

## **Guide des bonnes pratiques en matière de gouvernance et « *Sustainability framework* » : l'orientation de l'*International Federation of Accountants* vers un « *capitalisme stakeholder* »\***

Christian Prat dit Hauret, Professeur (Université de Bordeaux), et Ivan Tchotourian, Maître de conférences (Université de Nantes), membre du C.R.D.F. (Université Paris 1) et de l'I.R.D.P. (Université de Nantes)

### Résumé

Au premier trimestre 2009, le normalisateur mondial de la profession comptable (*International Federation of Accountants*) a publié deux documents destinés à apporter une aide aux professionnels de la comptabilité et de la finance sur leur prise en compte du développement durable et des parties prenantes d'une entreprise. En premier lieu, l'*International Federation of Accountants* propose un cadre d'analyse durable. Outil destiné aux comptables et financiers, il vise à faire de ces derniers un maillon essentiel du développement de nouvelles pratiques favorisant une performance économique, sociale et environnementale des entreprises. En second lieu, l'*International Federation of Accountants* vient de diffuser un guide international des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise complétant les codes de gouvernance existant et ayant pour objectif d'inscrire les entreprises dans une approche *stakeholder*. A l'heure où la crise financière se fait ressentir et où la finance se trouve décriée pour s'être focalisée sur la valeur actionnariale, la position de l'*International Federation of Accountants* est révélatrice d'un changement de paradigme non sans conséquence pour la comptabilité, la finance et le droit.

### Mots-clés

*International Federation of Accountants*, évolution, cadre d'analyse durable, guide des bonnes pratiques en matière de gouvernance, développement durable, responsabilité sociale des entreprises, *stakeholder theory*.

---

\* La notion de « *capitalisme stakeholder* » est inspirée de l'écrit de M. Richard : J. Richard, « Les trois stades du capitalisme comptable français », dans *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financiers*, Capron M. (dir.), La Découverte, 2005, p.89.

1. Créée en 1977, l'*International Federation of Accountants* (IFAC) – organisme mondial de coordination de la profession comptable et représentant plus de 2,5 millions de professionnels – normalise la profession d'auditeur au niveau international. Le principal objectif de l'IFAC est de favoriser le développement d'une profession comptable mondiale homogène ayant des pratiques et des comportements harmonisés. A ce titre, il définit les normes de diligence et de déontologie professionnelle applicables aux professionnels de la comptabilité<sup>1</sup>. Au cours du premier trimestre 2009, l'IFAC vient de rendre public deux documents destinés à renforcer la qualité de l'exercice de la profession comptable et à garantir une qualité de standards professionnels élevée. Le normalisateur comptable international offre ainsi de nouvelles lignes directrices non seulement aux comptables, mais encore aux organes de direction des entreprises. D'une part, l'un des comités de l'IFAC (le « *Professional Accountants in Business* ») a développé un cadre d'analyse durable<sup>2</sup> – « *Sustainability Framework* » – pour supporter l'investissement des professionnels de la comptabilité et des entreprises en vue d'inscrire l'ensemble de leurs procédures dans la voie de la durabilité<sup>3</sup>. Ce cadre vise à démontrer de quelle manière l'engagement en faveur de la durabilité est susceptible d'améliorer les produits et services d'une entreprise, à motiver son personnel, à réduire les coûts et à asseoir sa réputation. D'autre part, ce même *Professional Accountants in Business* de l'IFAC a diffusé, quelques temps plus tard, un guide international des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise intitulé « *International Good Practice Guidance : Evaluating and Improving Governance in Organizations* »<sup>4</sup>. Attachés à compléter les codes de gouvernance existant, ce guide vise à inciter les entreprises à trouver l'équilibre entre conformité aux règles et recherche de la performance et à déterminer comment une entreprise peut obtenir une valeur *stakeholder* durable en respectant des principes de responsabilité sociale tels que la production de produits et services de qualité, l'assurance d'une sécurité sur le lieu de travail ou encore, le respect de l'idée de profitabilité économique<sup>5</sup>.

2. Alors que la tempête économique est loin d'avoir quitté les rivages des plus grandes places financières mondiales et que certains prônent un changement de cap (notamment en matière comptable et financière), l'attitude de l'IFAC contribue à enrichir les discussions sur la régulation comptable internationale<sup>6</sup> et confirme son rôle actif de normalisateur qu'il entend jouer<sup>7</sup>. Face à la crise de l'Etat et aux mutations profonde affectant de son rôle dans la

---

<sup>1</sup> C. de Lauzainghein, J.-L. Navarro et D. Nechelis, « Droit comptable », 3<sup>ème</sup> éd., Dalloz, 2004, *spéc.* p.9, n° 13.

<sup>2</sup> Nous faisons nôtre la traduction du mot « *sustainability* » par « *durable* », malgré les incertitudes de cette assimilation. En effet, la traduction française de « *sustainability development* » est ambiguë et hésite entre « *développement durable* » et « *développement soutenable* » (favorable à cette dernière tendance : R. Romi, « Droit et administration de l'environnement », Domat droit public, Montchrestien, 2001, *spéc.* p.405 et s.).

<sup>3</sup> IFAC, « New IFAC Sustainability Framework Supports Organizations in Improving Products, Lowering Costs, and Raising Good Will », *News Release*, February 6, 2009.

<sup>4</sup> IFAC, « International Good Practice Guidance : Evaluating and Improving Governance in Organizations », February 2009, consultable au lien suivant : <http://www.ifac.org/Members/DownLoads/evaluating-and-improving-governance-in-organizations.pdf>.

<sup>5</sup> IFAC, « New IFAC Guidance on Corporate Governance Addresses Risks and Organizational Accountability », *News Release*, February 10, 2009.

<sup>6</sup> Au plan européen, l'actualité de ce début d'année témoigne d'un renforcement des organismes de normalisation en matière de comptabilité et d'audit. En effet, la Commission européenne a proposé que les principaux organismes associés à l'élaboration des normes d'information financière et de contrôle des comptes à l'échelon de l'Union européenne et à l'échelon international bénéficient d'un soutien financier au titre du budget européen afin de pouvoir réaliser leurs objectifs rapidement et efficacement.

<sup>7</sup> Voir l'attitude récente de l'IFAC à propos des modifications par l'*International Accounting Standards Board* des normes comptables internationales : IFAC, « IFAC Supports Convergence in the Reporting of Financial Instruments », *News Release*, October 17, 2008.

construction de la norme<sup>8</sup>, l'intervention de l'IFAC définit un droit adapté à ses destinataires et constitue une réponse réactive aux problèmes qui affectent la finance et l'économie des entreprises<sup>9</sup>. En outre, le normalisateur comptable apporte son écho au développement des préoccupations développement durable et responsabilité sociale des entreprises<sup>10</sup> qui ne cessent d'interroger les professionnels du chiffre sur leur aptitude à rendre visible, par l'intermédiaire de l'information, une telle orientation<sup>11</sup>. Enfin, il apparaît que ces positions de l'IFAC sont en droite ligne des débats actuels qui animent le monde universitaire et professionnel sur la survie même du capitalisme<sup>12</sup>, plus précisément dans son orientation strictement financière et dans la préférence qu'il accorde à une « *quête désespérée du rendement financier* »<sup>13</sup> au profit des actionnaires.

3. Après avoir présenté le cadre d'analyse durable proposé par l'IFAC (I), le guide international des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise sera détaillé (II).

### **I – Cadre d'analyse proposé par l'IFAC : la recherche de la création de valeur dans le cadre d'un modèle de développement durable et soutenable de l'entreprise**

---

<sup>8</sup> Par exemple : K. Benyekhlef, « Une possible histoire de la norme : Les normativités émergentes de la mondialisation », Les Éditions Thémis, 2008 ; F. Ost et M. Van de Kerchove, « De la pyramide au réseau ? Pour une théorie dialectique du droit », Publications des facultés universitaires Saint-Louis, 2002.

<sup>9</sup> Sur ces attributs du droit souple : M. Mekki, « Propos introductifs sur le droit souple », dans *Le droit souple*, Journées nationales Association Henri Capitant, Tome XIII, Dalloz, 2009, p.1, *spéc.* p.20.

<sup>10</sup> B. Frydman, « Stratégie de responsabilisation des entreprises à l'ère de la mondialisation », dans *Responsabilités des entreprises et corégulation*, Bruylant, 2007, p.1 ; P. Fadhuelle, « L'impact du concept de responsabilité sociale de l'entreprise en droit français du travail », dans *Décider avec les parties prenantes : Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, 2005, p.106 ; F. G. Trébulle, « Responsabilité sociale des entreprises », *Répertoire Sociétés*, Dalloz, 2003. L'article L. 225-102-1 al. 4 du Code de commerce et son extension envisagée dans l'article 46 du projet de loi de programme relatif à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement adoptée en première lecture par l'Assemblée nationale le 21 octobre 2008 impliquent l'ouverture des entreprises à leur environnement (F.-G. Trébulle, « Le développement de la prise en compte des préoccupations environnementales sociales et de gouvernance », *Droit des sociétés*, 2009, Etude 1, p.7, *spéc.* p.10, n°15).

<sup>11</sup> M. Mousli, « Quelle véritable influence de la RSE sur le contrôle de gestion dans les sociétés cotées : écontrôle juste ou juste l'écho d'un contrôle ? », dans *Indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, Colloque international et consortium international, 8, 9 et 10 juin 2009, Lyon, Vol. 2, 2009, p.1215 ; M.-A. Capron, A. Fortin et M. NasrEddine, « Les comptables et la RSE : une question de connaissances ou de compétences ? », *Revue internationale de gestion*, 2006, Vol. 31, p.92 ; B. Christoph, « La comptabilité verte ou comment mieux informer pour contribuer au développement durable », *Revue Française de Comptabilité*, 2003, n°365 ; N. Antheaume et R. Teller, « Quel regard vers d'autres formes de comptabilité : comptabilité sociétale et environnementale », dans *Faire de la recherche en comptabilité financière*, FNEGE, 2001, p.85 ; J. D. Margolis and J. P. Walsh, « People and Profits ? : The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance », Mahwah New jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2001 ; J. J. Griffin and F. Mahon, « The Corporate Social Performance and Corporate Financial Debate : Twenty-five Years of Incomprable Research », *Business and Society*, 1997, Vol. 36, n°1, p.5. Pour un historique des interactions entre performance financière et RSE : E. Barho, J. Finley and M. Flynn, « Exploring Measurements of Sustainable Social Responsibility », dans *Indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, Colloque international et consortium international, 8, 9 et 10 juin 2009, Lyon, Vol. 2, 2009, p.147, *spéc.* p.148.

<sup>12</sup> L'Institut Montaigne a par exemple proposé qu'un capitalisme de long terme soit développé (Institut Montaigne, « Le G20, et après ? », consultable au lien suivant : [http://www.institutmontaigne.org/medias/LE\\_G20\\_ET\\_APRES.pdf](http://www.institutmontaigne.org/medias/LE_G20_ET_APRES.pdf)). Voir aussi : « La guerre des capitalismes aura lieu », J.-H. Lorenzi (dir.), Perrin, 2008.

<sup>13</sup> P. Artus et M.-P. Virard, « Le capitalisme est en train de s'auto-détruire », La Découverte, 2007, *spéc.* p.87 et s.

4. Le cadre d'analyse relatif au développement durable de l'entreprise proposé par l'IFAC<sup>14</sup> présente les facteurs-clé de succès et de réussite d'une entreprise dans l'intérêt de ses actionnaires tout en consacrant un principe de transparence au profit de ses parties prenantes (notamment ses salariés, les éventuels syndicats, ses clients, ses fournisseurs, l'Etat, les organismes sociaux, ...) – dénommées, en langue anglaise, « *stakeholders* »<sup>15</sup> –. Il repose sur la valorisation du principe de responsabilité et de pratiques de gouvernance reposant sur l'éthique et les comportements vertueux. Le cadre d'analyse contribue à favoriser un environnement de travail sûr au sein duquel la santé des salariés est protégée et leurs opportunités de carrière facilitées. De plus, la promotion de la diversité culturelle et de l'équité comportementale sont au coeur du dispositif. En outre, les impacts environnementaux des décisions managériales sont considérés comme primordiaux, tout comme l'encouragement d'initiatives prises pour un développement social et économique plus global.

5. Le cadre d'analyse proposé est construit sur quatre piliers : la stratégie de l'entreprise, le *management*, une information financière à destination des investisseurs et la prise en compte des parties prenantes. Selon l'IFAC, seules ces quatre dimensions permettent le succès d'une organisation durable. Le défi est alors de développer au sein des organisations des pratiques de développement durable pour améliorer la performance économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Pour le normalisateur comptable international, les professionnels comptables ont un rôle important à jouer pour aider les dirigeants à réfléchir sur de nouvelles pratiques de *management*, à mieux valoriser les comportements adaptés aux situations et vérifier que l'information produite permet des prises de décision dans une perspective de développement durable<sup>16</sup>.

7. Le premier axe du cadre conceptuel est celui de l'approche stratégique<sup>17</sup>. En ce sens, la dimension développement durable est une des opportunités stratégiques de l'entreprise. Elle doit être prise en compte dans la gestion des risques et des modes de gouvernance. Tout l'enjeu est alors de passer d'un discours rhétorique sur le développement durable à de véritables modèles intégrant clairement cette dimension.

---

<sup>14</sup> Ce cadre est consultable en ligne au lien suivant : <http://web.ifac.org/sustainability-framework/overview>.

<sup>15</sup> Issue des disciplines de la stratégie et des théories des organisations, la *stakeholder theory* (ou théorie des parties prenantes) est apparue au début des années 1960 (les développements ont pris naissance avec l'ouvrage fondateur de 1984 de R. E. Freeman : « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* » (Pitman Publishing Inc.)). Cette théorie s'est développée à compter des années 1980 en réaction aux théories ultras-libérales défendues par Milton Friedman (M. Friedman, « *The Social Responsibility of Business is to increase its profits* », *New York Times*, 13 septembre 1970). Véritable « *Tour de Babel conceptuelle* », la *stakeholder theory* cherche essentiellement à inscrire l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec les partenaires qui ne sont pas uniquement les actionnaires, mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise : salariés, créanciers, fournisseurs, voisinage, ... (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, « Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, Enjeux, Stratégies », La Découverte, 2004, *spéc.* p.97). La *stakeholder theory* renvoie à l'idée fondatrice de communauté, en présentant la firme comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents (T. Donaldson and L. E. Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, n°1, p.65). Conformément à la théorie des parties prenantes, l'IFAC définit les *stakeholders* comme : « (...) *any person, group, or entity that has an interest in an organization's activities, its resources, or output (or that is affected by that output). Stakeholders include regulators, shareholders, debt holders, employees, customers, suppliers, advocacy groups, governments, and society as a whole* » (IFAC, « *International Good Practice Guidance : Evaluating and Improving Governance in Organizations* », *préc.*, p.7, 2.4).

<sup>16</sup> IFAC, « *Professional Accountants in Business - At the Heart of Sustainability ?* », October 2006, consultable au lien suivant : [http://www.ifac.org/Members/Downloads/Theme\\_Booklet\\_Sustainability.pdf](http://www.ifac.org/Members/Downloads/Theme_Booklet_Sustainability.pdf).

<sup>17</sup> Partie A du cadre consultable au lien suivant : <http://web.ifac.org/sustainability-framework/bsp-faq>.

8. Le deuxième axe est le mode de *management*<sup>18</sup>. Une organisation doit mettre en place des outils de mesure et d'évaluation de la performance durable, faciliter l'évolution de comportements plus éthiques et encourager la mise en place d'une comptabilité environnementale et sociétale qui viendrait compléter des informations traditionnelles à dominante comptable et financière.

9. Le troisième axe repose sur la qualité de l'information produite pour les investisseurs<sup>19</sup>. Il est essentiel pour les organisations de produire une information de qualité sur le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise à destination des investisseurs, pour leur permettre d'analyser la pertinence des mesures prises et leur intérêt pour l'entreprise.

10. Quant au quatrième axe, il est relatif à la diffusion d'informations sociétales, sociales et environnementales à destination des parties prenantes<sup>20</sup>. Un référentiel tel que le *Global Reporting Initiative* pourrait être ainsi utilisé tant il renforce la crédibilité des informations produites et communiquées par l'entreprise<sup>21</sup>.

## **II – Guide international des bonnes pratiques en matière de gouvernance : quand « bonne gouvernance » rime avec stakeholders**

11. En dépit du fait que la gouvernance des entreprises est un sujet récurrent, l'IFAC observe que les échecs récents de nombre d'entreprises et les débats sur la place de la régulation imposent la définition de nouveaux axes pour la gouvernance des organisations<sup>22</sup>, gouvernance dans laquelle les comptables jouent un rôle à part entière<sup>23</sup>. Afin d'évaluer et

---

<sup>18</sup> Partie B du cadre consultable au lien suivant : <http://web.ifac.org/sustainability-framework/imp-faq>.

<sup>19</sup> Partie C du cadre consultable au lien suivant : <http://web.ifac.org/sustainability-framework/ip-faq>.

<sup>20</sup> Partie D du cadre consultable au lien suivant : <http://web.ifac.org/sustainability-framework/ohp-faq>.

<sup>21</sup> Créée en 1977, le *Global Reporting Initiative* (GRI) est une structure de parties prenantes ou partenaires (monde des affaires, sociétés d'audit, organisation de protection des droits de l'homme, de l'environnement, du travail et des représentants de gouvernements) qui met en place un cadre de travail commun pour l'élaboration des rapports développement durable. En plus d'offrir un cadre conceptuel composé de principes et une structure type de présentation des rapports de développement durable, la norme GRI propose une liste de protocoles de calcul d'indicateurs codifiés mesurant l'avancement dans les entreprises des programmes de développement durable (la liste complète des indicateurs peut être consultée à l'adresse suivante : <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm>). La norme GRI est devenue la référence internationale en matière de *reporting* environnemental et social (A. Acquier et F. Aggeri, « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissage collectif. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) », *Management International*, 2008, Vol. 12, n°2, p.65 ; R. Gray, « Does Sustainability Reporting Improve Corporate Behaviour ? Wrong Question ? Right Time ? », *Accounting and Business Research*, 2006, Vol. 36, p.65). Ainsi, selon *SustainAbility*, les cinquante entreprises *leaders* mondiales en matière de divulgation sociale font référence aux lignes directrices du GRI dans leur rapport sur la responsabilité sociale des entreprises (« Tomorrow's Value. The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting », *SustainAbility*, London, 2006).

<sup>22</sup> Dans son guide, l'IFAC adopte une vision large de la gouvernance en ne la limitant pas uniquement aux entreprises. En ce sens, la préface de ce document mentionne que les principes s'appliquent « (...) to organizations of all sizes in commerce, industry, the public sector, education, and the not-for-profit sector » (IFAC, « Preface to IFAC's International Good Practice Guidance », June 2008, *spéc.* p.4, 1.). Dans le cadre de cette étude, nous nous limiterons à présenter les bonnes pratiques en vigueur pour les sociétés par actions.

<sup>23</sup> Les résultats d'une étude de l'IFAC publiés en 2005 ne mettaient-ils pas en lumière que les professionnels du chiffre aidaient à la compréhension du mécanisme de création de valeur, à la fourniture d'une information pertinente pour prendre des décisions en termes de stratégie, de planification et de contrôle, à l'établissement des comptes financiers, au contrôle de l'organisation, à la mesure de la performance, à la communication des résultats au conseil d'administration et aux parties prenantes, à l'amélioration de l'efficacité et à la gestion des

d'améliorer la gouvernance des entreprises et, corrélativement, leurs performances, l'IFAC énonce douze principes de bonnes pratiques acceptés au niveau international qu'il explicite au travers de son guide. Si ce guide n'impose aucune obligation nouvelle aux comptables, l'IFAC pose cependant des recommandations destinées à les soutenir dans leur mission et à étayer l'exercice de leur jugement professionnel<sup>24</sup>. L'IFAC propose des repères socialement construits permettant aux acteurs du chiffre de prendre leurs décisions et d'agir.

**12.** Constatant que les développements de ces dernières années<sup>25</sup> se sont concentrés davantage sur la notion de « *conformance with regulations* »<sup>26</sup> que sur celle de « *performance* »<sup>27</sup>, le guide des bonnes pratiques de l'IFAC exige dorénavant que ces deux dimensions de la gouvernance soient associées afin que la notion de gouvernance reflète pleinement le processus de création de valeur, l'utilisation optimale des ressources et la transparence<sup>28</sup> qui caractérisent une entreprise. Ainsi que le note l'IFAC<sup>29</sup>, la concentration de la gouvernance sur la seule conformité aux textes et aux normes en vigueur est certes nécessaire, mais s'avère insuffisante pour garantir le succès d'une entreprise. Cette dernière doit, en effet, s'assurer de consacrer suffisamment de temps et de ressources à la définition de sa stratégie et à l'évaluation de sa performance. Les bonnes pratiques instaurées par le normalisateur comptable international peuvent être regroupées en deux catégories. D'un côté, certains principes définissent le concept de « *bonne gouvernance* » et les moyens pour y parvenir (A). D'un autre côté, certains principes se focalisent spécifiquement sur le conseil d'administration<sup>30</sup> et préconisent l'adoption de pratiques relativement à sa composition, son organisation et son rôle (B).

---

risques de l'entreprise (IFAC, « *The Roles and Domain of the Professional Accountant in Business* », November 2005) ?

<sup>24</sup> IFAC, « Preface to IFAC's International Good Practice Guidance », *préc.*, p.6, 8.

<sup>25</sup> En 2008, le rapport de l'IFAC intitulé « Financial Reporting Supply Chain Survey – Current Perspectives and Directions » a observé la trop grande attention portée par les entreprises à la « *conformance* » au détriment de la stratégie et de la performance. En conséquence, l'IFAC avait préconisé une réorientation des directives afin d'assurer un meilleur équilibre entre ces deux dimensions de la gouvernance d'une organisation.

<sup>26</sup> L'IFAC définit ce terme comme synonyme de respect de la loi et des normes, de l'énoncé de meilleures pratiques dans les codes de gouvernance, du phénomène de « *rendre compte* » et de prise en compte des *stakeholders* (IFAC, « International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Governance in Organizations », *préc.*, p.6, 2.2). Plus précisément, l'IFAC souligne que la « *conformance* » est une garantie apportée aux parties prenantes que l'organisation respecte l'ensemble de la réglementation, qu'elle est capable de prévenir des activités criminelles, que les responsabilités fiduciaires de la directions sont respectées, que le système d'informations financières et non-financières est conforme aux standards d'exactitude et de fiabilité, que les risques stratégiques et opérationnels sont identifiés, priorisés, contrôlés et rendus public, et que l'organisation travaille effectivement et efficacement à la poursuite de ses objectifs stratégiques et opérationnels (IFAC, « International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Governance in Organizations », *préc.*, p.8 et s., 2.15).

<sup>27</sup> Pour l'IFAC, il s'agit de la des politiques et des procédures qui se centrent sur la stratégie, la création de valeur et l'utilisation des ressources et qui incluent l'établissement d'une procédure sérieuse de prise de décision appréhendant le risque, l'identification d'un point au-delà duquel l'entreprise doit prendre une décision pour s'adapter et l'assurance de la correspondance entre les opérations d'affaires d'une entreprise (et ses ressources) et la stratégie de l'entreprise (IFAC, « International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Governance in Organizations », *préc.*, p.9, 2.16).

<sup>28</sup> Si le terme « *accountability* » est complexe à définir (Y. Pesqueux, « Gouvernance et privatisation », PUF, 2007, *spéc.* p.73 et s.), l'idée forte qu'il comporte est celle de la comptabilité au sens de « *compter* », de mesurer ce qui compte. Matérialisant le principe de transparence, cette expression peut être analysée comme signifiant obligation de rendre compte ou encore, celle d'être redevable (proche : J.-J. Caussain, « Le gouvernement d'entreprise : Le pouvoir rendu aux actionnaires », Litec, 2005, *spéc.* p.167).

<sup>29</sup> Sur cette constatation en 2004 : IFAC and Chartered Institute of Management Accountants, « Enterprise Governance: Getting the Balance Right », 2004.

<sup>30</sup> Afin d'embrasser toutes ces variantes (« International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Governance in Organizations », *préc.*, Appendice C), l'IFAC a une acception large de l'expression « *governing*

## **A) La définition d'une « bonne gouvernance »**

13. L'IFAC définit ce que signifie une gouvernance de qualité à travers l'énoncé d'une série de principes.

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

14. Selon l'IFAC, 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<sup>31</sup>. 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. Ainsi, l'IFAC indique que si l'objectif premier des entreprises est généralement l'accroissement de la valeur des actions, les organisations doivent prendre en considération les besoins autres que ceux des actionnaires<sup>32</sup>. Le conseil d'administration doit donc prendre en compte l'intérêt à long terme de son entreprise et de ceux de ses parties prenantes<sup>33</sup>. Dans son document, l'IFAC apporte des précisions sur la fonction des professionnels de la comptabilité. Ces derniers doivent aider le conseil d'administration à identifier, comprendre et gérer les parties prenantes en fournissant des études aptes à mettre en lumière les décisions qui seraient les plus appropriées pour répondre aux attentes de ces dernières<sup>34</sup>.

### **2) Principe B : une bonne gouvernance équilibre les intérêts des stakeholders et consacre une vision à long terme**

15. L'IFAC reconnaît que les parties prenantes ont des intérêts divergents et, parfois, contradictoires et, qu'en conséquence, les procédures décisionnelles dans les entreprises doivent identifier et comprendre ces intérêts. En parallèle, le normalisateur comptable international encourage l'ensemble des parties prenantes à exprimer leurs intérêts, même ceux qui s'avèrent en contradiction avec l'opinion de la société civile<sup>35</sup>. Afin d'équilibrer tous ces intérêts, l'IFAC précise qu'il n'est pas nécessaire de traiter ces intérêts de façon égalitaire<sup>36</sup> et que la prise en compte du long-terme dans la gestion de l'entreprise assure la compatibilité de ces intérêts<sup>37</sup>. Par ailleurs, l'IFAC relève que les actionnaires sont la partie prenante « key » de chaque entreprise. Si les droits des actionnaires varient suivant les différents pays, des droits essentiels existent et sont les suivants : obtenir des informations importantes et dans un délai approprié, participer et voter lors de l'assemblée générale, élire et révoquer les membres du

---

*body* » : « *the person(s) or organization(s) (...) with primary responsibility for overseeing (a) the strategic direction of the entity and (b) the accountability of the entity* » (*ibid.*, 2.10). Dans le cadre de cet article, nous nous concentrerons sur les implications du guide des bonnes pratiques de l'IFAC à l'égard du conseil d'administration.

<sup>31</sup> *Ibid.*, Principe A1. Cette valeur est celle qui apparaît lorsque les bénéfices accordés aux parties prenantes dépassent les ressources utilisées pour les obtenir. Plus important est que l'IFAC indique que cette valeur est autant financière (montant des bénéfices distribués aux actionnaires) qu'extra-financière (bénéfices sociaux, environnementaux ou réputationnels).

<sup>32</sup> *Ibid.*, Principe A2.

<sup>33</sup> *Ibid.*, Principe A4.

<sup>34</sup> *Ibid.*, Principe A5.

<sup>35</sup> *Ibid.*, Principe B2.

<sup>36</sup> *Ibid.*, Principe B1.

<sup>37</sup> *Ibid.*, Principe B4.

conseil d'administration et participer aux résultats sociaux de l'entreprise<sup>38</sup>. Pour l'IFAC, les comptables doivent être particulièrement vigilants sur ces droits dont les actionnaires sont titulaires.

### **3) Principe C : une bonne gouvernance appréhende la performance et la conformité aux règles**

16. Les deux dimensions de la gouvernance (performance et conformité aux règles) doivent être prises en compte par le conseil d'administration, en dépit du constat critique de la tendance de ces dernières années dressé par l'IFAC<sup>39</sup>. Pour ce faire, les professionnels de la comptabilité doivent participer aux activités qui se rapportent à ces deux dimensions<sup>40</sup>. 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.

### **4) Principe D : une bonne gouvernance doit être intégrée pleinement dans l'organisation**

17. Pour le normalisateur comptable international, la gouvernance est plus qu'un exercice de conformité règlementaire. Les principes de gouvernance doivent être présents dans la définition des objectifs de l'entreprise et dans toutes les actions menées par cette dernière<sup>41</sup>. De manière complémentaire, l'IFAC mentionne que l'entreprise est un « *tout* » et que chacun de ses membres est responsable du respect des principes de gouvernance. A ce titre, les comptables doivent promouvoir l'intégration de ces principes, mettre au point une cartographie des rôles et des responsabilités des membres de l'organisation et mesurer (et dresser, en parallèle, le bilan) les évolutions de l'entreprise sur ce point<sup>42</sup>.

### **5) Principe I : une bonne gouvernance d'entreprise inclut une gestion effective et efficiente du risque**

18. Une relation claire entre la gestion du risque et les objectifs d'une entreprise est un point central de la « *bonne* » gouvernance des entreprises<sup>43</sup>. 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<sup>44</sup>. Pouvant venir de l'intérieur comme de l'extérieur, les risques sont de nature diverse et intègrent des facettes aussi variées que la gestion du risque, le contrôle interne de l'entreprise et l'ensemble des activités de cette dernière. Toutefois, l'IFAC estime nécessaire que le conseil d'administration et les parties prenantes comprennent ces risques et apprennent à les gérer sans les éliminer *ibso facto*. Si jusqu'à présent la gestion du risque et le contrôle interne se sont concentrés sur les pertes physiques et financières des entreprises, le normalisateur international recommande une modification de cette approche et une intégration

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, Principe B3.

<sup>39</sup> *Ibid.*, Principe C1.

<sup>40</sup> *Ibid.*, Principe C5.

<sup>41</sup> *Ibid.*, Principe D1.

<sup>42</sup> *Ibid.*, Principe D2.

<sup>43</sup> *Ibid.*, Principe I1.

<sup>44</sup> *Ibid.*, Principe I4.

du risque dans le processus même de prise de décision (identification, évaluation et réponse au risque). Ce changement devrait permettre de profiter du contexte actuel en offrant la possibilité aux décideurs de prendre davantage de risques<sup>45</sup>. Au final, l'IFAC insiste sur l'importance de ne pas se contenter de présenter l'aspect négatif du risque, tant celui-ci est source d'opportunité pour les entreprises sachant parfaitement l'appréhender<sup>46</sup>.

## **B) Le conseil d'administration comme « clé de voûte » de la gouvernance**

**19.** Si le normalisateur comptable international fait du conseil d'administration le maillon central d'une bonne gouvernance d'entreprise, cet organe stratégique doit respecter des préconisations pour être capable tenir ce rôle.

### **1) Principe E : la structure de direction de l'entreprise doit être appropriée**

**20.** 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)<sup>47</sup>.

**21.** Le normalisateur professionnel émet un certain nombre de propositions concernant la composition du conseil d'administration qui peut se résumer dans le principe E10 du guide des bonnes pratiques : « *the right people do the right things* ». Tout d'abord, le conseil d'administration doit accorder suffisamment de moyens pour vérifier le respect d'une bonne gouvernance comme l'organisation de procédures de *reporting*, la sélection et l'évaluation du président du conseil d'administration, la fixation de la rémunération de la direction. L'IFAC souligne que la constitution de comités spécialisés peut aider le conseil d'administration dans ses tâches<sup>48</sup>. Ensuite, l'IFAC recommande que le conseil d'administration s'assure de la compétence de ses membres, notamment en définissant les responsabilités de chacun et en mettant en place une procédure d'évaluation<sup>49</sup>. Le guide de l'IFAC note aussi que la majorité des membres extérieurs composant le conseil d'administration doit être indépendante de la direction, n'avoir aucune relation, d'affaires ou autres, qui puisse interférer sur l'impartialité de leur jugement et n'avoir aucun conflit d'intérêts qui remettrait en cause leur objectivité. L'IFAC propose que le président du conseil d'administration et le directeur général soient des personnes différentes. Le normalisateur professionnel avance *ad fine* que le président du conseil d'administration devrait être indépendant et non lié à la direction de l'entreprise.

**22.** Le normalisateur international fait également des propositions sur la responsabilité et les pouvoirs du conseil d'administration. L'IFAC préconise ainsi une répartition des responsabilités au sein du conseil d'administration<sup>50</sup>. Alors que les membres extérieurs ou non liés à la direction seraient responsables vis-à-vis des *stakeholders*, le guide recommande que les autres membres soient directement responsables de la mise en œuvre des opérations et de

---

<sup>45</sup> « *Many organizations now recognize that the current environment, characterized by an ever-increasing pace of change, necessitates a more performance-focused approach to risk management and internal control that actually helps decision-makers take more risk* » (*ibid.*, Principe I2).

<sup>46</sup> *Ibid.*, Principe I2.

<sup>47</sup> *Ibid.*, Principe E1.

<sup>48</sup> *Ibid.*, Principe E8.

<sup>49</sup> *Ibid.*, Principe E6.

<sup>50</sup> *Ibid.*, Principe E2.

leur réussite. En outre, si l'ensemble du conseil d'administration doit prendre en compte les parties prenantes et adopter leur décision avec objectivité, ce sont les administrateurs indépendants et non liés à la direction qui se voient chargés de veiller à un équilibre satisfaisant des intérêts des parties prenantes par le conseil d'administration<sup>51</sup>.

**23.** L'IFAC met en place des lignes directrices pour s'assurer que la prise en compte des parties prenantes est effective. D'une part, le conseil d'administration doit prendre conscience de son rôle de *leader* et des responsabilités qu'un tel rôle implique. D'autre part, des instruments de mesure doivent être développés pour contrôler que le conseil d'administration s'inscrit dans une perspective *stakeholder*. De plus, de manière périodique, le conseil d'administration doit réaffirmer son adhésion aux valeurs de l'entreprise et évaluer les incitations qui empêchent le respect de la prise en compte des parties prenantes<sup>52</sup>. Enfin, des interactions entre conseil d'administration et *stakeholders* doivent être facilitées pour que chacun fasse un bilan<sup>53</sup>.

### **2) Principe F : le conseil d'administration détermine les valeurs fondamentales au travers desquelles l'entreprise opère**

**24.** Pour l'IFAC, il est nécessaire que le conseil d'administration détermine les valeurs de l'entreprise<sup>54</sup>, 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. En outre, la bonne conscience et le principe « *do the right thing* » doivent animer l'action des acteurs de la gouvernance des entreprises<sup>55</sup>. Enfin, le conseil d'administration doit informer les parties prenantes des valeurs sur laquelle l'entreprise repose et faire en sorte que de telles valeurs soient comprises, acceptées et mises en pratique<sup>56</sup>. L'IFAC précise que les parties prenantes doivent avoir la possibilité de communiquer librement au conseil d'administration, sans que leurs intérêts ne puissent être compromis par un tel comportement.

### **3) Principe G : 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**

**25.** 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 *stakeholders*<sup>57</sup>. 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. Pour ce faire, l'IFAC préconise la mise au point d'une procédure appropriée de rémunération intégrant notamment la compétence et l'expérience des administrateurs, une

---

<sup>51</sup> *Ibid.*, Principe E5.

<sup>52</sup> *Ibid.*, Principe E7.

<sup>53</sup> « *The governing body should periodically account to the stakeholders of the organization for how it has carried out its governance responsibilities, and stakeholders should be able to hold governing bodies to account* » (*ibid.*, Principe E9).

<sup>54</sup> L'Annexe A du guide de l'IFAC énonce une série de valeurs qui peuvent être intégrée dans une organisation : intégrité, responsabilité vis-à-vis des parties prenantes, prudence, confiance (*ibid.*, Appendice A).

<sup>55</sup> *Ibid.*, Principe F4.

<sup>56</sup> *Ibid.*, Principe F1.

<sup>57</sup> *Ibid.*, Principe G1.

mesure de leur performance ou encore, un accès aux personnes importantes de l'organisation et à toutes les sources d'information qui permettent une meilleure compréhension de l'entreprise. Dans son guide, le normalisateur international rappelle que les professionnels de la comptabilité ont en charge la surveillance du respect de ces principes de gouvernance en déterminant l'information à destination du conseil d'administration et en adaptant celle-ci pour en faciliter sa lecture<sup>58</sup>.

**4) Principe H : le conseil d'administration fixe la stratégie de l'entreprise et allie performance et conformité**

26. L'IFAC indique qu'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<sup>59</sup>. Si le guide note que le conseil d'administration doit concilier diverses activités stratégiques (qui sont, parfois, difficilement compatibles), il doit également instituer une procédure permettant de rechercher la conformité et la performance<sup>60</sup>.

**5) Principe K : le conseil d'administration évalue la stratégie et s'assure que les actions de l'entreprise s'inscrivent dans cette stratégie**

27. L'IFAC met en avant l'importance de mesurer les procédures et les décisions qui contreviennent à l'objectif stratégique de l'entreprise. Des outils de mesure permettant d'apprécier la stratégie de la firme et les progrès obtenus doivent être mis en place. En parallèle, l'évaluation des actions qui s'opposent aux objectifs de l'entreprise doit comprendre une mise à jour permanente de l'environnement afin d'avoir la certitude que cet environnement (porteur tant d'opportunités que de risques) n'a pas été modifié de manière significative<sup>61</sup>.

28. L'IFAC recommande la mesure d'autres éléments. En premier lieu, le système de gestion du risque de l'entreprise doit être régulièrement évalué et des actions correctrices adoptées. En deuxième lieu, le conseil d'administration doit porter un jugement sur la structure de gouvernance de l'entreprise et sur sa performance, démarche indispensable pour garantir leur effectivité et leur amélioration continue<sup>62</sup>.

29. Au niveau de la mission des professionnels de la comptabilité, le normalisateur international mentionne que ces derniers doivent implanter, développer et maintenir un instrument compréhensible de mesure de la performance. Par exemple, l'IFAC souligne que les auditeurs doivent mettre en place une approche systématique de l'évaluation de l'effectivité de la gestion du risque, du contrôle interne et des procédures en matière de gouvernance<sup>63</sup>.

**6) Principe J : le conseil d'administration contrôle l'utilisation des ressources**

---

<sup>58</sup> *Ibid.*, Principe G2.

<sup>59</sup> *Ibid.*, Principe H1.

<sup>60</sup> *Ibid.*, Principe H2.

<sup>61</sup> *Ibid.*, Principe K2.

<sup>62</sup> *Ibid.*, Principe K4.

<sup>63</sup> *Ibid.*, Principe K5.

30. L'IFAC relève que 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 de la « *stakeholder value* »<sup>64</sup>. Le normalisateur comptable international détaille plus spécifiquement le rôle du conseil d'administration sur ce point. D'un côté, l'IFAC rappelle que le conseil d'administration doit protéger les biens tangibles et intangibles, ces derniers faisant malheureusement souvent l'objet dans les faits d'une attention moins grande. D'un autre côté, le conseil d'administration doit instaurer un contrôle périodique de l'allocation des ressources afin de s'assurer que celles-ci sont employées de manière à créer la valeur *stakeholder* la plus importante.

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

31. De manière générale, 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<sup>65</sup>.

32. Selon l'IFAC, le conseil d'administration doit superviser la divulgation de données intéressant l'entreprise (aussi bien financières qu'extra-financières<sup>66</sup>) afin de vérifier que les parties prenantes reçoivent une information pertinente, compréhensible et fiable. De plus, le conseil d'administration est responsable du contrôle des procédures et des pratiques utilisées pour réunir ces données et vérifie que les principes d'intégrité, de reddition et de transparence ont bien été respectés<sup>67</sup>. Toutefois, pour que le conseil d'administration puisse exercer son rôle de censeur, l'IFAC précise qu'un comité d'audit présente une importance particulière à ce niveau en permettant de s'assurer que les administrateurs aient procédé à un examen de la gestion du risque dans l'entreprise et du système de contrôle interne.

33. L'information communiquée aux parties prenantes doit être également de qualité, qualité qui doit être contrôlée par le conseil d'administration. Pour le normalisateur international, la diffusion d'informations inclut une perspective historique et une perspective prospective autorisant les parties prenantes à se faire une idée sur la performance future de l'entreprise<sup>68</sup>. Ensuite, le *reporting* ne doit fournir aux parties prenantes que les informations importantes, c'est-à-dire, celles susceptibles d'affecter leur décision<sup>69</sup>. Par ailleurs, l'IFAC insiste sur la cohérence<sup>70</sup> qui doit caractériser les informations. L'ensemble de ces données doit être intégré dans un document mettant en lien les performances passées et les prévisions futures<sup>71</sup>. Enfin, le conseil d'administration doit porter une attention particulière à la présentation des

---

<sup>64</sup> *Ibid.*, Principe J1.

<sup>65</sup> *Ibid.*, Principe L8.

<sup>66</sup> A propos de cette information extra-financière, l'IFAC recommande que les données exposent aux lecteurs les perspectives futures et potentielles.

<sup>67</sup> *Ibid.*, Principe L1.

<sup>68</sup> *Ibid.*, Principe L9.

<sup>69</sup> *Ibid.*, Principe L4.

<sup>70</sup> Dans son guide des bonnes pratiques, l'IFAC définit la cohérence comme suit : « *The information from one reporting period should be consistent with information from the next, especially for those items that can materially affect performance at the strategic level, to the extent that they continue to be relevant to an organization's success* » (*ibid.*, Principe L6).

<sup>71</sup> *Ibid.*, Principe L5.

informations mise à disposition des parties prenantes. A ce titre, l'IFAC relève que toutes les parties prenantes ne sont pas des experts financiers et que, en conséquence, un certain nombre d'informations doit être expliqué et détaillé au travers de tableaux ou de graphiques<sup>72</sup>.

34. Enfin, le guide des bonnes pratiques conclut en soulignant à nouveau le rôle essentiel des comptables. D'une part, ils fournissent, analysent, interprètent l'information indispensable à la stratégie, à la planification, à la prise de décision et au contrôle. D'autre part, ils sont des acteurs essentiels pour pouvoir dégager une mesure la performance et communiquer avec le conseil d'administration et les parties prenantes<sup>73</sup>.

### **Conclusion : l'affirmation d'une gouvernance *stakeholder***

35. Au travers de ces deux prises de position, l'IFAC affirme de manière nette son attachement au développement durable et aux valeurs dont il est porteur. Si ces documents pourraient être perçus comme des publications clamant à nouveau le rattachement à des principes dont la crise financière a démontré les limites, il ne semble pas falloir adopter une telle lecture eu égard au rôle non négligeable joué par l'IFAC dans le domaine de la comptabilité et à la qualité d'« *acteur majeur* »<sup>74</sup> que sont devenus aujourd'hui les professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance dans la gouvernance des entreprises<sup>75</sup>.

36. Au plan comptable, cette initiative de l'IFAC fait écho à l'omniprésence de la notion de transparence. En effet, la problématique du processus de décision au sein des entreprises est étroitement liée au degré de transparence de l'information financière. Or, la transparence de l'information financière – dont la comptabilité et la filière du chiffre ne sont que des composantes – est une problématique constante depuis la chute de l'entreprise américaine *Enron*<sup>76</sup>. Deuxièmement, ces interventions de l'IFAC fournissent aux professionnels des outils d'appréhension du concept de développement durable qui interagit fortement avec les instruments juridiques. Source d'incertitudes et de changements, l'intégration du développement durable dans la sphère de l'entreprise entraîne continuité et instabilité ... notions que le comptable ne saisit pas aisément et qui – quand il les saisit – sont à la base d'une remise en cause d'une partie de sa mission<sup>77</sup>. Troisièmement, ces prises de positions de l'organisme de coordination de la profession comptable viennent interpellier les fondements du droit comptable et financier, dont certains<sup>78</sup> n'hésitent pas à affirmer qu'ils seraient

---

<sup>72</sup> *Ibid.*, Principe L7.

<sup>73</sup> *Ibid.*, Principe L10.

<sup>74</sup> En dernier lieu : « Le rôle des professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance dans la gouvernance d'entreprise », *Cahiers de l'Académie*, n°7, janvier 2007, *L'Académie des sciences et techniques comptables et financières*, spéc. p.20.

<sup>75</sup> Le professeur Pérez note que les organes et procédures d'audit et de contrôle des comptes sont les dispositifs d'appui indispensables à la gouvernance d'entreprise (R. Pérez, « La gouvernance de l'entreprise », *La Découverte*, 2003, spéc. p.47). Aussi : Y. Pesqueux, « Gouvernance et privatisation », P.U.F., 2007, spéc. p.179 ; M. Power, « La société de l'audit : L'obsession du contrôle », *La Découverte*, 2005, spéc. p.27 et s.

<sup>76</sup> C. de Boissieu et J.-H. Lorenzi, « Normes comptables et régulation de la filière du chiffre », dans *Les normes comptables et le monde post-Enron*, La Documentation française, 2003, p.57, spéc. p.60.

<sup>77</sup> Y. Dupuy, « Des principes comptables en quête de leur principe », dans *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Mélanges en l'honneur du professeur R. Pérez, F. Le Roy et M. Marchesnay (dir.), EMS, 2004, p.29, spéc. p.33.

<sup>78</sup> « *Est-ce que l'image fidèle peut satisfaire en même temps les actionnaires, les salariés, les investisseurs, l'Etat, bref l'ensemble des parties prenantes, toutes les parties prenantes à l'entreprise ?* » écrivait l'ancien président du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables (E. Salustro, « L'image fidèle, miroir ou

intrinsèquement liés à ceux de la *stakeholder theory*, et rapprocher les disciplines comptables et juridiques sur la base d'une philosophie commune qui les animerait<sup>79</sup>.

37. Au plan juridique, les apports de l'IFAC sont multiples. Tout d'abord, l'IFAC apporte de précieuses informations sur le contenu de la norme professionnelle imposée à la pratique comptable et constitue elle-même une norme au sens d'instrument de référence<sup>80</sup>. Servant à orienter les comportements des comptables pour leur permettre d'assumer leurs activités et de faire les choix que ces activités imposent<sup>81</sup>, ces normes professionnelles définissent les diligences requises du technicien et facilitent *a fortiori* (ou, tout du moins, faciliteront dans un futur proche) la tâche des juges<sup>82</sup> qui ont, à leur disposition, un outil commode pour apprécier la faute contractuelle ou délictuelle du professionnel<sup>83</sup>. Dans la construction de l'homme modèle, le juge<sup>84</sup> fera appel à ce code pour apprécier la normalité ou non du comportement de la personne concernée<sup>85</sup>. Or, alors que la crise des *subprimes* engage la responsabilité d'un certain nombre de professionnels du chiffre, il est indiscutable que cette responsabilité est liée à la pertinence et la justesse de l'information divulguée par ces derniers qui ne saurait ignorer

---

mirage ? », *Revue du commissaire aux comptes*, 1984, n°2, p.32). Egalement : F. Missonier-Piera, « Gouvernement d'entreprise et information comptable », dans *Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers*, A. Finet (dir.), De Boeck, 2005, p.125 ; Y. Biondi, « La valorisation des actifs dans le cadre conceptuel de la future normalisation comptable internationale, particulièrement au regard des normes 36 et 38 », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, novembre 2004, Vol. 2, T. 10, p.55 ; N. Véron, « Normalisation comptable internationale : une gouvernance en devenir », dans *Les normes comptables et le monde post-Enron*, La Documentation française, 2003, p.123, *spéc.* p.127.

<sup>79</sup> En dernier lieu : F.-X. Lucas, « Développement durable et droit des sociétés ... », *Bulletin Joly Sociétés*, 2008, p.267 ; F.-G. Trébulle, « Vous avez dit « durable » ? », *Bulletin Joly Sociétés*, 2008, p.272.

<sup>80</sup> C. Thibierge, « Rapport de synthèse », dans *Le droit souple*, Journées nationales Association Henri Capitant, Tome XIII, Dalloz, 2009, p.141, *spéc.* p.149.

<sup>81</sup> B. Colasse, « La régulation comptable entre public et privé », dans *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, M. Capron (dir.), La Découverte, 2005, p.27, *spéc.* p.29 et s.

<sup>82</sup> En plus des effets potentiels sur la responsabilité administrative des professionnels de la comptabilité, ces évolutions de l'IFAC sont susceptibles d'avoir des conséquences sur leur responsabilité disciplinaire (P. Merle, *op. cit.*, p.618, n°521 ; R. Salomon, « L'originalité de la responsabilité disciplinaire du commissaire aux comptes », *D.S.*, avril 2002, p.4, mai 2002, p.4 ; J. Moret-Bailly, « Règles déontologiques et fautes civiles », *D.*, 2002, p.2820). Toute infraction aux lois, règlements et normes d'exercice professionnel homologuées par arrêté du Garde des Sceaux, ainsi qu'au Code de déontologie de la profession du 16 novembre 2005 et aux bonnes pratiques identifiées par le Haute conseil du commissariat aux comptes constitue une faute disciplinaire (pour les commissaires aux comptes : article R. 822-32 du Code de commerce).

<sup>83</sup> La faute doit être prouvée par le demandeur, l'obligation du professionnel étant en principe une obligation de moyens (Com., 12 novembre 1992, *R.S.*, 1993, p.408, note D. Vidal ; Com., 2 juin 1987, *D.*, 1987, *Jurisp.*, 500, note A. Viandier ; P. Merle, « Droit commercial : Sociétés commerciales », 12<sup>ème</sup> éd., Dalloz, 2008, *spéc.* p.616, n°519). Que la responsabilité du professionnel du chiffre soit contractuelle ou délictuelle, l'existence de la faute est appréciée *in abstracto*, c'est-à-dire, par comparaison avec le comportement d'un « professionnel-type » compétent et diligent placé dans la même situation. Dans l'appréciation de la faute, les magistrats se réfèrent aux obligations fixées par la loi, les règlements, les normes ou les usages pour établir l'existence d'un comportement en deçà du standard (en matière de responsabilité contractuelle : Com., 21 février 1995, *P.A.*, 15 novembre 1995, n°137, p.30, note F. Pasqualini et V. Pasqualini-Salerno ; en matière de responsabilité délictuelle, voir les décisions judiciaires citées dans C. de Lauzainghein, J.-L. Navarro et D. Nechelis, *op. cit.*, p.164 et s., n°181).

<sup>84</sup> F. Osman, « Avis, directives, codes de bonne conduite, recommandations, déontologie, éthique, etc. : réflexion sur la dégradation des sources privés du droit », *R.T.D.Civ.*, 1995, p.509, *spéc.* p.523. A l'instar de ce que relève le professeur Chantepie, la réforme introduite par le décret n°2008-484 du 22 mai 2008 qui n'impose plus à la Cour de cassation que de viser « la règle de droit » sème le trouble sur la possibilité d'admettre le visa d'une règle issue d'une codification privée (G. Chantepie, « Les codifications privées », dans *Le droit souple*, Journées nationales Association Henri Capitant, Tome XIII, Dalloz, 2009, p.39, *spéc.* p.54).

<sup>85</sup> Pour certains auteurs, de telles normes professionnelles sont également un modèle pour le législateur qui peut être reçu par l'ordre juridique. Voir : G. Chantepie *art. préc.*, p.55, note 103 ; P. Deumier, « La réception du droit souple par l'ordre juridique », dans *Le droit souple*, Journées nationales Association Henri Capitant, Tome XIII, Dalloz, 2009, p.113.

des critères à dominante sociétale<sup>86</sup>. De plus, ces documents de l'IFAC participent à la mise en œuvre d'une comptabilité lisible pour tous et constituant un authentique langage commun, *conditio sine qua none* d'une participation équilibrée et efficace des règles en matière d'information<sup>87</sup> et d'une internationalisation des marchés financiers efficiente<sup>88</sup>. En outre, comme le rappelle l'analyse économique du droit<sup>89</sup>, l'information comptable joue un rôle primordial dans le bon fonctionnement de la structure contractuelle qu'est l'entreprise<sup>90</sup>. Elle en facilite le fonctionnement en mesurant les contributions et en déterminant la compensation de chaque agent, en informant les acteurs sur le degré d'exécution des obligations contractuelle et en réduisant l'asymétrie informationnelle entre les acteurs actuels et éventuels, de même qu'en augmentant la liquidité des marchés où sont échangés les titres<sup>91</sup>. *Ad fine*, l'engagement volontaire qu'implique notamment le guide de bonnes pratiques publié par l'IFAC n'est-il pas un gage d'efficacité et d'effectivité de la réglementation de valeur supérieure à celle provenant de l'Etat<sup>92</sup> ?

**38.** Au-delà d'offrir aux entreprises l'opportunité d'inscrire leur action et leur organisation favorablement au long terme et aux parties prenantes<sup>93</sup> (et, finalement, de leur donner des moyens innovants pour faire face à la crise et éviter sa reproduction), les normes mises en

---

<sup>86</sup> J. Randriamarana, « La responsabilité des professionnels de la finance dans la crise des *subprimes* : quels nouveaux indicateurs pour des informations pertinentes ? », dans *Indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, Colloque international et consortium international, 8, 9 et 10 juin 2009, Lyon, Vol. 2, 2009, p.1339.

<sup>87</sup> Dans son ouvrage, M. Reygrobellet indique que l'objet du message et sa qualité sont devenus des éléments essentiels pour assurer la diffusion d'une information pertinente (A. Reygrobellet, « Les vertus de la transparence : L'information légale dans les affaires », Presses de Sciences Po., Creda, 2001, *spéc.* p.33 et s.).

<sup>88</sup> Un marché financier est dit efficient lorsque les prix sur le marché reflètent instantanément et sans biais l'information disponible. Or, de par leurs actions, les professionnels de la comptabilité appuient les autorités étatiques et professionnelles dans la surveillance de l'information financière divulguée par les entreprises. A titre d'illustration : H. Bouthinon-Dumas, « Le droit des sociétés cotées et le marché boursier », L.G.D.J., 2007, *spéc.* p.217, n°269 ; H. Synvet, « Information financière et responsabilité », *R.D.B.F.*, 2004, p.448. En langue anglaise : P. Gonson, « The 1998 Amendment to SEC Rule 2(e) Will Withstand Judicial Scrutiny », *Utah Law Review*, 1999, p.609, *spéc.* p.612 ; N. S. Johnson and R. A. Albert, « 'Déjà Vu All Over Again' : The Securities and Exchange Commission Once More Attempts to Regulate the Accounting Profession Through Rule 102(e) of Its Rule of Practice », *Utah Law Review*, 1999, p.553, *spéc.* p.557 ; D. L. Goelzer and S. F. Wyderko, « Rule 2(e) : Securities and Exchange Commission Discipline of Professionals », *Northwestern University Law Review*, 1990-1191, Vol. 85, p.652.

<sup>89</sup> E. MacKaay et S. Rousseau, « Analyse économique du droit », Dalloz, Thémis, 2008.

<sup>90</sup> Parmi les diverses théories mises en avant pour expliquer l'existence de l'entreprise (R. Flannigan, « The Economic Structure of the Firm », *Osgoode Hall Law Journal*, 1995, Vol. 33, p.105 ; P. Migrom and J. Roberts, « Economic Theories of the Firm : Past, Present and Future », *Revue canadienne d'économie*, 1988, Vol. 21, p.444), la théorie du réseau de contrats demeure le principal cadre analytique employé. Suivant cette approche, l'entreprise est un réseau de contrats entre des agents rationnels qui agissent selon des règles explicites ou implicites pour atteindre leurs objectifs respectifs (R. Crête et S. Rousseau, « Droit des sociétés par actions », Thémis, 2008, *spéc.* p.72 et s., n°166 et s. ; F. Easterbrook and D. Fischel, « The Economic Structure of Corporate Law », Cambridge and London, Harvard University Press, 1993 ; M. C. Jensen and W. H. Meckling, « Theory of the Firm : Managerial Behaviour. Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 1976, Vol. 3, p.305 ; A. A. Alchian and H. Demsetz, « Production. Information Costs, and Economic Organization », *Economic Review*, 1972, Vol. 62, p.777).

<sup>91</sup> S. Sunder, « Theory of Accounting and Control », Cioncinnati, South-Western College Publishing, 1997, *spéc.* p.20. Voir aussi : P. M. Healy and K. G. Palepu, « Information Asymmetry, Corporate Disclosure, and the Capital Market : A Review of the Empirical Disclosure Literature », *Journal of Accounting and Economics*, 2001, Vol. 31, n°1-3, p.405.

<sup>92</sup> P. Deumier, « Les sources de l'éthique des affaires. Codes de bonne conduite, chartes et autres règles éthique », dans *Libre droit. Mélanges en l'honneur de P. le Tourneau*, Dalloz, 2008, p.337, *spéc.* p.351

<sup>93</sup> Comme l'a suggéré le Ministre français de l'économie le 24 novembre 2008, n'est-il pas temps pour les entreprises de faire une place au long terme et de consacrer le « *temps de la nature* » (<http://www.paris-europlace.net/links/doc063969>) ?

place par l'IFAC ont des conséquences au plan non seulement comptable<sup>94</sup>, mais encore juridique<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> L'attitude de l'IFAC s'inscrit dans les discussions entourant la mesure de la performance des entreprises. Depuis quelques années, les auteurs indiquent que le contrôle des comptes (notamment le contrôle de gestion) s'oriente d'une information purement financière marquée par des impératifs élevés de maximisation financière (M. Albouy, « Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur », *Revue Française de Gestion*, 2006, Vol. 32, n°160, p.139 ; P. Charreaux, « Théorie financière et stratégie financière », *Revue Française de Gestion*, 2006, Vol. 32, n°160, p.109) vers une information intégrant des éléments autres que financiers (R. S. Kaplan and D. P. Norton, « Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique, les quatre axes du succès », Editions d'Organisations, 2003 ; R. H. Chenhall, « Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future », *Accounting, Organizations and Society*, 2003, Vol. 28, n°2-3, p.127).

<sup>95</sup> A côté de ce qui a été souligné et comme parallèle aux publications de l'IFAC, il est à noter qu'une partie de la doctrine française contemporaine observe l'ouverture du droit des sociétés et du droit des marchés financiers à la théorie des parties prenantes. Récemment sur ce point : M. Vincent, « Origines et principes du gouvernement d'entreprise », *Journal des Sociétés*, Mars 2009, n°63, p.15, spéc. p.20 (consécration de la théorie des parties prenantes comme principe émergent de la gouvernance des entreprises) ; D. Martin, « Offre publiques et conflits d'intérêts », *Journal des Sociétés*, Février 2009, n°62, p.20, spéc. p.24 et s. (refus d'assimilation entre intérêt de l'entreprise et intérêt de ses actionnaires) ; F.-G. Trébulle, « Stakeholder theory et droit des sociétés », *Bull. Joly Sociétés*, 2007, n°1, p.7 ; F.-G. Trébulle, « Stakeholders Theory et droit des sociétés », *Bull. Joly Sociétés*, 2006, n°123, p.1337.