

La mutation discrète des conseils d'administration

**En vingt ans, le fonctionnement des conseils
d'administration a radicalement changé,
sans que la place publique
en ait toujours pris conscience.**

**On est désormais loin
du monde décrit par Zola dans *L'argent*,
où le patron choisissait quelques proches et
« quatorze autres, de moindre importance,
triés parmi les plus obéissants et les plus
décoratifs des actionnaires »**

**et où les commissaires aux comptes exerçaient
une « fonction aussi délicate qu'inutile ».**
**Quelle est la nouvelle vie des conseils et quelles
sont les conséquences de cette modification
de la gouvernance des entreprises ?**

Dans son roman *L'argent*, Zola analyse de façon étonnamment moderne¹ l'ascension et la chute d'un aventurier séducteur, Saccard, qui crée la Banque Universelle. Son projet fait rêver puis les choses dérapent et Saccard commence à manipuler le cours des actions, et finalement tout s'effondre et il finit en prison. Zola identifie deux facteurs de dérapage : le mauvais fonctionnement des conseils d'administration et le rôle des commissaires aux comptes qui consistait à se contenter de dire lors des assemblées générales : « *les comptes sont sincères et véritables*, ».

Des dérapages du même ordre sont à l'origine de scandales comme les affaires Enron ou Worldcom, qui ont récemment ébranlé le monde des affaires. Des lois ont été promulguées aux États-Unis, comme la fameuse loi Sarbanes-Oxley. Des rapports, comme le rapport Viénot-Bouton, ont été rédigés en France et des initiatives prises, comme la création de l'Institut français des administrateurs (IFA). Le fonctionnement des conseils a beaucoup changé en quelques années, sans forcément qu'on s'en rende compte de l'extérieur. Pour



retracer cette évolution, l'École de Paris du management a invité, lors d'une soirée-débat, Daniel Lebègue, président de l'IFA, ancien directeur général de la Caisse des dépôts et praticien de plusieurs conseils d'administration, et Jean-Paul Picard, président de la direction générale de Deloitte. La présente *Gazette* propose des extraits du compte rendu de cette séance².

Administrateur : la reconnaissance d'une fonction

L'administrateur n'avait en France il y a quelques années encore, ni existence juridique, ni statut social, ni responsabilités bien définies. Il existe certes une loi sur les sociétés commerciales mais elle définit les fonctions des conseils d'administration en termes très généraux : « *le conseil d'administration dispose des pouvoirs les plus étendus pour administrer la société*. »

Depuis dix ans, la gouvernance d'entreprise a cependant fait du chemin dans notre droit, dans les esprits et dans les pratiques. En France, des règlements ont été mis en place par la COB et l'AMF (Autorité des marchés financiers), et une loi de sécurité financière a été votée en 2003.

Des recommandations ont été publiées par l'AFG (Association française de gestion), l'IFA ou via le rapport Viénot-Bouton, formalisant de bonnes pratiques professionnelles. Tous ces textes affirment les missions imparties au conseil d'administration, qui peuvent se résumer en quatre points :

- il participe à la définition de la stratégie et en contrôle la mise en œuvre ;
- il s'assure de la fiabilité des comptes que publie la société et de la qualité de l'information financière fournie aux actionnaires et au marché ;
- il nomme les dirigeants exécutifs, évalue leur travail et fixe leur rémunération ;
- il s'assure de la solidité du contrôle interne, autrement dit de la manière dont l'entreprise gère ses risques et de la façon dont elle se met en conformité avec les lois et les règlements.

Hard law et soft law

En France et en Europe, l'amélioration des conseils résulte pour l'essentiel de l'autorégulation des professionnels, contrairement à ce qui se passe aux États-Unis. Il existe en effet deux façons de construire et de renforcer la gouvernance d'entreprise. D'une part, un modèle européen qui fait la part belle à la *soft law*, c'est-à-dire aux bonnes pratiques, et à l'incitation des acteurs. C'est ce qu'on appelle un *principle based system*. D'autre part, le système américain qui s'appuie sur la *hard law*, c'est-à-dire la règle. On a là un *rule based system*. La loi Sarbanes-Oxley présentée au Congrès en 2002 fait ainsi des dizaines de pages et comporte plusieurs centaines d'articles, institue des règles très précises qui sont sanctionnées de manière très rigoureuse, y compris au plan pénal. Au point qu'on voit se développer aux États-Unis une critique croissante de ses formalismes et de la rigidité de ses procédures.

Le système européen, plus souple, plus pragmatique, est au total plus responsabilisant. En effet, les acteurs définissent eux-mêmes de bonnes pratiques, les rendent publiques et acceptent d'être jugés sur leurs propres recommandations. Ils sont libres de ne pas les appliquer, mais il leur faut l'expliquer aux actionnaires et au marché. C'est le principe « appliquer ou s'expliquer ». C'est plus responsabilisant qu'un système qui consiste à passer par une loi, et potentiellement plus riche en termes de management ou de gouvernance. Chez les Britanniques, il n'y a pratiquement pas de réglementation sur la gouvernance et tout découle de la *soft law*.

Un administrateur américain ne se déplace plus sans son avocat et cela a une incidence directe sur la manière dont il assume ses responsabilités.

Le travail de l'administrateur

Sous l'effet de ces évolutions, on constate beaucoup de changements dans le fonctionnement des conseils d'administration de nos grandes entreprises cotées, particulièrement en ce qui concerne la charge de travail des administrateurs. Dans les conseils des entreprises du CAC 40, on trouve à la fois un comité d'audit, un comité

de rémunération, un comité des nominations, qui fusionne dans certains cas avec le précédent, et souvent un comité stratégique. Les comités d'audit se réunissent en moyenne huit fois par an, et les conseils durent en général une demi-journée, parfois la journée entière. De sorte qu'entre la préparation des dossiers, les réunions de comités et celles du conseil, un administrateur sérieux doit consacrer à son activité deux jours de travail à plein temps par mois. Soit vingt-cinq jours par an.

À titre de comparaison, au Royaume-Uni, on estime que la charge de travail des administrateurs atteint deux mois de travail plein temps par conseil et par an, ce qui est dans la norme des pays scandinaves, des États-Unis ou du Canada.

Une anecdote résume cette évolution. En 1983, alors qu'il entamait son premier mandat d'administrateur,

Daniel Lebègue fut reçu par le président de la société, qui lui dit :

« un bon conseil ne doit pas dépasser une heure, donc je compte sur vous pour ne pas poser trop de questions ». On arrêtait les comptes une fois par an, et on ne consacrait à leur examen qu'entre trente et quarante minutes. Actuellement des dossiers de 200 pages sont envoyés trois jours à l'avance aux administrateurs,

400 pages quand la société est cotée à la fois à Paris et à New York.

La mission de surveillance

Il y a une dizaine d'années, l'administrateur pouvait apprendre par la presse certaines grandes décisions de l'entreprise, comme dans les cas du Crédit Lyonnais, de France Télécom ou de Vivendi Universal. On pense aussi aux sociétés non cotées, par exemple aux administrateurs des Caisses d'Épargne et des Banques Populaires qui n'ont été réunis que deux jours après l'annonce faite par la presse de leur rapprochement. Aujourd'hui, un président d'une société cotée qui prendrait une décision importante sans avoir soumis au préalable à son conseil d'administration un dossier déjà examiné par le comité stratégique, risquerait d'être sanctionné et révoqué : plus un seul conseil sérieux n'accepte d'être mis au pied du mur sur un projet stratégique.

En France le conseil d'administration procède à l'examen des comptes, les arrête et en porte la responsabilité vis-à-vis des actionnaires et du marché. L'administrateur regarde ainsi les bilans de liquidité, les bilans d'endettement et les engagements hors bilan de l'entreprise, ce qui n'était encore pas exigé auparavant. On sait pourtant les risques qui peuvent résulter de ces garanties données à des tiers. Enfin, et chose inimaginable il y a dix ans, le conseil analyse tous les risques de l'entreprise, qu'il s'agisse de ses risques financiers, fiscaux, juridiques, opérationnels et même environnementaux. À ce propos, le comité d'éthique y passe beaucoup de temps et il est normal qu'il le fasse.

Une bonne pratique consiste pour les membres du comité d'audit à rencontrer en tête-à-tête les

commissaires aux comptes, et aussi les auditeurs internes, de sorte qu'ils puissent exprimer toutes leurs interrogations concernant la gestion des comptes, la gestion des risques ou le système d'audit de l'entreprise. Rien de ce qu'ils peuvent relever dans leur mission ne doit être dissimulé au conseil pour que ce dernier exerce bien sa mission de surveillance.

La mutation du profil de l'administrateur

Une autre évolution notable concerne les qualités requises en tant qu'administrateur de sociétés, avec en premier lieu des exigences d'assiduité et de diligence. On est loin des conseils décrits par Zola où les administrateurs ne venaient que pour déjeuner. D'ailleurs le législateur a limité à cinq le nombre de mandats qu'un même administrateur peut détenir. L'IFA va plus loin en disant que le président ou le directeur général exécutif d'une grande société cotée ne devraient pas détenir, en dehors de leur entreprise, plus de deux mandats.

On attend aussi des administrateurs qu'ils travaillent de manière professionnelle, sans les empêcher pour autant de se consacrer à d'autres activités. En cas de changement de règles comptables, comme ce fut le cas en Europe avec le passage aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*), le devoir de tout administrateur est d'apprendre ce nouveau référentiel comptable.

Il y a enfin la fameuse indépendance des administrateurs. Ils doivent pouvoir agir comme une force de rappel, avec leur liberté de jugement et de parole. Actuellement, plus de 50 % des administrateurs sont indépendants au sens du rapport Bouton-Viénot. Un conseil qui joue correctement son rôle associe des compétences diverses et se comporte avec indépendance dans le débat, tout en agissant en parfaite loyauté vis-à-vis de l'entreprise. En cas de désaccord majeur sur la stratégie ou sur le management, l'administrateur doit évidemment quitter le conseil. Cela dit, le conseil est un collège solidaire qui travaille dans la confidentialité.

Le recrutement des administrateurs

Nous sommes passés de 6 % d'administrateurs considérés comme indépendants en 1996 dans les conseils du CAC 40, à près de 50 % en 2005, ce qui est un changement majeur. Concernant maintenant leurs compétences, la question n'est pas facile à résoudre : les banquiers sont souvent considérés comme des professionnels avertis non indépendants et les dirigeants d'entreprises opérant dans le même secteur sont souvent frappés de problèmes de conflits d'intérêts. Au final, il reste un

nombre restreint de candidats potentiels qui ont d'ailleurs des difficultés à comprendre les données des entreprises. Pour les comités d'audit, trouver à l'heure actuelle des membres indépendants et connaissant les normes comptables US ou IFRS sur le bout des doigts



n'est objectivement pas facile. Un enjeu est donc aussi de développer la formation des administrateurs.

Une solution est l'ouverture des conseils au niveau international. À l'heure actuelle, 30 % des administrateurs du CAC 40 sont étrangers, ce qui est une bonne chose parce qu'un Espagnol, un Anglais, un Allemand, un Américain n'ont pas forcément le même angle d'analyse qu'un Français. Cela permet aux administrateurs de diffuser de bonnes pratiques, d'abord au niveau européen, puis au niveau mondial, et d'améliorer l'ouverture d'esprit des conseils. L'IFA plaide pour une amélioration de la fiscalité des jetons de présence des administrateurs, très pénalisante en France où il n'existe aucun abattement. Il encourage les administrateurs à se munir d'une assurance risques juridiques et insiste pour qu'ils se forment régulièrement (au Royaume-Uni, les sociétés cotées leur proposent tous les ans une session de formation). Il souhaite enfin que le renouvellement des conseils se poursuive, en accordant notamment une place plus digne aux femmes qui ne représentent que 6 % des administrateurs en France.

Gouvernance et performances de l'entreprise

Avec la loi Breton de 2006, les conseils d'administration déterminent tous les éléments de rémunération des dirigeants de l'entreprise, dont certains feront l'objet d'un vote de l'assemblée générale des actionnaires, comme l'indemnité de départ ou le système de retraite. Nous allons donc vers un système transparent et collégial, où le conseil sera responsable sous le contrôle des actionnaires. Il faut opérer la même évolution en ce qui concerne la nomination des dirigeants et des administrateurs, car la nomination n'est pas un système de cooptation, même interne. C'est le droit et la pratique dans tous les pays qui ont une bonne gouvernance d'entreprise.

Lorsque l'action des dirigeants est contrôlée comme elle doit l'être par le conseil, on sait qu'à moyen terme l'entreprise va améliorer ses performances économiques et financières, car elle va mieux gérer ses risques, et cela quel que soit le génie des entrepreneurs. En effet, un entrepreneur qui décide seul sans jamais partager sa décision, et en s'exonérant de toute forme de contrôle, prendra un jour une mauvaise décision. D'ailleurs, toute l'histoire de l'entreprise et du capitalisme l'enseigne. Une bonne gouvernance est donc une manière d'optimiser la gestion et la performance économique de l'entreprise.

Nous passons ainsi d'un univers feutré où tous les pouvoirs étaient donnés au président par un conseil composé de relations proches à un monde où existe une séparation forte entre l'exécutif et la surveillance. Il est d'ailleurs frappant de voir le nombre de groupes français qui ont opté pour un système comportant à la fois un conseil de surveillance et un directoire. Les entreprises qui n'ont pas opté pour

une telle séparation des rôles sont même confrontées à quelques questions essentielles sur la bonne surveillance de leur groupe. Quel est le meilleur système de gouvernance préservant les intérêts des actionnaires ? Quels intérêts représentent les administrateurs ? Comment s'assurer que les décisions stratégiques prises par le management ont été réfléchies et étudiées dans l'intérêt de l'entreprise et qu'elles sont motivées par des objectifs clairs visant à améliorer la performance de l'entreprise ?

Les systèmes de gouvernance se sont donc notablement améliorés au cours des dix dernières années. Les scandales d'Enron ou de Worldcom ont fait prendre conscience aux marchés financiers que des dysfonctionnements dans la gouvernance des entreprises pouvaient avoir de graves conséquences sur leurs performances, leur valorisation ou leur existence même. Ensuite, les dirigeants et les conseils d'administration ont pris conscience d'un besoin de transparence dans la façon de mener leurs affaires et de gérer leurs risques et la réputation de leur entreprise. Enfin, le rôle des régulateurs s'est renforcé. Nous sommes ainsi passés d'un système d'autorégulation à un système de régulation intense, avec des différences toutefois, comme indiqué ci-avant, car les règles américaines sont plus strictes et détaillées que les règles européennes. On notera cependant qu'avec l'adoption de la loi de sécurité financière, la France a certainement adopté les règles les plus restrictives et détaillées d'Europe. On peut donc s'attendre à une harmonisation des règles de gouvernance au niveau européen. En effet, la huitième directive devrait poser un socle de règles communes aux pays européens, en matière de transparence économique et financière.

Les actionnaires et l'évolution de la gouvernance

Une autre évolution concerne les actionnaires dont le pouvoir s'est accru au point de jouer le rôle moteur dans la promotion d'une meilleure gouvernance. Cela aurait été impensable il y a cinq ans, mais désormais mieux informés, les actionnaires ont de facto l'opportunité de participer plus activement à la bonne marche de l'entreprise et d'intervenir dans le choix du management.

Cette influence croissante dans le système de gouvernance provient de l'évolution des structures actionnariales. L'apparition des fonds de pension américains et anglais a apporté une exigence en matière de transparence. Les investisseurs institutionnels s'impliquent plus qu'il y a une dizaine d'années. Ce phénomène, nouveau en Europe, va d'ailleurs s'accroître. Dans le même temps, les actionnaires se sont internationalisés en parallèle avec la mondialisation des firmes : la moitié des actionnaires des entreprises du CAC 40 sont étrangers. Enfin, on a vu l'émergence d'entreprises ou d'associations d'actionnaires individuels ou minoritaires commencer à jouer un rôle clef en matière de résolutions.

Actuellement, 30 % des entreprises du CAC 40 et 50 % de la capitalisation sont cotées à Wall Street. Or ces entreprises respectent les règles américaines, comme la loi Sarbanes-Oxley, qui définit notamment les responsabilités et les obligations de la gouvernance, avec des sanctions lourdes et parfois pénales. Elle exige aussi la mise en place d'un système de contrôle interne strict. La question se pose

maintenant en termes de saturation de la régulation, ce qui semble être le cas aux États-Unis.

Une révolution discrète car progressive

Les relations entre commissaires aux comptes, directions financières, administrateurs et managers ont profondément changé avec l'apparition des comités spécialisés, et spécialement des comités d'audit. Ils ont tenu leur rôle sur des questions comme les tests de valeur, dits *impairment tests*, ou à propos du passage des normes françaises aux normes IFRS. Les incidents auraient pu être nombreux mais, au final, cela a plutôt été une révolution tranquille. Il faut ajouter que les conseils eux-mêmes doivent rendre compte de leur travail. Beaucoup n'hésitent d'ailleurs pas à s'auto-évaluer ou à faire appel à des intervenants extérieurs. Cet élément reflète sans doute un changement de mentalité.

Les conseils d'administration et les actionnaires connaissent une révolution discrète car progressive. Elle est maintenant intégrée dans les pratiques du management des entreprises pour aller vers toujours plus de transparence et de gestion des risques. Certes, aucun système de gouvernance ne pourra empêcher qu'il y ait des bandits et des faillites, mais on peut en limiter le nombre et c'est de la responsabilité des auditeurs et administrateurs.

Michel Berry

d'après le compte rendu de Cédric Vilatte.

NOTE

¹On lira avec intérêt l'analyse de Dominique Jacquet dans *Gérer et Comprendre* n° 71, mars 2003, « Au pays de l'argent-roi », à propos des livres d'Émile Zola, *L'argent* (1891), et de Jean-Marie Messier (avec Yves Messarovitch), *Mon vrai journal* (2002), <http://www.annales.org/gc/2003/gc71-03-03.html>

²« La révolution discrète des conseils d'administration », mars 2006, <http://www.ecole.org/seminaires/FS6>.

La *Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse : <http://www.annales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal mars 2007

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,
120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris
<http://www.annales.org/gazette.html>
Tél. : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84 - mél : mberry@paris.ensmp.fr
N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : Claude Gaillard

Rédacteur en chef : Michel Berry

Conception graphique : Catherine Le Troquier

Réalisation : PAO - DPAEP - 4 B

Illustrations : Véronique Deiss

Impression : Technigraphy



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE