



Focus: « Stratégie de la Gouvernance pour des Entreprises en croissance » / Le témoignage de Joëlle Pacteau

Récemment, Joëlle Pacteau, International Market Head and WM Europe Coordinator au sein d'UBS SA à Genève, a organisé sa première conférence sur le thème « Stratégie de la gouvernance pour des entreprises en croissance » à Genève, et a convié Dominique Druon, Présidente d'Aliath, pour intervenir sur le thème : « Le Comité Stratégique Consultatif : un premier pas pour les PME vers une gouvernance au service du développement de l'entreprise ». En marge de cet événement, nous avons rencontré Joëlle Pacteau qui a accepté de nous donner son témoignage sur la gouvernance telle qu'elle la voit évoluer dans les entreprises aujourd'hui.

Pourquoi avoir choisi d'organiser une conférence sur le thème de la gouvernance ?

Deux principales raisons ont motivé ce choix. D'une part, nous avons constaté que le sujet de la gouvernance était devenu une thématique prioritaire dans les préoccupations des dirigeants d'entreprise et des entrepreneurs que nous accompagnons chaque jour. D'autre part, nous côtoyons de nombreuses entreprises qui ont été créées durant l'après-guerre et qui s'interrogent aujourd'hui sur la façon de gérer la succession, de passer le relai d'une génération de dirigeants à la suivante. Et leurs questions sont nombreuses : comment le faire ? Avec quels nouveaux projets ? Et surtout à qui transmettre l'entreprise, en particulier quand il s'agit d'une entreprise familiale ?

Selon vous, quels sont les principaux enjeux de gouvernance auxquels doivent faire face les entreprises aujourd'hui ?

Il y a une anecdote que j'aime à rappeler quand il s'agit de gouvernance et qui narre les péripéties d'un industriel italien, Datini, acteur influant dans le secteur du textile au XV^{ème} siècle. Cette histoire, qui retrace son parcours initiatique d'entrepreneur jusqu'à devenir le patron d'un véritable empire avant sa chute est intéressante à double titre. Non seulement, elle présente bien les grands enjeux de gouvernance à chacun des stades de croissance de l'entreprise, mais elle rappelle aussi que les grandes questions de gouvernance ne datent pas d'hier et ont toujours fait partie de la vie de l'entreprise.

Dans cette histoire, l'industriel italien a ainsi dû faire face, seul, aux principaux écueils et enjeux de la gouvernance d'entreprise :

- 1) **En phase de lancement : trouver les financements ainsi que les bons partenaires pour accompagner le développement de l'entreprise.**
- 2) **En phase de développement : avoir les bonnes compétences afin d'être en mesure de développer son entreprise sur de nouveaux marchés ou dans de nouveaux territoires.**
- 3) **En phase de transmission : anticiper la suite et préparer la succession.**

A l'époque, l'industriel italien ne disposait pas d'une gouvernance capable de l'accompagner dans ses choix et son entreprise a franchi chacun des stades dans la douleur. S'il avait pu disposer d'une *corporate governance* appropriée, c'est avec sérénité qu'il aurait entrepris et su faire les bons choix aux



bons moments. Aujourd'hui, nous disposons de solutions efficaces pour sortir de ce que j'appellerais « le mal nécessaire » des dirigeants d'entreprise. Toutefois, je pense que, même si les enjeux sont largement identifiés, la *corporate governance* reste une thématique encore peu connue et peu maîtrisée.

Quelles sont les solutions que vous évoquez et quelles sont les bonnes pratiques identifiées en matière de *corporate governance* ?

Je dirai, tout d'abord, qu'il est important d'exploiter vraiment les structures qui existent, comme le Conseil d'Administration qui est encore souvent considéré comme un pis-aller. Il est notamment essentiel de renouveler les conseils existants en introduisant des profils aux expertises ciblées, c'est-à-dire des administrateurs indépendants capables de guider et de supporter le dirigeant de façon désintéressée.

Je citerai ensuite quatre bonnes pratiques existantes en matière de *corporate governance* :

- **La mise en place d'un comité stratégique consultatif ou d'un comité de gouvernance.** Moins exigeant que le conseil d'administration, car plus souple, et moins engageant dans son mode de fonctionnement – statutaire ou pas – le comité ad hoc constitue un bon préalable avant la mise en place d'un conseil d'administration.
- **La réalisation d'audits de gouvernance d'entreprise.** Réalisés par des cabinets spécialisés, ces audits peuvent être un bon moyen d'accélérer, dans l'entreprise, la prise de conscience sur ses enjeux de gouvernance.
- **Le recours à des spécialistes.** A partir du moment où une activité est structurée, il est important d'avoir recours à des spécialistes qui pourront notamment accompagner le dirigeant dans la rédaction de sa charte d'entreprise, la création d'un pacte d'actionnaires, etc.
- **La formalisation des rôles,** en particulier lorsqu'il y a plusieurs générations qui se côtoient à la tête de l'entreprise. Cette formalisation facilite les passations harmonieuses de pouvoir afin d'éviter « *qu'une belle histoire de famille ne se termine en sordide histoire familiale* ».

Quel éclairage apporte l'international dans les questions de gouvernance ?

La question de l'international pèse dans la *corporate governance* à deux niveaux. Tout d'abord, il n'existe pratiquement plus de sociétés et de secteurs qui échappent à la question de l'international pour accompagner leur développement et trouver des relais de croissance. Pour autant, si le sujet est au cœur des enjeux des entreprises, il n'en demeure pas moins compliqué dans sa mise en œuvre et nécessite de disposer d'une gouvernance solide et efficace pour le réaliser.

Ensuite, il faut bien comprendre que, dans certains pays, il n'existe pas de *corporate governance* moderne, ni même d'expertise sur le sujet. Or, dans un monde globalisé, la gouvernance, que je pourrais considérer comme l'art de bien tout organiser chez soi, est le meilleur moyen pour s'adresser au monde et s'y développer en pleine assurance.