

**"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
Institut de l'Entreprise  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> juillet 2006)

**LA RÉVOLUTION DISCRÈTE  
DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

par

**Daniel LEBÈGUE**  
Président de l'Institut français  
des administrateurs (IFA)

**Jean-Paul PICARD**  
Président de la direction générale  
de Deloitte

Séance du 20 mars 2006  
Compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

**En bref**

En vingt ans, le fonctionnement des conseils d'administration a radicalement changé, sans que la place publique en ait pris vraiment conscience. Pour leur composition, 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* ». Des administrateurs indépendants et des commissaires aux comptes jouent désormais un rôle actif dans des comités d'audit et des comités de rémunération qui se réunissent jusqu'à dix fois par an, et veillent à éviter les dérives qui ont conduit récemment à des cataclysmes. Quelle est la nouvelle vie des conseils et quelles sont les conséquences de cette modification de la gouvernance des entreprises, et bientôt de celle des mutuelles, et même des coopératives et des associations ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

## INTRODUCTION par Michel BERRY

### Les conseils d'administration sous la plume de Zola

Le roman de Zola *L'argent* met en scène les conseils d'administration, leur étrange fonctionnement et la façon dont ils font face aux grands risques rencontrés par l'entreprise. C'est l'histoire d'une sorte d'aventurier séducteur, Saccard, qui assiste à l'invention du chemin de fer en même temps qu'on découvre des mines d'or au Moyen-Orient, et qui entrevoit d'un coup des perspectives de conquêtes extraordinaires. Il voit là de quoi séduire tout le monde, des veuves confites en dévotion jusqu'aux investisseurs, en passant par les petits rentiers. Il crée ainsi la Banque Universelle et on annonce que sa société pourrait même rétablir l'autorité du Pape ! Les choses démarrent donc bien, les gens rêvent, et les actions grimpent. Puis, les choses dérapent : il commence à manipuler le cours des actions, et finalement tout s'effondre et il finit en prison. Évidemment, cette histoire très moderne nous fait penser au Crédit Lyonnais, à Enron et à Vivendi Universal, qui était aussi l'espoir de grandes conquêtes universelles. La ressemblance est si proche que les quelques financiers à qui j'ai fait lire le roman m'ont répondu, sidérés, « *c'est ça !* », prouvant ainsi que le texte n'avait pas pris une ride.

Or, à l'époque, Zola identifiait deux grands risques pour l'entreprise. D'abord, le mauvais fonctionnement des conseils d'administration. Pour preuve, l'auteur nous dessine un milieu, encore familier il y a quelques temps en France, où le patron choisissait « *quelques proches et quatorze autres de moindre importance triés parmi les plus obéissants et les plus décoratifs des actionnaires* ». Puis, il caricature des commissaires aux comptes qui exercent une fonction « *aussi délicate qu'inutile* », et qui consiste sans doute à dire lors des assemblées générales : « *les comptes sont sincères et véritables* », point final.

Mais, à la différence du monde de *L'argent*, des scandales ont éclaté. Et on a ainsi promulgué des lois aux États-Unis, rédigé des rapports en France, mené de nombreuses réflexions, et l'Institut français des administrateurs (IFA) a été créé. Surtout, les discours des praticiens semblent indiquer que le fonctionnement des conseils a beaucoup changé ces dernières années, sans forcément qu'on s'en rende compte de l'extérieur. Pour retracer cette évolution, nous avons réuni deux experts : Daniel Lebègue, qui est non seulement président de l'IFA, praticien de nombreux conseils d'administration, mais également ancien directeur général de la Caisse des dépôts, et Jean-Paul Picard, président de la direction générale de Deloitte, qui a évidemment une longue pratique de l'audit et du commissariat aux comptes. On parlera donc de la vie ordinaire des conseils qui se caractérise maintenant par des dossiers beaucoup plus volumineux à étudier, des réunions plus fréquentes et plus longues, ou encore la création de comités d'audit ou de rémunération. Et on pourra aussi parler de choses moins ordinaires comme lorsque les grandes entreprises se lancent dans de grandes acquisitions ou des OPA : comment un conseil discute-t-il ? Comment les administrateurs indépendants s'impliquent-ils ? Comment nomme-t-on un PDG ?

## EXPOSÉ de Daniel LEBÈGUE et Jean-Paul PICARD

### Administrateur : la reconnaissance d'une fonction

**Daniel Lebègue :** Je crois que c'est la première fois que l'École de Paris invite un administrateur à s'exprimer sur son activité et j'y vois un signe des temps. En France, il y a quelques années encore, l'administrateur n'avait ni existence juridique, ni statut social, ni responsabilités bien définies. Certes, il existe une loi sur les sociétés commerciales mais elle définit les fonctions des conseils d'administration en des termes très généraux : « *le conseil d'administration dispose des pouvoirs les plus étendus pour administrer la société.* ». D'ailleurs, lorsque nous avons créé l'IFA, il y a trois ans, j'ai découvert avec

stupéfaction que dans notre pays qui compte un million d'associations, il n'existait ni association professionnelle ni fichier d'administrateurs de sociétés.

Depuis dix ans, par bonheur, la gouvernance d'entreprise a 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 (Commission des opérations de bourse) et l'AMF (Autorité des marchés financiers), et la loi de sécurité financière a été votée en 2003. Mais surtout, des recommandations ont été publiées par l'AFG (Association française de gestion), l'IFA ou via le rapport Viénot-Bouton, formalisant ainsi de bonnes pratiques professionnelles. Et tous ces textes affirment avec force les missions imparties au conseil d'administration, qui peuvent se résumer en quatre points dans nos grands pays à économie de marché. Premièrement, une fonction stratégique où il participe à la définition de la stratégie de l'entreprise et en contrôle la mise en œuvre. Deuxièmement, une fonction de contrôle comptable et financier où il s'assure de la fiabilité des comptes que publie la société et de la qualité de l'information financière qui est fournie aux actionnaires et au marché. Troisièmement, il nomme les dirigeants exécutifs, évalue leur travail et fixe leur rémunération. Quatrièmement, il s'assure de la solidité du contrôle interne de l'entreprise, 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. En définitive, le conseil d'administration s'assure que l'entreprise développe de bonnes pratiques conformes au droit et à l'éthique.

### **La supériorité de la *soft law***

Je note qu'en France et en Europe, l'amélioration de nos conseils résulte pour l'essentiel de l'autorégulation des professionnels, contrairement à ce qui se passe aux États-Unis. C'est qu'il existe deux façons juridiques 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, on a un système américain qui, contrairement à l'image libérale que son économie renvoie, s'appuie sur la *hard law*, c'est-à-dire la règle. On a là un *rule based system*. Pour s'en convaincre, il suffit de prendre l'exemple de la loi Sarbanes-Oxley, du nom des deux parlementaires qui l'ont présentée au Congrès en 2002. Elle fait 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. C'est pourquoi, le système européen, qui se révèle plus souple, plus pragmatique et plus responsabilisant au quotidien, me paraît être le meilleur.

### **Le travail effectif 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 dont la fonction est d'exercer dorénavant une vraie responsabilité. 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. S'agissant des comités d'audit que je connais plus précisément pour en présider quatre, je remarque que nous nous réunissons en moyenne huit fois par an, et que les conseils durent en général une demi-journée, et 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 bien cette évolution. En 1983, alors que j'entamais mon premier mandat d'administrateur, le président de la société, Ambroise Roux, me reçut et me confia que « *un bon conseil ne doit pas dépasser une heure, donc je compte sur vous pour ne pas poser trop* »

*de questions* ». C'est qu'à l'époque, on arrêtait les comptes une fois par an, et on ne consacrait à leur examen qu'entre trente et quarante minutes par an. Actuellement je reçois, trois jours avant le comité, un dossier de deux cents pages, ou de quatre cents pages quand la société est cotée à la fois à Paris et à New York.

### **La mission de surveillance**

En s'intéressant maintenant au fond du travail d'administrateur, on constate qu'il y a encore une dizaine d'années, il 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, et 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. Or, de nos jours, et dans les sociétés que je connais, un président qui prendrait une décision importante, par exemple en termes d'investissement ou d'acquisition, sans avoir soumis au préalable à son conseil d'administration, en vue d'une décision collégiale, un dossier déjà examiné par le comité stratégique, risquerait d'être sanctionné et débarqué par ledit conseil. Plus un seul conseil sérieux n'accepte d'être mis au pied du mur au sujet d'un projet stratégique de l'entreprise.

Je rappelle qu'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 bilans de l'entreprise, ce qui n'était encore pas exigé cinq ans auparavant dans les documents officiels. On sait pourtant les risques qu'il peut 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.

Si l'on en vient plus particulièrement aux comités d'audit, il faut indiquer que les relations entre les auditeurs internes et les auditeurs externes, c'est-à-dire les commissaires aux comptes, ont également radicalement changé en dix ans. Ainsi nous rencontrons ces derniers en tête-à-tête, 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. Et, pour ma part, j'établis le même type de relations avec les auditeurs internes de l'entreprise, dont j'attends qu'ils soient d'une totale transparence vis-à-vis du comité d'audit et du conseil d'administration. Rien de ce qu'ils peuvent relever dans leur mission ne doit être dissimulé au conseil pour que ce dernier exerce bien la mission de surveillance qui lui est impartie.

### **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. À titre d'exemple, le taux moyen de présence dans les cinq conseils d'administration auxquels j'ai participé en 2005 a été de 88 %. On est donc très loin des conseils décrits par Zola où les administrateurs ne venaient que pour déjeuner. D'ailleurs, et dans sa grande sagesse, le législateur a limité à cinq le nombre de mandats qu'un même administrateur peut détenir. Nous allons plus loin à l'IFA puisque nous disons que le président ou le directeur général exécutif d'une grande société cotée ne devrait pas détenir, en dehors de son entreprise, plus de deux mandats.

Nous attendons 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 France et en Europe l'an passé 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 ce qu'on appelle la fameuse indépendance des administrateurs. Sans que cela les empêche d'aider le président dans sa tâche, ils doivent pouvoir agir comme une force de

rappel, avec leur liberté de jugement et de parole. En se référant au CAC 40, on voit qu'actuellement plus de 50 % des administrateurs sont indépendants au sens du rapport Bouton-Viénot. Il y a ainsi de plus en plus de compétences particulières dans les domaines comptable, juridique, technologique ou des ressources humaines. On comprend donc qu'un conseil qui joue correctement son rôle est un conseil ouvert, qui associe des compétences diverses et qui se comporte avec indépendance dans le débat, tout en agissant bien sûr 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 collègue solidaire qui travaille dans la confidentialité.

### **Les recommandations de l'IFA**

En contraste avec ces évolutions, le niveau de rémunération de l'administrateur reste, somme toute, modique avec en moyenne quarante mille euros par an de jetons de présence dans les sociétés du CAC 40. À l'IFA, nous plaçons pour une amélioration de la fiscalité des jetons de présence, qui est très pénalisante en France où il n'existe aucun abattement. Nous encourageons les administrateurs à se munir d'une assurance risques juridiques. Nous insistons pour que les administrateurs se forment régulièrement. Au Royaume-Uni, les sociétés cotées proposent tous les ans une session de formation à leurs administrateurs. Nous recommandons aussi que le conseil soit évalué périodiquement dans son travail collectif. Et enfin, nous souhaitons 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. C'est un chiffre évidemment consternant.

### **Gouvernance et performances de l'entreprise**

Les sujets de l'année 2006 vont être intéressants puisqu'avec la loi Breton, les conseils d'administration auront pour rôle de déterminer tous les éléments de rémunération, 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 avoir un système transparent et collégial, où le conseil sera responsable sous le contrôle des actionnaires. Il faudra ensuite 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. Et je cite Serge Tchuruk qui a déclaré publiquement, comme peu de présidents : « *Ce n'est pas à moi de choisir mon successeur, c'est au conseil d'administration de le faire.* » C'est le droit et la pratique dans tous les pays qui ont une bonne gouvernance d'entreprise.

J'insiste enfin sur le fait qu'il est important d'avoir des administrateurs actifs et compétents car c'est ainsi que l'on améliore à la fois l'efficacité et la sécurité de la gestion. Lorsque l'action difficile 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, en particulier vis-à-vis de ses actionnaires.

### **De la bonne gouvernance d'un groupe**

**Jean-Paul Picard** : Deloitte existait plus de cinquante ans avant que Zola n'écrive son ouvrage *L'Argent*, ce qui nous donne, en tant que firme, un certain privilège pour observer les grandes évolutions du monde économique au cours des cent soixante-dix dernières années. Je vais donc m'exprimer en tant que commissaire aux comptes en exercice, mais également en tant que président français et membre de l'exécutif mondial d'un groupe qui dispose d'un conseil d'administration fort et qui emploie cent trente mille personnes, dont quatre mille en France.

Ces cinq dernières années, nous sommes passés d'un univers feutré où tous les pouvoirs étaient donnés au président par un conseil composé de relations proches, et ayant souvent des intérêts financiers dans l'entreprise, à un monde où existe une séparation forte entre l'exécutif et la surveillance. À ce propos, je suis personnellement frappé par le nombre de groupes français qui ont opté pour un système comportant à la fois un conseil de surveillance et un directoire. Mais en fait, cette tendance se généralise, et nous avons nous-mêmes adopté chez Deloitte ce principe il y a deux ans avec un président du conseil d'administration et un président de la direction générale. À vrai dire, les entreprises qui n'ont pas opté pour une telle séparation des rôles sont 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 ? S'agit-il uniquement des intérêts des actionnaires ou, plus largement, représentent-ils les intérêts des salariés, des clients, des partenaires, des *stake-holders* comme on dit dans le monde anglo-saxon ? 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 ? C'est à toutes ces questions que différents textes de lois ont tenté et tentent encore de répondre.

### **Les origines de l'amélioration**

Les systèmes de gouvernance se sont notablement améliorés au cours des dix dernières années et j'y vois trois raisons. D'abord, les scandales d'Enron ou de Worldcom ont eu des répercussions très importantes sur les marchés, qui ont pris conscience que des dysfonctionnements dans la gouvernance des entreprises pouvaient avoir de grandes 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. Les conseils d'administration ont donc vu leur pouvoir et leur rôle se renforcer en relation avec le management des sociétés. Enfin, le rôle des régulateurs s'est renforcé. C'est ainsi que nous sommes passés d'un système d'autorégulation à un système de régulation intense. Avec des différences toutefois, 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**

La deuxième évolution concerne les actionnaires dont le pouvoir s'est accru au point de jouer le rôle moteur dans la promotion d'une meilleure gouvernance. Ce n'était pas le cas lorsque Zola écrivit *L'argent*, et cela aurait été impensable il y a encore 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 comme on a pu le voir chez Eurotunnel ou chez Havas.

En fait, cette influence croissante dans le système de gouvernance provient de l'évolution des structures actionnariales. Il faut d'abord remarquer l'apparition des fonds de pension américains et anglais qui ont apporté un certain dynamisme et une exigence en matière de transparence. Puis, on peut dénoter une implication plus importante des investisseurs institutionnels qui se révèlent désormais plus actifs qu'il y a une dizaine d'années. Ce phénomène, nouveau en Europe, va d'ailleurs s'accroître dans le futur. Dans le même temps, les actionnaires se sont internationalisés en parallèle avec la mondialisation des firmes. On remarque d'ailleurs que la moitié des actionnaires des entreprises du CAC 40 sont étrangers. La conséquence en est très importante en ce qui concerne l'attitude des actionnaires vis-à-vis des gouvernants. 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. Sans

doute que l'arrivée des *class actions* en France, dans la foulée de celles qui ont lieu aux États-Unis, va accentuer la tendance.

### **L'influence de la législation nord-américaine**

Nous sommes auditeurs en France d'environ 40 % des grandes entreprises françaises et, à ce titre, je voudrais parler de l'influence des règles américaines en France. Actuellement, 30 % des entreprises du CAC 40 et 50 % de la capitalisation sont cotées à Wall Street. Or ces entreprises, cotées aux États-Unis, respectent les règles américaines, comme la loi Sarbanes-Oxley. Cette loi 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. Or, un bon système de contrôle interne commence par un bon système de gouvernance, par des conseils d'administration et des comités spécialisés qui fonctionnent correctement. La question se pose maintenant en termes de saturation de la régulation, ce qui semble être le cas aux États-Unis, et probablement en France. Nous devons d'autant plus prêter attention à ce phénomène que, de par leur taille, les grandes entreprises françaises cotées aux États-Unis ont une influence sur toutes celles qui ne sont pas cotées.

### **La professionnalisation des administrateurs**

Il ne faut pas non plus oublier que le renforcement du rôle des conseils passe d'abord par une professionnalisation des administrateurs, qui doivent être indépendants et compétents. Nous sommes ainsi 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 les compétences des administrateurs, l'expérience et l'observation que j'ai de la place m'indiquent que la question n'est pas facile à résoudre. Tout simplement parce que les banquiers sont souvent considérés comme des professionnels avertis non indépendants, et parce que les dirigeants d'entreprises qui opèrent dans le même secteur sont souvent frappés de problèmes de conflits d'intérêts. Au final, il reste un nombre de candidats potentiels restreint qui ont d'ailleurs des difficultés à comprendre les données des entreprises. Si je prends le cas des 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. L'enjeu est donc aussi dans la formation des administrateurs.

Une autre solution est l'ouverture des conseils au niveau international car, en augmentant la population potentielle, on a plus de chance de trouver de bons administrateurs. À l'heure actuelle, 30 % des administrateurs du CAC 40 sont étrangers, ce que je trouve bon, parce qu'un Espagnol, un Anglais, un Allemand, un Américain ne vont pas forcément avoir le même angle d'analyse qu'un Français. Et cela permet aux administrateurs de "cross-fertiliser" les bonnes pratiques, d'abord au niveau européen, puis au niveau mondial, et d'améliorer leur ouverture d'esprit.

### **Une révolution discrète car progressive**

Les relations entre les commissaires aux comptes, les directions financières, les administrateurs et les managers ont profondément changé avec l'apparition des comités spécialisés, et spécialement des comités d'audit. Toutes les entreprises du CAC 40 disposent désormais de ces comités qui travaillent de manière très professionnelle. Ils ont ainsi parfaitement 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 de conseils n'hésitent d'ailleurs pas à s'autoévaluer ou à faire parfois appel à des intervenants extérieurs. Cet élément est particulièrement intéressant et reflète sans doute un changement de mentalité.

Pour conclure, je dirais que 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, dans ce bas monde, des bandits et des faillites, mais on peut en limiter le nombre et c'est notre responsabilité à tous, en tant qu'auditeurs et administrateurs.

## DÉBAT

### La sélection des administrateurs

**Un intervenant :** *Qui désigne les administrateurs et comment cela se passe-t-il ?*

**Daniel Lebègue :** Contrairement à ce qui se passait il y a une dizaine d'années où l'on travaillait principalement sur le carnet d'adresses du président, c'est l'assemblée générale des actionnaires qui désigne les administrateurs sur la base de propositions qui lui sont fournies par le conseil d'administration, en général via le comité des nominations. Mais on peut aussi faire appel à des chasseurs de têtes.

**Jean-Paul Picard :** Les administrateurs doivent être des personnalités respectées par les investisseurs, les sociétés de rating ou les banques. Certains doivent aussi posséder des qualifications particulières, comme par exemple le président du comité d'audit qui, au regard de la législation américaine, doit prouver qu'il est qualifié en matière financière et comptable. On ne voit donc pas comment une grande entreprise pourrait se permettre d'avoir de faux administrateurs.

**Int. :** *Comment voyez-vous évoluer les choses en matière de parité homme-femme dans les conseils d'administration ?*

**D. L. :** À l'IFA, nous recommandons aux entreprises de se donner l'objectif raisonnable de parvenir à 20 % de femmes dans leurs conseils à horizon de cinq ans. En pratique, nous avons un groupe de discussion mixte présidé par Agnès Touraine dont l'objectif principal est de valoriser les bonnes pratiques en vigueur dans les conseils. Nous pensons en effet que le seul fait d'en parler peut faire évoluer les choses. Car, le jour où Michel Pébereau pourra dire « *J'ai trois femmes dans mon conseil* » à un monsieur Bouton qui n'en a qu'une, il se passera sans doute quelque chose à la Société Générale. Mais il faut aussi préciser que les femmes présentes dans ce groupe insistent pour adopter une démarche très professionnelle dans leur recrutement et leur formation.

**J.-P. P. :** Ce thème me tient énormément à cœur. Une entreprise qui a la chance d'avoir des collaborateurs extrêmement divers, jeunes et moins jeunes, hommes et femmes, français ou étrangers, et de milieux sociaux ou de religions différentes, est gagnante dans le futur car elle a plus de chances de trouver des solutions innovantes. Chez Deloitte, nous sommes dans cette position et veillons à diversifier au maximum nos trente mille recrutements annuels au niveau mondial. Cependant, et malgré les procédures que nous avons mises en place, nous ne sommes qu'à 18 % de femmes associées.

### La gouvernance au cœur de la décision

**Int. :** *Y a-t-il deux comptes rendus, l'un officiel et assez lisse pour éviter de susciter l'émotion à l'extérieur, et l'autre officieux ?*

**D. L. :** Le compte rendu des réunions des sociétés cotées, à New York spécialement, est détaillé et doit faire état des débats et des décisions du conseil. Un administrateur peut demander que sa position personnelle soit reprise dans le compte rendu. Ce dernier est ensuite soumis à l'approbation du conseil d'administration et il est tenu à la disposition des régulateurs, des contrôleurs, des commissaires aux comptes et éventuellement des magistrats.

**J.-P. P. :** Il n'existe qu'un seul compte rendu du conseil. Et il faut se rappeler que les comptes rendus des grandes entreprises cotées sont susceptibles d'être transmis à l'AMF ou à la SEC

(Securities and Exchange Commission). Dans le cas contraire, vous comprenez les conséquences civiles et pénales que cela entraînerait pour les administrateurs.

**Int. :** *Un physicien dirait que multiplier les parties prenantes à une décision a tendance à ramener la température et la pression aux conditions moyennes. Cette extraordinaire prudence que ces nouvelles règles imposent aux dirigeants n'érousse-t-elle pas fatalement leur créativité ?*

**D. L. :** Lorsque j'ai assisté dans les années 1960 à l'arrivée en France du management, on a dit : « *Encore une invention des Américains, ça va passer.* » Or, quarante ans après, tout le monde se pique de management. La gouvernance, c'est un peu la même dynamique. Au départ, elle concerne un petit nombre de très grands acteurs à actionnariat diffus, pour lesquels sont d'abord prévues ces quelques règles de prudence, et graduellement le mouvement imprègne la vie économique et sociale. Ainsi, l'IFA accueille désormais des PME familiales, des entreprises publiques, des mutuelles coopératives ou des associations qui veulent travailler de manière plus professionnelle. Et au niveau mondial, on vient de publier le 155<sup>e</sup> code de gouvernance, avec des Chinois et des Russes qui ont réécrit leurs lois sur les sociétés. Finalement, l'État est le seul endroit où cette dynamique n'est pas encore parvenue. Mais est-ce que cela freine la dynamique d'innovation, de croissance ? Jamais il n'y a eu autant de projets de fusions et d'acquisitions.

**J.-P. P. :** C'est une question qui revient souvent en France, et pas dans les autres pays. Il y a quelque temps, on a demandé dans une enquête internationale aux présidents : « *Qu'appréciez-vous le plus dans votre fonction ?* » Les Américains ont répondu que c'était de travailler en équipe. En France, c'était le fait de prendre seul une décision... Je viens d'un milieu où la confrontation d'idées est poussée à son paroxysme puisque nous sommes un *partnership*. C'est-à-dire que c'est l'ensemble des associés qui élit l'ensemble de la direction de la firme, et je dois rendre des comptes au conseil d'administration mais également à l'ensemble des associés de Deloitte dans le monde. C'est un peu l'ancêtre du phalanstère de Fourier ou de la verrerie ouvrière d'Albi. En regardant nos concurrents qui ont la même structure, je pense personnellement que cela aide les dirigeants en les aiguillant et en les obligeant à justifier leurs décisions.

**Int. :** *Ces nouvelles règles de gouvernance semblent engendrer de nouveaux risques, en particulier pour l'analyse financière. Il est ainsi de plus en plus difficile de différencier l'information du "bruit". Par ailleurs, on observe une uniformisation des stratégies des entreprises sur le mode du me too.*

**J.-P. P. :** L'information a subi un saut quantitatif et qualitatif ces dernières années et il serait dommage de restreindre l'information apportée aux analystes ou aux actionnaires. Le principal problème est qu'un fossé se creuse entre les attentes des analystes en termes d'informations prévisionnelles, qu'elles soient financières ou non, et la tendance des entreprises qui est de les restreindre pour préserver leur responsabilité.

**D. L. :** C'est aux analystes et aux actionnaires de demander aux sociétés et à leurs conseils de produire une information pertinente. Car il est vrai que l'assemblée générale passe beaucoup de temps à produire autre chose que de l'information stratégique. Quant à la stratégie moutonnaire des entreprises, il faut se demander si cette situation ne vient pas du fait qu'une entreprise réfléchit d'abord à la façon dont le marché et les analystes financiers vont réagir, notamment dans le cas de décisions audacieuses...

### **L'indépendance des administrateurs en question**

**Int. :** *Vous avez insisté sur le critère d'indépendance, est-ce simplement une recommandation ou une directive pénalisée par les textes ?*

**D. L. :** Le critère d'indépendance n'est pas une règle publique mais une recommandation issue du rapport Viénot-Bouton rédigé en 2002 : « *Est indépendant, l'administrateur qui est*

*libre d'intérêts vis-à-vis de la société, dont il n'est ni salarié, ni fournisseur, ni banquier, ni lié par des relations familiales, ni lié à un actionnaire important de la société.* » Il appartient ensuite à chaque entreprise de dire, dans son rapport annuel, qui sont les administrateurs indépendants dont elle assume la responsabilité de la qualification.

**J.-P. P. :** Je précise que la responsabilité des administrateurs est moindre que celle qui incombe aux commissaires aux comptes. Actuellement, un débat a lieu dans la profession en ce qui concerne le code d'éthique, dont un article interdit aux commissaires aux comptes d'être proches des entreprises. Mais comment définir la proximité ? Un autre article du code déclare que les commissaires aux comptes ne peuvent avoir de compte dans les banques dont ils sont commissaires aux comptes. Cela pose d'autres problèmes techniques évidents, vu la concentration du secteur.

**Int. :** *La pratique de l'administrateur salarié n'entre-t-elle pas en contradiction avec le principe d'indépendance des administrateurs ?*

**J.-P. P. :** Il est vrai que l'administrateur salarié pose un problème de base car, par définition, il n'est pas indépendant au sens de la législation américaine. Or les législations allemande et française requièrent leur présence dans les conseils. Des exceptions sont donc prévues en ce sens par la loi Sarbanes-Oxley.

**D. L. :** L'argument ne suffit pas à conclure qu'il ne doit pas y avoir d'administrateurs salariés, et à l'IFA nous pensons que c'est une bonne chose d'associer les salariés dans les conseils. Au Royaume-Uni, où j'ai dit que la gouvernance était la meilleure, le conseil d'administration est composé de 50 % d'administrateurs exécutifs et de 50 % d'administrateurs indépendants, ce qui impose de facto un nombre important d'administrateurs salariés. On peut certes rétorquer qu'il s'agit de dirigeants, mais ne représentent-ils pas également une réalité de l'entreprise ?

**Int. :** *Si les administrateurs sont de plus en plus indépendants, quelle utilité y a-t-il à différencier un président d'un directeur général ?*

**D. L. :** Cette dissociation est la règle sauf aux États-Unis et en France. Dans tous les autres grands pays à économie de marché, la mission exécutive est confiée à un directeur général, et non au président. C'est une idée de bon sens de ne pas mettre dans les mêmes mains les fonctions de direction et de contrôle. Et on constate qu'en France, 40 % des grandes sociétés cotées ont dissocié ces fonctions, et la tendance devrait se poursuivre.

**Int. :** *L'un des points de la loi Sarbanes-Oxley qui a posé le plus de problèmes dans nos entreprises est la procédure d'alerte qui sonne chez nous comme de la délation. Quel rôle a donc l'audit interne dans cette procédure et quels effets cela entraîne-t-il sur l'action du conseil d'administration ?*

**J.-P. P. :** La réglementation américaine oblige effectivement les entreprises cotées aux États-Unis à mettre en place un dispositif d'alerte en matière de fraude. La procédure imposée en France concernant les finances suit le mouvement, même si elle génère des débats autour de la notion de dénonciation. Il reste que la plupart des grandes fraudes n'ont pas été découvertes grâce à ces dispositifs.

## **La responsabilité des administrateurs**

**Int. :** *En quel sens le système français est-il plus responsabilisant que le système américain ?*

**D. L. :** Mon commentaire n'avait pas de portée juridique : le système européen me paraît plus responsabilisant dans le sens où les acteurs définissent eux-mêmes de bonnes pratiques, les rendent publiques et acceptent d'être jugés sur leurs propres recommandations. Dans le cas du rapport Viénot-Bouton, ce sont des professionnels qui se sont réunis dans une commission pour formuler des recommandations. Les acteurs sont donc libres de ne pas appliquer ces recommandations, mais il leur faut l'expliquer aux actionnaires et au marché. C'est le principe

“appliquer ou s’expliquer”. C’est donc plus responsabilisant qu’un système qui consiste à passer par une loi, et beaucoup 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*.

**J.-P. P. :** Je constate qu’un administrateur américain ne se déplace plus à l’heure actuelle sans son avocat, et je crois que cela a une incidence directe sur la manière dont il assume ses responsabilités. On n’en est pas encore là en France, même si la tendance est d’aller précisément sur des attestations diverses émises par des banquiers de la place pour protéger sa responsabilité en cas de grandes opérations.

**Int. :** *Quelle est la responsabilité des administrateurs et des conseils à l’égard des engagements environnementaux et sociétaux des entreprises, sachant qu’eux-mêmes ne sont jugés que par les actionnaires ?*

**D. L. :** La pratique dans les conseils est très variable. Aux États-Unis, la législation Delaware précise que le conseil d’administration est le garant des intérêts des actionnaires alors que dans les systèmes français et européen, l’administrateur se détermine au plan juridique en fonction de l’intérêt social de l’entreprise, ce qui, de mon point de vue, va au-delà des actionnaires. L’équilibre est certes difficile à trouver entre les parties prenantes, mais il demeure risqué pour un conseil de prendre des décisions contraires aux attentes des actionnaires. Et il faut aussi préciser qu’un projet peut associer d’autres intérêts que ceux des actionnaires, comme dans le cas de la fusion Suez-GDF.

**J.-P. P. :** Au niveau purement technique, il existe des textes obligeant les rapports annuels à fournir une information en matière d’environnement, et celle-ci est d’ailleurs validée dans la lecture globale que fait le commissaire aux comptes. Par ailleurs, dans la lignée d’un certain nombre de pays scandinaves, des entreprises commencent à publier des rapports environnementaux avec des indicateurs et des objectifs. À l’heure actuelle, la France est probablement le grand pays qui fait certifier le plus grand nombre de rapports environnementaux par ses auditeurs, ce qui n’est pas le cas aux États-Unis en raison du risque de litiges.

Présentation des orateurs :

Daniel Lebègue : diplômé de l’IEP Lyon et ancien élève de l’ENA, a été directeur du Trésor, administrateur vice-président de la BNP Paris, puis directeur général de la Caisse des dépôts et consignations ; il est président de l’Institut français des administrateurs ; il exerce les mandats d’administrateur de Crédit Agricole S.A, Alcatel, Technip et Scor.

Jean-Paul Picard : président de la direction générale de Deloitte France ; membre de l’Executive mondial ; commissaire aux comptes signataire des comptes de plusieurs sociétés françaises membres du CAC 40.

Diffusion juillet 2006