

Le conseil d'administration

Un équilibre introuvable ?

Lieu central du pilotage des entreprises, le conseil d'administration reste un cercle mal connu des salariés, alors même qu'ils y sont représentés. Les débats récents sur la gouvernance d'entreprise et les pratiques comptables ont permis l'émergence d'interrogations portant sur les pratiques et la composition des conseils, en particulier ceux des grandes sociétés cotées. Nicolas Véron nous aide ici à faire le point sur ces débats, en relevant quelques-unes des faiblesses structurelles du système.

Les débats actuels sur la gouvernance dans les grandes entreprises ont quelquefois mis en cause des conseils n'ayant pas su prévenir les dérives des entreprises qu'ils étaient censés administrer. Le conseil d'administration est-il vraiment le maillon faible du système ?

Il faut d'abord rappeler que le rôle du conseil est défini par la loi ; il a des responsabilités étendues, portant à la fois sur le pilotage stratégique et sur la gestion, celle-ci étant généralement déléguée à la direction générale. S'il existe un débat aujourd'hui, celui-ci porte sans doute moins sur la définition formelle de la mission du conseil, telle qu'elle figure dans les textes de loi, que sur la façon d'exercer cette mission. Dans la pratique, les modalités varient beaucoup d'une entreprise à l'autre.

La proportion d'administrateurs indépendants fait par exemple l'objet de débats récurrents ; mais il me semble que ces débats sont parfois un peu sim-

Nicolas Véron est associé fondateur d'ECIF (Etudes et Conseil pour l'Information Financière), un cabinet indépendant créé à l'automne 2002. Il a précédemment été directeur financier de MultiMania puis de Lycos France, société cotée au Nouveau Marché, après avoir occupé les fonctions de conseiller technique pour les relations avec les entreprises au cabinet de Martine Aubry entre 1997 et 2000. Dans les débats français sur les questions de régulation financière et comptable, il a notamment contribué au rapport du Conseil d'Analyse Economique sur «Les Normes comptables et le monde post-Enron» publié en juillet 2003.

plistes. De quelle sorte d'administrateur indépendant parle-t-on ? En France, l'administrateur indépendant est le plus souvent un président d'une entreprise de taille comparable ; cela commence doucement à évoluer, mais il n'y a pas encore énormément de diversité. Par exemple, dans le conseil d'administration d'une grande entreprise française, le rôle d'un administrateur indépendant est très différent selon qu'il s'agit du PDG d'une autre entreprise du CAC 40, d'un dirigeant d'entreprise étranger, d'un financier ou d'un universitaire. L'implication, la quantité de travail et la valeur ajoutée varient d'un membre à l'autre, de même que leur connaissance de l'environnement propre à l'entreprise ; la capacité à faire valoir un point de vue différent est une richesse à ne pas négliger.

Les administrateurs salariés, dans ces conditions, peuvent-ils contribuer à un meilleur équilibre ?

Tout d'abord, il faut distinguer, d'une part, les administrateurs qui représentent les actionnaires salariés, et d'autre part, ceux qui représentent les salariés en tant que tels. On a encore parfois tendance en France à faire la confusion, alors qu'il s'agit de deux sujets différents, et de deux mandats différents. La voix des sala-

La voix des salariés peut être précieuse dans un conseil d'administration : ils connaissent bien l'entreprise, portent sur elle un regard autonome et complémentaire de celui des actionnaires. Qu'ils votent ou qu'ils parlent, il est donc souvent utile qu'ils aient « voix au conseil ».

riés peut être précieuse dans un conseil d'administration : ils connaissent bien l'entreprise, portent sur elle un regard

autonome et complémentaire de celui des actionnaires. Qu'ils votent ou qu'ils parlent, il est donc souvent utile qu'ils aient « voix au conseil ». Cela étant, il me semble extraordinairement difficile de définir une règle générale et impérative qui permette d'assurer leur représentation dans des conditions satisfaisantes, à la fois pour les salariés et pour l'entreprise elle-même. La question de la confidentialité pose un premier obstacle qu'il ne faut pas sous-estimer. Les délibérations du conseil ont naturellement vocation à rester confidentielles. Cela place les administrateurs salariés dans un dilemme, entre la loyauté qu'ils doivent à leurs mandants et celles qu'ils doivent au conseil et à ses règles.

Une autre difficulté peut être identifiée : celle du périmètre des entreprises. Celui-ci varie de plus en plus souvent, ce qui pose le problème de savoir quels salariés sont représentés au conseil d'administration. En outre, le groupe a souvent des filiales sur lesquelles il exerce un contrôle tout en restant minoritaire ; comment assurer la représentation des salariés de ces filiales ?

La question du périmètre sur lequel est assis la représentation des salariés se pose également en termes géographiques. Prenons une multinationale, avec des salariés répartis un peu partout dans le monde. Représenter équitablement ces salariés pose un problème, qui n'est pas seulement arithmétique mais politique. Veut-on l'équité ? Le peut-on ? Comment ? Autant de questions auxquelles il y a aujourd'hui bien peu de réponses. Les mêmes questions se posent aussi dans la constitution des comités de groupe et de représentation syndicale au niveau du groupe, mais la situation est un peu différente. Dans le cas des CE et de la négociation collective, en effet, les représentants tirent leur légitimité de la base. Dans un conseil d'administration, c'est très différent : il s'agit d'une structure unique, très centralisée, et de ce fait les problèmes d'équité dans la représentation des salariés se posent de façon beaucoup plus aiguë.

On peut aussi se poser une question encore plus dérangeante : est-il dans l'intérêt des salariés d'être associés aux décisions de gestion ? Dans le cas de restructurations, par exemple, les associer à la prise de la décision peut les mettre en porte-à-faux.

Mon propos n'est absolument pas d'exclure la participation des salariés au conseil, mais seulement d'évoquer des difficultés réelles dont il est nécessaire de bien prendre la mesure. Malheureusement, le débat qui permettrait d'avancer sur ces questions n'a pas encore été véritablement engagé en France. Et les modèles existants – la cogestion à l'allemande, ou en France les pratiques issues de la loi de démocratisation du secteur public – ne sont pas vraiment convaincants.

Une évolution est-elle en vue ?

A terme, sans doute ; mais pour le moment, le débat n'est pas mûr. J'ai l'impression que les syndicats, y compris la CFDT, n'ont pas encore les idées parfaite-

ment claires ; en tout cas, ils restent d'une prudence de chat dans leur expression publique, alors que pourtant il existe une « demande » politique bien réelle. Dans un contexte marqué à la fois par les scandales comptables et les restructurations massives, le débat sur la gouvernance et le rôle des salariés mobilise inévitablement les élus de droite comme de gauche. Il serait utile que les syndicats puissent prendre position.

Dans l'immédiat, les expérimentations locales apparaissent plus intéressantes que la recherche de solutions-miracle au niveau législatif. Dans certaines entreprises, on trouve des innovations intéressantes en matière de représentation des salariés dans les organes d'administration, qui dépendent des caractéristiques de l'entreprise considérée, de son histoire, de son environnement. Il serait bon que ces expérimentations se multiplient.

Pourrait-on cependant tirer de ces expériences les bases de nouvelles pratiques, voire une nouvelle réglementation ?

Sur le thème de la gouvernance d'entreprise en général, il y a des évolutions réelles en cours. La mise en place au sein des conseils d'administration de comités d'audits, qui ont pour mission d'examiner les comptes de manière autonome avant qu'ils ne soient arrêtés par le conseil, tend à se généraliser dans les grandes sociétés cotées. Cela représente un progrès ; cela dit, rares sont encore les entreprises où ce comité permet une discussion véritablement autonome vis-à-vis de la direction générale. Le New York Stock Exchange a récemment proposé de nouvelles règles afin de renforcer leur indépendance et leur efficacité concrète. C'est l'amorce d'un progrès qui pourrait être substantiel en matière de gouvernance.

Un modèle fondé sur le principe de la séparation des pouvoirs ne risque-t-il pas d'aboutir à une dilution, voire à un éclatement des responsabilités ?

C'est un très vieux débat. En France, par exemple, le modèle du président-directeur général a été créé au début des années 1940. Dans la décennie précédente, il y avait eu de nombreuses réflexions en

France sur ce qui était ressenti comme une répartition floue des responsabilités entre la direction générale et le conseil d'administration. Dans le contexte de Vichy, l'application du « Führerprinzip » est apparue naturelle... mais il ne faut pas pour autant diaboliser le PDG : dans un monde complexe, une certaine centralisation de la prise de décision est indispensable.

En fait, les deux extrêmes sont dangereux : d'un côté, l'irresponsabilité créée par des structures trop collégiales, et de l'autre, la mégalomanie d'un président tout-puissant. Il faut rechercher le bon équilibre, qui peut d'ailleurs varier dans le temps et selon les entreprises ; il n'y a pas de formule miracle. Surtout, et sans méconnaître l'importance du droit des sociétés, l'essentiel est quand même sa mise en œuvre pratique dans chaque entreprise. Dès lors, les différentes cultures d'entreprise comptent beaucoup, et au-delà, les traditions nationales. Par exemple, en Allemagne, la prise de décision collégiale est une pratique bien ancrée dans les comportements, et sans doute mieux assimilée que chez nous. De même, la formule juridique adoptée (conseil d'administration, ou directoire et conseil de surveillance) est importante mais reste secondaire par rapport à la réalité des rapports humains dans la gouvernance d'entreprise. Par exemple, quand le président du conseil de surveillance est l'ancien président du directoire ou l'ancien PDG, comme c'est souvent le cas en France, il a un rôle particulier, très différent de celui qu'il aurait eu s'il avait été recruté en externe.

On ne peut pas dire aujourd'hui qu'une évolution sensible se dessine en faveur de tel ou tel modèle. Les sociétés sont opportunistes, et lorsqu'elles changent de statut c'est souvent en fonction de la répartition des pouvoirs qui existe dans l'entreprise à un moment donné. La formule du directoire et du conseil de surveillance, par exemple, est souvent adoptée dans un contexte de passage de relais ; cela traduit des préoccupations pratiques, plus qu'une réflexion de fond sur la bonne gouvernance...

CA, conseil de surveillance, directoire

En France, plusieurs formules juridiques s'offrent pour l'administration des grandes entreprises. Environ un cinquième d'entre elles ont choisi le modèle de la société anonyme à directoire et à conseil de surveillance, qui voit les prérogatives et les activités classiques du conseil d'administration séparées en deux. Le directoire est une structure de gestion, alors que le conseil de surveillance est chargé d'approuver les comptes, de nommer les membres du directoire, et de convoquer les assemblées générales. Il ne s'occupe pas de l'exécutif. Ce modèle est le seul qui existe en Allemagne, et il n'existe pas, en revanche, aux Etats-Unis. En France, la coexistence des deux modèles s'enrichit depuis peu d'une formule intermédiaire, quand dans une société à conseil d'administration, la présidence et la direction générale sont des fonctions séparées.

On en revient alors à la valeur des hommes, à une gouvernance fondée sur la qualité des pratiques, où les relations humaines informelles auraient plus d'importance que les règles et les formules juridiques adoptées ?

Les structures juridiques sont importantes, mais elles ne peuvent à elles seules apporter la réponse aux questions de bonne gouvernance. Quant à l'analogie politique qui se dessine dans le modèle de la séparation des pouvoirs, elle n'est pas sans intérêt ; mais elle peut aussi s'avérer trompeuse. L'entreprise n'est pas et ne peut pas être une collectivité politique souveraine, même si on peut y introduire certains mécanismes inspirés de la démocratie. Pour ne prendre qu'un exemple, la stabilité est essentielle aux systèmes politiques : pour Machiavel, la première mission du Prince est de *mantenere lo Stato*, assurer la stabilité de l'Etat. Ce n'est pas le but de l'entreprise, qui vit au contraire dans la transformation permanente. La gouvernance d'entreprise doit accompagner, et non empêcher, cette transformation.