

Tendances

Salon

Discipliner le capitalisme

Une étrange odeur flotte dans l'air depuis deux mois : ça sent la reprise économique! Les grandes entreprises n'ont pas encore fini de ramasser les pots cassés qu'elles rêvent de renouer avec les profits pré-2008. Les conseillers financiers se frottent les mains et proposent à leurs clients de placer leurs pions pour profiter de la prochaine poussée des marchés.

par Dominique Forget | Photo : Dominique Lafond



Magazine Jobboom
Vol. 10 no. 9
[octobre 2009](#)



Pas si vite! prévient Yvan Allaire, éminence grise dans le milieu des affaires et président de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, à HEC Montréal. Dans son bouquin intitulé *Black Markets... and Business Blues*, écrit en collaboration avec Mihaela Firsirotu et publié en avril 2009, le professeur expose au grand jour les péchés des entreprises avides de profits à court terme. Du même souffle, il fait remarquer que la crise leur offre l'occasion de procéder à un sérieux examen de conscience. Car s'ils se remettent au volant sans tirer de leçons, les PDG fileront tout droit vers le prochain mur. Et ce seront encore leurs employés, assis sur la

banquette arrière sans ceinture de sécurité, qui encaisseront le coup.

Cet avertissement a souvent été entendu chez les ténors syndicalistes et de la gauche. Mais cette fois-ci, la mise en garde vient de celui que le magazine *Commerce* a baptisé «le stratège de Québec inc.». Yvan Allaire a conseillé les plus grandes sociétés canadiennes, dont Bombardier, Bell Canada, la Caisse de dépôt et placement du Québec, Provigo et Cossette. Ses protégés voudront-ils entendre ses plus récentes leçons de sagesse?

Q > Votre livre devait initialement être publié à l'automne 2008 et annoncer une crise économique à venir. Sa sortie a finalement été retardée et son contenu, adapté à l'actualité. Le fiasco qu'on vit actuellement était donc écrit dans le ciel?

R > Il y avait des signes avant-coureurs dès l'été 2007. Les produits financiers hautement spéculatifs et très dangereux comme les fonds de couverture (les *hedge funds*, qui s'amusent entre autres à spéculer sur la dette des entreprises) et les prêts hypothécaires à risque se sont mis à monter en flèche. Quand on voit une bulle se gonfler de façon exponentielle, il faut se méfier. Ça finit toujours par exploser.

Pub.

Q > Depuis le début de la crise, on parle beaucoup de la perte de confiance des investisseurs envers la bourse. Ne vit-on pas aussi depuis une méfiance accrue des travailleurs envers leur employeur?

R > C'est l'un des grands thèmes de mon livre. Au cours des 30 dernières années, on a changé la nature même de l'entreprise. Autrefois, les dirigeants étaient dans le même bateau que les employés. Ils savaient que si la compagnie tournait mal, ils allaient payer eux aussi.

Aujourd'hui, ils viennent faire la passe pendant cinq ans, puis vont se trouver un *job* ailleurs. Les employés sont victimes de cette cupidité. Ils subissent les mises à pied massives ou l'amputation des fonds de pension, par exemple.

Heureusement, ce ne sont pas toutes les entreprises qui fonctionnent ainsi, mais il y en a de plus en plus.

Q > Lesquelles visez-vous?

R > Celles qui sont calquées sur le modèle en vogue aux États-Unis : cotées en bourse, sans actionnaire de contrôle (qui accapare plus de 50 % des votes) et dirigées par des gestionnaires de passage qu'on paie grassement seulement pour faire augmenter la valeur du titre en bourse.

Au Canada, beaucoup de nos champions comme Bombardier, CGI ou Magna International ont encore des actionnaires de contrôle qui ont à cœur le développement à long terme de l'entreprise.

Mais le modèle américain prend de l'ampleur chez nous, et les entreprises qui s'en réclament entretiennent une combinaison mortelle. D'une part, leurs actions sont contrôlées par des dizaines et des dizaines de fonds, qui veulent faire des profits à court terme et qui exercent toutes sortes de pressions sur la direction et les conseils d'administration pour arriver à leurs fins. D'autre part, elles rémunèrent leurs dirigeants avec de généreuses options d'achat.

Q > Que reprochez-vous aux options d'achat?

R > Plusieurs grandes entreprises cotées en bourse donnent à leur PDG des actions encaissables à une date prédéterminée, dans deux ans par exemple. Évidemment, plus l'action vaut cher, plus c'est intéressant. On ne parle pas de petits chiffres. Sur papier, les options d'achat d'un dirigeant peuvent facilement valoir 45 millions de dollars. (NDLR : à l'hiver 2004, le président et chef de la direction de la Corporation Financière Power – Power Corporation –, Robert Gratton, a touché 170 millions de dollars par l'exercice de ses options d'achat.)

Imaginez que le PDG rencontre des investisseurs et qu'ils lui mettent de la pression pour faire augmenter la valeur du titre, en procédant à des mises à pied par exemple, ou en reportant certains investissements importants. Il sait que s'il n'obtempère pas, les investisseurs vont se retirer en bloc en vendant le titre de l'entreprise. La valeur de l'action peut ainsi chuter de 30 % du jour au lendemain, faisant perdre des millions au PDG.

Évidemment, les employés font les frais des décisions de ces patrons aveuglés par la valeur de leur portefeuille.

Q > Les PDG manqueraient-ils de sens éthique?

R > Ils sont humains. L'éthique, c'est un ensemble de valeurs censées résister aux pressions. Mais il y aura toujours une pression suffisante pour les faire plier. Il ne faut pas mettre les gens dans des contextes où la tentation est telle que ça prend un saint pour y résister. À mon avis, on devrait interdire les options d'achat.

Q > Quelles sont vos autres propositions pour remettre la grande entreprise sur le droit chemin?

R > Je crois que les actions à votes multiples devraient être plus répandues. Grâce à elles, un actionnaire important peut avoir 25 % des actions, par exemple, mais 51 % des votes. Il s'agit souvent du fondateur, qui veut voir son entreprise se développer, plutôt que de faire un coup d'argent rapide. Cela permet de faire contrepoids à la cupidité de certains investisseurs.

Je propose aussi que les nouveaux actionnaires ne puissent pas avoir droit de vote avant un an, toujours pour limiter l'impact des investisseurs qui ont des visées à très court terme. Et j'encourage les entreprises à rester privées (hors de la bourse) le plus longtemps possible. Il faut explorer toutes les sources de financement et n'aller sur les marchés boursiers que lorsque c'est absolument nécessaire.

Q > Les écoles de gestion ont-

elles aussi un rôle à jouer?

R > Oui. La finance y a pris trop de place. Aux États-Unis – et c'est probablement semblable au Canada – , 22 % des étudiants qui entrent au MBA prévoient se diriger vers la finance, mais en fin de compte, 45 % obtiennent un diplôme dans ce domaine. Ils ont appris pendant leurs études que la finance, c'est là où ça se passe. Du coup, on se retrouve avec peu de diplômés dans des spécialités liées à la fabrication ou aux ressources humaines, la substance même de l'entreprise. Il faut aussi enseigner aux étudiants à valoriser des modèles d'entreprise autres que celle cotée en bourse. Je pense notamment à la coopérative.



Pub.

Q > Vous prônez aussi une légitimité accrue des conseils d'administration?

R > Il faut revoir les processus de mises en candidature et d'élection, pour s'assurer que les meilleures personnes soient recrutées dans les CA. Ces individus doivent bien comprendre l'entreprise et ses concurrents en plus de posséder une connaissance intime de son secteur d'activité. Ils doivent aussi avoir la volonté d'investir le temps et l'énergie intellectuelle nécessaires à leur mandat.

Les membres des conseils ne peuvent plus se contenter de recevoir les documents qui leur sont transmis par la direction, en discuter en réunion et approuver les propositions du PDG. Ils doivent s'informer sur ce qui se passe ailleurs et avoir le courage de poser les questions difficiles à la direction, pour évaluer si un investissement est pertinent, par exemple.

Q > Les caisses de retraite des employés doivent-elles aussi être tenues à l'œil?

R > Absolument. Surtout qu'il y a une tendance lourde en ce moment pour éliminer les régimes à prestations déterminées en faveur des régimes à cotisations déterminées. Dans le premier cas, on sait ce qu'on recevra. Dans le second, les employés savent combien ils contribuent, mais n'ont aucune garantie quant à ce qu'ils vont retirer plus tard.

Or, les gestionnaires des caisses sont souvent les premiers à expérimenter avec les produits financiers hautement spéculatifs. Les caisses ne devraient pas avoir le droit d'investir chez des gestionnaires qui demandent plus de 2 % de frais. Ça élimine d'emblée tous les fonds hautement spéculatifs.

Q > Ça commence à sentir la reprise économique. Va-t-on simplement repartir sur les mêmes bases, sans tirer de leçons du passé?

R > C'est le grand danger. Aux États-Unis et en Grande-Bretagne, les deux pays les plus touchés par la crise, il y a des propositions sur la table pour réformer le système. Ça ne veut pas dire que ça va mener à des lois, car les lobbies qui se lèvent contre de nouvelles mesures de contrôle sont puissants. Mais au moins, il y a débat.

Au Canada, on s'est relativement bien tiré d'affaire. On pourrait très bien se dire «ouf» et retourner au système tel qu'il était avant. On manquerait une belle occasion de réformer le capitalisme; de bâtir un système plus équitable envers les petits investisseurs et les employés.

Black Markets... and Business Blues, Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu, FI Press, 2009, 302 pages.

