

La gouvernance de l'entreprise



La fonction d'administrateur d'entreprises est méconnue. On s'imagine souvent un personnage confortablement installé dans son fauteuil et fumant un cigare à la sortie d'un déjeuner plantureux. Et pourtant ce n'est pas du tout la réalité d'aujourd'hui. L'administrateur apporte un réel soutien aux entreprises en équilibrant les influences respectives des actionnaires et des dirigeants. Proche du dirigeant, il lui offre la possibilité d'un dialogue et lui évite une trop grande solitude. Mandataire social, sa crédibilité est engagée vis-à-vis de l'extérieur pour sécuriser la pérennité de l'entreprise. Ainsi les administrateurs sont-ils à la fois des développeurs, des assureurs et des garants.

L'entreprise, au service de qui ?

Que l'on veuille l'afficher ou au contraire l'occulter les entreprises sont les seuls organismes créant de la valeur (... de la valeur économique, bien sûr !). Mais pour qui, et au service de qui, la question se pose lorsque l'on observe les tensions qui s'établissent entre actionnaires, dirigeants, salariés, etc. Les excès, polémiques auxquels elles donnent lieu, voire les scandales qui secouent les centres économiques, tel celui de la Société Générale, ne peuvent laisser indifférent. Mais tensions, excès, scandales reflètent toujours l'existence de déséquilibres, d'iniquités, d'absences de contrôle, néfastes au développement harmonieux de l'économie. A l'intérieur des entreprises, c'est le rôle du conseil d'administration de veiller à cette harmonie, qui passe souvent par un système de pouvoirs et de contre-pouvoirs, synonyme de gouvernance. En revenant sur la crise qui a frappé la Société Générale en janvier 2008, on constate que les meilleurs principes de bonne gouvernance, affichés et mis en œuvre, ne remplacent pas automatiquement le sens du bien commun et la conscience professionnelle dans le fonctionnement d'une entreprise. La transparence et la priorité données à l'intérêt collectif et non à l'intérêt individuel, sont justement ce qui a failli dans cet exemple. Ironie supplémentaire, le PDG de l'entreprise faisait figure de maître à penser dans ce domaine. Cela appelle donc à une mise en œuvre de la gouvernance, non seulement dans sa lettre et sa légalité, mais surtout dans son esprit,



Antoine Faure
RC Saint-Péray Tournon

Il a occupé des postes de direction générale dans plusieurs groupes internationaux du secteur technologique, en France et à l'étranger. Il exerce aujourd'hui le métier d'administrateur indépendant auprès de PME et préside une importante association du secteur social. Cofondateur de APIA, il apporte son expérience des pratiques de bonne gouvernance.



à tous les niveaux de la hiérarchie. Cela remet aussi en première ligne la valeur d'exemple que doivent donner les dirigeants. A ce titre les mandataires sociaux, notamment les membres des conseils d'administration, peuvent jouer un rôle exemplaire, aux côtés des dirigeants, et en lien étroit avec les actionnaires. Nous le verrons dans le cœur de cet article, plus consacré aux PME, cotées ou non, qu'aux entreprises du CAC 40.

Des conseils d'administration... pour quoi faire ?

Ce n'est pas seulement le public, peu au courant de la marche des affaires, qui se pose cette question, mais souvent des dirigeants d'entreprise peu enclins à partager leur pouvoir avec des personnes moins directement impliquées dans le quotidien de l'entreprise. Et pourtant l'évolution de la législation des sociétés a singulièrement renforcé le rôle et la responsabilité des conseils d'administration au cours des dix dernières années, selon une tendance qui a pris sa source aux Etats-Unis, favorisée notamment par le scandale d'Enron, puis de celui du cabinet Andersen, s'étendant rapidement ensuite à tout le monde occidental. Nous verrons comment se définit un conseil d'administration, selon les différentes structures applicables aux sociétés dans notre pays, puis le rôle et les responsabilités que lui attribue la loi, enfin différentes situations dans lesquelles sa contribution peut revêtir une importance particulière.

La notion de conseil d'administration varie selon le statut des sociétés :

- **SA** : Société anonyme, avec Conseil d'administration
- **SA** : Société anonyme duale à Conseil de surveillance et Directoire
- **SAS** : Société anonyme simplifiée : peut se doter d'un comité stratégique ou de pilotage (facultatif mais recommandé)

La législation des sociétés a singulièrement renforcé le rôle et la responsabilité des conseils d'administration au cours des dix dernières années

- **SARL** : Société à responsabilité limitée : de même peut se doter d'un comité de pilotage (facultatif)
- **SCOP** : Société coopérative ouvrière de production, avec Conseil d'administration
- **Association loi 1901**, avec Conseil d'administration
- **Mutuelles**, avec Conseil d'administration

Le statut le plus connu en France pour une entreprise est celui de la SA – Société anonyme. Elle convient bien à des sociétés dont l'activité est consommatrice de capitaux puisque, à sa constitution, la loi exige d'elle un capital de départ d'au moins 37 K. Ce sont les actionnaires qui apportent ce capital et vont, en contrepartie, nommer l'organe exécutif de l'entreprise qui est le conseil

d'administration. Les attributions de ce conseil sont de :

- nommer les dirigeants, leur conférer leurs pouvoirs et leurs rémunérations,
- procéder à l'arrêté annuel des comptes,
- définir la stratégie et analyser les risques de l'entreprise.

A ces fonctions, s'ajoutent les responsabilités des mandataires sociaux, qui peuvent être recherchés par la justice, à titre civil ou pénal,

- en cas d'insolvabilité de l'entreprise,
- en cas d'infraction aux différentes législations en vigueur.

On le voit, le conseil d'administration et ses membres interviennent à un échelon intermédiaire entre les actionnaires et les opérationnels. Mais, même s'ils sont nommés par l'Assemblée Générale, donc par les actionnaires, les membres du Conseil ont d'abord la responsabilité de l'entreprise et de sa pérennité, puis celle de représenter l'actionnaire. Mais on notera à ce sujet que vis-à-vis des actionnaires, il s'agit d'abord de s'assurer que l'équité s'applique pour tous, minoritaires et majoritaires, non de faire le jeu d'un actionnaire particulier.

Il est d'emblée clair que cette responsabilité doit être considérée comme celle d'une présence modérant ce qui pourrait devenir une position trop dominante, soit d'actionnaires, soit du management.

Une caractéristique historique de la SA en France est la position du PDG qui cumule présidence du Conseil et Direction générale de l'entreprise. Cela lui donne un large pouvoir et lui permet une forte réactivité à plusieurs niveaux dans la conduite de l'entreprise. Cela modèle aussi une certaine forme de management dans laquelle l'autorité du chef prend le pied sur le consensus et la collégialité. Cette spécificité est bien française, mais on la retrouve aussi aux Etats-Unis où la fonction de Président est très "exécutive". Depuis la loi NRE (loi sur les nouvelles régulations économiques - 15 mai 2001), on commence à voir apparaître une séparation entre les deux rôles, introduisant une notion de contre-pouvoir et favorisant une meilleure pratique de la gouvernance.

En allant plus loin dans cette direction, on trouve le statut de SA avec Conseil de surveillance et directoire, dans laquelle l'organe de supervision (CS) est complètement distinct de l'organe de direction (directoire). Ce modèle est largement utilisé en Allemagne et en Europe du Nord, et se couple avec la pratique de la cogestion où des représentants des salariés siègent au conseil de surveillance avec voix délibérative. L'introduction de la SAS, il y a une dizaine d'années, a été très positivement saluée par les milieux d'affaires français car simplifiant beaucoup d'aspects formels et d'aspects sociaux, notamment : pas d'obligation d'un Conseil, le président, nommé par l'AG, a tous pouvoirs pour diriger l'opérationnel, pas non plus de représentation du Comité d'entreprise au Conseil puisque celui-ci n'a pas de caractère obligatoire.

Cette grande liberté a son revers : l'absence de contrôle, de contre-pouvoir, d'échanges, ... ce qui a conduit beaucoup d'entreprises à introduire dans les statuts un organe supplémentaire qui, aux côtés du président, va l'assister et le conseiller, lui procurant, et procurant aux actionnaires, un plus grand confort. Cet organe peut prendre différentes appellations :

comité de surveillance, comité stratégique, comité de pilotage, etc.

et il appartient aux actionnaires d'en choisir les membres et de fixer ses attributions.

Les SARL sont généralement de taille modeste et ne vont pas avoir



Dans chacune de ces structures, la loi impose ou conseille un organe de contrôle qui prend différentes appellations

développer des situations de domination, destructrices à terme :

- Les SCOP, sociétés coopératives ouvrières de production (un homme, une voix à l'Assemblée Générale, mais même impératifs de gouvernance pour le reste).

- Les Associations loi 1901, peuvent être de très gros employeurs et réaliser un chiffre d'affaires considérable. Plus que d'autres, elles sont guettées par des risques de mauvaise gouvernance car, ici, les "actionnaires" sont les adhérents qui votent en Assemblée Générale mais ne sont pas les payeurs...

- Le secteur mutualiste, qui regroupe certaines banques et assurances, peut se trouver dans des schémas semblables, sachant que les adhérents ne s'intéressent en général pas à l'entreprise mais seulement aux prestations dont ils bénéficient. La cooptation des dirigeants y devient facilement la règle ce qui entraîne un risque évident de dérives en l'absence d'un contrôle objectif.

On le voit, dans chacune de ces structures, la loi impose ou conseille un organe de contrôle qui prend différentes appellations, conseil d'administration, conseil de surveillance, comité de pilotage, etc..

Les membres de ces organes ont des devoirs et des responsabilités qu'il convient de bien connaître, dans leur propre intérêt. Ils sont en particulier mandataires sociaux dès lors qu'il s'agit d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance.

besoin d'un organe de ce type. On conseillera toutefois à leur gérant de savoir solliciter un expert ou un conseiller de façon à établir avec lui un dialogue et une connaissance de l'entreprise très utile lorsqu'une décision d'importance doit être prise, souvent dans l'urgence.

D'autres structures juridiques existent qui font aussi appel à des conseils d'administration et pour lesquelles les considérations que nous développons ici peuvent aussi s'appliquer, d'autant plus d'ailleurs que souvent le contexte est celui de la générosité, de l'amitié, de l'engagement collectif, et qu'à l'intérieur de celui-ci peuvent parfois se



Des clubs sportifs peuvent être de véritables entreprises

qui paraissent à première vue anodins. Enfin, non seulement les dirigeants de droit mais aussi les personnes que l'on peut considérer comme des dirigeants de fait vivent sous cette menace. D'où la recommandation de s'assurer contre la responsabilité civile des mandataires sociaux.

Avant de regarder plus précisément ce que fait un administrateur, demandons-nous un instant ce qui distingue un administrateur indépendant d'un administrateur nommé par un actionnaire.

Cette distinction est relativement récente en France, et se base en général sur la définition donnée dans le rapport Bouton. Un administrateur est considéré comme indépendant, d'abord lorsque lui-même n'est pas engagé de façon significative pour lui dans le capital de l'entreprise, ensuite lorsqu'il n'est pas et n'a pas été salarié de l'entreprise. A ce titre, il peut sans arrière-pensée prendre des décisions de façon objective pour le bien de l'entreprise, hors de considérations reçues des actionnaires.

La présence d'administrateurs indépendants dans les conseils est de plus en plus souhaitée afin de donner au conseil d'administration l'indépendance de jugement qui lui est nécessaire.

Mais, voilà quelqu'un élu ou coopté dans un conseil, va-t-il se soucier d'abord de ses responsabilités ou s'intéresser au développement de l'entreprise et à la contribution qu'il peut y apporter ? C'est bien sûr à cette tâche qu'il va s'atteler. Il aura au préalable acquis une connaissance suffisante de l'entreprise en rencontrant son dirigeant, en s'informant sur ses résultats et ses ambitions, en se familiarisant avec son secteur d'activité et ses concurrents. Une sorte d'audit en quelque sorte, de façon à savoir à quoi il s'engage.

Puis, avec la modestie qui convient à un nouveau venu, il va poser un certain nombre de questions, parfois à l'occasion de réunions du conseil, souvent dans des entretiens informels avec le dirigeant ou un actionnaire.

Ces questions vont principalement s'orienter dans trois axes :

- les paramètres financiers de l'entreprise, son tableau de bord, permettent-ils de dégager des tendances, sont-ils suffisamment éclairants, sont-ils plus tournés vers les résultats acquis ou vers les prévisions, les surprises bonnes ou mauvaises sont-elles fréquentes ?

- la stratégie de l'entreprise est-elle facilement lisible, déjoue-t-elle les pièges des modes et du conformisme ambiant, anticipe-t-elle les changements de tous ordres que l'on peut imaginer dans l'environnement futur ?

- l'organisation de l'entreprise, son contrôle interne sont-ils conformes aux bonnes pratiques, leur niveau de transparence et de fiabilité est-il suffisant, les risques de toute nature sont-ils analysés à intervalles réguliers et de façon prudentielle ?

Ces points sont des questions de bon sens, mais ils facilitent l'entrée en matière et le dialogue sur les enjeux majeurs. Généralement, ce

Rôle et responsabilités des mandataires sociaux

Par souci de simplification, nous ne ferons pas de distinction entre les mandataires sociaux et ceux qui ne sont "que" membres d'un comité de pilotage ou d'un comité stratégique. Même s'il est vrai que les seconds seront moins facilement recherchés par les tribunaux en cas de faute de gestion, ils ne sont pas pour autant totalement exonérés de responsabilités...

Un conseil d'administration, et donc les administrateurs membres de ce conseil, sont responsables de :

- la détermination de la stratégie de l'entreprise et le contrôle de sa mise en œuvre ;
- l'analyse et le contrôle des risques que peut courir l'entreprise ;
- l'arrêté annuel des comptes et la communication financière ;
- la nomination et la rémunération des dirigeants.

Ces responsabilités vont être exercées en interne, vis-à-vis des actionnaires et des dirigeants, et en externe, vis-à-vis des créanciers.

La responsabilité d'un administrateur peut être mise en cause à titre civil lorsqu'une faute de gestion est qualifiée. Rare dans le passé, ce cas devient plus fréquent au fur et à mesure que la "judiciarisation" de la vie économique s'accroît. Pour l'éviter, l'administrateur devra veiller à la situation de trésorerie de l'entreprise, et faire usage de son droit d'alerte le cas échéant.

Le risque pénal est moins évident et ne paraît s'envisager qu'en cas de négligence grave en matière de sécurité des personnes dont les administrateurs auraient eu à connaître, ou, naturellement, si leur intégrité personnelle peut être mise en doute.

En matière de responsabilité civile, les entreprises peuvent souscrire une assurance mandataires sociaux qui couvre le risque mentionné ci-dessus.

Tous coupables... d'être responsables

Les fautes de gestion sont de plus en plus dans le collimateur des juges. Et leurs cibles sont "tout le monde" : dirigeants et administrateurs dans les entreprises, présidents et trésoriers dans les associations, peuvent un jour ou l'autre être poursuivis sur leurs biens personnels. La nature des fautes de gestion s'élargit à beaucoup d'actes



L'entreprise évolue au rythme de ses crises

Les entreprises naissent, vivent et meurent. Comme pour les humains, elles peuvent se remettre de maladies et retrouver un nouveau dynamisme. Pour cela, il y faut du génie, de la passion et aussi du savoir-faire. L'administrateur, l'administrateur indépendant surtout, peut jouer un rôle de premier plan dans ces évolutions. Une croissance rapide par exemple, à la faveur d'un marché porteur ou d'un nouveau produit, va enthousiasmer et mobiliser toute l'entreprise. Et pourtant cette activité va consommer la trésorerie de l'entreprise, l'assécher peut-être. Si les signaux d'alerte ne sont pas entendus, elle peut se trouver soudain à faire le grand écart entre une

profitabilité démontrée et des banques qui ne veulent pas aller au-delà des lignes de crédit négociées. L'administrateur indépendant, par ses relations, par sa faculté à prendre de la distance en expliquant la situation, sera souvent bien entendu par les banques comme un médiateur crédible.

Dans le cas d'une croissance externe par acquisition, l'administrateur peut, aux côtés du dirigeant, apporter un regard plus neutre sur la cible visée, et l'aider à comparer les avantages et les inconvénients de l'opération sans se limiter à un aspect particulier. Dans la relation avec les actionnaires et les dirigeants de la cible, il peut aussi jouer un rôle de facilitateur permettant de faire converger les intérêts des deux parties.

Si, au contraire, une transmission est envisagée par le dirigeant, l'administrateur l'aidera à analyser les paramètres financiers et psychologiques qui accompagnent inévitablement une telle évolution, puis à choisir le mode de transmission le plus adapté : industrielle, financière, à effet de levier, familiale, etc.

L'innovation, qu'elle soit technique avec un nouveau produit, marketing vers de nouveaux secteurs, commerciale avec l'attaque de nouveaux marchés particulièrement à l'exportation, est l'occasion de remises en question et de prises de risque. Là aussi, l'objectivité de l'administrateur et son réseau de relations pourront être mis à profit pour sécuriser le succès en cette matière.

On voit ainsi qu'un administrateur, selon les situations, va être, en résumé, un développeur, un assureur ou un médiateur.

Mais, est-ce un métier ?

Si, à l'origine, les administrateurs faisaient partie du cercle d'amis ou du cercle familial des actionnaires, la situation a beaucoup changé.

► dialogue va avoir lieu entre l'administrateur et le dirigeant, permettant au premier d'introduire un avis, puis une recommandation, au second de tester ses propres vues avec un pair hors des contraintes hiérarchiques et sans pression ni souci de négociation.

Ce type de dialogue est très précieux pour le dirigeant qui y trouve l'occasion de sortir de la solitude qui entoure souvent sa fonction, surtout dans les PME.

L'administrateur avisé saura aussi établir des relations informelles mais confiantes avec les autres administrateurs, dans certains cas avec le directeur financier ou avec le commissaire aux comptes, mais toujours en transparence avec le président du conseil.

S'il met le doigt sur des failles dans le fonctionnement de l'entreprise, il lui faudra, avec diplomatie mais persévérance, soutenir l'entreprise dans un processus d'amélioration. Les cas les plus fréquents qu'il pourra rencontrer relèvent notamment de :

- lacunes dans l'organisation, organigrammes ne reflétant pas la réalité des responsabilités et des tâches attribuées, retards dans la prise en compte de dysfonctionnements internes, choix discutables de certains managers, absence de délégations claires, ...
- indicateurs financiers et économiques tournés vers le passé, prévisions et budgets irréalistes, priorité donnée aux comptes de résultats négligeant la trésorerie,
- absence de veille technologique,
- risques pouvant affecter l'entreprise, abordés de façon trop routinière...

Au-delà de cette observation quotidienne, l'administrateur va aussi être impliqué dans les évolutions marquantes de l'entreprise, comme on va le voir après.

Si, à l'origine, les administrateurs faisaient partie du cercle d'amis ou du cercle familial des actionnaires, la situation a beaucoup changé

Les responsabilités qui sont les leurs aujourd'hui, l'attente des entreprises, a conduit à professionnaliser cette fonction.

Leur recrutement se fait selon des profils de compétence et d'expérience, parfois directement par relation, de plus en plus par des cabinets spécialisés.

Plusieurs associations les mettent aussi en contact, tout en leur donnant la possibilité de mettre à jour leurs connaissances. IFA et APIA (voir encarts) sont deux associations oeuvrant dans ce sens.

La recherche universitaire soutient leur travail en publiant de nombreuses études sur les pratiques de gouvernance, ainsi l'IFGE à Lyon (voir encart).

Les administrateurs sont rémunérés par les jetons de présence, décidés en Assemblée générale. Ils peuvent aussi être chargés d'une mission spécifique rémunérée par le conseil ou par son Président.

L'entreprise réalise-t-elle l'intérêt d'avoir un conseil d'administration actif ?

Le dirigeant qui peut s'appuyer sur son conseil pour débattre de sa réflexion stratégique, recueillir des avis compétents sur la performance de l'entreprise, analyser régulièrement les risques et les opportunités, bénéficie d'un avantage considérable.

En effet ce conseil agit uniquement en faveur de l'entreprise, et par voie de conséquence, pour le bien de l'ensemble de l'économie.

Pourtant, de nombreuses PME ne font pas encore recours de façon positive à cet instrument et le maintiennent, s'il existe, dans un rôle de chambre d'enregistrement.

C'est dommage, et nous saluons la tendance actuelle dans laquelle de plus en plus d'entreprises savent s'entourer d'un conseil compétent et actif et savent aussi en retirer un maximum d'avantages. Cela passe par des relations entre administrateurs et dirigeants qui ne se limitent pas à des séances formelles durant lesquelles les questions seraient présentées, débattues et tranchées. Non, ces séances de décision sont complétées par des échanges informels et par la mise à disposition en temps voulu des informations nécessaires aux administrateurs.

Le travail du conseil est en outre souvent facilité par des comités spécialisés, dont les plus habituels sont :

- le comité d'audit, chargé de donner un avis sur l'information financière et le contrôle interne,
- le comité stratégique, validant les grandes orientations proposées par le dirigeant, et l'interrogeant sur les évolutions de l'environnement,
- le comité des rémunérations, proposant les promotions et les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

Enfin les périodes de changement ou de crise sont des moments où la cohésion du conseil est de première importance, à la fois pour anticiper l'événement et s'y préparer, et pour y faire face lorsqu'il

implique des décisions douloureuses. Dans cette catégorie, interviennent :

- les changements d'actionnaires,
- les problèmes de trésorerie,
- les accidents d'exploitation graves.

Les membres du conseil se doivent alors d'être aux côtés des dirigeants pour leur apporter tout le soutien nécessaire. ■ A.F.

IFA Institut Français des Administrateurs

L'IFA regroupe près de 2000 administrateurs en France. Il publie une revue bimestrielle, organise de nombreuses manifestations à Paris et en province et des séminaires de formation pour ses membres. Ses prises de position sur les pratiques de gouvernance dans les entreprises font référence. www.ifa-asso.com



APIA Administrateurs Professionnels Indépendants Associés

APIA rassemble des administrateurs, eux-mêmes dirigeants d'entreprises, et des experts juridiques et financiers. Elle organise des manifestations et publie des cahiers sur différents sujets du gouvernement d'entreprise. www.apia.asso.fr

IFGE Institut Français du Gouvernement d'Entreprise

L'IFGE fait partie de l'Ecole de Management de Lyon et fait autorité en matière de gouvernement d'entreprise. Il publie des enquêtes et des études sur ce thème. www.ifge-online.org