

SOMMAIRE

Liste des tableaux.....	iii
Liste des figures et schéma.....	iv
Liste des abréviations	v
Liste des annexes	vi
Introduction	1

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

<u>Chapitre I : Matériels</u>	6
<u>Section 1 : Description des zones d'études</u>	6
<u>Section 2 : Justification du choix des zones d'études.....</u>	11
<u>Chapitre II : Méthodes.....</u>	13
<u>Section 1 : Méthodologie de recherche.....</u>	13
<u>Section 2 : Théorie sur le la gouvernance d'entreprise.....</u>	15

PARTIE II : RESULTATS

<u>Chapitre I: Analyse des situations des sociétés étudiées</u>	25
<u>Section 1 : Analyse de la situation d'ENRON</u>	25
<u>Section 2 : Analyse de la situation du GROUPE RENAULT.....</u>	34
<u>Chapitre II: Résultats des analyses</u>	41
<u>Section 1 : Résultats pour la vérification de la première hypothèse.....</u>	41
<u>Section 2 :Résultats pour la vérification de la seconde hypothèse</u>	44

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

<u>Chapitre I : Discussions</u>	47
<u>Section 1 : Vérification de la première hypothèse.....</u>	47
<u>Section 2 : Vérification de la seconde hypothèse</u>	49
<u>Chapitre II : Recommandations</u>	51
<u>Section1 : Recommandations pour les entreprises sans GE actuellement : PME</u>	51
<u>Section 2 : Recommandations pour les entreprises où la GE est déjà mise en place mais qui nécessite une amélioration : Etablissements financiers, les banques.....</u>	54
Conclusion générale.....	62
Bibliographie	vii
Table des matières.....	xv

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : répartition de Renault dans le monde.....	10
<u>Tableau n°2</u> : données financières de Renault.....	11
<u>Tableau n°3</u> : analyse FFOM.....	14
<u>Tableau n°4</u> : la faillite d'Enron.....	28
<u>Tableau n° 5</u> : analyse FFOM de la situation d'Enron.....	30
<u>Tableau n°6</u> : les informations financières du groupe Renault.....	38
<u>Tableau n°7</u> : analyse FFOM du groupe Renault.....	39
<u>Tableau n°8</u> : résultats des analyses de nos deux sociétés pour la vérification de la première hypothèse	41
<u>Tableau n°9</u> : résultats conformes à nos théories pour la vérification de la première hypothèse.....	43
<u>Tableau n° 10</u> : résultats des analyses de nos deux sociétés pour la vérification de la seconde hypothèse.....	44
<u>Tableau n°11</u> : résultats conformes aux théories pour la vérification de la seconde hypothèse	46

LISTE DES FIGURES ET SCHEMA

<u>Figure:</u> logo Renault.....	10
<u>Schema :</u> L'évolution du cours de l'action ENRON.....	29

LISTE DES ABREVIATIONS

- AFEP : Association Française des Entreprises Privées
- CFTC : Commodity Futures Trading Commission (organe de contrôle des produits financiers dérivés, en particulier pour les matières premières).
- CV : Cheveaux
- CNPF : Conseil National du Patronat Français
- DS : Distinctive Séries
- FFOM/SWOT: Forces Faiblesses Opportunités et Menaces/ Strong Weakness Opportunity and Threat
- GE : Gouvernance / Gouvernement d'entreprise
- MEDEF : Mouvement des entreprises de France
- NRE : La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques
- REMM : Resourceful, Evaluative, Maximizing Model

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Les 78 propositions sur la Gouvernance d'entreprise de RICHARD BREEDEN

ANNEXE 2 : ArticleLes deux ex-dirigeants d'Enron reconnus coupables de "fraude" et de "complot"

ANNEXE 3 :Les 12 commandements d'une bonne gouvernance

ANNEXE 4 :Groupe Renault chiffres clés 2014

INTRODUCTION

Chaque acteur dans une entreprise concourt tous vers un objectif commun : « la recherche d'intérêt, produit de leurs apports ». Il y a ceux qui engagent leur propre ressource pour un investissement jugé rentable dans l'achat des actions d'une entreprise et devenant par la suite « copropriétaire » de celle-ci, ce sont les actionnaires d'une société. Ils obtiennent, en effet des dividendes ou des plus-values d'actions. D'autres investissent leur compétence et leur savoir dans le développement et le bon fonctionnement de l'entreprise (ce sont les personnels salariés composés des dirigeants et leurs subordonnés) en contrepartie d'une rémunération.

Dans la recherche de cet intérêt, chacun déploie leur effort afin d'arriver à leur fin. « Dans une approche systémique (l'entreprise entant que système) ceci doit converger vers un intérêt commun: une entreprise en bonne santé »¹. De ce fait, la rentabilité des actions ainsi qu'une bonne rémunération du personnel peuvent être assurées.

Cependant, un esprit égocentrique s'est développé au sein de l'entreprise : la maximisation d'intérêt pour soi-même, la recherche d'intérêt commun n'est plus la conquête de certains acteurs dirigeants. Ces derniers, maîtres d'œuvre, à qui la gestion des richesses de l'entreprise a été confiée. Précise ADAM SMITH: «...étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à qu'ils [les régisseurs] y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Par conséquent, la négligence et la profusion dominent toujours ». Or, les conséquences de cette malheureuse pensée ont été désastreuses et même dramatique (cas d'Enron), l'entreprise et ses acteurs ont été eux même les victimes.

Plusieurs solutions ont été apportés pour contourner ces dangers. La Gouvernance d'entreprise en fait partie.

¹cours en 2^{ème} année, 2010

Au sein des entreprises, « jusqué dans les années 1980/1990, les actionnaires des entreprises perdaient de leur pouvoir au profit des dirigeants »². La réaction des actionnaires souhaitant se réapproprier le pouvoir de décision perdu a été à l'origine de la "corporate governance" ou la gouvernance d'entreprise. De plus, elle a été appelé à atténuer la crise de confiance au sein de l'entreprise qui s'était amplifiée.

Les années « 1990 »³, correspondent à une période d'exubérance boursière tandis que s'opèrent des évolutions non ou mal maîtrisées par les entreprises dans les domaines juridiques, financiers ou informatiques.

La complexification des montages juridiques, censés organiser la décentralisation de la gestion des affaires sur des périmètres de plus en plus étendus (mondialisation) ouvre une brèche dans laquelle se nichent des relations qui recherchent protection dans l'anonymat et l'opacité de paradis juridiques et fiscaux.

Une déréglementation, en particulier dans le secteur bancaire, assouplit les règles, affaiblit les réflexes prudentiels et les mécanismes institutionnels de contrôle; Toutes les contraintes réputées "pesantes" sur les résultats font l'objet d'un "lobbyisme"⁴ effréné, l'intervention de l'État est dénoncée comme perturbatrice et pernicieuse.

La sphère financière, mal contrôlée par des institutions lentes à s'adapter ou faisant preuve d'opportunisme (agences de notation) se trouve de plus en plus découpée de l'économie réelle. Des conflits d'intérêts fleurissent et voient des institutions (dont des banques d'investissement) pratiquer un double langage : Leur analystes financiers vantent au public les qualités d'actions que leurs services d'évaluation interne qualifient par ailleurs de *mauvaises*.

Nombre de dirigeants d'entreprise connaissent une explosion sans précédent de leur rémunération. En particulier de leur partie variable adossée à la valeur boursière instantanée de leurs stock-options. Beaucoup n'hésitent plus à adopter des raisonnements court-

²Ceci a été observé et modélisé par la théorie de l'agence développée par MICHAEL JENSEN et WILLIAM MECKLING

³décrises par le détenteur du « Prix de la Banque de Suède en sciences économiques », JOSEPH STIGLITZ

⁴lobbyisme donne lieu à une foule de spéculations qui contribuent à entretenir des perceptions souvent erronées sur sa véritable nature

termistes plus soucieux de valoriser leurs intérêts privés et immédiats que ceux de leurs sociétés, de leurs partenaires économiques et encore moins des générations futures. (Abandon de la perspective du développement durable).

S'en suivent des abus, des scandales et une crise de confiance dommageable pour le bon fonctionnement des marchés boursiers comme de l'activité économique générale.

C'est à la suite de ces scandales de gouvernance dans les années 1990/2000 qu'est né le concept de gouvernement d'entreprise. La chute de plusieurs sociétés américaines a révélé ce que l'exercice autoritaire et non transparent du pouvoir au sein d'un grand groupe pouvait causer comme dégât à la société entière. Le GE a été développé pour contrer l'exercice solitaire du pouvoir par les dirigeants, il introduit une plus grande démocratie dans l'entreprise.

En fonction des objectifs qui gouvernent l'entreprise, ce système est appelé à réguler les relations entre les nombreux acteurs impliqués ou parties prenantes.

Actuellement, nombreux sont les entreprises négligeant les effets positifs du GE alors qu'elles sont sous la menace de ces dangers précités et recherchent des moyens pour rétablir l'équilibre au sein de leur organisation.

Il est cependant d'une haute importance de connaître réellement les apports de la GE dans l'établissement de l'équilibre de pouvoir dans une entreprise.

Ce qui nous amène à se focaliser sur la problématique suivante : **«comment faire en sorte que l'équilibre s'instaure dans la répartition du pouvoir entre les parties prenantes (actionnaires et dirigeants) au sein de l'entreprise via la gouvernance d'entreprise? »**

C'est pourquoi le choix du thème a été orienté vers: **« La gouvernance d'entreprise : promotion de l'équilibre dans la répartition du pouvoir ».**

L'objectif global sera de **promouvoir l'équilibre de force au sein de l'entreprise pour assurer l'intérêt pour tous : gagnant-gagnant à partir de la gouvernance d'entreprise.**

Ainsi nous aurons comme objectifs spécifiques, d'une part, de **réduire l'abus de pouvoir exercé par une partie prenante au sein de l'entreprise** et d'une autre part, de **développer l'intérêt pour l'ensemble des parties prenantes, stimuler la situation : gagnant-gagnant dans l'entreprise.**

L'hypothèse à vérifier correspondant au premier objectif spécifique est que **le respect des codes de gouvernement d'entreprise contribue à la réduction de l'abus de pouvoir au sein de l'entreprise.**

Pour le second objectif, **l'application des principes de la gouvernance d'entreprise aboutit à une situation gagnant-gagnant au sein de l'entreprise.**

Les résultats attendus de l'étude se résument par la phrase suivante : après avoir étalé l'importance de la GE, **les codes et principes de gouvernance d'entreprise existants respectés voire révisés ou améliorés dans l'entreprise : équilibre de force instauré et intérêt commun assuré.**

Dans cet ouvrage, afin de vérifier nos hypothèses, des cas d'entreprises seront pris : celle qui a rencontré de grave problème et n'ayant pas encore eu l'avantage de jouir de la GE (cas d'ENRON) et celle qui a pu profiter des bienfaits de la GE dans leur organisation (cas de Groupe RENAULT).

Les termes utilisés ont été également choisis soigneusement pour que cet ouvrage soit compréhensible vu qu'il a été conçu pour tous.

Dans le but de poursuivre un objectif d'étude bien menée, nous avons fait appel à divers matériels et méthodes bien choisis pour un travail performant.

Par la suite, ceci aboutira à l'obtention des résultats qui feront l'objet d'une discussion et cette dernière sera la base de la reformulation des recommandations. A cet effet, cet ouvrage sera étalé en trois grandes parties.

Tout d'abord, la première partie s'intitule **Matériels et Méthodes**. D'un côté, nous y trouverons, comme son nom l'indique, tous les matériels et outils nécessaires pour la collecte des renseignements et des informations pour les études. D'un autre côté, toutes les méthodes utilisées qui ont été choisies et définies minutieusement pour faciliter la compréhension de l'ouvrage.

Ensuite, la deuxième partie, quant à elle, prend le titre de **Résultats**. Ce sont les fruits des recherches et travaux effectués dans la première partie. Ces résultats qui seront, par la suite exploités et qui sont ainsi le champ de notre travail.

Enfin, la troisième et dernière partie est sous l'appellation de **Discussions et Recommandations**. Les résultats obtenus dans la partie précédente seront exploités et feront l'objet d'une discussion qui soutiendra ou pas les hypothèses définies précédemment, cela dans un premier temps. Dans un second temps, afin d'harmoniser le travail, des recommandations seront apportées. Ces dernières renfermeront des solutions pour remédier aux problèmes éventuels rencontrés.

PARTIE I : MATERIELS ET

METHODES

Tout travail requiert un plan bien ordonné afin que celui-ci soit compréhensible et soigneux. Il contribue en partie à lui exceller. Sur ce, la première partie d'un ouvrage aide le plus souvent à susciter l'intérêt des lecteurs et à leur donner un avant-goût sur le thème. Ici pour notre cas, nous avons mis comme première partie : MATERIELS ET METHODES. Le choix de celle-ci a été effectué dans le but, à part de ce qui a été dit précédemment de connaître les différentes stratégies adoptées pour mener à bien les recherches pour parfaire cet ouvrage. Cette partie sera divisée en deux chapitres. Le premier chapitre : MATERIELS sera développé en premier lieu et suivra en second lieu, le chapitre : METHODES.

CHAPITRE I : MATERIELS

Ce chapitre se subdivisera en deux sections. La première s'agira de la description de nos zones d'étude : les sociétés ENRON et le GROUPE RENAULT. La seconde concernera la justification du choix de celles-ci.

Section 1 : Description des zones d'études

Comme son nom l'indique, les sociétés citées précédemment seront décrites dans cette section.

1.1 La société ENRON

Enron fut l'une des plus grandes entreprises américaines par sa capitalisation boursière. Outre ses activités propres dans le gaz naturel, cette société texane avait monté un système de courtage par lequel elle achetait et revendait de l'électricité, notamment au réseau des distributeurs de courant de l'État de Californie.

1.1.1 Historique

« Enron est une firme issue de la fusion entre *Houston Natural Gas* (distribution de gaz) et *Internoth of Omaha* en 1985. Le métier de base de l'entreprise est la transmission et la distribution d'électricité et de gaz dans tous les Etats-Unis ainsi que le développement, la construction et la gestion de centrales électriques, de pipeline et d'autres infrastructures liées au secteur de l'énergie ou de l'électricité.

Lors de ses premières années, la société collabore avec une autre entreprise texane dont le PDG n'est autre que George W Bush, futur président des Etats-Unis. Ken Lay, PDG d'Enron, bénéficie d'un solide carnet d'adresses qu'il mettra à profit pour faire grandir son entreprise.

A la même époque, les Etats-Unis connaissent une phase de déréglementation de l'électricité et du secteur de l'énergie. Enron en profite pour accroître ses positions et diversifier ses activités sous la houlette de Jeff Skilling, consultant de Mc Kinsey et titulaire d'un MBA de Harvard, qui veut faire de la firme un intermédiaire du trading de "commodities".

Enron développe un discours sur l'innovation et annonce avoir créé un nouveau métier qui consiste à transformer le gaz, l'électricité et d'autres matières premières en marchandises échangeables sur les plate-formes électroniques des salles de marché. Elle utilise de nouvelles méthodes d'achat et de vente d'électricité ou d'autres matières premières à l'aide de produits dérivés, sophistiqués et complexes.

Avec son discours et sa communication aggressive, qui s'ajoutent au charisme de Kenneth Lay, Enron va rapidement devenir le chouchou des marchés financiers et de la presse économique. « *Fortune* » classera même la firme texane « entreprise américaine la plus innovante » six années consécutives de 1996 à 2001 !

A son apogée, Enron annonce un chiffre d'affaires de 101 milliards de dollars. Mais déjà, la réputation de la firme est ternie par certaines rumeurs sur les pratiques présumées de corruption et les pressions politiques qu'Enron exerce pour acquérir certains contrats en Amérique latine, en Afrique ou aux Philippines. »⁵

1.1.2 Développement de ses activités

Son nom fut d'abord Enteron, composé de "En" pour Energy, de "on" de Houston et de "ter" pour la phonétique. Malheureusement ce mot veut dire intestin en anglais scientifique et les lettres "t" et "e" seront ôtées pour conserver: Enron. Quand l'entreprise démarra ses activités, elle était à la tête d'un réseau de gazoducs tout à fait respectable. Son *business*

⁵article publié par PAUL MONTHE, le 06 Novembre 2006 dans www.next-finance.net

model restait traditionnel : production et transport de gaz, ainsi que la vente essentiellement sur les marchés de gros.

Au début des années 1990 et avec l'arrivée de Jeffrey Skilling, ancien consultant de McKinsey, Enron adopte un nouveau *model* avec la création de la "Gas Bank", une chambre de compensation pour le gaz. Enron est la contrepartie de toutes les transactions et, grâce à cette plate-forme, offre des produits financiers dérivés comme des swaps, options, ... à ses clients.

Par la suite, Enron entreprend une diversification en élargissant son marché à l'ensemble des matières premières et offre des dérivés sur un grand nombre de sous-jacents. Cette politique sera suivie en 2000 par le lancement du site EnronOnline, une plate-forme de trading où seront négociés jusqu'à 2 100 produits.

Parmi les nouveaux produits lancés par Enron, on trouve :

- Enron Broadband : une plate-forme de négoce pour la bande passante.
- Azurix : une société gérant des infrastructures de distribution d'eau dont le but était de reproduire le *model* de la "Gas Bank" pour l'eau.
- des dérivés climatiques développés et commercialisés par Enron dans le milieu des années 1990.

Ce développement se fit sous la bienveillance du sénateur Texan Phil Gramm, dont l'épouse était présidente de la CFTC. Dans le même temps, une vaste campagne de communication fut lancée auprès des consommateurs, notamment pour les persuader qu'une dérégulation du marché ferait tomber leur facture de 43 %.

En 1999, Fortune place Enron à la septième place des entreprises américaines et lui décerne deux années consécutives le titre d'entreprise la plus innovante des États-Unis.

1.2 Le groupe RENAULT

1.2.1 Historique création du groupe Renault

L'entreprise Renault est un groupe industriel de construction automobile français. Elle a été créée en 1899 par les frères Renault : Louis, Marcel et Fernand. La création de Renault résulte de l'invention par Louis Renault de « la boite de vitesse à prise directe » qui permet une optimisation de l'utilisation de toute la puissance d'un moteur à explosion. L'entreprise est alors située à Boulogne-Billancourt le 25 février 1899. Tout d'abord positionnée sur un créneau de niche qu'est l'automobile au début du XXème siècle Renault va rapidement se diversifier. La **diversification** de Renault permet à l'entreprise de tourner à plein régime durant la première et la seconde guerre mondiale où elle produit : avions, camions, tanks et munitions. Après la première guerre mondiale l'effort fourni par Renault sera salué de tous. Cependant après la deuxième guerre mondiale Renault et notamment son dirigeant Louis Renault est arrêté pour collaboration et assassiné en prison. Cet événement amènera l'Etat français à nationaliser Renault.

Après-guerre le groupe prend de l'ampleur avec la sortie de nombreuses voitures restées mythiques :

La 4 CV, la DS, la 2CV... Le groupe est également un exemple pour de nombreux syndicats de par les luttes historiques (Grève de 1968...) et les avantages sans précédents obtenus par les employés de Renault.

La privatisation de Renault ne débutera qu'en 1990 avec son changement de statut pour celui de Société Anonyme et la vente de parts à la société Volvo. La société entre ensuite en **bourse** le 17 novembre 1994. Cependant ce n'est qu'en juillet 1996 que Renault sera officiellement privatisé avec la mise sur le marché de 6% supplémentaire des parts de l'État qui passe alors en dessous des 50% de capitaux nécessaires au contrôle d'une entreprise.

En 1999, Renault scelle une alliance avec Nissan afin de s'implanter sur le marché asiatique, se mondialiser et concentrer ses capacités de production.

FIGURE N°1 : LOGO RENAULT*logo Renault*

Source : *Atlas Renault 2015*

1.2.2 Pôle d'activité de Renault

Le groupe Renault est organisé en filiales :

- Renault
- DIAC
- Dacia
- Renault Sport
- Renault Samsung Motors

Chaque filiale possède son propre centre de Recherche et Développement qui conçoit de nouveaux modèles, technologies, design... Cependant les centres de productions sont en partie centralisés afin de faire des économies d'échelles et être concurrentiel sur un marché dominé par des géants tels que GM ou Toyota.

a. Présence dans le monde de Renault

Les véhicules Renault sont présents sur tous les marchés des 5 continents cependant les sites de productions et d'assemblages sont présents.

TABLEAU N°1 : REPARTITION DE RENAULT DANS LE MONDE

Europe	Asie	Moyen Orient	Afrique du Nord	Amérique du sud
<ul style="list-style-type: none"> • France • Belgique • Espagne • Portugal • Roumanie • Russie 	Corée du Sud	<ul style="list-style-type: none"> • Turquie • Iran 	Maroc	<ul style="list-style-type: none"> • Argentine • Colombie • Brésil • Chili

Source : société Renault, 2014

b. Direction de Renault

- Président Directeur Général : Carlos Ghosn
- Président de la filiale Nissan : Carlos Tavares
- Président du conseil d'administration : Louis Schweitzer

c. Données financières de Renault

TABLEAU N°2 : DONNEES FINANCIERES DE RENAULT

Capitalisation boursière : 12,3 milliards d'€(2012)
Chiffre d'affaires : 41,2 milliards d'€(2012)
Résultat Net : 1,735 Milliards d'€(2012)
Capitaux propres : 24,547 Milliards d'€(2012)

Source : société Renault, 2012

Section 2 : Justification du choix des zones d'études

Il est d'une très haute importance, pour une meilleure recherche, de choisir des zones d'études différentes. Pour notre cas, nous avons choisi une société qui a été en difficulté suite aux problèmes de gouvernance (vu que celle-ci n'était pas encore née, à cette époque) : ENRON et une autre société (qui se trouve toujours dans le marché actuel) de haute notoriété connaissant un énorme succès et appliquant les codes de gouvernance : GROUPE RENAULT.

2.1Société ENRON

ENRON, une société qui n'avait pas encore pu goûter des bienfaits de la GE, a connu de graves problèmes au niveau de sa gestion.

Ladite société a été la source de fondement de la gouvernance d'entreprise, apparu juste après le scandale. La gouvernance, qui est considérée, en même temps comme un remède et une mesure évitant de subir le même sort qu'ENRON.

Il apparaît ainsi judicieux d'étudier la société source de la gouvernance d'entreprise : les causes de ces problèmes devront être discutées. En outre son analyse permettra par la suite à une validation ou non des hypothèses.

2.2 GROUPE RENAULT

Renault applique quant à lui les principes et codes de gouvernance. Il est actuellement un groupe puissant et d'envergure internationale.

Son étude s'avère être très intéressant pour notre recherche. De plus, nous allons découvrir la gouvernance d'entreprise au sein d'un tel groupe.

En bref, RENAULT a été choisi pour parfaire cet ouvrage.

CHAPITRE II : METHODES

Ce chapitre abordera deux sections: la méthodologie de recherche avec la démarche de vérification des hypothèses et la modélisation théorique.

Section 1 : Méthodologie de recherche et démarche de vérification des hypothèses

Dans cette section, nous parlerons : de la méthode permettant de mener à bien nos recherches afin de vérifier nos hypothèses, de notre outil d'analyse et notre démarche de vérification ainsi que des limites de l'étude.

1.1 Méthodologie de recherche

Puisqu'il est impossible d'effectuer des terrains sur les sociétés choisies, des données réelles ont été collectés via plusieurs documentations : données primaires et données secondaires.

1.1.1 Données secondaires

Dans le but d'une recherche fiable et enrichie, plusieurs documents touchant le domaine de la gouvernance d'entreprise ont été consultés.

Cette documentation se compose de plusieurs sources, notamment bibliographique et webographie. La **bibliographie** comprend les ouvrages qui parlent essentiellement de la théorie sur la gouvernance d'entreprise et sur la science de gestion.

La **webographie**, quant à elle est composée des pages web consultées, comprenant des **articles, revues, et divers documents à jour** parlant de la GE.

1.1.2 Données primaires

Il s'agit ici des différents **archives et ouvrages historiques, les atlas à jour** nous renseignant sur les deux sociétés, en générale, (leur historique, leurs activités,...) qui sont nos zones d'étude.

En d'autres termes, ce sont les données nécessaires qui nous ont permis d'étudier ENRON et le GROUPE RENAULT.

1.2 Outils d'analyse et démarche de vérification

Ces informations (données primaires et secondaires) feront, par la suite l'objet **d'une analyse FFOM ou SWOT** qui contribue à la vérification des hypothèses en outre de notre **démarche déductive** effectuée à partir des différentes théories exposées qui permettra d'aboutir à une conclusion (vérification ou non des hypothèses).

1.2.1 Analyse SWOT ou FFOM

L'analyse FFOM ou SWOT est un outil d'analyse qui permet de faire un diagnostic interne de l'entreprise : ses Forces et ses Faiblesses, et externe : ses Opportunités et ses Menaces.

Pour ce faire, FFOM sera utilisé pour évaluer la situation des sociétés, d'un côté armée, d'une bonne gouvernance d'entreprise (RENAULT) et d'un autre côté, n'ayant pas du tout connu la GE.

Sous forme de tableau, il se présentera comme suit:

TABLEAU N°3 : ANALYSE FFOM

FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	MENACES

Source: cours d'ORGANISATION, 3ème année, 2011-2012, Département Gestion,

Université d'Antananarivo

1.2.2 Analyse déductive

L'analyse déductive consiste à partir du général pour déduire des conclusions. Pour notre cas, à partir de nos théories et des situations de nos entreprises, des points seront soulevés.

1.3 Limite de l'étude

Malgré tous les efforts déployés afin d'exceller cet ouvrage, certains obstacles insurmontables s'y opposaient.

D'abord, **Le temps** qui nous a empêché d'élargir notre terrain d'enquête. Notons qu'avant d'initialiser les différentes recherches et de poser notre problématique, il fallait bien

choisir et assimiler le thème pour ne pas avoir de points de vue erronés ou partir sur des chemins faussés.

Nous étions, également, dans **l'impossibilité de mener des enquêtes sur terrain sur nos sociétés**. L'emplacement de la société étudiée RENAULT à l'étranger et la difficulté de s'entretenir directement avec ses responsables en est la raison. Pour le cas d'ENRON, cette société a été dissoute suite à ses graves problèmes.

Section 2 : Théorie sur la gouvernance d'entreprise

Afin de plonger dans le thème, il est incontournable de développer des théories visant à la compréhension de ce qu'est : une gouvernance d'entreprise.

Pour cela, les visions des deux auteurs : **Michael Jensen et William MECKLING**⁶ concernant une théorie de la gouvernance : théorie de l'agence sera prise pour mener notre analyse. En outre, la vision plutôt critique d'un autre auteur : **POSNER**⁷ proposant une solution sur les éventuels problèmes de cette théorie de l'agence sera évoquée pour rendre notre recherche plus intéressante.

Les différentes approches du GE seront exposées pour couronner le tout.

2.1 La théorie de l'agence (Michael JENSEN et William MECKLING): **LA THEORIE DE L'AGENCE : Soubassement de la gouvernance actionnariale**

La théorie de l'agence, également appelée théorie des mandats met en lumière les différents liens relationnels existant entre les acteurs clés de l'entreprise, notamment entre les décideurs et ceux à qui ils ont accordé un mandat. Elle renferme l'idée d'une recherche d'une maximisation de la valeur pour les actionnaires et se fonde sur une opposition entre deux agents.

⁶Les auteurs de la « theory of the firm », 01 juillet 1976

⁷Richard Allen POSNER, auteur de plusieurs œuvres tels que : *Economic Analysis of Law*, *The Problems of Jurisprudence*, juge à la [Cour d'appel des États-Unis pour le septième circuit](#) et l'un des plus grands représentants du mouvement de l'[analyse économique du droit](#)

2.1.1 L'idée de recherche d'une maximisation de la valeur pour les actionnaires

Dans le cadre de la théorie de l'agence, et compte tenu du rôle que la « gouvernance traditionnelle » octroie aux dirigeants d'entreprise. Ces derniers peuvent être amenés à adopter des comportements déviants, c'est à dire en contradiction avec l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires.

Dans cette perspective, dans un article publié en 1994, JENSEN. M. et MECKLING .W., proposent un modèle de comportement humain : **le modèle REMM**, c'est à dire modèle de l'individu ingénieux, évaluateur et maximisateur. Le modèle en question s'appuie sur quatre postulats fondamentaux :

- tout individu est évaluateur, sachant faire des choix et des substitutions
- les demandes des individus sont illimitées
- tout individu est un maximisateur⁸
- les individus sont ingénieux ; créatifs et évolutifs

De ce fait, une des principales qualités de la théorie de l'agence réside en effet dans sa simplicité, qui est due en grande partie à sa focalisation sur l'individu, mais il s'agit aussi de sa principale faiblesse. La **relation contractuelle entre actionnaire et dirigeant** constitue la pierre de touche de la théorie de l'agence. Elle repose sur le pouvoir que donnent les *mandants* (les actionnaires) aux *mandataires* (les dirigeants) d'agir en leur nom.

C'est, justement, ce transfert du pouvoir qui est à l'origine de ce que les économistes appellent les *coûts d'agence*. C'est-à-dire les coûts supportés par les mandants pour contrôler les agissements des mandataires et les inciter à agir dans leurs intérêts. De l'autre côté, les théoriciens signalent l'existence des coûts résiduels, c'est-à-dire ceux liés « à l'abandon par les mandants du contrôle des dirigeants quand le coût de surveillance marginal excède le gain marginal associé au contrôle. »

Partant de là, la relative faiblesse des hypothèses de l'agence conduit à remettre en cause, sa cohérence et donc, son apport. Tout au plus, on peut conclure que la théorie de l'agence peut servir de révélateur partiel des motivations individuelles des dirigeants sans pourtant que l'on induise un déterminisme de la prise de décision stratégique. **Dans le droit fil de cette idée, l'approche financière de la gouvernance s'apparente plus à un système**

⁸La théorie de l'agence repose sur deux hypothèses comportementales. La première suppose que les individus cherchent à maximiser leur utilité, la deuxième postule que les individus sont susceptibles de tirer profit de l'incomplétude des contrats (G. Charreaux, A. Couret, P. Joffre et alii, 1987).

disciplinaire contraignant les dirigeants à maximiser la valeur des actionnaires à un moment donné.

2.1.2 La théorie de l'agence est fondée sur une opposition entre deux agents :

D'une part, le détenteur des moyens de production, alors appelé "actionnaire", ou de manière générale, "le principal". D'autre part, l'agent qui exploite les moyens de production du premier à sa demande.

Dans le monde de l'entreprise, il existe plusieurs relations de cette nature :

- Employeur -- Salarié
- Epargnant -- Banque
- Citoyen -- Représentant élu
- Actionnaire -- Gestionnaire.

Une telle opposition, établie dans le but de maximiser le profit de l'actionnaire, permet à l'agent d'en tirer en échange des bénéfices (salaire, options d'achat d'actions...). Malgré le consentement mutuel, il y a une opposition des intérêts :

- L'actionnaire compte rentabiliser son capital.
- L'agent veut tirer des bénéfices de son action, ce qui signifie entamer la part du capital.

D'un point de vue plus général :

- Le principal va mettre en place un système qui poussera l'agent à réaliser l'action tout en dévoilant la totalité des informations.
- L'agent voudra garder le pouvoir décisionnel qu'il peut tirer, notamment, de ses informations.

Par conséquent, une telle relation présente des risques :

- asymétrie de l'information⁹ (qu'elle soit volontaire ou non)
- aléa moral (non-respect de l'ensemble des règles et accords passés)
- anti-sélection (une asymétrie d'information trop importante peut inciter le principal à choisir par souci de rentabilité un bien ou service de moins bonne qualité, et l'agent à adopter un comportement dit de "passager clandestin" - "free rider").

Mais aussi des coûts :

⁹L'asymétrie d'information est donc à l'origine de la relation contractuelle (**P.Y. Gomez, 1996**).

- coûts liés à la surveillance de l'agent (par exemple, un conseil d'administration), appelés "coûts d'agence".

2.2 Vision de POSNER :

Il s'agit de la recherche d'un nouveau modèle et l'universalité de la relation principal-agent.

2.2.1 recherche d'un nouveau modèle cherchant l'équilibre entre les parties prenantes

De ce qui précède, découle l'idée que la recherche de la maximisation de la valeur pour les actionnaires ne peut plus alors être l'objectif monolithique de la stratégie des entreprises. Ainsi, **la prise en compte du rôle important de chacune des parties présentes au sein de l'entreprise, conduit à une remise en cause de modèle de gouvernance d'entreprise qui a dominé jusque-là, et qui est basé sur l'objectif de la maximisation de la valeur actionnariale, au profit d'un nouveau modèle cherchant l'équilibre entre les parties prenantes.** Force est de constater que la théorie de l'agence, dans sa formule simple, cantonnait le débat sur la gouvernance d'entreprise au simple face à face entre l'actionnaire et le dirigeant.

Dans la progression de cette démonstration, la pertinence des modes de gouvernance, basés exclusivement sur la protection des actionnaires, semble publiquement remise en cause.

Dans un tel contexte, l'élargissement et l'enrichissement de la recherche en gouvernance s'avère indispensable.

2.2.2 L'universalité de la relation principal-agent

Pour POSNER, c'est parce que la théorie de l'agence est trop simple (*too simple*). Voici quatre complications (liste non exhaustive), qui nous montrent bien pourquoi la théorie de l'agence ne constitue qu'une représentation simplifiée de la réalité :

1- L'agent a souvent plusieurs tâches à réaliser, ou en tout cas, ces tâches sont plus complexes que celles présentées précédemment.

2- Il se peut que plusieurs agents soient impliqués dans la relation. Par exemple dans le cas d'un employeur qui a divers employés.

3- Il peut aussi y avoir plusieurs principaux. C'est le cas quand un directeur général doit rendre des comptes à un groupe d'actionnaires dont les intérêts peuvent varier entre eux.

4- On peut imaginer que le principal soit également agent et réciproquement dans une relation contractuelle. Ainsi lorsque deux associés créent ensemble leur cabinet d'avocat, chacun est impliqué avec l'autre dans une relation qui le fait aussi bien jouer le rôle du principal que celui de l'agent.

 POSNER nous explique comment le contrat résout tout problème principal-agent.

POSNER prend l'exemple d'un individu qui, cherchant à vendre sa maison, se tourne vers les services d'un agent immobilier. Il mentionne deux difficultés essentielles. Premièrement les intérêts de ces deux acteurs peuvent diverger : le propriétaire ayant intérêt à ce que l'agent immobilier développe l'effort maximal pour vendre la maison, alors que l'agent immobilier peut avoir une tendance naturelle à fournir un effort minimal (aléas moral). La deuxième difficulté réside dans l'impossibilité pour le propriétaire d'évaluer l'effort de son agent immobilier, en raison d'une asymétrie d'information et donc de le rémunérer selon cet effort. Cette situation représente un cas classique de problème principal-agent.

La solution de ce problème consiste en **une contractualisation** entre les deux parties. Mais quel est le meilleur contrat ?

Pour répondre à cette question, POSNER part d'un contrat de base (sa *baseline*), situation dans laquelle le contrat est optimal puisque on fait l'hypothèse que le vendeur peut parfaitement contrôler le travail de son agent immobilier.

A partir de ce contrat de base, il relâche son hypothèse d'information parfaite et étudie différentes alternatives de contrat envisageables **afin de parvenir aux meilleurs pour les deux parties**. Son raisonnement l'amène à envisager un contrat mixte (*mixed contract*) qui allie à la fois une motivation monétaire pour encourager l'agent immobilier à fournir l'effort maximal afin de vendre la maison à un prix élevé, et la garantie d'un revenu minimal dans le cas d'une vente à un prix faible (protection contre le risque).

L'auteur constate que dans la réalité, les contrats entre agents immobilier et vendeurs sont proches de celui que nous prédit la théorie de l'agence, mais pas exactement identiques, puisqu'ils consistent en l'attribution d'une commission sur la vente à l'agent immobilier, mais que cette commission est stable, i.e. n'augmente pas avec le montant du prix de vente.

Néanmoins, quelle que soit la situation POSNER nous rappelle bien que toutes ces complications apportées à la théorie de l'agence ne remettent pas en cause sa validité, mais rendent simplement plus confuse la mise en place du contrat optimal.

2.3 Approches de la gouvernance d'entreprise

Plusieurs approches seront établies : approche de l'Union Européenne, approche Française et approche des Etats Unis.

2.3.1 Approche Européenne

L'Union européenne par sa compétence de droit dérivé en droit des sociétés a également apporté sa lecture aux problèmes de gouvernement (ou de gouvernance) des entreprises.

S'appuyant sur un « Groupe de haut niveau d'experts en droit des sociétés », c'est en mai 2003 qu'elle aborde explicitement cette dimension sous-jacente du droit des sociétés avec une Communication intitulée "**Modernisation du droit des sociétés et renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne – Un plan pour avancer**".

Un **forum** est créé dans la foulée renouvelé en 2008. Le dernier rapport Comply or explain publié en 2009 fait un bilan complet du phénomène dans les 27 états membres.

Parmi les deux piliers de cette gouvernance modernisée, la question de la rémunération des dirigeants comme celle des administrateurs indépendants continuent à occuper une place de choix.

La crise financière de 2008-2009 apportera sans doute son lot de nouvelles lectures sur les insuffisances de gouvernance à l'échelle européenne. Un débat sur la gouvernance d'entreprise dans les établissements financiers est désormais lancé depuis juin 2010.

La Commission européenne a lancé, le 5 avril 2011, une consultation portant sur différents aspects de la gouvernance d'entreprise¹⁰ : comment diversifier la composition des conseils d'administration et en améliorer le fonctionnement, comment améliorer le suivi et l'application des codes de gouvernance d'entreprise qui existent déjà au niveau national; ou comment obtenir une plus grande implication de la part des actionnaires...

Le but de cette consultation publique est de réaliser un examen sur le long terme du cadre de gouvernance de l'ensemble des entreprises en s'intéressant aux modes de fonctionnement, non pas seulement des établissements financiers, mais des entreprises en

¹⁰Consultation sur le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE [archive], Commission européenne, avril 2011

général. Tout cela pour améliorer la gouvernance d'entreprise, notamment la diversité des membres du conseil d'administration, l'implication des actionnaires et la qualité des déclarations de gouvernance d'entreprise... À cette occasion, la Commission européenne a publié un Livre vert soulevant les questions centrales du débat (comment : assurer le bon fonctionnement des conseils d'administration et la diversité de leurs membres, améliorer l'implication des actionnaires dans la gouvernance de l'entreprise et de les encourager à s'intéresser à la pérennité de ses résultats et de ses performances, améliorer le suivi et l'application des codes de gouvernance d'entreprise existant au niveau national...)¹¹. Les résultats de cette consultation seront rendus publics à l'automne 2011.

2.3.2 Approche française : Dualité de l'organisation des sociétés

Deux systèmes de direction coexistent en droit des sociétés, un moniste et un dualiste.

a. Système moniste

C'est la société avec conseil d'administration. Dans cette forme le pouvoir est partagé entre le conseil d'administration et la direction générale.

La répartition des pouvoirs est faite conformément à la loi et aux dispositions du Code de commerce.

Ce type de gouvernance qui se peut avoir deux modalités:

- 1) Cumul : le président du Conseil d'Administration est également Directeur Général
- 2) Dissociation : le président du CA n'est pas le Directeur Général

b. Système dualiste

C'est la société anonyme à directoire (fonction exécutive) et conseil de surveillance (fonction de contrôle).

Depuis 1995, plusieurs rapports ont eu pour objectif de renforcer l'indépendance des administrateurs par rapport au président du conseil d'administration, qui concentrat trop de pouvoirs à lui seul :

- Rapport **Viénot I** (juillet 1995), à l'initiative du CNPF et de l'AFEP : ce rapport insiste sur l'information des actionnaires, l'examen périodique de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration, la présence d'au moins deux

¹¹ Livre vert de la Commission européenne relatif à la gouvernance d'entreprise - Réaction de la CCIP [archive], Chambre de commerce et d'industrie de Paris, juillet 2011

administrateurs indépendants dans les conseils, les droits et obligations du conseil, la création d'un comité des comptes et d'un comité des rémunérations,

- Rapport **Marini** (1996), dissociation entre président du CA et DG, limitation des mandats d'administrateurs, étendre le pouvoir du comité d'audit
- Rapport **Viénot II** (juillet 1999), à l'initiative du MEDEF et de l'AFEP,
- Rapport de Daniel **Bouton** (septembre 2002) : ce rapport a mis l'accent sur l'éthique, la transparence, et le code monétaire et financier.
- Rapport de Pascal **Clément**, député, (décembre 2003) : Mission d'information sur le gouvernement d'entreprise : liberté, transparence, responsabilité. Rapport rédigé au sein de la commission des lois de l'Assemblée nationale et propose 15 propositions visant à Réhabiliter l'actionnaire, Responsabiliser le conseil d'administration et Clarifier les pratiques en matière de rémunérations. Cette mission d'information a également procédé dans le cadre de sa réflexion à l'audition d'une quarantaine de chefs d'entreprises, juristes, experts et professeurs.

c. Réponse législative

La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) de mai 2001 a sensiblement modifié le fonctionnement du conseil d'administration, en dissociant les fonctions exécutives et de contrôle. Elle a eu pour effet de renforcer l'indépendance des administrateurs par rapport au président. Corrélativement, elle a accru la transparence par rapport aux actionnaires, poussant ainsi les entreprises à satisfaire les exigences de rating financier et les intérêts des marchés financiers (valeur actionnariale).

L'article 225-102 de la loi NRE demande aux entreprises cotées de communiquer sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités, dans le cadre de leur responsabilité sociétale. Il n'est pas prévu de sanction spécifique en cas de non-application de cet article, de sorte que les entreprises ne sont pas obligées de satisfaire les intérêts des parties prenantes (valeur partenariale).

La Loi de sécurité financière (août 2003) reprend différents points du rapport BOUTON afin d'assurer une meilleure transparence des informations financières.

L'ensemble de ces rapports et textes de lois a été publié dans un *combined code* à la française en octobre 2003 à l'initiative de l'AFEP et du MEDEF¹².

¹² Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées - Octobre 2003 [archive]

2.3.3 Approche des États-Unis :

Elle correspond à la Loi Sarbanes-Oxley et les différents rapports comme celui de Richard Breeden.

a. La loi Sarbanes-Oxley

La loi Sarbanes-Oxley (ou *SOX*) a été adoptée en 2002 dans la foulée du scandale Enron. Elle impose à toutes les entreprises cotées aux États-Unis, de présenter à la Commission américaine des opérations de bourse (SEC) des comptes certifiés personnellement par leur dirigeant. Cette loi concerne aussi les 1 300 groupes européens ayant des intérêts aux États-Unis.

Elle rend donc les dirigeants pénalement responsables des comptes publiés. Elle assure aussi et surtout l'indépendance des auditeurs face aux pressions dont ils peuvent être (et sont) l'objet de la part des dirigeants d'entreprise.

Le concept du Conseil d'administration sans papier est né de la nécessité de la gestion légale des documents d'un conseil sous la loi Sarbanes-Oxley.

b. Rapport de Richard Breeden

À la demande du juge des faillites, s'occupant aux États-Unis de la survie de la société MCI (ex-WorldCom), Richard Breeden, l'ancien Président de la SEC, l'organe de régulation des marchés boursiers américains, a dans un rapport de 149 pages, rendu public en mai 2003, produit 78 recommandations. Ce rapport devrait à terme devenir la base de la réforme de la gouvernance d'entreprise et ses propositions s'imposer à toutes les grandes et moyennes entreprises.

Le nouveau conseil d'administration de MCI a procédé, en juillet 2003 à l'adoption de toutes les propositions du rapport. Il s'agit d'empêcher que puissent se reproduire les abus commis par l'ancien patron Bernie Ebbers et ses collaborateurs qui régnait par intimidation sur une société en apparence profitable dans un secteur où la concurrence réalisait des pertes. Une double comptabilité masquait, en fait, 11 milliards de dollars de pertes cumulées entre 1999 et 2002, alors que, dans le même temps, Bernie Ebbers se faisait voter un prêt personnel de 400 millions de dollars par les administrateurs, et cela sans aucune question.

Il apparaissait nécessaire, à beaucoup, que se termine l'ère, pendant laquelle des patrons régnait sans limite et sans partage sur des sociétés dans lesquelles personne n'osait poser des questions embarrassantes. Les propositions de Richard Breeden vont permettre en

instaurant de multiples cordes de limiter les patrons mégalomanes, ou ayant de fortes personnalités, et disposant d'une grande latitude dans leur gestion, en tentant de rendre la totalité des administrateurs indépendants de la direction de l'entreprise.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

En effet, cette première partie a éclairci les points qui semblaient flous sur le thème à partir de la théorie de l'agence, une vision de MECKLING et JENSEN.

Elle a étoffé nos connaissances et a permis de mieux comprendre l'objet de nos recherches. Le premier chapitre : matériels nous ont permis de savoir plus sur nos deux zones d'étude : la SOCIETE ENRON et le GROUPE RENAULT. La raison de leur sélection a été également étalée. Parallèlement, le second chapitre méthodes nous ont renseigné sur les diverses démarches d'analyses pour la vérification des hypothèses. En outre, nous avons rencontré des obstacles qui ont limités l'étendue de nos travaux.

PARTIE II: RESULTATS

Dans cette partie, nous retrouverons les fruits de nos recherches effectués à partir des différentes démarches qui permettront de valider ou non nos hypothèses. Elle sera subdivisée en deux grands chapitres. Le premier concerne les analyses FFOM relatifs aux questions qui devront être posées pour la vérification des hypothèses (ces questions seront présentées au début des analyses) sur les sociétés étudiées. Les réponses à ses questions qui seront tirées à partir des analyses effectuées grâce aux diverses informations réunies et collectées feront l'objet du second chapitre : les Résultats.

Chapitre I: Analyses de la situation des sociétés étudiées

L'analyse FFOM se porte sur nos deux sociétés qui reflètera la situation d'une organisation en grande difficulté et d'une autre en très bonne santé. L'analyse déductive se basera, quant à elle, aux théories exposées dans la première partie.

Section 1 : Analyses de la situation d'ENRON

Pour effectuer une analyse, il nous faut tout d'abord des données qui lui serviront de champs. De ce fait, des renseignements et des données seront, tout d'abord étalés dans ce chapitre puis les analyses s'en suivront.

1.1 L'analyse FFOM

Les raisons de la croissance de la firme ainsi que l'origine de sa faillite serviront d'informations pour effectuer cette analyse

1.1.1 Présentation de la situation de la société

Les renseignements sur la croissance et la faillite d'ENRON seront évoqués.

a. La croissance de la Société

Les premiers tenaient notamment à **la mise en oeuvre de stratégies de spreadtrading**, rendues possibles par la complexité de la réglementation et de la structure du système énergétique américain. Celle-ci induisait des écarts conséquents entre les cours au comptant et les cours à terme.

Les seconds étaient liés à **la spécificité d'Enron vis-à-vis des autres traders**. En effet, de par ses activités de transport et de production d'énergie, Enron était capable d'intervenir simultanément sur les deux côtés du marché. Par exemple, son statut de producteur lui permettait d'intervenir comme contrepartie. Ce faisant, il n'était exposé qu'à un risque résiduel contre lequel il pouvait se couvrir en utilisant des *swaps*. A la fois faiseur de marché par sa production propre et créateur de marché par le développement de produits financiers dérivés, Enron était la firme la plus à même d'appuyer son développement sur une connaissance intime des marchés énergétiques américains.

Le modèle de développement d'Enron se fondait sur l'ingénierie financière et le développement de produits dérivés initialement reliés au secteur énergétique. Cependant, cette activité s'écarta progressivement du domaine de l'énergie. En 1997, la firme développa des dérivés permettant une couverture contre les aléas liés au climat. Considérant que l'expertise de la firme se déplaçait vers la gestion des risques de crédit, une diversification fut lancée vers l'ensemble des risques liés aux matières premières ou aux productions intensives en énergie.

De cette politique naquit une diversification notable des activités de la firme, allant d'activités de négoce (électricité, gaz, bois, charbon, papier, métaux), à la commercialisation de services financiers (2100 produits financiers offerts en 15 devises), en passant par des prises de participations dans des infrastructures de télécommunications.

Dans le même temps, Enron devint une société emblématique de la bulle Internet de la fin du siècle dernier en lançant en novembre 1999, "Enron on Line", site global de *trading* de matières premières. En mars 2000, Enron apparaissait comme le sixième groupe énergétique mondial et la septième société américaine en terme de capitalisation boursière.

b. la faillite d'ENRON

Cependant, le modèle de développement même d'Enron était caractérisé par de graves faiblesses, lourdes d'hypothèques pour l'avenir.

- En fait de modèle économique, l'entreprise gonflait artificiellement ses profits tout en masquant ses déficits en utilisant une multitude de sociétés écrans et en falsifiant ses comptes. Le but était, ni plus ni moins, de gonfler la valeur boursière afin de personne ne s'en rend compte de ce qui se passe réellement dans la société.

La stratégie de la firme reposait sur la localisation de certains actifs lourds et / ou risqués hors des comptes sociaux. A cette fin, des *special purpose entities*(SPE) furent créées pour abriter de tels actifs, de façon à cantonner les risques, tout en garantissant une remontée des retours sur investissement vers la société mère. Cette remontée était assurée par le remboursement progressif des actifs apportés par cette dernière. Théoriquement, une part du capital de ces SPE devait être détenue par d'autres investisseurs. Dans les faits, le tour de table était parfois bouclé au moyen de prêts bancaires garantis par Enron elle-même.

Ce montage permettait à la firme de ne pas consolider les comptes de ces SPE avec ceux de la société mère. En effet, les normes comptables américaines, les US Gaap, n'exigent pas cette consolidation du moment où l'investisseur extérieur détient 3 % des parts, mais exerce le contrôle sur les actifs.

De plus, les transferts d'actifs entre la société mère et ses SPE permirent d'enregistrer dans les comptes les plus-values latentes, au mépris du principe de prudence comptable. La création de cette “fausse” valeur de marché exposait Enron à des risques croissants en cas de retournement des marchés. Or, un tel retournement se produisit après la crise californienne, lorsque l'entreprise faisait face à des accusations d'exercice de pouvoir de marché.

Durant l'été 2001, certaines SPE furent en défaut de paiement, au moment même où **la société mère n'arrivait plus à couvrir certains risques**. A l'automne 2001, **le revirement des commissaires aux comptes (Andersen) révéla les manipulations comptables mises en œuvre par la compagnie pour toiletter son bilan**. La réintégration des actifs en question dans les comptes n'aurait pas à elle seule suffit à provoquer la défaillance de la firme, si cette dernière n'avait pas vu sa note brusquement ramenée au niveau de *junk bond*. La stratégie d'Enron reposant en grande partie sur sa capacité à lever des capitaux, la hausse de la prime de risque engendra une panique boursière. Malgré l'annonce, en novembre 2001, de l'ouverture d'une ligne de crédit par la Morgan, la crise de confiance se traduisit par l'abandon du projet de fusion avec son rival Dynegy, dernière chance pour sauver la compagnie.

Lorsque le 2 décembre 2001, Enron se plaça sous la protection du chapitre 11 de la loi **américaine sur les faillites, le cours de l'action était passé de 90 à moins d'un dollar**. Il

s'agissait de la plus importante faillite enregistrée jusqu'alors aux Etats-Worldcom battra se record.

TABLEAU N°4 : LA FAILLITE D'ENRON

Date de Faillite :	12/2/01
Total de l'actif avant la faillite :	\$63,392,000,000
Etat Concerné :	NEW YORK

Source : Frédéric Marty. Le cas Enron : les enseignements pour la réglementation, 2006

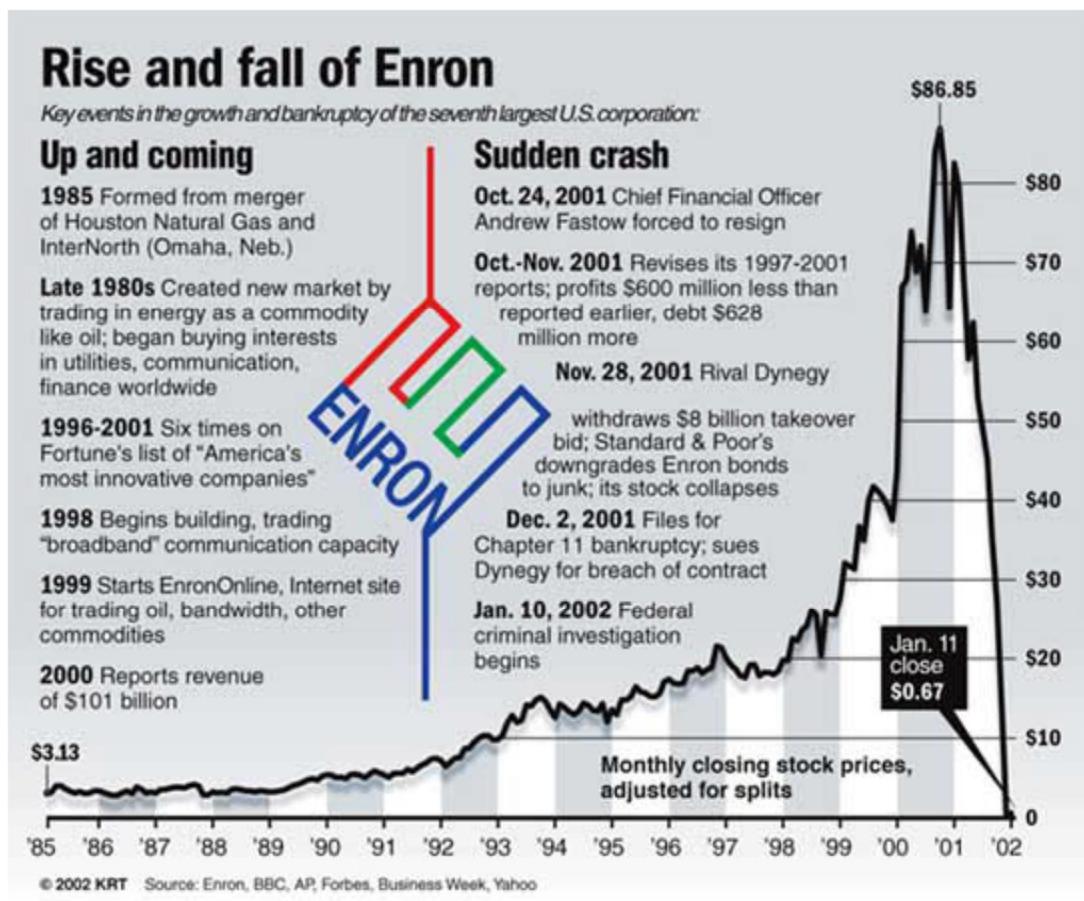
Pour préserver son image de firme faiblement endettée et fortement rémunératrice pour les capitaux investis, Enron était contrainte de se lancer dans une fuite en avant. Sa rentabilité était gonflée par des transactions entre la société mère et ses filiales de façon à masquer certaines pertes ou certains risques et de permettre l'enregistrement de plus-values qui n'étaient jusqu'alors que latentes.

L'un des principaux facteurs de la faillite d'Enron fut comme nous l'avons vu une mauvaise gestion des risques, amplifiée par un recours massif à des SPE pour masquer des engagements hors-bilan, générer des flux fictifs, revaloriser certains éléments du bilan et isoler certains risques. La mise au jour de ces pratiques entraîna une défiance des investisseurs qui fut fatale à une firme dont le modèle de développement reposait sur l'accès à des financements à faible coût (modèle dont la logique se rapprochait parfois d'une véritable cavalerie financière).

L'utilisation des produits dérivés et les transactions liant la maison mère aux SPE permettaient tout à la fois de dissimuler certains risques ou de masquer certaines pertes, et de développer une stratégie de valorisation des actifs de type *marked to market*. Celle-ci permettait d'enregistrer les plus-values-latentes avant même leur réalisation. Si cette méthode comptable est déjà des plus risquées lorsqu'elle est utilisée pour des biens pour lesquels il existe des valeurs de marché à terme, elle l'est encore plus lorsque l'estimation de la valeur se fait par l'entreprise elle-même sans référent extérieur. Or, Enron et notamment sa filiale de vente d'énergie à très long terme, *Enron Energy Service*, eurent massivement recours à cette méthode pour intégrer immédiatement les produits futurs espérés de ces contrats dans les comptes. Or, les normes comptables n'autorisaient pas ces pratiques pour les prestations de service du fait de l'absence de prix à termes objectifs. Non seulement Enron dissimulait sa stratégie en déterminant elle-même sa structure comptable, mais de plus les auditeurs ne

pouvaient contester les anticipations de profit formulées par la firme du fait de la situation d'asymétrie informationnelle dans laquelle ils se trouvaient.

SCHEMA : L'évolution du cours de l'action ENRON



Source : ENRON, 2002

1.1.2 Analyse FFOM de la situation

A partir des données précitées, l'analyse FFOM d'ENRON sous forme de tableau se présente comme suit :

TABLEAU N° 5 : ANALYSE FFOM DE LA SITUATION D'ENRON

<u>FORCES</u>	<u>FAIBLESSES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • la mise en oeuvre de stratégies de <i>spread trading</i>, rendues possibles par la complexité de la réglementation et de la structure du système énergétique américain • la spécificité d'Enron vis-à-vis des autres <i>traders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • la firme était très endettée depuis sa fusion et la mauvaise structure de son bilan pénalisait sa rentabilité et rendait ainsi difficile de nouvelles levées de fonds • les transferts d'actifs entre la société mère et ses SPE permirent d'enregistrer dans les comptes les plus-values latentes, au mépris du principe de prudence comptable • la société mère n'arrivait plus à couvrir certains risques • les manipulations comptables mises en œuvre par la compagnie pour toiletter son bilan. • sa stratégie d'<i>Asset Lite</i> • une mauvaise gestion des risques et à des pratiques comptables • les dangers des conflits d'intérêts • complot des dirigeants avec les auditeurs : asymétrie d'informations • non application des codes et principes de la GE à son époque
<u>OPPORTUNITE</u>	<u>MENACES</u>
Projet de fusion avec son rival Dynegy, (dernière chance pour sauver la compagnie).	<ul style="list-style-type: none"> • une défiance des investisseurs • Un retrait massif des investisseurs <p style="text-align: right;">→ FAILLITE D'ENRON</p>

Source : auteur ,2015

Les menaces concrétisées et les innombrables faiblesses insurmontables ont aboutit à la faillite d'ENRON.

→ Si la défaillance d'ENRON fut liée à une mauvaise gestion des risques et à des pratiques comptables axées sur la génération de rentabilité financière factice, le développement même de l'entreprise n'aurait pas été possible si les institutions de contrôle des comptes de la société avaient correctement joué leur rôle. Tout d'abord, l'affaire a illustré les dangers des conflits d'intérêts liés à la réunion d'activité de contrôle légal des comptes et de conseil dans des sociétés comme Andersen. De la même façon, la finalité du métier d'auditeur est elle-même remise en question. Le client de l'auditeur est-il l'entreprise qui le mandate ou l'ensemble des actionnaires, voire des parties prenantes de l'entreprise ? tout cela pimenté d'une asymétrie d'information.

1.2 l'analyse déductive

A partir des renseignements sur ENRON et en se référant sur nos théories, deux principales déductions sont soulevés.

1.2.1 la chute d'un groupe électrique emblématique, en raison d'un comportement déviant (maximisation de la richesse d'une seule partie) des dirigeants

La chute d'ENRON a été favorisée par les grandes manipulations des dirigeants voulant maximiser leurs propres intérêts sans se soucier de ceux des actionnaires, et même de ceux des milliers d'employés.

Les enquêtes révélèrent qu'Enron¹³ avait commis de nombreuses fraudes. Enron comptabilisait par exemple immédiatement des ventes à terme de gaz ou d'électricité dont la livraison était différée mais sans comptabiliser les dépenses afférentes à ces transactions. Ces revenus générés sans coût ne pouvaient que conduire à d'énormes profits.

¹³Il s'agit ici de ses dirigeants coupable des fraudes et complots entraînant la chute de la société dont principalement : Kenneth Lay (PDG et fondateur d'Enron), Jeffrey Skilling (PDG) et Andrew Fastow (directeur financier). Richard Causey, l'ancien chef comptable d'Enron)

Utilisant une seconde technique de triche, Enron avait aussi commencé à se vendre du gaz à elle-même en créant des milliers de sociétés écrans. Ainsi, Enron leur vendait du gaz qu'elle s'engageait à racheter. En s'engageant à racheter le gaz, Enron se créait une dette potentielle qu'elle ne comptabilisait pas dans son bilan de même qu'elle ne comptabilisait pas les dépenses qui allaient être nécessaires à l'achat et à la livraison de gaz.

1.2.2 Une chute favorisée par une asymétrie d'information

Les dirigeants de ladite société détiennent des informations qu'ils utilisent à leur propre intérêt sans que les actionnaires et investisseurs s'en sachent. Pire, ces premiers ont dû effectuer des actions cachant complètement les informations réelles de la société.

En respectant les règles comptables lors de la consolidation des comptes par exemple, Enron aurait dû éliminer toutes les opérations effectuées avec ses filiales (ces opérations étant considérées comme des opérations intra-groupes).

Cette gymnastique comptable d'Enron avait été facilitée par l'avènement d'une économie reposant de plus en plus sur l'immatériel. La comptabilité classique était plus facile à appréhender car reposant sur des actifs matériels qu'on savait évaluer, déprécier, comptabiliser avec une approximation très bonne même si elle n'était pas parfaite. Dans l'économie immatérielle, il faut évaluer les actifs immatériels des entreprises, les marques, brevets, « survaleurs » (goodwill)...Il faut éventuellement tenir compte d'opérations financières pouvant se révéler très complexes.

D'où, une difficulté de plus en plus grande pour les partenaires de l'entreprise à analyser correctement l'information comptable présentée dans les états financiers. Enron fut par ailleurs aidée par son cabinet d'audit Arthur Andersen, à qui la firme versait plusieurs millions de dollars chaque année pour des missions de commissariat aux comptes et de conseil. Cette affaire eut des conséquences désastreuses pour le plus grand cabinet d'audit du monde puisqu'il fut purement et simplement rayé de la carte. Une réputation construite pendant près d'un siècle s'était effondrée du jour au lendemain.

En bon prédateur, Enron a aussi pleinement profité de la déréglementation de l'énergie en Californie, exploitant à fond chacune des failles et n'hésitant pas à recourir aux arrêts intempestifs, afin de faire grimper le prix du KW/h.

L'éclatement de la bulle a précipité non seulement l'entreprise Enron mais aussi le cabinet d'audit Arthur Andersen, complice. Plus d'une tonne de documents compromettants ont été détruits par le cabinet d'audit de renommée mondiale quasi séculaire.

Les milliers d'employés de la firme qui avaient investi en actions de l'entreprise ont perdu leur épargne retraite, l'épargne pour l'éducation de leurs enfants et les fonds investis dans une entreprise à laquelle ils croyaient.

→ Les enseignements de l'affaire Enron peuvent être déclinés en matière financière à la fois sur le volet des normes comptables et sur celui de la gouvernance d'entreprise.
Nous allons se concentrer sur celui de la gouvernance d'entreprise.

La majeure partie de la polémique qui fit suite à la défaillance d'Enron se focalisa cependant sur les limites de la gouvernance d'entreprise. **Les lacunes des audits internes mis en œuvre par le Conseil d'Administration et les conflits d'intérêts des commissaires aux comptes occupèrent une place justifiée mais peut être excessive eu égard aux multiples origines de la défaillance de la firme.**

Ainsi, si l'un des principaux effets bénéfiques de la chute d'Enron fut la loi Sarbanes-Oxley, promulguée durant l'été 2002, loi la plus importante sur la sécurité financière depuis le New Deal, il n'en demeure pas moins que cette dernière n'apporte qu'une réponse partielle. Elle est en effet par trop focalisée sur l'indépendance des administrateurs et des auditeurs et vise principalement à aligner les intérêts des managers avec ceux des actionnaires. La loi Sarbanes-Oxley, malgré ses limites, apporte cependant des réponses à certains facteurs à l'origine de la défaillance d'Enron. Il s'agit, par exemple, de sa section 404, obligeant le Conseil d'Administration à faire procéder à une évaluation de l'efficacité des audits internes.

LES LACUNES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ONT PROVOQUE L'ECHEC D'ENRON.

Section 2 : Analyse de la situation du GROUPE RENAULT

2.1 Analyse FFOM :

Les données qui serviront à cette analyse sont exposées ci-après.

2.1.1 Présentation de la situation du groupe

Les principales informations sur le CA, l'exercice du DG ainsi que des données financières nous serviront de champ pour l'analyse FFOM.

a. Son conseil d'administration

La société est administrée par un Conseil d'administration composé de 19 membres, répartis comme suit :

- 13 administrateurs élus par l'assemblée générale des actionnaires ;
- 2 administrateurs désignés par arrêté en qualité de représentants de l'État ;
- 3 administrateurs élus par les salariés ;
- 1 administrateur nommé par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés.

Conformément au code AFEP/MEDEF, un administrateur est considéré comme indépendant s'il « n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Le 30 avril 2014, le Conseil d'administration de Renault a arrêté la liste de ses **administrateurs indépendants**, qui sont au nombre de **10** : Mme de La Garanderie, Mme Sourisse, M. Belda, M. de Croisset, M. Thomas, M. Desmarest, M. Garnier, M. Lagayette, M. Riboud et M. Ladreit de Lacharrière.

Le Conseil d'administration s'est réuni huit fois durant l'année 2012. Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures, à l'exception de la séance dédiée à la stratégie qui s'est déroulée sur une journée entière. Le taux de participation a été de 90,2 %.

Le Conseil d'administration de Renault représente collectivement l'ensemble des actionnaires et répond de l'exercice de cette mission devant l'Assemblée Générale des actionnaires.



Les principales missions du Conseil consistent à :

- arrêter les comptes annuels et semestriels;
- préparer l'Assemblée générale;
- déterminer la stratégie de Renault;
- contrôler la gestion de la société et veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires, ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations très importantes;
- procéder, en tant que de besoin, à l'examen de sa composition, et chaque année à celui de son organisation et de son fonctionnement;
- fixer la rémunération des mandataires sociaux.



Durée des mandats des administrateurs :

- La durée des mandats des administrateurs est de 4 ans (y compris pour les administrateurs élus par les salariés et de l'administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés depuis l'Assemblée générale du 29 avril 2008).

- **Âge moyen des administrateurs :**

60,5 ans

- **Qualités attendues par Renault d'un administrateur :** l'expérience de l'entreprise et du secteur automobile, l'engagement personnel dans les travaux du Conseil et des Comités, la compréhension du monde économique et financier, le courage d'affirmer une position minoritaire, l'ouverture internationale, l'intégrité et la loyauté.



Règlement intérieur et comités spécialisés :

Suivant les préconisations du rapport Viénot de 1995 sur le Gouvernement d'Entreprise, complété par un second rapport publié en juillet 1999, le Conseil d'Administration de Renault s'est doté, dès 1996, d'un règlement intérieur et de comités spécialisés.

b. Exercice de la direction générale

- **CONCENTRATION DES FONCTIONS**

Le Conseil d'administration désigne le Président du Conseil d'administration ainsi que le Directeur général. Le Conseil ayant opté pour la concentration des fonctions, la personne investie de celles-ci prend le titre de Président-Directeur général. Ainsi, par simplification, le présent règlement vise exclusivement le titre de Président-Directeur général, étant précisé que celui-ci agit selon les cas au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration ou de Directeur général. Il ne peut exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères, et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

- **MISSIONS DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL**

Le Président-Directeur général doit, au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, assurer les missions décrites ci-après. Il organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et spécialement des comités du Conseil d'administration. Il s'assure, en particulier, en lien avec l'administrateur référent, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, notamment au sein des comités auxquels ils participent. Il veille à ce que soient mis en œuvre, dans les meilleures conditions, les principes du Gouvernement d'entreprise. Il s'assure que le Conseil consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir de la Société et en particulier à sa stratégie notamment en relation avec l'Alliance. Il peut assister, avec voix consultative, à toutes les séances des comités du Conseil, sous réserve d'éventuels conflits d'intérêts, et peut les consulter sur toute question relevant de leur compétence.

- **ÉQUILIBRE DES POUVOIRS**

En conséquence de la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil d'administration s'attache à mettre en place des mécanismes visant à garantir l'équilibre des pouvoirs.

→ **Indépendance du conseil d'administration**

Le Conseil d'administration de Renault doit être composé d'au moins 50 % d'administrateurs indépendants. Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient

aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la Société ou de son Groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci. Le Conseil d'administration détermine, chaque année, la liste de ses membres qui sont considérés comme 'indépendants, sur la base des critères visés par le code Afep/Medef : W ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ; W ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ; W ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ; W ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant au titre de ce critère ne devrait intervenir qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de 12 ans.

- **ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT**

Le Conseil d'administration doit, dans le prolongement de la décision de concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, nommer parmi les membres du Conseil un « administrateur référent ». Le rôle de l'administrateur référent consiste à coordonner les activités des administrateurs indépendants. Il effectue également la liaison entre le Président-Directeur général et les administrateurs indépendants. L'administrateur référent est nommé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants. La fonction d'administrateur référent ne peut pas être exercée pendant plus de quatre années consécutives.

Les missions de l'administrateur référent sont :

- + conseiller le Président du Conseil d'administration et les Présidents de chacun des comités ;
- + veiller à ce que les administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des Conseils d'administration ;
- + gérer et prévenir les conflits d'intérêts ;

c. Les informations financières

TABLEAU N°6 : LES INFORMATIONS FINANCIERES DU GROUPE RENAULT

En millions d'euros	2014	2013
CHIFFRE D'AFFAIRES		
Automobile	38 874	38 775
Financement des ventes	2 181	2 157
TOTAL GROUPE RENAULT	41 055	40 932
MARGE OPÉRATIONNELLE		
Automobile	858	495
Financement des ventes	751	747
TOTAL GROUPE RENAULT	1 609	1 242
En % du chiffre d'affaires	3,9 %	3,0 %
RÉSULTAT NET		
Résultat net	1 998	695
Résultat net - Part du Groupe	1 890	586
FREE CASH FLOW ET POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE		
Free cash flow opérationnel(1)	1 083	827
Position nette de liquidité de l'Automobile	2 104	1 761
Capitaux propres	24 898	23 214
CONTRIBUTION ENTREPRISES ASSOCIÉES		
dont Nissan	1 559	1 498
dont AVTOVAZ	-182	-34
TOTAL	1 362	1 444
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS		
Automobile	2 416	2 543
Financement des ventes	6	8
TOTAL	2 422	2 551

(1) Free cash-flow opérationnel: capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets de cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

Source : ATLAS RENAULT 2014 // ÉDITION MARS 2015

A partir de ces informations financières, nous pouvons constater l'accroissement de ses chiffres d'affaire et son résultat net par rapport à l'année précédente.

Renault a donc adopté une très bonne stratégie qui lui a mené à une telle situation.

2.1.2 Analyse FFOM du Groupe

L'analyse se présente comme suit :

TABLEAU N°7 : ANALYSE FFOM DU GROUPE RENAULT

<u>FORCE</u>	<u>FAIBLESSE</u>
<p><u>La bonne gouvernance au sein du groupe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect des codes et principes de gouvernance • équilibre du pouvoir entre les actionnaires et le directeur général • accroissement des chiffres d'affaire et résultats nets 	<p><u>Le groupe ne présente pas un avantage concurrentiel particulier par rapport aux autres groupe dans le même secteur :</u></p> <p>comme le groupe Peugeot-Citroën</p>
<u>OPPORTUNITE</u>	<u>MENACE</u>
<p><u>Elargissement de son activité :</u> le groupe génère beaucoup de cash-flow intéressant pour d'autres investissements.</p>	<p><u>La force concurrence du marché :</u> il peut être surpassé par ses concurrents s'il ne développe pas des avantages concurrentiels particuliers.</p>

Source : auteur, 2015

Grâce à ses forces, le groupe Renault assure un avenir très prospère.

2.2 Analyse déductive

Conformément à nos théories, les points souvent ont été soulevés :

2.2.1.Renault veille sur l'équilibre de pouvoir au sein du groupe

Pour mener à bien ses objectifs et se situer au meilleur niveau en termes de gouvernance, Renault veille tout particulièrement à l'équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires.

2.2.2Le groupe veille sur une bonne gouvernance en vue d'un développement durable et de transparence, respect dans le groupe.

Le conseil d'administration veille également à la bonne gouvernance d'entreprise du Groupe en vue d'atteindre un niveau élevé de développement durable et de transparence dans le respect des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe et de ses dirigeants et collaborateurs.

2.2.3Renault se réfère sur les bonnes principes et codes de gouvernance pour assurer son objectif d'une bonne gouvernance

La désignation de plusieurs comités au sein du CA, les différentes principes dans l'exercice du pouvoir du DG permet au groupe d'assurer une bonne gouvernance.

2.2.4 Renault recherche l'intérêt pour tous : celui de ses actionnaires ainsi que celui de ses dirigeants.

Le groupe veille à ce que ses acteurs soient bien motivés. Les codes de gouvernance suivis par Renault favorise ce principe : la responsabilité sociale au sein du groupe fait partie du cadre de sa bonne gouvernance.

→ A partir des informations recueillies et grâce à l'analyse FFOM, nous pouvons déduire que le Groupe RENAULT est en pleine santé.

Pour mener à bien ses objectifs et se situer au meilleur niveau en termes de gouvernance, Renault veille tout particulièrement à l'équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires.

Les informations financières de RENAULT témoignent de sa bonne santé. On ne peut contourner les attributions de la Bonne GE au sein de ce groupe.

CHAPITRE II : RESULTATS DES ANALYSES

Afin de valider ou non les hypothèses, à partir des analyses et des informations recueillies, nous allons répondre aux questions posées dans le premier chapitre. Ces résultats seront combinés dans deux tableaux : le premier tableau comprendra les résultats permettant de vérifier la 1^{ère} hypothèse et le second contiendra ceux pour valider la seconde hypothèse.

Section 1 : Résultats pour la vérification de la première hypothèse

Les résultats suivant ont été tirés grâce aux analyses effectuées et à nos théories.

1.1 Résultats des analyses de nos deux sociétés

Ci-après, les résultats obtenus selon les analyses :

TABLEAU N°8 : RESULTATS DES ANALYSES DE NOS DEUX SOCIETES POUR LA VERIFICATION DE LA PREMIERE HYPOTHESE

<u>Les questions posées permettant la vérification</u>	<u>ENRON</u>	<u>GROUPE RENAULT</u>
Quelle place la GE tient dans l'organisation ?	ENRON n'a pas encore connu la GE, cette dernière n'a donc tenue aucune place au sein de l'organisation	La GE tient une place très importante au sein du groupe. Ceci est reflété à travers son conseil d'administration et l'exercice du directeur Générale.
Le respect de la GE a-t-il un impact sur l'entreprise ?	Pour le cas d'ENRON, le non-respect des codes et principes de la GE a renforcé sa chute. Par déduction, oui, le respect de la GE a un impact sur l'entreprise.	oui, car l'application d'une bonne gouvernance d'entreprise constitue une force pour Renault

		et a contribué à l'accroissement de son résultat.
l'asymétrie d'informations représente elle un danger pour l'entreprise ?	Oui, l'existence de l'asymétrie d'information fait partie des faiblesses entraînant le scandale d'ENRON.	Oui, vu que le groupe se souci de contrôler la gestion de la société et veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires.
Les conflits d'intérêts risquent-ils de nuire à l'entreprise ?	Oui, car ces conflits d'intérêts représentent l'un des points faibles d'ENRON qui l'ont également mené à une situation de faillite	Pour le cas de RENAULT, il n'a pas vraiment été évoqué
La réduction de l'abus de pouvoir au sein de l'entreprise est-elle l'un des objectifs de la GE ?		Oui, l'équilibre du pouvoir au sein de l'entreprise fait partie de l'une des principes de la GE.
Peut-on dire que le respect des codes de gouvernement d'entreprise contribue-t-il à la réduction de l'abus de pouvoir au sein de l'entreprise ?		Oui, le respect du principe de la GE : équilibre du pouvoir au sein de l'entreprise aboutit à la réduction de l'abus de pouvoir.

Source : auteur ,2015

Vu que la société ENRON n'a pas encore pu appliquer la bonne gouvernance d'entreprise, les deux dernières questions ne peuvent avoir de réponses pour son cas.

→ Ainsi, pour le cas d'ENRON que pour RENAULT, les réponses à nos questions sont toutes positives.

1.2 Résultats conformes à nos théories

Selon nos théories, nous pouvons répondre à certaines questions ci-dessus.

TABLEAU N°9 : RESULTATS CONFORMES A NOS THEORIES POUR LA VERIFICATION DE LA PREMIERE HYPOTHESE

<u>Les questions posées permettant la vérification</u>	<u>Selon nos théories</u>
l'asymétrie d'informations représente elle un danger pour l'entreprise ?	Oui, l'asymétrie d'information est l'un des problèmes dangereux pour l'entreprise (théorie de l'agence)
Les conflits d'intérêts risquent-ils de nuire à l'entreprise ?	Oui, ceci mène à la défaillance d'une entreprise.
La réduction de l'abus de pouvoir au sein de l'entreprise est-elle l'un des objectifs de la GE ?	Oui, ceci constitue l'un des objectifs des approches sur la gouvernance d'entreprise concernant la séparation du pouvoir entre la direction générale et le CA
Peut-on dire que le respect des codes de gouvernement d'entreprise contribue-t-il à la réduction de l'abus de pouvoir au sein de l'entreprise ?	Oui, le respect des recommandations et des différents rapports sur la GE contribue à la réduction de pouvoir

Source : auteur, 2015

→ En tenant compte des théories exposées, 100% des réponses aux questions posées permettant la vérification de la première hypothèse sont positives.

Section 2 : Résultats pour la vérification de la seconde hypothèse

Comme les résultats pour la vérification de la première hypothèse, ils seront subdivisés en deux : les résultats pour le cas de nos deux entreprises et ceux selon nos théories.

2.1Résultats des analyses de nos deux sociétés

Les réponses aux trois premières questions ci-dessus nous serviront également à la vérification de notre seconde hypothèse. Elles seront, ainsi reprises dans notre tableau ci-après :

TABLEAU N° 10: RESULTATS DES ANALYSES DE NOS DEUX SOCIETESPOUR LA VERIFICATION DE LA SECONDE HYPOTHESE

<u>Questions posées</u> <u>permettant la vérification</u>	<u>ENRON</u>	<u>GROUPE RENAULT</u>
Quelle place la GE tient dans l'organisation ?	ENRON n'a pas encore connu la GE, cette dernière n'a donc tenue aucune place au sein de l'organisation	La GE tient une place très importante au sein du groupe. Ceci est reflété à travers son conseil d'administration et l'exercice du directeur Générale.
Le respect de la GE a-t-il un impact sur l'entreprise ?	Pour le cas d'ENRON, le non-respect des codes et principes de la GE a renforcé sa chute. Par déduction, oui, le respect de la GE a un impact sur	oui, car l'application d'une bonne gouvernance d'entreprise constitue une force pour Renault et a contribué à l'accroissement de son résultat.

	l'entreprise.	
l'asymétrie d'informations représente elle un danger pour l'entreprise ?	Oui, l'existence de l'asymétrie d'information fait partie des faiblesses entraînant le scandale d'ENRON.	Oui, vu que le groupe se souci de contrôler la gestion de la société et veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires.
Les principes et les codes du GE recherchent-ils l'intérêt pour tous ? (pour chaque parties prenantes : dirigeants et actionnaires)		Oui, c'est l'une des raisons de la mise en place des différents comités dans le groupe pour garantir l'intérêt pour tous.
L'application des principes de la gouvernance d'entreprise aboutit-il à une situation gagnant-gagnant au sein de l'entreprise ?		Oui, tout en respectant les principes de bonne GE dans le groupe, ceci aboutit à une situation gagnant-gagnant pour tous.

Source : auteur, 2015

Pour les deux dernières questions, nous n'avons pu répondre pour le cas d'ENRON comme celui de la première hypothèse.

→ **100% des réponses sont positives pour nos deux entreprises.**

2.2 Résultats conformes aux théories

Selon nos théories, nous avons :

TABLEAU N°11 : RESULTATS CONFORMES AUX THEORIES POUR LA VERIFICATION DE LA SECONDE HYPOTHESE

<u>Questions posées</u> <u>permettant la vérification</u>	<u>Selon nos théories</u>
Les principes et les codes du GE recherchent-ils l'intérêt pour tous ? (pour chaque parties prenantes : dirigeants et actionnaires)	Oui, comme POSNER nous a expliqué dans sa vision.
L'application des principes de la gouvernance d'entreprise aboutit-il à une situation gagnant-gagnant au sein de l'entreprise ?	Oui, les principes et codes de gouvernance convergent dans cet objectif.

Source : auteur, 2015



Les réponses aux questions posées sont toutes affirmatives en se référant à nos théories.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans un premier temps, des analyses FFOM ont été effectués pour chaque zone d'étude. En outre, des analyses déductives ont été également exposées. Dans un second temps, les réponses aux questions posées permettant de valider ou non nos hypothèses, tirées grâce aux analyses des situations de chaque entreprise et aux théories ont été également l'objet de cette partie. Ce sont, en effet, les résultats de nos recherches qui seront exploités, par la suite dans la troisième et dernière partie de cet ouvrage.

PARTIE III :

DISCUSSIONS ET

RECOMMANDATIONS

Les résultats étant émis dans la partie précédente devront faire l'objet d'une exploitation enrichissante. A cet effet, celle-ci animera particulièrement cet ouvrage. Elle sera abordée par la troisième et dernière partie de cet ouvrage qui comprendra : les discussions, exploitation proprement dite et les recommandations ou suggestions afférentes aux éventuels problèmes rencontrés. Ces deux éléments seront compressés dans deux chapitres de cette partie qui sont respectivement : les Discussions et les Recommandations.

CHAPITRE I : DISCUSSIONS

A partir des résultats, nous accèderont à l'affirmation ou non des hypothèses. En premier lieu, la vérification de la première hypothèse sera réalisée. En second lieu, la validation ou non de la seconde hypothèse sera effectuée.

Section 1 : Vérification de la 1^{ère} hypothèse : « le respect des codes de gouvernement d'entreprise contribue à la réduction de l'abus de pouvoir au sein de l'entreprise. »

Nous allons accéder à l'affirmation ou non de notre première hypothèse : « **le respect des codes de gouvernement d'entreprise contribue à la réduction de l'abus de pouvoir au sein de l'entreprise.** » d'après nos résultats, nous pouvons relever les points suivants :

1.1 L'équilibre de pouvoir entre les parties prenantes au sein de l'entreprise fait partis des principes de la bonne gouvernance d'entreprise.

Ceci fait partie de l'un des objectifs majeurs d'une organisation et que la bonne gouvernance d'entreprise exige également.

1.2 L'asymétrie d'informations favorisant l'abus de pouvoir est l'un des problèmes à solutionner par une bonne gouvernance

La bonne gouvernance d'entreprise présente les solutions à cette asymétrie d'informations¹⁴

¹⁴comme l'a étalé POSNER

par les différents codes et principes qui se reflètent à travers les différentes approches, composées de plusieurs rapports et lois, de la GE.

1.3 L'abus de pouvoir se voit surtout au sein d'une entreprise n'ayant pas une GE

Aucun principe ni loi, aucune contrôle ne s'imposent au sein d'une telle organisation, ce qui favorise, évidemment l'abus de pouvoir et le non-respect des clauses de travail prédefinies.

1.4 Le pouvoir de chacune des parties prenantes dans une organisation doit être bien délimité et aucune des deux parties ne doit affranchir cette limite, ce qui fait l'objet d'une bonne GE

Afin d'éviter toute confusion de pouvoir, les missions et l'exercice de chaque partie sont préalablement délimité par les codes de GE.

Nous en venant ainsi à la conclusion suivante : **le respect des codes de gouvernement d'entreprise contribue à la réduction de l'abus de pouvoir au sein de l'entreprise à condition que chaque partie s'y met et soit conscient de l'importance de l'équilibre de pouvoir.**

Une fois, la mentalité de chaque acteur de l'entreprise soit semblable de façon à respecter les codes et principes imposés par la GE, l'abus de pouvoir ne se tiendrait plus, du moins, diminuera.

Comme le dit Montesquieu : « Pour que l'on ne puisse pas abuser du pouvoir, il faut que par la disposition naturelle des choses, le pouvoir arrête le pouvoir »¹⁵Le pouvoir qui arrête le pouvoir ayant tendance à être abusé est pour notre cas, celui de la GE.

¹⁵Cet aphorisme du 18ème siècle visait sans aucun doute les institutions publiques. Mais il y a tout lieu de penser qu'il peut et doit s'appliquer aujourd'hui au secteur privé et à un de ses agents les plus actifs l'Entreprise.

Section 2 : Vérification de la seconde hypothèse : « l'application des principes de la gouvernance d'entreprise aboutit à une situation gagnant-gagnant au sein de l'entreprise ».

Des conclusions sont à déduire des résultats de nos recherches. Plusieurs points ont été relevés.

2.1 Les conflits d'intérêt se trace surtout au niveau des entreprises n'ayant pas de GE

Ces conflits se favorisent car l'une des parties (en général, les dirigeants) voulant s'attribuer des rentes au détriment des actionnaires et des autres partenaires de l'entreprise au lieu de rechercher l'intérêt pour tous n'est pas encadré par les principes d'une bonne GE.

2.2La gouvernance d'entreprise recherche l'intérêt commun pour toutes les parties

La bonne gouvernance prévoit des systèmes susceptibles de résoudre les conflits déjà nés et de prévenir les autres pour qu'il y ait « L'équité dans la répartition des richesses »¹⁶

2.3 La gouvernance sanctionne les mauvaises malversations des dirigeants tout en leur imposant d'agir dans la recherche d'intérêt commun

Ce propos est favorisé par l'une des principes de la bonne GE de l'ouest Africa : L'obligation de loyauté des dirigeants: « Cette obligation de loyauté requiert des dirigeants de la société qu'ils ne doivent en aucun cas agir pour leur intérêt propre contre celui de la société qu'ils administrent ».

Et La violation d'une telle obligation est sanctionnée en droit américain par l'annulation des « interested transactions ».

¹⁶ « bonne gouvernance de l'Ouest Africa », propos tenu par Eric Le Boucher, 2015

2.4 La gouvernance d'entreprise défini l'éthique de comportement des dirigeants l'incitant à concourir vers l'atteinte d'objectif commun.

La bonne attitude des dirigeants est encadrée par la gouvernance d'entreprise de façon à ce qu'ils contribuent à l'aboutissement à une situation gagnant-gagnant au sein de l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons dire que : **On peut affirmer que l'application des principes de la gouvernance d'entreprise aboutit à une situation gagnant-gagnant au sein de l'entreprise si ses principes relèvent d'une bonne gouvernance, comme le souligne un des commandements de la bonne gouvernance de l'IFAC :**

« une bonne gouvernance équilibre les intérêts des stakeholders et consacre une vision à long terme »¹⁷.

¹⁷en 2009, l'International Federation of Accountants (IFAC) publie un rapport intéressant sur la bonne gouvernance d'entreprise.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Etant donné que l'objectif de nos recherches est surtout de promouvoir l'équilibre de force et l'intérêt commun entre les parties prenantes au sein de l'entreprise, des recommandations seront émises dans ce chapitre, dans le but d'atteindre cet objectif qui converge vers un objectif de pérennité d'une entreprise.

Ainsi, nous éviteront de subir le même sort qu'ENRON et aboutirons à une situation semblable au groupe RENAULT.

De ce fait, ce chapitre comprendra, d'une part des recommandations pour les entreprises sans GE actuellement. Généralement, cette situation est plus fréquente chez les PME. Ce qui nous a amené à adapté les recommandations d'instauration au niveau des PME.

D'une autre part, des suggestions pour celles où la GE existe déjà mais devra être renforcée dans leur organisation. Il relève d'une haute importance de renforcer la GE surtout pour les organisations financières. Les conseils de renforcement seront ainsi orientés vers les organisations financières, prenons le cas **des banques**.

Section1 : Recommandations pour les entreprises sans GE actuellement : PME

Gouvernance, conseil d'administration, administrateurs : ces mots sont habituellement associés à de grandes entreprises ou à des sociétés inscrites en Bourse. Pourtant, les PME et autres sociétés privées ont tout intérêt à adopter les pratiques de bonne gouvernance.

Ainsi, ces recommandations seront basées surtout sur des conseils d'instauration de codes et de principes de GE permettant de développer l'équilibre de pouvoir et l'intérêt commun des dirigeants et actionnaires au sein de l'entreprise, en générale au sein des PME.

1.1 Pourquoi la GE pour les PME

Plus une entreprise grandit, plus elle a besoin de structures. La mise en place de bonnes pratiques de gouvernance permet de poser les bases pour la croissance future de l'entreprise.

S'il fallait résumer les avantages de la gouvernance, on obtiendrait cette liste :

La PME peut compter sur les conseils de gens expérimentés, dont l'expertise complète celle des dirigeants ;

- La mise en place de systèmes de contrôles et de processus rend l'organisation plus efficace et la prépare à croître ou à affronter de nouveaux défis ou marchés
- La gouvernance apporte rigueur et organisation, notamment quand il s'agit de discuter des défis de l'entreprise et de ses plans, afin d'augmenter sa valeur et assurer sa pérennité ;
- Adhérer à de bonnes règles de gouvernance donne confiance aux prêteurs et investisseurs. Cela facilite aussi le recrutement de dirigeants solides et peut contribuer à donner confiance à l'acheteur au moment de la vente de la PME.

1.2 La gouvernance adaptée aux PME

Quand une société est cotée en bourse, les règles sont claires et dictent la composition du conseil, le degré d'indépendance requis, ainsi que son rôle et ses responsabilités.

Dans le cas des PME, il n'existe aucun manuel d'instruction. Une PME peut choisir de créer un conseil d'administration ou un comité consultatif, au rôle similaire, mais sans pouvoir décisionnel.

Cela dit, une PME a avantage à établir des règles similaires à ce qui se fait dans les sociétés cotées en bourse, ce qui comprend la création de comités pour la vérification et pour fixer la rémunération des hauts dirigeants.

Toutes les bonnes pratiques de gouvernance que doivent suivre les entreprises cotées en bourse s'appliquent aux PME.

1.3 Les grands principes à respecter

Ces pratiques découlent des grands principes qui assurent l'efficacité de la gouvernance :

1.3.1 L'indépendance du conseil

Cette indépendance est assurée par la présence majoritaire au conseil d'administration d'administrateurs externes, qui n'ont aucun lien familial ni lien d'affaires et ne sont pas des fournisseurs de l'entreprise.

1.3.2 L'indépendance du président

Pour un conseil fort et efficace, le président doit être indépendant de l'entreprise. Il ne faut donc pas que le PDG ou un actionnaire principal soit président du conseil.

1.3.3 Un conseil diversifié

Il importe de trouver au conseil des membres de compétences et d'expériences variées qui sauront ainsi poser de bonnes questions à la direction et l'amener à mieux orienter ses décisions et gérer ses risques.

Les administrateurs doivent y consacrer le temps requis : Siéger à un conseil est une responsabilité importante, qui requiert un certain degré d'engagement. Le président doit s'assurer de la participation des membres de son conseil. Il doit aussi s'assurer que les bonnes questions sont posées.

Il ne faut jamais sous-estimer l'importance de bonnes pratiques de gouvernance, d'autant plus que la responsabilité légale des administrateurs est essentiellement la même que s'il siégeait au conseil d'une société cotée en bourse.

1.4 Quand est-il temps d'instaurer la gouvernance dans une PME ?

Comme rien n'oblige les PME à créer un conseil d'administration et à mettre en place une gouvernance structurée, le moment où on la met en place dépend de la volonté de ses hauts dirigeants.

Parfois, l'arrivée de nouveaux investisseurs ou d'investisseurs institutionnels pousse l'entreprise à modifier ses pratiques. **Mais le moment peut s'imposer tout simplement parce que le principal dirigeant est en contact avec la gouvernance et en comprend l'utilité.**

Quant à sa mise en application, elle peut se faire progressivement. Une PME peut ainsi commencer par créer un comité aviseur ou consultatif, avant de créer un conseil et d'instaurer des règles plus formelles.

Dans tous les cas, il ne faut jamais négliger l'importance de bien former les administrateurs et

les dirigeants de l'entreprise, afin qu'ils soient en mesure de fonctionner efficacement dans cette nouvelle structure.

Après s'en suivent l'adoption des différentes principes et codes de gouvernance.

Section 2 : Recommandations pour les entreprises où la GE est déjà mise en place mais l'améliorée : Etablissements financières, les banques.

Les entreprises qui veulent aller loin, se développer, grandir, aller à l'étranger, bâtir quelque chose de solide et créer de la valeur vont progresser davantage dans un cadre de gouvernance.

Nous y trouveront ainsi, des codes et principes d'amélioration et/ou de renforcement de la GE existante, les présentes recommandations se rapportent à une structure de gestion composée d'un conseil d'administration et d'une direction générale. Nous nous focaliserons surtout sur **les établissements financiers**.

2.1 Pourquoi les établissements financiers ?

Dans sa définition traditionnelle, le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son Conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes, telles que les employés et leurs représentants. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. De par la nature même de leurs activités et des relations d'interdépendance au sein du système financier, **la faillite d'un établissement financier et en particulier d'une banque peut entraîner par effet de dominos celles d'autres établissements financiers. Ceci peut conduire à une contraction immédiate des crédits et une entrée en crise économique faute de financements, comme la récente crise financière l'a montré¹⁸**. Ce risque systémique a conduit les gouvernements à secourir le secteur financier avec l'argent public. Par conséquent, le contribuable est inévitablement partie prenante dans le fonctionnement des établissements financiers avec l'objectif de stabilité financière et de croissance économique à long terme.

¹⁸comme la crise financière de 2007-2009 : provoqué par la titrisation des créances douteuses issues de la bulle immobilière américaine des années 2000. Elle s'est manifestée par une baisse de l'immobilier, un effet domino provoquant l'effondrement de diverses grandes banques dans le monde et une baisse des bourses d'actions. Le marché interbancaire est de son côté presque totalement paralysé par des taux d'intérêts très élevés et une crise de confiance généralisée, **les crises espagnol et grecque**.

→ **DEFICiences ET FAIBLESSES EN MATIERE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DANS LES ETABLISSEMENTS FINANCIERS :**

« On considère qu'un système efficace de gouvernement d'entreprise, par le biais de mécanismes de contrôles et de contre-pouvoirs, devrait conduire à une responsabilisation

accrue des principales parties prenantes dans les établissements financiers (conseils d'administration, actionnaires, direction, etc.)¹⁹ ». Malheureusement, On constate qu'à l'inverse, la crise financière et ses graves conséquences économiques et sociales ont conduit à instaurer un sérieux déficit de confiance dans les établissements financiers, en particulier dans les domaines et acteurs suivants :

2.1.1 La question des conflits d'intérêts

2.1.2 Le problème d'une mise en oeuvre effective de principes de gouvernement d'entreprise par les établissements financiers.

2.1.3 Les Conseils d'administration (fait référence essentiellement à la fonction de surveillance des dirigeants dans une société)

Il ressort clairement de la crise financière que les Conseils d'administration des établissements financiers n'ont pas joué leur rôle clef de forum ou siège principal du pouvoir. En conséquence, les conseils d'administration n'ont pas été en mesure d'exercer un contrôle

effectif sur la direction et de procéder à une analyse contradictoire des mesures ou orientations stratégiques qui leur étaient soumises pour validation. On considère que leur échec à appréhender, comprendre et finalement maîtriser les risques auxquels leurs établissements financiers étaient exposés était au centre de l'origine de la crise financière

2.1.4 La gestion des risques

La gestion des risques est l'un des éléments clefs du gouvernement d'entreprise, en particulier pour les établissements financiers. Ainsi, plusieurs grands établissements financiers ont disparu pour avoir négligé des règles élémentaires de contrôle et de gestion des

¹⁹Tiré du livre vert des EU

risques. Les établissements financiers n'ont également pas su avoir une approche holistique dans le domaine de la gestion des risques.

2.1.5 Le rôle des actionnaires

L'on constate désormais avec la crise financière que la confiance dans le modèle de l'actionnaire propriétaire et participant à la viabilité à long terme de l'entreprise a été pour le moins fortement entamée. La "financiarisation" de l'économie, grâce en particulier à la multiplication des sources de financement/d'apport en capital, a introduit de nouvelles catégories d'actionnaires. Celles-ci semblent souvent montrer peu d'intérêt pour les objectifs à long terme de la gouvernance des entreprises/établissements financiers dans lesquels elles investissent et peuvent être elles-mêmes sources d'incitation de prises de risque excessives en raison de leurs horizons d'investissement relativement courts, voire très courts (trimestriel ou semestriel) . A cet égard, l'alignement recherché des intérêts des dirigeants avec ces nouvelles catégories d'actionnaires a amplifié ces prises de risques et, dans beaucoup de cas, contribué à des rémunérations de dirigeants excessives, basées sur la valeur à court terme de l'action de l'entreprise/établissement financier comme unique critère de performance 18 . Plusieurs facteurs peuvent contribuer à expliquer ce désintérêt, ou passivité des actionnaires, à l'égard de leurs établissements financiers.

2.1.6 Le rôle des superviseurs

De manière générale, la récente crise financière a révélé les limites du système de supervision existant: bien que disposant de certains outils leur permettant d'intervenir dans la gouvernance interne des établissements financiers, les autorités de supervision n'ont pas toutes été en mesure d'exercer de manière efficace leur surveillance dans un contexte d'innovation financière et d'évolution rapide du modèle commercial des établissements financiers.

2.1.7 Le rôle des auditeurs

Les auditeurs ont un rôle clé dans le système de gouvernement d'entreprise des établissements financiers car ils fournissent l'assurance au marché que les états financiers préparés par ces établissements présentent une image fidèle. Or, des situations de conflits

d'intérêt peuvent exister car les cabinets d'audit sont payés et mandatés par les entreprises dont ils sont chargés de vérifier les comptes.

2.2 conseils de renforcement

Les autorités de contrôle ont tout intérêt à s'assurer que les banques appliquent une saine gouvernance d'entreprise. L'analyse qui suit s'appuie sur leur expérience en matière de problèmes de gouvernance et formule des suggestions sur les pratiques qui pourraient aider à éviter ces problèmes. Ces pratiques devraient être considérées comme des éléments cruciaux de tout processus de gouvernance d'entreprise.

2.2.1 Définir et communiquer à toute l'organisation bancaire des objectifs stratégiques ainsi qu'un ensemble de valeurs pour l'entreprise

Il est difficile de conduire les activités d'une organisation en l'absence d'objectifs stratégiques ou de valeurs de référence. Le conseil devrait donc définir les stratégies qui guideront le cours des activités de la banque. Il doit aussi montrer l'exemple et approuver les valeurs de l'entreprise pour lui-même, la direction générale et les autres employés. Ce système de valeurs devrait reconnaître qu'il importe au plus haut point de discuter franchement et sans délai des problèmes rencontrés. Il faut, en particulier, que ce système bannisse toute forme de corruption des activités de l'établissement, tant dans le cadre des relations internes que dans les transactions avec l'extérieur.

Le conseil d'administration devrait veiller à ce que la direction générale applique des politiques qui interdisent (ou limitent strictement) les activités et relations portant atteinte à la qualité de la gouvernance.

2.2.2 Établir clairement et faire respecter les attributions et responsabilités à tous les niveaux de l'organisation :

Les conseils d'administration efficaces définissent clairement les attributions et principales responsabilités qui leur incombent ainsi que celles de la direction générale. Ils savent également que, lorsque les responsabilités ne sont pas établies ou que les attributions sont ambiguës et multiples, un problème peut se trouver aggravé si la réaction est tardive ou manque de fermeté. C'est à la direction générale qu'il appartient d'établir une hiérarchie des responsabilités dans l'organisation, sans oublier toutefois qu'elle est responsable en dernier le conseil de la bonne marche de la banque.

2.2.3 S'assurer que les membres du conseil d'administration ont les qualifications voulues pour remplir leur mission, qu'ils ont une idée précise de leur rôle dans la gouvernance d'entreprise et qu'ils ne sont pas soumis à une influence excessive émanant de la direction ou d'intérêts extérieurs :

Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort des opérations et de la solidité financière de la banque. Il doit recevoir en temps voulu des éléments d'information suffisants pour évaluer la gestion de la direction. Il devrait comprendre un nombre suffisant d'administrateurs capables d'exercer un jugement indépendant, qui ne soit pas influencé par le point de vue de la direction, de gros actionnaires ou des pouvoirs publics. Inclure dans le conseil des administrateurs qualifiés ne faisant pas partie de la direction de l'établissement ou instituer un conseil de surveillance ou un comité d'audit distinct du conseil de direction peut renforcer l'indépendance et l'objectivité. En outre, venant d'autres entreprises, de tels administrateurs peuvent replacer les problèmes dans une perspective nouvelle, par exemple par la connaissance qu'ils ont de la situation locale, et permettre ainsi d'améliorer l'orientation stratégique donnée aux dirigeants. Des administrateurs externes qualifiés peuvent également apporter une précieuse expérience en matière de gestion lorsque l'entreprise traverse une période difficile. Le conseil devrait évaluer régulièrement la façon dont il s'acquitte de sa mission, déceler les points faibles et, le cas échéant, prendre des mesures pour y remédier.

Dans certains pays, le conseil d'administration des banques a jugé utile de s'adjointre des comités spécialisés, notamment :

- a. un comité de gestion des risques- qui surveille les activités de la direction générale au niveau de la gestion des risques de crédit, de marché, de liquidité ainsi que des risques opérationnel, juridique et autres. (Cette tâche devrait inclure la transmission, par la direction générale, d'informations régulières sur les expositions aux risques et leur gestion.);
- b. un comité d'audit- qui surveille le travail des auditeurs internes et externes, approuve leur nomination et leur licenciement, examine et approuve la portée et la fréquence des audits, reçoit les rapports correspondants et veille à ce que la direction prenne en temps opportun des mesures pour remédier aux insuffisances des contrôles, sanctionner le non-respect des politiques, des lois et des règlements et résoudre les autres problèmes signalés par

les auditeurs. L'indépendance de ce comité peut être accrue s'il est composé d'administrateurs extérieurs possédant une expérience bancaire ou financière;

c. un **comité des rémunérations**- qui surveille les rétributions de la direction générale et des postes clés et s'assure que les rémunérations correspondent à la culture, aux objectifs, à la stratégie et à la structure de contrôle de la banque;

d. un **comité des nominations**- qui fournit une appréciation importante sur l'efficacité du conseil d'administration et dirige le processus de renouvellement et de remplacement des administrateurs.

2.2.4 S'assurer que la direction générale exerce un rôle de surveillance approprié :

La direction générale est un élément clé de la gouvernance d'entreprise. De même que le conseil d'administration sert de frein et de contrepoids à la direction générale, celle-ci devrait assumer un rôle de surveillance vis-à-vis des cadres dans des domaines et activités spécifiques. Même dans les très petites banques, les décisions importantes de la direction ne devraient pas reposer sur une seule personne («principe des deux paires d'yeux»). Parmi les situations à éviter, on peut citer:

- a. les cadres supérieurs qui interviennent trop dans les prises de décision des services opérationnels;
- b. les cadres supérieurs qui sont chargés d'un domaine d'activité pour lequel ils n'ont ni les qualifications ni les connaissances voulues;
- c. les cadres supérieurs qui hésitent à contrôler le travail d'agents clés (tels que les opérateurs) obtenant de bons résultats, par crainte de les perdre.

2.2.5 Savoir exploiter le travail des auditeurs internes et externes, étant donné l'importante fonction de contrôle qu'ils exercent :

Les auditeurs jouent un rôle crucial dans le processus de gouvernance d'entreprise. L'efficacité du conseil d'administration et de la direction générale peut être renforcée en:

- a. reconnaissant l'importance du processus d'audit et en faisant en sorte que l'ensemble de la banque en ait conscience;
- b. prenant des mesures pour accroître l'indépendance des auditeurs et renforcer leur position;

- c. **exploitant, avec diligence et efficacité, les conclusions des auditeurs;**
- d. **garantissant l'indépendance du chef du service d'audit en le chargeant de rendre compte au conseil d'administration ou au comité d'audit du conseil;**
- e. **recrutant des auditeurs externes pour évaluer l'efficacité des contrôles internes;**
- f. **exigeant que la direction remédie sans délai aux problèmes identifiés par les auditeurs.**

2.2.6 Assurer la transparence dans la gouvernance d'entreprise

Comme le souligne le document du Comité de Bâle *Renforcement de la transparence bancaire (Enhancing bank transparency)*, en l'absence de transparence il est difficile d'apprécier convenablement la responsabilité du conseil d'administration et de la direction générale dans leurs actions et performances C'est le cas lorsque les parties prenantes, les intervenants et le public ne disposent pas d'informations suffisantes sur la structure et les objectifs de la banque pour juger de l'efficacité avec laquelle le conseil d'administration et la direction générale dirigent l'organisation.

La transparence peut renforcer une saine gouvernance d'entreprise. C'est pourquoi il est souhaitable de communiquer des informations sur les éléments suivants:

- a. structure du conseil d'administration (nombre de membres, qualifications et comités);
- b. structure de la direction générale (responsabilités, hiérarchie, qualifications et expérience);
- c. structure organisationnelle (par département et entité juridique);
- d. structure des incitations financières (politique de rémunération, traitements de la direction, primes, options d'achat d'actions);
- e. nature et importance des transactions avec les sociétés affiliées et parties apparentées.

CONCLUSION DE LA DERNIERE PARTIE

Cette dernière partie est celle la plus importante où doit porter le plus d'attention. D'un côté, nous avons pu vérifier les hypothèses à l'aide des analyses et interprétations des résultats. D'une autre côté, des recommandations ont été établies pour les entreprises sans GE actuellement : PME, plus particulièrement et voulant ainsi adopter une bonne gouvernance au sein de leur organisation et pour celles dont leur GE requiert une certaine amélioration, comme la plupart des cas des banques.

CONCLUSION GENERALE

La gouvernance d'entreprise est un élément incontournable pour la bonne marche d'une organisation, comme l'affirme Allaire et Firsirotu : « la gouvernance devrait être un aiguillon de haute performance, un souffle d'énergie ; elle doit contribuer à la création de valeur durable pour l'organisation. »²⁰

Dans cet ouvrage, des recherches ont été menées via plusieurs méthodes notamment les diverses documentations qui ont permis, également de recueillir les renseignements nécessaires sur les deux sociétés étudiés ENRON et le GROUPE RENAULT. **Enron** fut l'une des plus grandes entreprises américaines par sa capitalisation boursière mais a connu une mauvaise tournure : une célèbre faillite à cause d'un grand problème de gouvernance. **Renault**, quant à lui, un groupe industriel de construction automobile français prospère dans son marché, adoptant une bonne gouvernance d'entreprise.

Pour notre cas, nous avons choisi une société qui a été en difficulté suite aux problèmes de gouvernance (vu que celle-ci n'était pas encore née, à cette époque) : ENRON et une autre (qui se trouve toujours dans le marché actuel) de haute notoriété connaissant un énorme succès et appliquant les codes de gouvernance : GROUPE RENAULT.

Notre choix s'est orienté vers ces deux sociétés car les cas différents de ces derniers (l'échec d'ENRON que le succès de RENAULT) s'appuient et touchent surtout la GE.

Nous avons également, essayé de déployer tous efforts afin de prouver les bienfaits apportés par une bonne GE. A partir des théories exposées, la GE n'est plus un sujet qui nous est étranger. En effet, nous pouvons conclure la définition suivante: « la gouvernance d'entreprise propose une nouvelle conception du processus de décision, accordant toute sa place à la concertation entre les parties prenantes, les stakeholders. Encadrée par lois et règles comptables assurant l'indispensable transparence, la gouvernance d'entreprise serait théoriquement le moyen d'assurer au mieux les intérêts multiples des acteurs concernés. »²¹. Les enjeux de la gouvernance d'entreprise sont bien d'améliorer la performance au sens de chacune des parties prenantes, tout en respectant à la lettre les règlements officiels, normes et statuts établis pour mettre en œuvre ladite gouvernance dans l'entreprise.

²⁰ Une citation sur la gouvernance sortie émie en 2003

²¹ Alain Fernandez NODESWAY, gouvernance d'entreprise

Les documentations effectuées ont permis de recueillir plusieurs théories qui nous renseignent et qui soutiennent notre thèse. Nos résultats ont été présentés sous forme de tableaux qui nous ont permis de vérifier nos deux hypothèses.

A partir de toutes ces informations, plusieurs points ont été soulevés dans le but d'affirmer les deux hypothèses qui, ont été définies dès le commencement de ce travail. Notamment pour la première hypothèse «**le respect des codes de gouvernement d'entreprise contribue à la réduction de l'abus de pouvoir au sein de l'entreprise**»:

- ⊕ L'équilibre de pouvoir entre les parties prenantes au sein de l'entreprise fait parti des principes de la bonne gouvernance d'entreprise.
- ⊕ L'asymétrie d'informations favorisant l'abus de pouvoir est l'un des problèmes à solutionner par une bonne gouvernance
- ⊕ L'abus de pouvoir se voit surtout au sein d'une entreprise n'ayant pas une GE
- ⊕ Le pouvoir de chacune des parties prenantes dans une organisation doit être bien délimité et aucune des deux parties ne doit affranchir cette limite, ce qui fait l'objet d'une bonne GE

Pour la seconde hypothèse «**l'application des principes de la gouvernance d'entreprise aboutit à une situation gagnant-gagnant au sein de l'entreprise**»:

- ⊕ Les conflits d'intérêt se trace surtout au niveau des entreprises n'ayant pas de GE
- ⊕ La gouvernance d'entreprise recherche l'intérêt commun pour toutes les parties
- ⊕ La gouvernance sanctionne les mauvaises malversations des dirigeants tout en leur imposant d'agir dans la recherche d'intérêt commun
- ⊕ La gouvernance d'entreprise défini l'éthique de comportement des dirigeants l'incitant à concourir vers l'atteinte d'objectif commun.

En effet, en tenant compte de ces différents points, la première hypothèse « **le respect des codes de gouvernement d'entreprise contribue à la réduction de l'abus de pouvoir au sein de l'entreprise**» est vérifiée à condition que chaque partie s'y mette et soit conscient de l'importance de l'équilibre de pouvoir. La seconde hypothèse «**l'application des principes de la gouvernance d'entreprise aboutit à une situation gagnant-gagnant au sein de l'entreprise**» également est affirmée si ses principes relèvent d'une bonne gouvernance.

Vu que les hypothèses ont été bien vérifiées, nous pouvons ainsi, affirmer que« **la gouvernance d'entreprise permet de réduire l'abus de pouvoir exercé par une partie prenante au sein de l'entreprise et développe l'intérêt pour l'ensemble des parties prenantes, stimule la situation : gagnant-gagnant dans l'entreprise.** »

Vu notre objectif de **promouvoir l'équilibre de force au sein de l'entreprise pour assurer l'intérêt pour tous : gagnant-gagnant à partir de la gouvernance d'entreprise** des recommandations ont été apportées pour aboutir à ce fin. Ces conseils ont été apportés surtout pour les entreprises sans GE actuellement, particulièrement les PME, et pour celles dont leur GE nécessite une amélioration, en général, les banques.

En ce qui concerne, les PME, les suggestions se portent sur l'adoption et le respect des grands principes de gouvernance notamment :

- ❖ L'indépendance du conseil
- ❖ L'indépendance du président
- ❖ Un conseil diversifié.

Pour celles des banques, il s'agit des conseils de renforcement :

- ❖ Définir et communiquer à toute l'organisation bancaire des objectifs stratégiques ainsi qu'un ensemble de valeurs pour l'entreprise.
- ❖ Établir clairement et faire respecter les attributions et responsabilités à tous les niveaux de l'organisation.

- ❖ S'assurer que les membres du conseil d'administration ont les qualifications voulues pour remplir leur mission, qu'ils ont une idée précise de leur rôle dans la gouvernance d'entreprise et qu'ils ne sont pas soumis à une influence excessive émanant de la direction ou d'intérêts extérieurs.
- ❖ S'assurer que la direction générale exerce un rôle de surveillance approprié :
- ❖ Savoir exploiter le travail des auditeurs internes et externes, étant donné l'importante fonction de contrôle qu'ils exercent :
- ❖ Assurer la transparence dans la gouvernance d'entreprise

Dans cet ouvrage nous avons mis en exergue **la gouvernance d'entreprise : promotion de l'équilibre dans la répartition du pouvoir.** En effet, grâce à ses différents principes et codes, la bonne gouvernance d'entreprise permet de garantir l'équilibre dans la répartition du pouvoir au sein d'une organisation. Elle contribue à assurer un meilleur avenir à l'entreprise. Soulignant qu'une entreprise a toujours ces points forts et sa spécificité, en exploitant ces forces à l'aide d'une bonne gouvernance d'entreprise elle pourrait avoir une excellente perspective d'avenir.

La gouvernance d'entreprise doit être considérée comme la main droite de l'entreprise à qui elle doit s'appuyer et qui lui permet toute initiative d'actions. Le succès d'une entreprise rime avec une bonne gouvernance d'entreprise.

En résumé, l'équilibre dans la répartition de pouvoir au niveau des parties prenantes est l'un des objectifs de la gouvernance d'entreprise, vu que ces acteurs constituent l'élément clé, la force assurant le succès ou non d'une organisation. Ainsi, c'est l'instauration d'une bonne gouvernance qui est la stratégie qui permet à une entreprise d'assurer un avenir toujours plus prospère. Toutefois, dans le cas échéant, des risques peuvent être encourus par l'entreprise, ce qui se soldera par un échec de la gouvernance d'Entreprise. Par conséquent, la mise en place d'une bonne gouvernance d'entreprise doit être primordiale et doit attirer toute l'attention des stratégies au sein des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrage académique

ECHKOUNDI MHAMMED ,« Le renouveau de la gouvernance d’entreprise vers une prise en compte des parties prenantes »,16p

2. Articles et guides

- COMITE DE BALE SUR LE CONTROLE BANCAIRE, « renforcement de la gouvernance d’entreprise pour les Organisations bancaires », Septembre 1999
- « ENRON », mars 2015
- MAJDI HASSEN, « POURQUOI ÉTUDIER LA GOUVERNANCE D’ENTREPRISE? »
- ECONOMIA, « Le gouvernement d’entreprise »
- COMMISSION EUROPEENNE , LIVRE VERT DE L’EU, juin 2010
- GROUPE RENAULT, ATLAS RENAULT 2014, édition Avril 2015
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL, Renforcer la gouvernance d’entreprise pour lutter contre la corruption, mars 2009
- GROUPE RENAULT, activité du conseil d’administration, mai 2015
- EGO, « une explication de la théorie de l’agence », janvier 2007
- Citations sur la gouvernance sortie émie en 2003
- ALAIN FERNANDEZ NODESWAY, « Gouvernance d’entreprise »
- ERIC LE BOUCHER, « bonne gouvernance de l’Ouest Africa », 2015
- L’INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) « la bonne gouvernance d’entreprise », 2009

3. Site Web

- www.wikipedia.htm, JUIN 2015 mots clés : gouvernance d’entreprise
- www.group.renault.com, JUIN 2015, mots clés : groupe Renault, conseil d’administration
- www.media.renault.com, JUIN 2015, mots clés : Renault Atlas

ANNEXES

ANNEXE 1 : Les 78 propositions sur la Gouvernance d'entreprise de Richard Breeden

Parmi ces 78 propositions :

- Interdiction du cumul des fonctions de ChiefExecutiveOfficer (CEO) et de président du Conseil d'administration.
- Inéligibilité au Conseil d'administration de tout responsable de société travaillant avec la société à administrer.
- Meilleure rémunération des administrateurs (pour MCI de 35 000 \$US à 150 000 \$US) mais obligation de consacrer 25 % de leur revenu après impôts à l'achat, sur le marché boursier, d'actions de la société à administrer.
- Interdiction aux administrateurs de siéger au Conseil d'administration de plus de deux firmes cotées en bourse.
- Obligation au Conseil d'administration de se réunir au moins 8 fois par an.
- Obligation aux membres du Conseil d'administration d'aller visiter les installations et sites de l'entreprise.
- Obligation aux membres du Conseil d'administration de recevoir chaque année une formation spéciale pour mieux comprendre l'entreprise et son secteur.
- Interdiction à un administrateur de conserver son poste plus de dix ans.
- Obligation de remplacer chaque année un des administrateurs, afin d'éviter que la collégialité du conseil n'aboutisse à la passivité.
- Interdiction de payer les dirigeants avec des stock-options.
- Création d'un plafond de rémunération pour les dirigeants, dont seul un vote des actionnaires permettra de le dépasser occasionnellement (pour MCI 10 millions \$US au patron et 5 millions \$US pour les autres dirigeants employés).
- Renforcement de la démocratie directe donnée aux actionnaires de base. Pour MCI cela passe par la création d'un site Internet spécialement dédié aux actionnaires qui souhaitent alerter les administrateurs et les autres actionnaires de leurs inquiétudes, avec la possibilité de faire voter des résolutions sans passer par l'assemblée générale.

On remarque dans les points cités, aucune allusion aux relations sociales: Tant que l'administrateur connaît son produit son marché et sa rentabilité (à laquelle il est de plus en plus impliqué car doit acquérir des actions en fonction de sa rémunération), il peut négliger les forces vives de son entreprises: les salariés

ANNEXE 2 : article Les deux ex-dirigeants d'Enron reconnus coupables de "fraude" et de "complot"

L'affaire remonte à 2001. La faillite d'Enron, groupe de courtage en énergie qui avait truqué ses comptes, avait ruiné des milliers d'actionnaires et d'employés qui avaient investi dans les actions du groupe. Elle est devenue symbolique de la corruption et des excès dans le monde de l'entreprise américain.

Après plus de quatre mois de procès, le jury s'est prononcé, jeudi 25 mai, sur la responsabilité de Jeffrey Skilling et Kenneth Lay, les deux ex-dirigeants du groupe. Jeffrey Skilling, 52 ans, était sous le coup de vingt-huit chefs d'accusation et Kenneth Lay, 64 ans, de six chefs d'accusation. Ceux-ci portaient notamment sur des accusations de "*fraude*" et de "*complot*". Le premier a été reconnu coupable de dix-neuf chefs d'inculpation et le second de l'ensemble des six dont il était accusé.

Jeffrey Skilling risque jusqu'à 185 années de prison et Kenneth Lay 165 années. Leurs peines respectives seront annoncées ultérieurement.

FAILLITE D'UN SYSTÈME

Enron, dont la capitalisation boursière atteignait à son apogée 100 milliards de dollars (quelque 78 milliards d'euros), s'était effondré en quelques semaines après la découverte de malversations dans la comptabilité du groupe. MM. Lay et Skilling avaient affirmé pour leur défense qu'ils n'étaient pas au courant des montages financiers effectués par le directeur financier du groupe, Andrew Fastow, qui avait créé des sociétés financières parallèles pour masquer les pertes du groupe.

M. Fastow a pour sa part plaidé coupable et accepté de collaborer avec la justice. Il a été appelé à témoigner contre ses anciens patrons et a soutenu devant la cour que tous deux étaient au courant de ces malversations, et que Jeffrey Skilling les avait même encouragées.

"C'est une défaite dévastatrice pour Lay et Skilling. Les preuves étaient accablantes", a souligné Tom Ajamie, avocat spécialisé dans la finance. *"Il devait y avoir des tonnes de preuves parce que le jury a rendu son verdict très rapidement. Les jurés se sont probablement retirés en se demandant 'pourquoi sommes-nous restés enfermés ici pendant trois mois ? ces types sont coupables'"*, a-t-il ajouté.

Au-delà de la responsabilité de ses deux dirigeants, Thomas Dunfee, professeur d'éthique des entreprises à la Wharton School of Business, pointe pour sa part l'effondrement d'un système : *"Ce qu'Enron représente, c'est la faillite des mécanismes de contrôle à de multiples niveaux.*

Le conseil d'administration a failli, les auditeurs financiers ont failli, les conseillers juridiques extérieurs ont failli", estime-il.

ANNEXE 3 :les 12 commandements d'une bonne gouvernance

En 2009, l'International Federation of Accountants (IFAC) publie un rapport intéressant sur la bonne gouvernance d'entreprise. Voici un résumé des 12 commandements de la bonne gouvernance.

Pensez-vous que ces principes sont appliqués dans votre entreprise ? Comparez et donnez votre avis.

Principe A : une bonne gouvernance a pour objectif de créer et d'optimiser la « sustainability stakeholder value ».

Le conseil d'administration a pour responsabilité d'utiliser les ressources de son entreprise de manière optimale, c'est-à-dire, en s'assurant de la création d'une valeur durable pour les parties prenantes. Ce principe sous-entend que le conseil d'administration doit être en mesure de comprendre les attentes des parties prenantes de son entreprise notamment sur le plan de la qualité des produits et services, de la sécurité du travail ou d'autres responsabilités sociales.

Principe B : une bonne gouvernance équilibre les intérêts des stakeholders et consacre une vision à long terme.

L'ensemble des parties prenantes doit exprimer leurs intérêts, même ceux qui s'avèrent en contradiction avec l'opinion de la société civile. Afin d'équilibrer tous ces intérêts, l'IFAC précise qu'il n'est pas nécessaire de traiter ces intérêts de façon égalitaire et que la prise en compte du long terme dans la gestion de l'entreprise assure la compatibilité de ces intérêts.

Principe C : une bonne gouvernance appréhende la performance et la conformité aux règles.

Les deux dimensions de la gouvernance (performance et conformité aux règles) doivent être prises en compte.

Pour assurer la surveillance de la conformité, les comptables doivent s'assurer de la régularité des assemblées générales, du respect de l'obligation de reporting et doivent mettre en place une procédure pertinente de contrôle. Pour assurer la vérification de la performance, les comptables ont en charge la fourniture, l'analyse et l'interprétation de l'information communiquée aux dirigeants sociaux.

Principe D : une bonne gouvernance doit être intégrée pleinement dans l'organisation.

Les principes de gouvernance doivent être présents dans la définition des objectifs de l'entreprise et dans toutes les actions menées par cette dernière.

Principe E : une bonne gouvernance d'entreprise inclut une gestion effective et efficiente du risque.

Une relation claire entre la gestion du risque et les objectifs d'une entreprise est un point central de la « bonne » gouvernance des entreprises. Le conseil d'administration doit maintenir à un niveau acceptable non seulement la capacité de risque de son entreprise, mais encore la volonté de son entreprise d'assumer nombre de risques dans la poursuite de ses objectifs.

Principe F : la structure de direction de l'entreprise doit être appropriée.

L'IFAC insiste sur la place des membres extérieurs et non liés à la direction de l'entreprise au sein du conseil d'administration, sur l'objectivité des membres de ce conseil et l'alignement de leurs intérêts avec celui des parties prenantes, sur la rémunération et la procédure d'évaluation de la performance du conseil, et sur la mise en place éventuelle de comités spécifiques (comme un comité d'audit).

Principe G: le conseil d'administration détermine les valeurs fondamentales au travers desquelles l'entreprise opère.

Il est nécessaire que le conseil d'administration détermine les valeurs de l'entreprise, développe et implante un code de conduite et adhère aux principes envisagés. Le conseil d'administration doit s'assurer aussi que tous ceux impliqués par le processus décisionnel respectent ces valeurs.

Principe H : le conseil d'administration doit comprendre le modèle d'affaire de son entreprise, l'environnement opérationnel dans lequel elle évolue et la manière dont la « sustainable stakeholder value » est créée.

Assurant un rôle essentiel dans la gouvernance de son entreprise, le conseil d'administration a un devoir de gérer l'entreprise dans une perspective de long terme au profit des stakeholders⁵⁷. Par conséquent, le conseil d'administration doit maîtriser la façon dont l'entreprise opère, ainsi que les opportunités et les risques inhérents à son environnement. De plus, le conseil d'administration doit comprendre de quelle manière créer de la valeur pour les parties prenantes et ce, afin d'évaluer si les besoins des parties prenantes sont satisfaits par l'entreprise.

Principe I : le conseil d'administration fixe la stratégie de l'entreprise et allie performance et conformité.

Il convient d'ajouter, à la mission traditionnelle de conformité qui relève de la compétence du conseil d'administration, une mission attachée à la détermination de création de valeur.

Principe J : le conseil d'administration évalue la stratégie et s'assure que les actions de l'entreprise s'inscrivent dans cette stratégie.

Il est important de mesurer les procédures et les décisions qui contreviennent à l'objectif stratégique de l'entreprise. Des outils de mesure permettant d'apprecier la stratégie de la firme et les progrès obtenus doivent être mis en place.

Principe K : le conseil d'administration contrôle l'utilisation des ressources.

La gestion des ressources d'une entreprise incombe à son conseil d'administration, à sa direction et à l'ensemble de son équipe dirigeante. Cette gestion implique non seulement de sauvegarder ses ressources, mais encore de les utiliser dans un but d'accroissement du « stakeholder value ».

Principe L : le conseil d'administration vérifie la satisfaction des besoins informationnels des stakeholders et la qualité de l'information divulguée.

L'IFAC souligne le caractère unique de chaque *reporting* des informations financières et extra financières et le souci permanent qui doit animer les concepteurs de ces documents qu'ils ne deviennent pas de simples outils de *marketing*. En plus de comporter des informations pertinentes, le *reporting* doit être impartial et signaler les résultats tant positifs que négatifs de l'entreprise.

ANNEXE 4 : GROUPE RENAULT CHIFFRES CLÉS 2014

GROUPERENAULT
CHIFFRES CLÉS
 2014



GROUPERENAULT

	2014	2013
Chiffred'affaires Enmillionsd'euros	41055	40932
Résultatnet Enmillionsd'euros	1998	695

	2014	2013
Effectifs	117395	121807
Nombredévéhiculesvendus⁽¹⁾	2712432	2628208

⁽¹⁾TousleschiffresdeventesV.P.+V.U.contenusdansl'AtlasnonhorsTwizy.

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	i
Sommaire.....	ii
Liste des tableaux.....	iii
Liste des figures et schéma.....	iv
Liste des abréviations.....	v
Liste des annexes.....	vi
Introduction.....	1

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

CHAPITRE I : MATERIELS.....	6
Section 1 : Description des zones d'études.....	6
1.1 La société ENRON.....	6
1.1.1. Historique.....	6
1.1.2. Développement de ses activités.....	7
1.2. Le groupe RENAULT.....	9
1.2.1 Historique création du groupe Renault	9
1.2.2 Pôle d'activité de Renault.....	10
Section 2 : Justification du choix des zones d'études.....	11
2.1 Société ENRON.....	11
2.2 GROUPE RENAULT.....	12
CHAPITRE II : METHODES.....	13
Section 1 : Méthodologie de recherche.....	13
1.1.Méthodologie de recherche.....	13
1.1.1. Données secondaires.....	13
1.1.2. Données primaires.....	13
1.2.Outils d'analyse.....	14
1.2.1. Analyse FFOM.....	14
1.2.2. Analyse déductive.....	14
1.3 Limite de l'étude.....	14
Section 2 : Théorie sur la gouvernance d'entreprise.....	15
2.1. La théorie de l'agence (Michael JENSEN et William MECKLING):	15
2.1.1 L'idée de recherche d'une maximisation de la valeur pour les actionnaires.....	16
2.1.2 La théorie de l'agence est fondée sur une opposition entre deux agents :.....	17
2.2 vision de POSNER :.....	18
2.2.1 recherche d'un nouveau modèle cherchant l'équilibre entre les parties prenantes.....	18
2.2.2 L'universalité de la relation principal-agent.....	18
2.3 Approches de la gouvernance d'entreprise.....	20
2.3.1 Approche Européenne.....	20
2.3.2 Approche française : Dualité de l'organisation des sociétés...	21
2.3.3 Approche des États-Unis :	23

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	24
PARTIE II : RESULTATS	
Chapitre I: Analyses de la situation des sociétés étudiées.....	25
Section 1 : Analyses de la situation d'ENRON.....	25
1.1 L'analyse FFOM.....	25
1.1.1Présentation de la situation de la société.....	25
1.1.2. Analyse FFOM de la situation.....	29
1.2. l'analyse déductive.....	31
1.2.1. la chute d'un groupe électrique emblématique, en raison d'un comportement déviant (maximisation de la richesse d'une seule partie) des dirigeants.....	31
1.2.2 Une chute favorisée par une asymétrie d'information.....	32
Section 2 : Analyse de la situation du GROUPE RENAULT.....	34
2.1 Analyse FFOM :	34
2.1.1. Présentation de la situation du groupe.....	34
2.1.2. Analyse FFOM du Groupe.....	39
2.2. Analyse déductive.....	39
2.2.1. Renault veille sur l'équilibre de pouvoir au sein du groupe.....	39
2.2.2 Le groupe veille sur une bonne gouvernance en vue d'un développement durable et de transparence, respect dans le groupe.....	40
2.2.3 Renault se réfère sur les bonnes principes et codes de gouvernance pour assurer son objectif d'une bonne gouvernance.....	40
2.2.4 Renault recherche l'intérêt pour tous : celui de ses actionnaires ainsi que celui de ses dirigeants.....	40
CHAPITRE II : RESULTATS DES ANALYSES.....	41
Section 1 : Résultats pour la vérification de la première hypothèse...	41
1.1.Résultats des analyses de nos deux sociétés	41
1.2. Résultats conformes à nos théories.....	43
Section 2 : Résultats pour la vérification de la seconde hypothèse.....	44
2.1 Résultats des analyses de nos deux sociétés	44
2.3 Résultats conformes aux théories	46
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	46
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE I : DISCUSSIONS.....	47
Section 1 : Vérification de la 1^{ère} hypothèse : « le respect des codes de gouvernement d'entreprise contribue à la réduction de l'abus de pouvoir au sein de l'entreprise. ».....	47
1.1.L'équilibre de pouvoir entre les parties prenantes au sein de l'entreprise fait partis des principes de la bonne gouvernance d'entreprise.....	47
1.2.L'asymétrie d'informations favorisant l'abus de pouvoir est l'un des problèmes à solutionner par une bonne gouvernance.....	47
1.3. L'abus de pouvoir se voit surtout au sein d'une entreprise n'ayant pas une GE.....	48

1.4. Le pouvoir de chacune des parties prenantes dans une organisation doit être bien délimité et aucune des deux parties ne doit affranchir cette limite, ce qui fait l'objet d'une bonne GE.....	48
Section 2 : Vérification de la seconde hypothèse : « l'application des principes de la gouvernance d'entreprise aboutit à une situation gagnant-gagnant au sein de l'entreprise ».....	49
2.1 Les conflits d'intérêt se trace surtout au niveau des entreprises n'ayant pas de GE.....	49
2.2 La gouvernance d'entreprise recherche l'intérêt commun pour toutes les parties.....	49
2.3. La gouvernance sanctionne les mauvaises malversations des dirigeants tout en leur imposant d'agir dans la recherche d'intérêt commun.....	49
2.4. La gouvernance d'entreprise défini l'éthique de comportement des dirigeants l'incitant à concourir vers l'atteinte d'objectif commun.....	50
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS.....	51
Section1 :Recommandations pour les entreprises sans GE actuellement : PME...	51
1.1. Pourquoi la GE pour les PME.....	52
1.2. La gouvernance adaptée aux PME.....	52
1.3. Les grands principes à respecter.....	52
1.3.1. L'indépendance du conseil.....	52
1.3.2. L'indépendance du président.....	53
1.3.3. Un conseil diversifié.....	53
1.4. Quand est-il temps d'instaurer la gouvernance dans une PME ?..	53
Section 2 : Recommandations pour les entreprises où la GE est déjà mise en place mais l'améliorée : Etablissements financières, les banques. ..	54
2.1.Pourquoi les établissements financiers ?.....	54
2.1.1. La question des conflits d'intérêts.....	55
2.1.2. Le problème d'une mise en œuvre effective de principes de gouvernement d'entreprise par les établissements financiers.....	55
2.1.3. Les Conseils d'administration	55
2.1.4. La gestion des risques	55
2.1.5. Le rôle des actionnaires	56
2.1.6. Le rôle des superviseurs	56
2.1.7. Le rôle des auditeurs.....	56
2.2.conseils de renforcement.....	57
2.2.1. Définir et communiquer à toute l'organisation bancaire des objectifs stratégiques ainsi qu'un ensemble de valeurs pour l'entreprise	57
2.2.2. Établir clairement et faire respecter les attributions et responsabilités à tous les niveaux de l'organisation :	57
2.2.3. S'assurer que les membres du conseil d'administration ont les qualifications voulues pour remplir leur mission, qu'ils ont une idée précise de leur rôle dans la gouvernance d'entreprise et	57

qu'ils ne sont pas soumis à une influence excessive émanant de la direction ou d'intérêts extérieurs..	58
2.2.4. S'assurer que la direction générale exerce un rôle de surveillance approprié :.....	59
2.2.5. Savoir exploiter le travail des auditeurs internes et externes, étant donné l'importante fonction de contrôle qu'ils exercent :.....	59
2.2.6. Assurer la transparence dans la gouvernance d'entreprise.....	60
CONCLUSION DE LA DERNIERE PARTIE.....	61
CONCLUSION GENERALE.....	62
Bibliographie.....	vii
Table des matières.....	xv