

“Corporate Governance : a process for business performance”

Séance académique du 26 avril 2003

Allocution du Comte Maurice Lippens, Président de Fortis

INTRODUCTION

Depuis la catastrophe ENRON en particulier - ainsi le Comte Lippens entame-t-il son exposé -, le “corporate governance” se trouve au centre de l’attention, et ce thème fait l’objet d’initiatives légales et réglementaires aussi nombreuses que diverses. Ces initiatives répondent clairement à la nécessité de restaurer la confiance du public à l’égard des entreprises, à plus forte raison dans un monde où les médias exercent un pouvoir considérable – des médias qui ne disent pas toujours tout et qui font des amalgames, ce qui ne facilite certainement pas les choses.

L’orateur divise son exposé en deux parties. Dans la première, il énumère les conditions clés qui doivent être rencontrées pour assurer la solidité, la durabilité et l’efficacité du système financier et de l’ensemble des organisations et des entreprises qui participent à la vie économique, tant sur le plan national qu’international, en prenant principalement comme point de départ la situation du secteur financier. Partant du constat selon lequel le contexte dans lequel se développent les entreprises est de plus en plus marqué par la complexité et l’incertitude, le Comte Lippens livre dans la deuxième

Le Comte Maurice Lippens était un des orateurs les plus en vue dans la partie académique de l’assemblée générale. S’appuyant sur son expérience de président de Fortis, il a traité en profondeur le thème du “corporate governance”. Le “bon gouvernement d’entreprise” est un sujet non seulement d’une brûlante actualité et d’une extrême importance, mais aussi particulièrement difficile. Le Comte Lippens a cependant relevé le défi et il l’a fait – faut-il le préciser – avec une grande conviction. Vous trouverez ci-après les grandes lignes de son exposé.

partie un certain nombre de réflexions de portée plus large par lesquelles il pénètre jusqu’à l’essence même du corporate governance.

1. CONDITIONS À REMPLIR POUR ASSURER LA DURABILITÉ, LA SOLIDITÉ ET L’EFFICACITÉ DU SYSTÈME FINANCIER

Aux yeux du Comte Lippens, quatre conditions doivent absolument être présentes pour assurer

la durabilité, la solidité et l’efficacité du système financier, en général, et de ses acteurs, en particulier – banques, compagnies d’assurances et autres intermédiaires financiers:

- l’intégrité individuelle et collective,
- une profonde capacité de leadership,
- un environnement réglementaire efficace, basé sur le pragmatisme
- un fonctionnement rigoureux des marchés.

1.1. Intégrité

Pour l’orateur, l’intégrité est la principale condition. L’intégrité fait partie des éléments moraux - éléments qu’on appelle “soft”, mais qui sont essentiels à la vie et au développement d’une entreprise, du

Point de vue

système financier, en général, et des services financiers, en particulier, et qui, aujourd'hui, sont plus que jamais pris au sérieux par tout un chacun, dans le monde des entreprises notamment.

Il souligne avant tout l'extrême importance de l'intégrité individuelle, impliquant que l'on ne confond pas son agenda personnel avec celui de l'institution ou de l'entreprise au sein de laquelle on travaille. L'agenda personnel, affirme le Comte Lippens, peut comporter une volonté de pouvoir et/ou une volonté d'avoir, qui peut être alors extrêmement dangereuse pour le développement, voire même la survie de l'entreprise. Combien de patrons ne considèrent pas en effet que l'entreprise est à leur service, et non le contraire ...

Au-delà de l'intégrité individuelle, l'intégrité collective doit également être présente, poursuit l'orateur. Il doit plus précisément y avoir une culture d'entreprise respectant et appliquant les valeurs humaines, sociales et sociétales. Seul le respect de ces valeurs rend possible, dans la durée, la convergence entre les intérêts particuliers d'une entreprise et ceux de l'environnement dans lequel elle déploie son activité.

1.2. Capacité de leadership

L'intégrité individuelle et collective doit interagir avec une profonde capacité de leadership.

Selon le Comte Lippens, le leadership repose sur trois piliers, à savoir: la capacité d'anticipation du changement, la capacité d'évaluation des situations et des risques (capacité de jugement) et la capacité d'être et de rendre responsable et de responsabiliser ses travailleurs, de les rendre "accountable" des réussites et des échecs.

Cette capacité de leadership nécessaire doit naturellement pouvoir s'inscrire dans la réalité de la vie de l'entreprise. C'est pourquoi il est essentiel de développer une politique de corporate governance et de l'adapter en permanence. C'est seulement ainsi que l'entreprise peut être dirigée et gérée de manière – le terme anglais est "comprehensive" – cohérente, effective et efficiente. Trois dimensions sont à cet égard primordiales, ajoute le Comte Lippens: les structures, les hommes et les processus. Sur ce dernier point, l'entreprise doit mettre en

place des systèmes de contrôle interne d'une grande rigueur et développer des processus efficaces pour la gestion des risques, ce qu'on appelle le "risk management".

L'orateur énonce d'abord les propriétés clés d'un système de contrôle interne rigoureux. Un tel système doit permettre de:

- contrôler la qualité de l'information produite par l'entreprise;
- détecter les erreurs ou les irrégularités commises et vérifier que des mesures de correction adéquates sont non seulement décidées, mais aussi mises en oeuvre et suivies;
- stimuler les changements au sein de l'entreprise, promouvoir le respect des contraintes légales et réglementaires et celui des règles d'éthique de l'entreprise (aux Pays-Bas, la fonction de "compliance officer" a été créée à cet effet).

Le "risk management", ensuite, a fait plus récemment son entrée dans la politique d'entreprise et est devenu dans l'intervalle une composante clé pour la maîtrise de l'avenir des entreprises. Le "risk management" englobe les systèmes qui permettent d'identifier les risques découlant des activités de l'entreprise, de les mesurer, de déterminer les niveaux de risques acceptables et d'élaborer les processus nécessaires à tous ces effets.

Cela implique l'existence et l'ajustement permanent des structures, des outils, des systèmes d'information et le développement de compétences spécifiques.

Une des questions les plus difficiles dans le cadre d'un système de corporate governance efficace – et donc cohérent et "comprehensive" – est celle de l'information pertinente. Quels sont les événements, les situations, les risques, les mesures entreprises et à prendre, les états financiers, etc. qui doivent pouvoir constituer l'"information" sur l'entreprise, c'est-à-dire littéralement "donner forme à" l'entreprise, et doivent donc être davantage que des communications creuses, sans forme ni signification.

La qualité et l'efficacité d'un bon gouvernement d'entreprise peuvent, d'après le Comte Lippens, se

CAPACITÉ DE LEADERSHIP ET CONSEIL D'ADMINISTRATION

En ce qui concerne la capacité de leadership, le Comte Lippens ouvre une parenthèse importante sur le rôle, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration.

Le conseil d'administration a les responsabilités d'approuver, de rejeter ou de déterminer la stratégie de l'entreprise. Il doit fixer un niveau de risque acceptable, allouer des capitaux, s'assurer de la pertinence des systèmes de contrôle interne, choisir les "key executives" et décider de leur rémunération, arrêter les situations financières et rendre compte aux actionnaires.

Dans un contexte incertain et complexe, comme celui que nous connaissons aujourd'hui, la responsabilité du conseil d'administration est d'autant plus exigeante lorsque l'entreprise acquiert une dimension internationale.

Le Comte Lippens attache dès lors beaucoup d'importance à la composition du conseil d'administration. Idéalement, cet organe se compose d'administrateurs "non executive" qui soient (suffisamment) indépendants, (suffisamment) compétents et (suffisamment) disponibles. "Indépendant", précise l'orateur, signifie ayant des qualités d'objectivité, de jugement, de prudence et de force de caractère; par "compétent", il entend la capacité de comprendre les facteurs clés qui affectent ou affecteront les activités de l'entreprise et son environnement, et leurs risques et leurs opportunités.

Selon l'orateur, le défi de tout conseil d'administration consiste à trouver un équilibre adéquat entre l'expertise et l'indépendance des administrateurs, ce qui n'est pas toujours évident, loin s'en faut.

Une autre dimension dans la composition du conseil d'administration est celle de la complémentarité des administrateurs: d'une part on a besoin d'administrateurs ayant une large expérience à caractère général et international, d'autre part on doit pouvoir faire appel à des administrateurs ayant une expertise particulière, telle que l'accounting (IAS), les finances (Bâle II, Derivatives, Structured Finance, ...), les technologies de l'information, le droit, la communication, etc.

Face aux changements - souvent substantiels - que connaissent aujourd'hui l'environnement, le cadre institutionnel et réglementaire et les métiers, les compétences généralistes ou d'expertise particulière doivent également évoluer au sein du conseil d'administration.

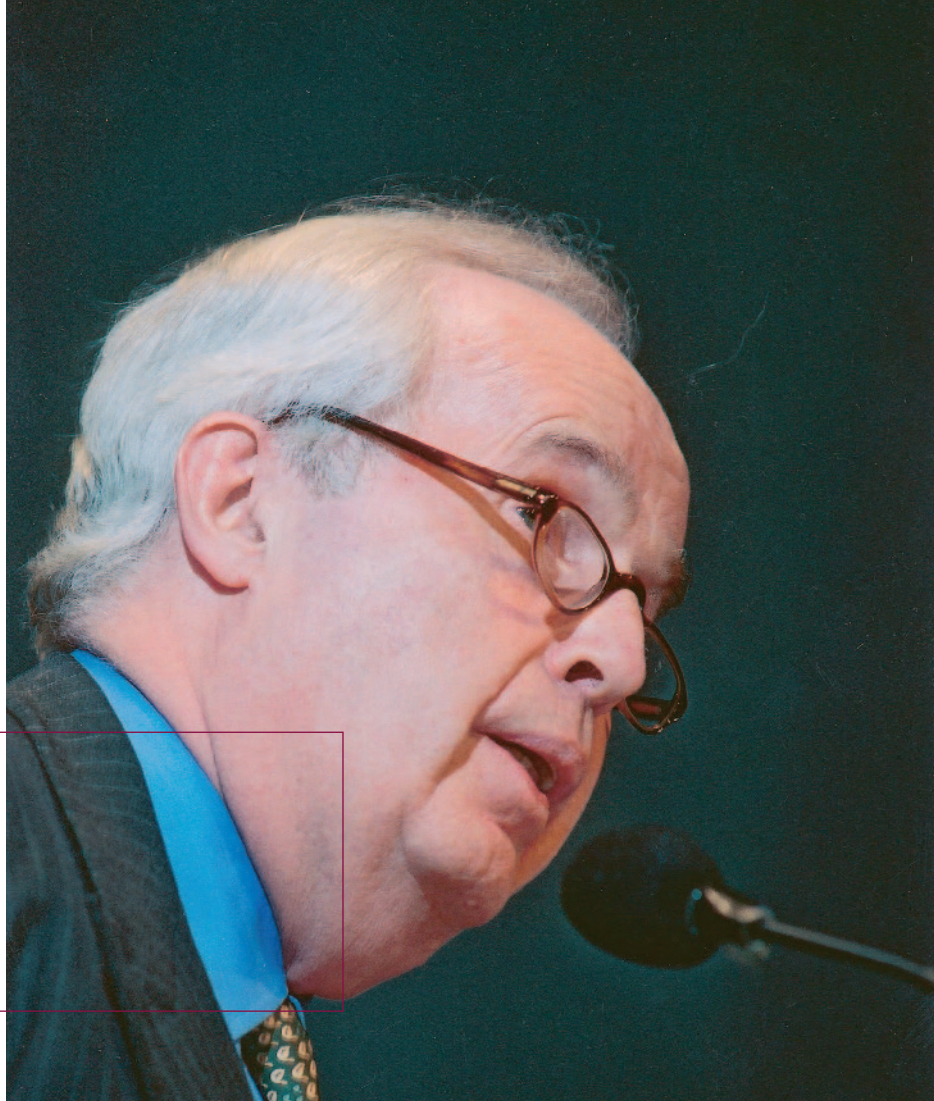
A cela s'ajoute que les administrateurs doivent être suffisamment disponibles, ils doivent pouvoir consacrer à leur fonction le temps nécessaire, ce qui les aidera à mieux évaluer les risques croissants associés à l'exercice d'une fonction d'administrateur dans un environnement de plus en plus conflictuel.

Ces considérations amènent le Comte Lippens à conclure que, en ce qui concerne la composition du conseil d'administration, la question de la complémentarité des administrateurs est beaucoup plus importante que celle de leur indépendance. Cette constatation, ajoute-t-il, conduira probablement à reconsidérer les critères de composition des conseils d'administration qui, en ce moment, existent sous différentes formes selon les pays et sont formés de groupes de personnes soi-disant habilités à faire partie, tout à fait naturellement, de cet organe.

Point de vue

mesurer à la qualité et à l'efficacité des systèmes d'information et à la pertinence des informations qui en découlent: analytiques quand il le faut et au moment où il le faut, synthétiques à d'autres moments ou pour d'autres objets, dans une "forme" qui "informe". Situées dans le bon contexte et mises en perspective. Indiquant clairement qu'elles sont fournies "pour information", "pour discussion" ou "pour décision".

"Un excès de règles peut étouffer la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et la créativité. Cela vaut non seulement au niveau des PME, mais même pour les entreprises de plus grande taille."



1.3. Un environnement réglementaire efficient

Une troisième condition nécessaire pour le développement solide, durable et efficient du secteur financier et de ses entreprises – secteur qui dispose d'une place clé dans le fonctionnement des systèmes économiques et sociaux modernes –, poursuit le Comte Lippens, est celle du développement d'un environnement réglementaire efficient.

L'objectif primordial de la "réglementation" qui organise le fonctionnement et le comportement des entreprises du secteur financier – et donc des banques en particulier – est de veiller à ce que les marchés fonctionnent de manière juste, transparente et efficiente et que les divers acteurs respectent les règles du jeu.

Le défi pour les régulateurs consiste à maintenir le juste équilibre entre l'ordre nécessaire et le désordre de la vie.

Les normes doivent, aux yeux de l'orateur, rendre possible la vie en commun, ou en tout cas la faciliter. Cela vaut à la fois pour les normes qui s'appliquent à la société, en général, et pour celles qui

doivent régler le fonctionnement d'une organisation particulière. Ainsi, sans normes comptables, il serait impossible de faire fonctionner les échanges économiques, sauf à retourner dans une économie de troc.

Complémentairement, le désordre doit conserver sa place dans la vie. Le Comte Lippens pense en premier lieu au désordre "positif": celui qui est produit par l'initiative individuelle ou collective et les découvertes scientifiques.

En pratique, toutefois, le support politique et médiatique est fort pour édicter des normes et des règles qui limitent le "désordre".

L'orateur souligne cependant qu'un excès de règles peut étouffer la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et la créativité. Cela vaut non seulement au niveau des PME, mais même pour les entreprises de plus grande taille.

Les Etats-Unis échappent toutefois à cette logique: c'est le pays qui, en termes absolus et par tête d'habitant, connaît et développe le plus grand nombre de règles - le Sarbanes Oxley Act et les règles élaborées par le SEC sont tout à fait illustratives à cet

égard – sans que le développement et l’innovation ne soient freinés. Les Etats-Unis connaissent en effet le plus grand dynamisme économique et dépassent, aujourd’hui et depuis longtemps, le reste du monde en découvertes scientifiques et dans leur application.

Ce paradoxe s’explique, selon le Comte Lippens, par la culture américaine spécifique, et il formule une mise en garde contre une transposition pure et simple du modèle américain dans le reste du monde, et en Europe en particulier. Les pays qui constituent l’Europe ont leurs besoins sociaux, économiques et culturels propres.

Les besoins individuels et collectifs sont différents. Chaque besoin appelle une réponse spécifique, propre au pays, mais soutenue en même temps par des projets européens. L’Europe peut – et doit – contribuer au développement de son espace économique et social global, tout en respectant ces différences.

Le défi pour l’Europe est donc, ajoute l’orateur, d’avoir sa propre vision – commune – sur le juste équilibre entre “ l’ordre ” nécessaire et le “ désordre ” de la vie, sans pour autant rejeter, par principe, le modèle américain, mais sans non plus l’accepter comme le modèle unique et le meilleur.

Le Comte Lippens applique sa réflexion au domaine dans lequel les titulaires de professions économiques sont actifs: il plaide plus précisément pour une approche critique des normes IAS/IFRS par les professionnels économiques.

Cela peut par exemple impliquer que le secteur s’opposerait à la domination d’une approche en “fair value”, parce que cette approche comporte des risques pour la stabilité du système, et plus particulièrement pour le développement des économies européennes. Par ailleurs, cette approche ne doit pas empêcher de développer, soutenir et appliquer très fortement les règles IAS.

L’orateur clôt cet aspect de son exposé par deux observations:

- un environnement réglementaire fort ne peut être efficient que s’il est élaboré en étroite collaboration avec les “ régulateurs ” et les “ acteurs économiques ” concernés, avec la même transparence, ouverture et précision, bref suivant la même attitude que celle que l’on attend des entreprises dans la vie économique. Sur ce point, affirme l’orateur, d’importantes modifications sont encore nécessaires au niveau européen, et des améliorations substantielles sont indispensables au niveau belge;
- les régulateurs doivent essentiellement se tourner vers l’avenir et rencontrer les défis de demain.

1.4. Fonctionnement rigoureux des marchés

En ce qui concerne cette condition à remplir pour assurer la solidité, la durabilité et l’efficacité du système financier en général, le Comte Lippens se borne à souligner l’importance du développement d’une culture et de pratiques de communication où toute information est pertinente, “comprehensive” et compréhensible, un aspect déjà évoqué plus haut.

**Le risque,
aujourd’hui,
réside dans
l’excès
d’informations,
que seuls les
initiés
comprennent.**

Ce thème appelle de nombreuses réflexions. Le risque aujourd’hui n’est pas dû à l’absence ou à l’insuffisance d’informations. Le risque qui existe aujourd’hui est celui que produit l’excès d’informations, que seuls les initiés comprennent. Cet excès d’informations peut même engendrer un sentiment de méfiance à l’égard de ceux qui les produisent.

2. COMPLEXITÉ ET INCERTITUDE

Dans la deuxième partie de son exposé, le Comte Lippens aborde une dimension qui influence fortement le corporate governance et qui, à son avis, est insuffisamment prise en compte aujourd’hui dans la plupart des débats à ce sujet, à savoir: le monde dans

Point de vue

lequel opèrent les entreprises est marqué, plus que jamais, par l'incertitude et la complexité.

Cette donnée nous place devant de multiples défis: comment, dans un tel cadre, apporter des réponses adéquates aux questions qui se posent dans la conduite et le contrôle de ces mêmes entreprises ?

Comment, dans un tel environnement, faire en sorte que les entreprises continuent à remplir leur mission première, qui est de créer de la richesse par l'innovation, et qu'en même temps elles maîtrisent et respectent les contraintes réglementaires qui s'imposent à elles, et enfin qu'elles aient la capacité d'anticiper les réponses adéquates à apporter aux nouvelles situations résultant d'un environnement incertain et complexe ?

Les réponses à ces défis qui, selon le Comte Lippens, nécessitent le développement d'autres savoirs et, simultanément, la redécouverte de l'importance absolue de certaines valeurs éthiques, sociales et morales, ne sont pas obtenues en respectant simplement les règles de bonne gouvernance, telles que nous les connaissons aujourd'hui: il est beaucoup plus important de développer des processus par lesquels le corporate governance peut maîtriser, voire anticiper les changements.

Les nouveaux facteurs "complexité" et "incertitude" exigent chaque fois une profonde adaptation du mode d'approche du corporate governance. La



De gauche à droite : Guy Verhofstadt, Premier Ministre, Johan De Leenheer, Président de l'IEC, Rik Carpentier, Chef de cabinet adjoint du Ministre Daems et Paul Van Geyt, Conseiller au SPF Economie.

volonté et la capacité de réaliser effectivement cette adaptation constituent dès lors la condition sine qua non pour que le corporate governance ne soit pas réduit à un ensemble statique de règles à suivre, mais continue à être un véritable "Process for Business Performance".

Dans ce cadre, il est important de comprendre que l'environnement des entreprises produit par des technologies de l'information en évolution rapide fait que le monde d'aujourd'hui, et plus encore celui de demain, n'évoluera pas comme le monde de l'âge industriel.

Le Comte Lippens explique cette thèse comme suit. Les structures existantes et les processus classiques de gouvernement des entreprises sont tous dérivés d'une époque révolue, l'âge industriel.

Depuis la révolution industrielle, " gouverner " et plus encore " Corporate Governance " ont acquis une connotation "mécaniciste".

Si nous appliquons cette thèse aux structures pyramidales de pouvoirs, cela donne l'image suivante : au-dessus il y a les actionnaires, qui délèguent leurs pouvoirs au conseil d'administration, et ce dernier charge à son tour le management de gérer l'entreprise.

Or, il y a inadéquation entre ce type de gouvernance et les caractéristiques de la situation actuelle des entreprises, une situation marquée, comme il a déjà été dit, par l'incertitude et la complexité. Les entreprises, soutient le Comte Lippens, ont toujours eu à fonctionner dans des environnements compliqués, et tel est encore le cas de nos jours.

Face à ce qui est compliqué, souvent la réponse est elle-même compliquée. Ainsi, la gestion d'un grand groupe entraîne la mise en place de structures compliquées.

Mais il existe une différence fondamentale entre ce qui est "compliqué" et ce qui est "complexe". Dans un système complexe, le nombre de variables est inconnu. Le nombre d'interactions est élevé et il est difficile de prévoir l'effet d'une décision. Les entreprises peuvent fonctionner dans un environnement compliqué, mais elles ne sont pas armées pour fonctionner dans un monde complexe.

Face à ce qui est complexe, les modes de pensée, d'organisation et de contrôle sont généralement différents. Dans un environnement complexe, il s'agit de gouverner l'entreprise, moins par la précision et la clarification des objectifs à atteindre que par le développement d'une culture rendant l'entreprise capable, à son tour, d'anticiper, d'évaluer les risques, de s'adapter en permanence, sans renoncer à ses propres valeurs.

Dans ces conditions, il est plus important de déterminer des processus en constante évolution qu'un état déterminé à atteindre. Ces processus doivent, anticipant les défis de demain, permettre la remise en question de ce qui est ou apparaît aujourd'hui comme "non discutable".

Dans ce contexte, le défi consiste, d'une part, à concilier les pratiques d'une bonne gouvernance, qui, dans la tradition de la révolution industrielle, continuent à faire appel à des structures et à l'exercice de responsabilités claires et précises, et l'incertitude et la complexité du monde où opère l'entreprise et, d'autre part, à faire que le gouvernement des entreprises soit un facteur clé de leadership pour la maîtrise du changement.

La réponse à ces défis ne se trouve pas dans la loi ...

C'est la vocation et le rôle de toute organisation pouvant avoir de l'influence, conclut le Comte Lippens, d'y réfléchir et de formuler des points de référence pour l'action et la formation – comme le fait d'ailleurs l'IEC: ces efforts sont d'une importance capitale pour le devenir de nos entreprises et, partant, pour le développement de notre environnement économique et social. ¶

Il existe une différence fondamentale entre ce qui est "compliqué" et ce qui est "complexe". Les entreprises ne sont pas armées pour fonctionner dans un monde complexe.