve à redire) que son lien avec les performances de l'entreprise.
En France, le montant de l'indemnité de départ de Noël Forgeard chez EADS (8,4 millions d'euros) a surtout choqué à cause de l'état dans lequel il laissait l'entreprise. Aux Etats-Unis, le cabinet spécialisé *The Corporate Library* a débusqué une douzaine d'entreprises (parmi lesquelles Wal-Mart, Time Warner, Ford, Dell et Pfizer) dont les dirigeants émargeaient à plus de 12 millions de dollars par an malgré la médiocrité de leurs performances absolues et relatives. Dans un quart des cas recensés, l'étude a constaté qu'il n'y avait aucun rapport entre les performances réalisées par l'entreprise et les rémunérations concédées aux dirigeants.
C'est bien l'empilement de diverses formes de rémunération (salaire, prime de prise de fonctions aussi appelée *golden hello*, jetons de présence, retraite garantie, et bien entendu *stock-options*) qui conduit à des excès dénoncés par les milieux patronaux eux-mêmes.
Le temps est bien loin où, selon le célèbre banquier américain John Pierpont Morgan (1837-1913), il ne fallait pas que le PDG d'une grande société gagne plus de 30 fois le salaire moyen de ses employés. Aujourd'hui, le multiple serait plutôt de l'ordre de 400 à 500 aux Etats-Unis, 200 à 300 en Europe!
L'opinion se révèle très sensible au décalage entre la situation réelle des entreprises et les rémunérations disproportionnées perçues par certains grands dirigeants, qui restent sourds aux critiques. On pourrait aisément leur prêter les propos de Mussolini qui aimait à dire que «si 100 morts c'est une catastrophe, 100 000 c'est déjà une statistique».
La cupidité de certains patrons est en fait la cause principale de leur éviction: au sujet de l'ancien président de Vinci, Antoine Zacharias, bénéficiant d'une plus-value potentielle de 250 millions d'euros sur ses options, on a pu parler de «processus d'accumulation frénétique».

COMPORTEMENT INAPPROPRIÉ

Enfin, et bien que ce ne soit certainement pas une raison décisive pour leur éviction, le comportement personnel de certains dirigeants (en dehors de leur cupidité) est de plus en plus mis en cause. Deux griefs dominent ici, qui sont en partie liés entre eux. Ils sont bien illustrés par l'exemple de Jean-Marie Messier chez Vivendi, de 1996 à 2002.
Les nécessités de la communication sur leur entreprise, leur stratégie et leurs résultats ont pu conduire certains patrons à privilégier leur image personnelle au détriment de la création de valeur. La société Factiva, filiale de Dow Jones, compile 10 000 publications dans le monde pour mesurer le nombre de fois où apparaît le nom d'un patron.
En France, où l'écart de citations va de 1 à 1000 pour les seules sociétés du CAC 40, un magazine financier n'hésitait pas à recommander d'investir plutôt dans les entreprises dirigées par des «patrons discrets, mais efficaces», car «le silence permet de mieux travailler».

SYNDROME DE LA TOUR D'IVOIRE

Selon un psychanalyste français, «le bâtisseur d'un leader mondial raisonne comme un maître du monde, il est dans sa bulle, indifférent au regard social et aux messages qui lui sont mollement adressés». Les grands patrons, lucides, pensent d'ailleurs que le principal danger auxquels ils sont confrontés est la perte de contact avec la réalité. Le dirigeant, captivé par son image, en proie au narcissisme et victime de phénomènes de cour, finit par ne plus se remettre en cause et perd de vue l'intérêt de l'entreprise. Ce syndrome de la tour d'ivoire, cette tentation narcissique – la même qui affecte aussi les hommes politiques – présente un véritable risque pour l'image de l'entreprise et l'efficacité managériale du dirigeant. Elle a conduit à donner de Jean-Marie Messier l'image d'un homme davantage présent dans les médias que dans les usines et les bureaux du groupe qu'il dirigeait, et a ainsi largement dégradé la perception de son efficacité dans le public.

NOUVELLE CONCEPTION DU RÔLE DES ACTIONNAIRES

Ces griefs faits aux grands dirigeants ne sont pas récents, même s'ils prennent parfois une acuité particulière (voir les débats actuels sur les rémunérations), et n'expliquent pas pourquoi la position des patrons est devenue aussi précaire.

Il faut voir avant tout ici les effets du *corporate governance*, mouvement né aux Etats-Unis à la fin des années 80, qui se traduit par une montée en puissance du pouvoir des actionnaires et des structures de contrôle, sous l'influence notamment des fonds de pension: le célèbre fonds Calpers, qui gère 250 milliards de dollars, publie régulièrement une liste noire de sociétés qui ne prennent pas suffisamment en compte l'intérêt de leurs actionnaires.

Le temps semble révolu où les conseils d'administration, composés d'affidés de la direction générale, se comportaient en chambres d'enregistrement. Selon une étude du cabinet Heidrick & Struggles sur plusieurs pays européens, les administrateurs indépendants sont désormais majoritaires (54 %). Les conseils se réunissent plus fréquemment (8,7 fois par an en moyenne) et, en leur sein, les comités spécialisés (audit, rémunérations, nominations, stratégique, éthique..) se sont multipliés, eux-mêmes composés majoritairement d'indépendants.

Toutefois, plusieurs études ont montré que la compétence des administrateurs était au moins aussi importante que leur indépendance, et qu'il restait encore beaucoup à faire dans ce domaine.

POUVOIR RENFORCÉ

Les actionnaires individuels, et même les gérants de fonds de placement, qui se comportaient traditionnellement en *sleeping partners*, se contentant de vendre leurs actions quand ils n'étaient pas satisfaits de la gestion et des résultats de l'entreprise, ont modifié leur attitude. Désormais, ils veulent pleinement mettre en pratique leur pouvoir. L'une de leurs prérogatives s'exprime par la possibilité de révoquer la direction de l'entreprise.

De plus en plus, ils se constituent en associations de défense, interpellent les dirigeants, alertent les médias et participent activement aux assemblées générales qui n'ont plus rien d'un «long fleuve tranquille», car le pouvoir de contestation des actionnaires minoritaires est bien supérieur à leur part dans le capital. Les dispositions juridiques jouent un grand rôle dans ce changement d'attitude: aux Etats-Unis, aux termes de la loi Sarbanes-Oxley, la responsabilité des administrateurs peut être engagée. Ceux d'Enron et de Worldcom ont

d'ailleurs dû verser, sur leurs biens personnels, la bagatelle de 31 millions de dollars pour mettre fin à des poursuites intentées par d'anciens actionnaires.
La réglementation européenne renforce également les pouvoirs des actionnaires: le 12 juin dernier a été adoptée à Luxembourg une directive qui prévoit de lever, pour juin 2009 au plus tard, les obstacles à l'information des actionnaires et à l'exercice de leur droit de vote (notamment pour les étrangers). Ils devraient aussi pouvoir s'exprimer directement, comme cela existe déjà au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Suède sur la politique de rémunération des dirigeants.
En Suisse, une pétition circule pour soumettre au vote populaire en 2008 un projet de loi, composé de 25 propositions, aux fins d'améliorer la transparence et le contrôle des rémunérations des dirigeants. Aux dernières nouvelles, elle a de bonnes chances de recueillir les 100.000 signatures nécessaires.

NOUVELLES FORCES DE CONTESTATION

Tenus de plus en plus de rendre des comptes, les patrons se heurtent aussi aux autres parties prenantes de l'entreprise. Les salariés et leurs représentations syndicales, les pouvoirs publics (communes, cantons, régions, Etats,...etc.), les fournisseurs, les clients et organisations de consommateurs, les banques et représentants du secteur financier, le milieu éducatif et la presse, ont tous leur mot à dire. Les relations obligées qui se développent avec ces diverses forces en présence – parfois plutôt forces de contestation – ont un impact direct ou indirect sur l'activité et la rentabilité des entreprises et donc sur la position des dirigeants. Il y aujourd'hui pour les patrons matière à réfléchir et s'interroger sur l'enjeu qu'elles représentent, et le risque encouru de mauvaises relations avec les différentes parties prenantes à la vie de l'entreprise.

LES PME AUSSI DANS LA TOURMENTE

Dans ce contexte de tension, qu'en est-il des PME? On dispose de beaucoup moins d'informations et de statistiques. Mais reste un constat, lui bien réel. Plusieurs éléments de fragilité surviennent généralement avec l'arrivée à la conduite des affaires de la seconde voire de la troisième génération. Des mésententes au niveau de l'actionnariat familial apparaissent alors, et font le miel des prédateurs extérieurs.
Le cas de Taittinger en France est un bon exemple d'une tendance qui affecte aussi les PME. La mésentente des actionnaires familiaux a conduit au dépeçage complet du groupe et la famille ne conservera peut-être même pas la marque de champagne qui porte son nom.
L'entrée au capital de nouveaux actionnaires, notamment institutionnels, amène aussi le patron d'une PME habitué à gérer en maître chez lui, à rendre des comptes. La surveillance s'exprime à travers le conseil d'administration, qui ne doit pas s'arroger le rôle d'un tribunal, mais bien apporter un soutien au chef d'entreprise. C'est à lui de repérer les dysfonctionnements de façon indépendante, et d'alerter le dirigeant. Le monde de l'entreprise n'a que faire de dirigeants corrects, des fonctionnaires, de *yesmen* du conseil d'administration comme dans le passé. Les patrons de PME, comme ceux des grands groupes, doivent faire face à des *stakeholders* de plus en plus exigeants en matière de transparence. Ils doivent être encouragés à conduire leur entreprise dans le respect des lois mais en gardant un nécessaire goût pour l'aventure, socle de la réussite.

TURN-OVER ATTENDU EN EUROPE

Reste que dans les années à venir, on peut s'attendre à un accroissement du turn-over des dirigeants en Europe. Certains observateurs pensent même que la «durée de vie» d'un patron à la tête d'une entreprise sera, d'ici peu, de seulement quatre ou cinq ans, soit la durée d'un mandat présidentiel aux Etats-Unis ou en France. Ce turn-over n'aura pas forcément un effet négatif, si une certaine stabilité est préservée et le nécessaire renouvellement des entreprises, assuré.

Petites ou grandes, le principal défi des entreprises consistera alors à attirer les talents et à les garder, car ceux-ci restent rares et conscients de leur fragilité nouvelle. La conduite d'entreprise devra trouver son équilibre entre les devoirs du dirigeant et la juste rémunération d'une fonction devenue plus précaire.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES COMPLÉMENTAIRES

G. CHARREAUX, P.WIRTZ et D. LEBEGUE, *Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives*, Economica, 2006

F.-X. CHARVET, *Patron et 1er juriste de mon entreprise*, Gualino Editeur, 2007

F. PARRAT, *Le gouvernement d'entreprise*, Dunod, 2003

R. PEREZ, *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, 2003

G. ROUX DE BEZIEUX, *Salauds de patrons!*, Hachette, 2007

P. VIENOT alii *La gouvernance de l'entreprise familiale: 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants*, Eyrolles, 2007

J. WELCH et J. BYRNE, *Ma vie de patron*, Village Mondial, 2007

Questions - Perspectives

La check-list qui suit est un support à la décision. Elle vous offre la possibilité de faire un «tour de contrôle» de votre situation et de mettre à profit les éléments abordés dans l'article ci-dessus.

> Je connais avec précision la répartition actuelle du capital (et son évolution depuis dix ans)

> Je connais les critères d'évaluation et l'horizon temporel des principaux actionnaires

> J'ai déjà évalué les risques de recomposition du capital et leur impact sur ma position.

> Je connais avec précision les membres du conseil d'administration, leurs caractéristiques (profil personnel, poids dans le capital, ancienneté) et l'évolution de la composition du CA depuis dix ans

> J'ai évalué le taux d'approbation des résolutions présentées au CA (si oui, quel est-il?)

> Ai-je mis en place une organisation afin de gérer les relations avec les actionnaires, les consommateurs ou la presse? S'agit-il d'une structure permanente?

> Si, comme certains patrons en France, je mettais mon mandat de dirigeant aux voix des salariés de l'entreprise, serais-je élu?