



JEAN-AYMON MASSIÉ, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (AFGE), fondateur et président d'honneur de l'Association volontaire des actionnaires salariés (AVAS), du Groupe Total, fondateur de la Fédération française des actionnaires salariés (FAS) et Chevalier dans l'Ordre national du mérite. Il a effectué une grande partie de sa

carrière professionnelle au sein du Groupe Total et de ses filiales étrangères dans les différents secteurs du raffinage-distribution, de l'exploration-production et à la direction financière de la holding. Jean-Aymon Massié a participé aux travaux d'organismes œuvrant pour la mise en place de mécanismes de régulation : membre actif de l'ICGN (International Corporate Governance Network) depuis 1997 ; participation à la création du Global Reporting Initiative (GRI) et à ses propositions en matière de développement durable et d'éthique ; membre du comité consultatif sur le gouvernement d'entreprise de l'OCDE (au titre des personnes qualifiées) ; membre actif de l'Institut français des administrateurs (IFA) ; participation à la rédaction de la Charte de l'administrateur, et à celle du règlement intérieur type des conseils d'administration des sociétés françaises.

« LA CONFIANCE NE SE DÉCRÈTE PAS, ELLE SE MÉRITE ET S'ENTRETIENT »

Jean-Aymon Massié, président de l'Association française de gouvernement d'entreprise (AFGE), livre son opinion sur la crise financière et sur les récentes initiatives des autorités internationales. Il évoque aussi les droits et devoirs des actionnaires.

La régulation et la gouvernance ont-elles failli ?

Oui, malgré les assurances données lors des assemblées générales, les promesses faites par les mandataires sociaux et les beaux textes (codes nationaux de gouvernement d'entreprise) produits par d'éminentes personnalités, la gouvernance a failli, mais la régulation également a failli. Pourtant, un arsenal juridique fiable et judicieux était en place, notamment la Loi de sécurité financière et le Sarbanes Oxley Act, textes tant décriés lors de leur adoption en 2002 et 2003.

La régulation a été impuissante ou bafouée. La plupart des banques d'affaires à vocation universelle ont caché « hors bilan » les actifs à risques, déclarés « toxiques » après coup. Elles ont soumis aux autorités de régulation leurs comptes sociaux avant de les faire approuver par l'assemblée générale des actionnaires, confiants dans la vigilance du régulateur. Personne n'a réagi, et l'année suivante ces actifs à risques (CDO) sont réapparus par enchantement. Cela voudrait-il dire que les bilans de l'année précédente étaient « incomplets », que leur fiabilité pourrait être remise en cause ? Aucune enquête n'a été diligentée par les gendarmes de la Bourse, et semble-t-il, aucune sanction n'a été prononcée !

Dans beaucoup de pays, la pratique des « hors bilan » n'était pas remise en cause, car elle avait créé un « espace de liberté », échappant totalement à tout contrôle, qui permettait aux banques et aux assurances de s'adapter à la globalisation des marchés de capitaux, d'engranger d'énormes profits et de contourner Bâle II, au risque de compromettre leur responsabilité fiduciaire.

Comment voyez-vous l'avenir ?

L'AFGE est effectivement confiante dans les initiatives courageuses prises par l'administration du président Obama et par les nouveaux dirigeants des autorités de régulation. De plus, nous ne doutons pas que ces initiatives nationales seront rapidement suivies de recom-

mandations de la Commission européenne. Par voie de conséquence, le CESR (Committee of European Securities Regulation) et les régulateurs nationaux devraient obtenir des pouvoirs et des moyens renforcés pour faire respecter la régulation, faire appliquer les sanctions, et rétablir sans tarder la peur du gendarme. Nous sommes désormais sur la bonne voie.

La fin de l'année 2009 pourrait être une période décisive dans la confrontation entre, d'une part, les tenants de l'autorégulation et du « laisser faire le marché », soutenus par le tenace lobbying bancaire, et, d'autre part, les partisans d'une régulation renforcée et d'une supervision efficace des institutions financières.

Les recommandations du G20 (du 2 avril 2009), et les propositions au président Sarkozy du groupe d'experts présidé par Jacques de Larosière devraient contribuer à assainir le système financier et à mettre en œuvre rapidement une nouvelle architecture financière internationale, qui aurait pour principal effet de relancer l'investissement et la création d'emplois qualifiés.

Il faut espérer que la régulation l'emportera, car si ces mesures de régulation et de supervision financière ne sont pas adoptées, et si l'hostilité des banquiers n'est pas surmontée, la récession économique et les destructions d'emplois se poursuivront. La confiance des citoyens dans leur banque et leur compagnie d'assurance sera alors perdue durablement.

La confiance des clients et des parties prenantes ainsi qu'une bonne réputation sont un bien précieux pour les établissements de crédit ; mais la confiance ne se décrète pas, elle se mérite et elle s'entretient.

En tant que président de l'AFGE, quelles pistes d'amélioration proposez-vous ?

La réussite de ce programme est l'affaire de tous les actionnaires, qui ont une responsabilité collective. Ils ont des droits et des

► devoirs. À la suite de la défaillance des agences de notation, ces régulateurs privés discrédités, nous recommandons aux actionnaires de s'imposer comme régulateurs privés et de procéder, sans tarder, à un audit de la bonne gouvernance des entreprises et à un audit de la régulation. Ils ont le droit de s'impliquer dans cet audit; ils ont le devoir de contrôler la mise en œuvre concrète des principes de la bonne gouvernance, de relever les dysfonctionnements, et enfin d'engager le dialogue avec les administrateurs qu'ils ont élus en assemblée générale.

Cet audit pourrait être conduit par des actionnaires institutionnels disposant d'équipes dédiées, par des organismes spécialisés depuis des années dans l'émission de recommandations de vote (ISS-Metrics, AFG, Ethos, Manifest), par des associations indépendantes comme l'AFGE, si on lui en donnait les moyens.

Certains d'entre nous aimeraient assister à une assemblée générale bien conduite, démocratique, sincère, sans table de mixage pour brouiller les phrases qui dérangent ni horloge pour couper la parole des actionnaires posant des questions trop argumentées. Ils se plaisent à rêver à une AG où l'on pourrait se prononcer sur le rapport du président du comité d'audit et sur le rapport du président du comité des rémunérations. Et où enfin, ils pourraient écouter un représentant légitime des actionnaires rendre compte de cet audit de la gouvernance de l'entreprise et de la régulation; le président du conseil d'administration ou de surveillance demanderait ensuite aux actionnaires de se prononcer. À ce prix, la confiance serait rapidement restaurée, et la pérennité de l'actionariat de cette entreprise serait assurée.

Pour rester sur la bonne voie, et accompagner cette mutation dans les rapports entre les actionnaires et les émetteurs de valeurs mobilières, j'appelle à un réveil des actionnaires, à une mobilisation avant, pendant et après les assemblées générales. Les actionnaires institutionnels, regroupés, ont un devoir de vigilance et d'alerte vis-à-vis des autres actionnaires individuels ou caisses de retraite, désorientés et dépourvus des moyens nécessaires pour assurer leur «légitime défense».

Ces opinions sont-elles partagées au niveau international ?

Tout à fait. J'ai eu l'occasion de présenter ces « pistes d'amélioration » lors du forum Institutional Investor (Global Shareholder Activism Conference d'avril 2009 à Londres, puis en septembre à Montréal – lors d'une conférence organisée par le GIREF⁽¹⁾ à l'Université du Québec à Montréal (Uqam) et à Toronto lors d'une réunion-débat avec la Canadian Coalition for Good Governance (CCGG), le FAIR⁽²⁾ et le MEDAC⁽³⁾. Tous ont accueilli favorablement ces propositions; ils étaient très préoccupés par les conséquences

Nous recommandons aux actionnaires de procéder sans tarder à un audit de la bonne gouvernance des entreprises et de la régulation. Ils ont le droit de s'impliquer dans cet audit, ils ont le devoir de contrôler la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance.

de la crise financière, la dégradation des actifs et l'avenir des caisses de retraite du Canada. Ces actionnaires institutionnels québécois et canadiens sont déterminés à se mobiliser pour défendre les intérêts des générations futures, à rétablir le sens des responsabilités plus efficace que la peur du gendarme, le régulateur public ne parvenant pas à l'imposer.

Engendrée par la crise financière, la crise économique et sociale en cours devrait, inéluctablement, déboucher sur une grave crise culturelle et institutionnelle que la myopie des dirigeants et l'égoïsme des bénéficiaires du régime du «laisser faire le marché», de l'autorégulation et de la «soft law» tentent d'occulter en vain. ■

Article achevé le 1^{er} décembre 2009

(1) GIREF, Groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire (cf Lettre n°21 de l'AFGE, lire les articles de Mme de Serres et de Robert Pouliot).

(2) FAIR, Canadian Foundation for Advancement of Investor Rights.

(3) MEDAC, Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires, fondé en 1995 par Yves Michaud, surnommé le «Robin des banques».