



caris

Centre 4 BOULEVARD
d'analyse et DE LA VILLETTE
de recherche 75019 PARIS
sur l'innovation TÉL. 01 42 03 83 70
sociale FAX 01 53 72 85 70

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE : FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE CONTROLE ET ROLE DES REPRESENTANTS DES SALARIES

Bénédicte Bertin-Mourot et Marc Lapôte

**Observatoire des dirigeants
LSCI - CNRS**

Novembre 2003

Rapport d'étude

PREFACE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les années 80 ont été marquées par la financiarisation progressive de l'économie. Les vagues de déréglementations successives, la désinflation continue tout au long de cette période et l'innovation en terme de produits financiers, ont sans conteste contribué à l'attractivité et à l'essor des marchés financiers.

C'est dans ce contexte qu'est apparu le concept de gouvernance d'entreprise. Des rapports (Vienot 1 et 2, Marini), ont émis des recommandations sur le fonctionnement des instances dirigeantes des entreprises. La loi NRE sur les Nouvelles Régulations Economiques a apporté des modifications substantielles dans ce domaine.

De nouvelles règles ont été édictées. Elles visent une standardisation des pratiques managériales et concernent principalement trois domaines : La transparence et la diffusion de l'information auprès des actionnaires ; le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et la protection des droits des actionnaires et notamment des actionnaires minoritaires.

D'un jeu classique dans l'entreprise entre deux acteurs traditionnels (dirigeants - syndicats), on passe ainsi à un jeu à trois acteurs qui bouleverse le schéma traditionnel de la confrontation sociale. Les salariés se trouvent désormais confrontés à deux pôles de pouvoirs qui entretiennent entre eux des relations complexes et l'émergence de ce troisième pouvoir - celui des actionnaires- dans l'entreprise nous interroge sur la nature d'un pouvoir syndical plus efficace, adapté à cette nouvelle donne.

L'objet de cette étude est d'analyser, au vue de ces évolutions réglementaires, quelles sont les modalités actuelles de fonctionnement des instances de direction des entreprises et de repérer, quelle est la place, le rôle et le travail des administrateurs et tout particulièrement des administrateurs salariés. Ce sont des phénomènes mal connus dans la littérature scientifique. Depuis la mise en place des administrateurs salariés, aucune étude n'a été réalisée sur ces mandatés d'un type particulier.

Au-delà de la connaissance concrète du fonctionnement des conseils d'administration, l'enjeu de cette étude est de comprendre comment et où se prennent les décisions stratégiques dans les entreprises et les groupes, qui a la capacité d'intervenir et par quels moyens, sur la construction des stratégies. S'il est vrai que la gouvernance d'entreprise permet d'accentuer la transparence des modes de décision, peut-on dire que la présence d'administrateurs salariés en leur sein y participe ?

Compte tenu de la difficulté à organiser l'enquête de terrain et afin de ne pas étendre le champ d'observation de l'étude, il a été décidé de mener les investigations dans le cadre de la France uniquement.

La confédération CFDT a décidé de confier la réalisation de cette étude à l'Observatoire des Dirigeants qui fait partie du LSCI (Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions). Bons connaisseurs des problématiques des dirigeants dans des milieux très différents (chefs d'entreprises, Haute fonction publique...), l'Observatoire des dirigeants avait déjà réalisé, en 1996, une étude sur les administrateurs et dirigeants du CAC 40.

Une convention entre le CARIS et l'Observatoire des Dirigeants a permis de mettre en œuvre cette étude.

Jean-Christophe Toutlemonde
Responsable CARIS

SOMMAIRE

Introduction	6
Hypothèses de travail et Problématique	8
Le déroulement de l'enquête... un premier résultat de la recherche	9
Première Partie : Les entreprises et leur gouvernance	12
I.1 Le conseil d'administration, un organe collégial essentiel	14
I.2. Rôle et responsabilités des administrateurs.....	15
I.3. Caractéristiques des entreprises étudiées	17
a) Chiffre d'affaire des entreprises et effectifs	18
b) Structure du capital.....	18
I.4. La composition des conseils.....	18
a) Types de conseils et dissociation des fonctions de président et de directeur général	19
b) Une taille des conseils relativement homogène	19
c) Poids des exécutifs dans les conseils	20
d) Age des administrateurs : des écarts importants entre les différents conseils.....	20
e) Des instances peu féminisées.....	20
f) Une présence d'administrateurs étrangers très contrastée selon les conseils	21
g) Diplômes détenus par les administrateurs : une présence massive des diplômés des grandes écoles	21
h) Poids des dirigeants d'entreprises françaises dans les conseils.....	22
i) Poids des grands corps de l'Etat dans les conseils	22
j) L'atout du dirigeant : un atout dominant au sein du conseil	22
k) La majorité des administrateurs sont des pluri-administrateurs.....	23
l) La présence d'actionnaires significatifs dans les conseils	23
m) La présence d'administrateurs dits « indépendants »	23
n) Durée des mandats.....	24
I.5 La communication sur le gouvernement d'entreprise : conformité au rapport « Viénot 2 »	24
Quelles sont les propositions reprises dans les rapports d'activité ?.....	25
Deuxième Partie : Les différents types d'administrateurs	30
II.1. Les administrateurs représentant l'ensemble des actionnaires	31
a) Mode de nomination	31
b) Parcours	31
c) Quel positionnement dans les conseils ?	31
II.2. Les administrateurs exécutifs.....	32
a) Mode de nomination et parcours	32
b) Quel positionnement dans les conseils ?	32
II.3.Zoom sur les administrateurs dits indépendants	33
II.3.1. Le débat autour des administrateurs indépendants	34

II.3.2. Mode de nomination des indépendants	36
II.4. Les différents représentants des salariés dans les conseils	36
II.4.1. Les salariés administrateurs	37
a) Modes de nomination	37
b) Profils.....	38
c) Quel positionnement dans les conseils ?.....	39
II.4.2. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés.....	40
a) Mode de nomination	41
b) Profils.....	42
c) Quel positionnement dans les conseils ?.....	42
II.4.3. Les représentants du comité d'entreprise au conseil d'administration :	
un rôle consultatif	43
a) Mode de nomination	44
b) Profils	44
c) Quel positionnement dans les conseils ?.....	44
II.5. Préparation à la prise de fonction des administrateurs représentants des salariés.....	45
II.5.1. Préparation par le prédécesseur.....	46
II.5.2. Préparation par la formation.....	46
Troisième Partie : Le fonctionnement des conseils	48
III.1. Organisation formelle des conseils.....	49
a) Nombre et durée des réunions des conseils	49
b) Les plans de table	49
c) La remise des documents.....	50
d) Les repas et les pauses café	51
e) Les comptes-rendus de conseil	51
III. 2 Organisation formelle des comités	52
III.2.1. Les comités d'audit et des comptes	52
a) Rôle	52
b) Composition et organisation.....	53
III.2.2. Les comités des rémunérations et des nominations	53
a) Rôle	53
b) Composition et organisation.....	53
III.2.3. Les comités stratégiques	54
a) Rôle	54
b) Composition et organisation.....	55
III.2.4. Les femmes et les étrangers dans les comités.....	56
a) Les femmes dans les comités	56
b) Les étrangers dans les comités.....	56
III.3. Mode de fonctionnement des conseils.....	56
III.3.1 Les représentations des séances de Conseils d'Administration.....	58
a) La préparation des réunions de conseil	58
b) Le fonctionnement des séances de Conseil d'Administration ordinaire	58
c) Quelques points communs repérés dans le fonctionnement des conseils	60

Les votes en conseil	61
Les discussions sur la communication financière	62
L'impact des rapports successifs sur le gouvernement d'entreprise	62
La difficulté de casser le consensus	63
III.3.2. Le fonctionnement des comités : un débat collégial confisqué ?	63
a) Fonctionnement des comités d'audit et des comptes	64
b) Fonctionnement des comités de nomination/rémunération.	65
La mission de nomination	65
La mission concernant les rémunérations	66
c) Fonctionnement des Comités Stratégiques	68
III.3.3 Les audits d'évaluation du fonctionnement des conseils.....	68
III.4. Le rôle central de l'informel. Le conseil n'est-il qu'une mise en scène ?.....	68
III.5. Typologie de conseils	69
III.5.1. Le « One man Show » ou... qui contrôle le dirigeant ?	70
III.5.2. Le PDG sous contrôle unifié.....	71
III.5.3. Le PDG soumis à un contrôle collégial	72
Quatrième Partie : La présence des salariés administrateurs : un choc culturel __	74
IV.1. Les représentants des salariés vus par les autres administrateurs	76
IV.1.1. La question de la légitimité	76
IV.1.2. Un déficit de compétences pour certains et une réelle expérience pour d'autres	76
IV.1.3. Les salariés administrateurs : une trop grande discrétion.....	77
IV.1.4. ...et des attitudes trop syndicales	77
IV.1.5. Une plus grande proximité aux représentants des salariés actionnaires.....	77
IV.2. Des modes de comportement et d'intervention à élaborer	78
IV.2.1. Quelle attitude avoir en conseil ?	78
IV.2.2. La question de la confidentialité.....	78
IV.2.3. Les relations avec les autres administrateurs.....	79
IV.3. Les effets de la présence de représentant des salariés dans les organes de contrôles	80
IV.3.1. Le PDG	80
IV.3.2. Les administrateurs externes	81
IV.3.3. L'impact des administrateurs salariés sur le fonctionnement du conseil : des représentations contrastées	82
IV.3.4. Les organisations syndicales	83
IV.3.5. Les limites de l'influence des salariés dans les conseils	83
IV.4. Les relations entre représentants des salariés	84
IV.4.1. Au sein d'une même entreprise	84
IV.4.2. Entre administrateurs d'entreprises différentes	84
IV.5. Des effets qui dépassent le cadre strict du conseil	85
IV.5.1. Influence du mandat d'administrateur sur les relations avec la hiérarchie .	85
IV.5.2. Influence du mandat d'administrateur sur les relations avec l'organisation syndicale de l'entreprise	85
IV.5.3. Influence du mandat d'administrateur sur les relations avec les salariés....	86

IV.5.4. Influence du mandat d'administrateur sur son propre comportement.....	87
IV.6. Quel avenir professionnel pour les représentants des salariés ?.....	87
CONCLUSION	89
1. Le gouvernement d'entreprise	90
1.1. Des conseils autocratiques	91
1.2. Une composition des conseils trop homogène.....	93
1.2.1- Sexe et âge des administrateurs	93
1.2.2- Des conseils consanguins	94
1.2.3- La présence grandissante de l'administrateur dit « indépendant »...94	
1.3. Le mode de nomination des administrateurs : une question essentielle	94
1.3.1- Des Assemblées Générales d'actionnaires qui s'apparentent à des « grandes messes »	95
1.3.2- Un n°1 qui choisit, de fait, ses administrateurs	95
2. Les administrateurs salariés	96
2.1 Les administrateurs représentant les salariés	96
2.2 Les représentants des actionnaires salariés.....	97
ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE	99

INTRODUCTION

Les années 80 ont été marquées par la financiarisation progressive de l'économie. Les vagues de déréglementations successives tout au long de cette période, et l'innovation en termes de produits financiers ont sans conteste contribué à l'attractivité et à l'essor des marchés financiers.

Sur ces marchés, les investisseurs institutionnels, et notamment les gestionnaires collectifs d'épargne retraite, se sont affirmés comme des acteurs prédominants. Devant faire face aux paiements de rentes de retraite, ces investisseurs institutionnels cherchent à obtenir le rendement nécessaire de leurs placements en investissant en actions, tout ceci avec un fort degré d'exigence de rentabilité vis-à-vis des entreprises.

Ainsi, depuis le début des années 1990 l'environnement des grandes entreprises a été profondément modifié, l'actionnaire français ou étranger, bailleur de fonds, est devenu un acteur clé.

En France, le milieu des années 90 a vu l'émergence de la notion de gouvernance d'entreprise, que l'on peut définir comme une tentative d'harmonisation des règles sur les normes de gestion des entreprises, la structuration et l'organisation du pouvoir au sein de l'entreprise. Ces règles visent une standardisation des pratiques managériales vis à vis de l'actionariat et concernent principalement trois domaines : la transparence et la diffusion de l'information auprès des actionnaires ; le rôle et fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et la protection des droits des actionnaires, et notamment des actionnaires minoritaires.

Si la gouvernance d'entreprise occupe aujourd'hui le devant de la scène médiatique, ce ne fut pas toujours le cas. Longtemps les dirigeants ont préféré éviter d'aborder ce sujet devant le grand public.

La multiplication des « affaires » (Crédit Lyonnais, Enron, Vivendi pour ne citer que les plus médiatisées) a considérablement bouleversé cette situation. Craignant de voir les pouvoirs publics légiférer sur cette question, les dirigeants d'entreprise, via le CNPF, ont pris l'initiative, en demandant à Marc Viénot, en 1995, de réaliser un rapport sur le sujet.

Depuis cette date, le débat public est en France structuré par des rapports successifs, toujours à l'initiative du patronat. Les dirigeants d'entreprise semblent être les seuls à pouvoir évaluer et améliorer le fonctionnement des instances de contrôle des entreprises. Ils sont pourtant dans ce débat à la fois juges et parties puisque la gouvernance d'entreprise est censée régir les relations entre les actionnaires et les dirigeants. Mais, ce monopole du discours a atteint, en partie au moins, ses objectifs puisque la COB dans ses préconisations pour les rapports d'activité publiés cette année reprend les préconisations du rapport Bouton.

Cette initiative patronale de devancer le législateur est aujourd'hui couronnée de succès bien que certains signes puissent laisser penser qu'à terme, les choses peuvent évoluer dans un sens moins favorable aux dirigeants. En effet, la loi dite Nouvelles Régulations Economiques a commencé à imposer un certain nombre de contraintes, comme la limitation du cumul des mandats. Plus récemment, la commission européenne a indiqué sa volonté d'encadrer juridiquement, de façon plus contraignante, le fonctionnement des conseils et les relations entre les dirigeants, les conseils d'administration et les actionnaires. S'en remettre au seul bon

vouloir et à la bonne volonté des dirigeants ne semble plus satisfaisant pour les organes politiques nationaux et internationaux. Cette volonté législative est soutenue largement par les associations de petits actionnaires.

Au niveau scientifique, les écrits théoriques sur le gouvernement d'entreprises sont nombreux, en particulier dans le monde anglo-saxon. Mais, les débats se sont plutôt focalisés sur les concepts, rarement sur les pratiques. Ainsi, Il n'existe pas en France, à notre connaissance, de recherche sur le fonctionnement concret des conseils en dehors de quelques rapports sur les conseils d'administration des entreprises publiques, dont les logiques sont particulières.

Tout se passe comme si le mode de fonctionnement à l'œuvre dans les conseils était, en tout point, totalement identique au fonctionnement théorique et au discours d'un des acteurs : les dirigeants. Or, nous sommes bien conscients qu'entre un fonctionnement théorique et un fonctionnement réel, il y a des différences notables comme dans toute activité sociale. Il nous semblait donc primordial, pour pouvoir parler du fonctionnement des conseils d'aller voir ce qui s'y passe concrètement, ou à défaut, d'écouter le discours des différentes parties prenantes des conseils sur ce fonctionnement.

Depuis de nombreuses années, l'Observatoire des Dirigeants tentait de mettre sur pied une étude portant sur le mode de fonctionnement des organes de contrôle des entreprises. La participation à des réunions de conseils étant exclue, pour des raisons de confidentialité et par le peu d'envie des dirigeants de voir un chercheur venir étudier ce qu'il se passe dans son conseil, il nous semblait qu'une première approche consistait à rencontrer des administrateurs pour des entretiens semi-directifs individuels et, bien évidemment, confidentiels. Des entretiens collectifs n'auraient pas permis de recueillir certaines informations que les administrateurs n'auraient pas osé dévoiler devant d'autres et la confidentialité était une garantie indispensable pour obtenir ces « confidences ».

La première tentative, en 1996, d'aborder ce sujet, pour les sociétés du SBF 120, un peu moins d'un an après la publication du premier rapport Viénot, avait pourtant tous les atouts pour réussir : elle avait été négociée avec le CNPF (devenu Medef) et la SBF (Société des Bourses Françaises). Annoncée largement dans la presse elle fut pourtant stoppée avant même d'avoir commencé. A l'époque, de nombreux dirigeants considéraient qu'il n'y avait pas de grave problème dans le fonctionnement des organes de contrôle et donc qu'aucune étude n'était nécessaire... surtout si elle était confiée à des personnes extérieures au patronat, et à des chercheurs en particulier.

Plusieurs autres tentatives ont été effectuées, mais jamais nous n'avons pu accéder « au terrain », c'est-à-dire bénéficier d'un support qui nous aurait ouvert les portes des bureaux des administrateurs.

Pourtant en 2002, une porte d'entrée s'est ouverte lors de discussions avec la CFDT. Il existe en effet des administrateurs représentant les salariés dans différentes entreprises privées cotées en bourse, généralement d'anciennes entreprises publiques qui ont conservé des représentants des salariés après leur privatisation. On a vu également, sur cette période (1996-2002) se développer l'introduction d'administrateurs représentant les actionnaires salariés dans les conseils d'administration. Ces interlocuteurs, administrateurs à part entière, pouvaient être en mesure de nous donner leurs représentations du fonctionnement des conseils au sein desquels ils siégeaient.

Hypothèses de travail et Problématique

Cette recherche partait de l'hypothèse que le développement des principes du gouvernement d'entreprise tendait à modifier le fonctionnement des organes de contrôle (conseil d'administration ou de surveillance) des entreprises en les obligeant à une plus grande transparence de leur activité et à une amélioration de leur mode de fonctionnement, les lois de « modernisation sociale » et des « nouvelles régulations économiques », en renforçant la responsabilité de ces instances, pouvant également accentuer ces changements.

De ce point de vue, la présence d'administrateurs salariés dans les conseils pouvait, elle aussi, soit aboutir à la multiplication des séances de pré-conseil d'entreprise, vidant de son sens les réunions collégiales des conseils d'administration, soit, au contraire, apporter une bouffée d'air frais dans des conseils excessivement consanguins.

De même qu'il existe peu de travaux français sur le rôle effectif joué par l'acteur (collectif ou individuel) administrateur, il semble qu'il n'y ait aussi que peu de travaux scientifiques centrés sur la place et le rôle, que peuvent jouer (ou jouent) les diverses catégories de représentants des salariés présents au sein de ces instances.

Il apparaissait donc intéressant, dans le cadre de ce travail, de recueillir la représentation de l'ensemble des acteurs du gouvernement d'entreprise : d'une part, sur le mode de fonctionnement de ces instances et d'autre part, de se pencher sur leur représentation du rôle qu'y exercent les salariés.

Cette recherche se proposait ainsi d'obtenir tant des informations concrètes que des représentations des divers acteurs autour des points suivants :

- Le fonctionnement des organes de contrôle des entreprises

Comment se déroulent les réunions des conseils ? Par qui sont-elles organisées ? Que se passe-t-il en dehors de ces réunions ? Comment sont prises les décisions ? Quel est le rôle exact des divers comités ? etc.

- Le rôle et l'activité de chaque catégorie d'administrateurs au sein des organes de contrôle.

Chacun des divers types d'administrateurs rencontrés dans un conseil a sa propre légitimité. Il était donc souhaitable de comprendre les rôles, les représentations et les jugements de chacun.

Quelles sont les fonctions et l'activité des divers administrateurs dans les organes de contrôle des entreprises françaises cotées ? Quelle est la place qu'ils occupent au sein des conseils ? Quelle peut être leur influence sur les décisions prises lors des réunions ? Quelles sont leurs relations avec les autres administrateurs ? Comment décident-ils de leur vote ? etc.

Il s'agissait ici de comprendre, non seulement la place que peuvent prendre les différents types d'administrateur au sein des organes de contrôle des entreprises, mais aussi quelles sont les ressources dont ils disposent pour exercer ces fonctions, quels sont les administrateurs avec lesquels ils peuvent s'allier, et sous quelles conditions ils peuvent jouer un rôle de contrôle et de définition de la stratégie de l'entreprise. De plus, la présence

d'administrateurs représentant les salariés et/ou d'administrateurs représentant les salariés actionnaires dans le conseil posait la question de l'impact de cette présence sur le fonctionnement de ces organes de contrôle.

- Les éléments qui distinguent les différents types de représentants des salariés.

Chaque conseil comporte des représentants du comité d'entreprise qui représentent des syndicats et des types de salariés différents. Certains conseils ont également des administrateurs représentant les salariés et/ou des administrateurs représentant les salariés actionnaires. On cherchera à connaître quelles sont les relations entre ces différents acteurs particuliers du conseil.

On peut faire l'hypothèse que tous les représentants des salariés n'ont pas forcément les mêmes objectifs et ne mettent pas en œuvre les mêmes logiques d'action. On tentera donc de comprendre ces différentes logiques et de cerner les conditions d'une action concertée quand plusieurs types de représentants des salariés sont présents dans le conseil. De même on a cherché à savoir si la présence d'administrateurs salariés dans les conseils avait modifié les relations entre organisations syndicales et direction d'entreprise.

- Les parcours des divers types d'administrateurs.

Nous proposons ici d'étudier la place qu'occupent ces fonctions dans les parcours professionnels (et/ou syndicaux) des personnes qui les exercent, comment (mode de nomination et type de légitimité) devient-on administrateur ? Quel type de parcours amène à ces fonctions ? Quelles sont les motivations des personnes qui les exercent ? Comment envisagent-ils l'avenir ? etc.

Le déroulement de l'enquête... un premier résultat de la recherche

De par nos expériences précédentes, l'hypothèse de rencontrer d'emblée facilement des administrateurs issus de l'establishment patronal nous semblait, a priori, peu réaliste. Sans l'exclure, afin d'obtenir des regards croisés, nous avons commencé ce travail en cherchant à rencontrer des administrateurs salariés présents dans des conseils.

Nous pensions que cette première partie du travail serait la plus facile, ce qui n'a pas été le cas. En effet, répertorier ces types d'administrateurs et surtout obtenir leurs coordonnées a constitué un véritable travail d'investigation. Les rapports d'activités des entreprises et de premiers contacts offerts par la CFDT nous ont permis de tirer les fils et d'obtenir des noms et surtout des numéros de téléphone.

Nous avons ainsi commencé l'étude en rencontrant plus d'une trentaine de salariés¹ tout en recherchant, parallèlement, une voie d'entrée privilégiée dans le monde des autres administrateurs. Nous avons attendu d'avoir presque terminé les entretiens avec les administrateurs salariés avant de tenter de contacter les autres administrateurs des onze entreprises concernées.

Pour rencontrer les administrateurs issus de l'establishment, nous avons alors décidé de « tenter le tout pour le tout » en écrivant directement à ceux que nous souhaitions rencontrer,

¹ 22 salariés administrateurs, 5 administrateurs représentant les salariés actionnaires et 5 représentants du comité d'entreprise au conseil d'administration.

sans recommandation et sans nous faire trop d'illusions sur les chances de réussite de cette démarche. Nous n'avions qu'un atout en poche : avoir interviewé des salariés présents dans les conseils. Ceci pouvait donner envie de nous rencontrer, tant pour exprimer un point de vue différent, que peut-être également... pour savoir ce que nous allions publier sur cette question.

Nous avons alors été agréablement surpris de découvrir que nombre d'administrateurs, issus du monde patronal, étaient prêts à nous recevoir. Bien sûr, nous avons essuyé également quelques échecs et/ou accords de principe mais... sans trouver de date précise de rencontre. Néanmoins, certains d'entre eux prenaient même l'initiative de nous appeler dès réception de notre courrier. On peut ainsi se poser la question de savoir ce que signifie cette attitude nouvelle d'ouverture du monde patronal à notre égard. Il n'est pas improbable de penser que les débats actuels sur le gouvernement d'entreprise et les « affaires » qui défraient la chronique ont transformé les mentalités, plutôt réservées sur ces sujets, des dirigeants.

Nous avons ainsi pu interviewer une vingtaine d'administrateurs issus du monde patronal². Ces entretiens se sont déroulés à l'heure précise prévue, ce qui contraste avec notre étude précédente sur les hauts fonctionnaires et les attentes sans fin dans les couloirs des ministères. Pour les dirigeants : « le temps c'est de l'argent ». Nous avons également pu rencontrer cinq personnes qui ne participent pas à des conseils, mais qui pouvaient avoir des points de vue intéressants sur notre sujet : dirigeants d'associations de salariés actionnaires, experts auprès des comités d'entreprise, cadres d'entreprises...

Dans l'ensemble, il nous fut relativement plus simple de rencontrer les administrateurs non représentants des salariés que les administrateurs salariés. Et ces derniers se sont révélés plus prudents et plus méfiants que les autres, parfois même moins virulents dans leurs déclarations. Méfiance souvent due aux problèmes rencontrés lors d'expériences préalables avec des journalistes, et à leur rapport extrêmement précautionneux à la confidentialité des débats de conseil. Certains ont même refusé de nous voir.

Nous avons profité de l'avantage que représentait pour nous la présence de pluri-administrateurs dans ces conseils, pour prendre le parti d'interviewer les administrateurs dirigeants sur le conseil d'administration... des autres. Ainsi les longs entretiens, tant avec les salariés qu'avec les autres administrateurs se sont avérés dans l'ensemble ouverts. Tous ont fini par nous parler plutôt franchement de leurs représentations, du mode de fonctionnement des conseils au sein desquels ils siégeaient et... des dysfonctionnements perçus de ces conseils.

Ce sont ainsi les analyses et les interrogations que nous tirons de ces entretiens croisés que nous présentons dans le cadre de ce rapport. Il s'agit bien évidemment d'une étude encore largement exploratoire puisque nous avons concentré nos regards sur un petit nombre de conseils (onze). Il s'agit ici d'une analyse tant de la communication des entreprises sur le gouvernement d'entreprise, que des représentations recueillies auprès des acteurs sur le fonctionnement des conseils.

Ce rapport s'articule en quatre parties. Dans la première, nous présenterons les entreprises sur lesquelles nous avons travaillé et la composition de leurs conseils d'administration ou de surveillance. La seconde partie s'attachera à rendre compte de la diversité des administrateurs présents dans ces conseils. Puis, nous nous intéresserons au fonctionnement de ces conseils dans la troisième partie. Une quatrième et dernière partie sera

² 18 administrateurs « classiques » Président du conseil ou non.

plus centrée sur les effets de la présence des différents représentants des salariés dans ces instances.

Première Partie

Les entreprises et leur gouvernance

Dans tous les pays, le thème du gouvernement d'entreprise concerne l'ensemble des règles permettant aux actionnaires de s'assurer que les firmes dont ils détiennent des parts sont dirigées en conformité avec leurs intérêts. Ce sont les actionnaires réunis dans le cadre des assemblées générales qui délèguent leur pouvoir de contrôle à un conseil d'administration ou de surveillance chargé de conseiller et superviser l'action de la direction générale de l'entreprise.

Les nouvelles exigences de la compétition, l'internationalisation des marchés et notamment des marchés financiers et le développement des fonds de pension ainsi que leur rôle croissant sur les marchés boursiers expliquent que le thème du « gouvernement d'entreprise » devienne objet de débat dans nombre de pays occidentaux. Le conseil d'administration redevient, au moins théoriquement, un acteur central du gouvernement d'entreprise.

Présent en France depuis le début des années 90, le débat autour du gouvernement d'entreprise fait l'objet depuis une dizaine d'années dans nombre de pays d'une attention toute particulière. Le débat s'intensifie encore aujourd'hui suite aux répercussions des nombreux scandales récents³. En effet, dans un monde qui se caractérise par une extraordinaire mobilité des capitaux, le souhait des investisseurs de voir se dessiner des pratiques plus ouvertes en terme de Corporate Governance est un élément que les entreprises ne peuvent plus se permettre d'ignorer.

Dans l'hexagone, outre la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques qui relève du législatif, plusieurs rapports à l'initiative des instances patronales se sont succédés sur ce sujet : Viénot I en 1995, Viénot II en 1999, censé dresser un premier bilan du rapport précédent, Bouton en 2002, Institut Montaigne en 2003⁴. De surcroît, en février 2003, suite aux réflexions d'un comité ad hoc, diverses propositions viennent même d'être faites pour ce qui concerne la bonne gouvernance des entreprises publiques et le rôle de l'Etat actionnaire⁵.

Cette multiplication récurrente de rapports sur ce thème manifeste à quel point les critiques qui sont aujourd'hui adressées aux modes de fonctionnement des conseils deviennent insupportables dans un pays où les investisseurs institutionnels, étrangers en particulier, demandent aux organes de contrôle et de direction des sociétés cotées d'être beaucoup plus attentifs aux performances financières des entreprises.

Chacun de ces rapports tente d'apporter sa pierre à la réflexion sur le problème délicat et complexe du « sain » fonctionnement des conseils d'administration et d'établir des règles de références à respecter. La multiplication en France des rapports successifs sur le sujet, qui ne sont pas regroupés, comme en Angleterre, en un seul rapport synthétique, n'est d'ailleurs pas forcément signe de changement réel et concret d'attitude. En effet, on peut craindre, dans notre pays, une similitude avec la multitude des rapports produits depuis de nombreuses années sur la réforme de l'Etat et la gestion des hauts fonctionnaires... qui n'ont guère été suivis d'effet⁶.

³ Entre autres, aux USA, avec la loi Sarbanes-Oxley du 31 juillet 2002 ; en Allemagne, Rapport de la commission of the German corporate governance, 2002

⁴ M.Vienot : « Le conseil d'administration des entreprises cotées » juillet 1995, Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, juillet 1999, « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées » Rapport du groupe de travail présidé par Daniel Bouton, 23 septembre 2002, Institut Montaigne « Mieux gouverner l'entreprise », mars 2003.

⁵ L'Etat actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques, Rapport à Mr Francis Mer, 24 février 2003.

⁶ Cf. M. Bauer, B.Bertin-Mourot, P. Thobois : « La gestion des hauts fonctionnaires levier ou frein à la modernisation de l'Administration ? » CNRS/DGAFFP, mars 2002.

Ces textes français écrits sous la houlette de banquiers inspecteurs des finances, à l'exception du rapport de l'institut Montaigne, sont essentiellement le fruit de la réflexion de grands patrons hexagonaux sur les pratiques récentes des conseils qu'ils ont vu fonctionner⁷, et/ou qu'ils ont dirigés. Ils proposent de mettre en place des dispositions portant notamment sur le mode de fonctionnement des conseils, sur leurs comités spécialisés, sur l'indépendance des administrateurs et sur la transparence des mécanismes de rémunération des dirigeants. Ils ne font toujours pas l'objet pour les entreprises cotées, comme dans d'autres pays d'Europe⁸, d'obligation de prendre officiellement position par rapport à leurs recommandations⁹. Ils n'ont toujours pas, de l'aveu même du rapport Bouton, donné lieu à une généralisation, dans les entreprises cotées, du respect de certaines règles essentielles préconisées.

I.1 Le conseil d'administration, un organe collégial essentiel

Le domaine d'intervention et de responsabilité légale de l'organe de contrôle de l'entreprise, Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance, est très large¹⁰.

La loi française de 1966 reconnaît expressément le rôle du conseil en tant que représentant de « l'intérêt social » de l'entreprise (capitalisme partenarial) et non dans le seul intérêt des actionnaires (capitalisme actionnarial) comme cela est plutôt le cas dans le système anglo-saxon. Ainsi :

« Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent »¹¹.

L'article 110 de la loi sur les sociétés commerciales de 1966 précisait déjà qu'il détermine la rémunération du Président et des mandataires sociaux

Le premier rapport Viénot (de même que le dernier rapport Bouton) précisait que le conseil d'administration remplissait une quadruple mission :

« Il définit la stratégie, il désigne les mandataires sociaux chargés de gérer celle-ci, il contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations très importantes ».

Ainsi en sélectionnant les mandataires sociaux et notamment le n°1 de l'entreprise, les administrateurs d'une firme peuvent agir à la fois sur la composition de son équipe dirigeante et sur ses choix stratégiques.

On le voit, les prérogatives du conseil de surveillance comme celles du conseil d'administration sont très importantes. Mais cette double mission de conseil **et** de contrôle ne

⁷ Le comité du rapport Vienot II, 1999 n'était composé que de grands patrons, et sur 14 participants, 6 étaient des membres de grands corps de l'Etat.

⁸ En Grande Bretagne le « Combined Code » qui regroupe les recommandations définies par les rapports successifs et impose aux entreprises de prendre position par rapport aux recommandations, et en Allemagne le Deutsche Kodex.

⁹ Ce que les britanniques appellent « comply or explain », soit : se conformer ou expliquer.

¹⁰ G. Charreaux, JP. Pitot-Belin Le Conseil d'administration, Vuibert, décembre 1990.

¹¹ Définition reprise par le rapport Bouton et celui de l'institut Montaigne.

va pas forcément de soi pour tous. En effet, autant les n°1 ou anciens n°1 interrogés n'ont aucune difficulté à accepter, voire même souhaiter, le rôle de « conseil aux dirigeants » des administrateurs qui les aident à prendre leurs décisions dans un univers économique instable, autant ils ont beaucoup plus de mal à accepter le rôle de « contrôle » dont sont en charge les administrateurs de leur conseil. C'est sans doute une des raisons qui fait préférer aux dirigeants français la formule du conseil d'administration plutôt que celle de conseil de surveillance, où le rôle de contrôle apparaît encore plus fortement.

I.2. Rôle et responsabilités des administrateurs

Pour faire fonctionner le conseil de sociétés cotées la loi prévoit que le nombre des administrateurs (sauf en période de fusion où le nombre peut augmenter) doit être compris entre trois et dix-huit¹². De même la loi limite à un tiers le nombre d'administrateurs liés à l'entreprise par un contrat de travail et à cinq le nombre d'administrateurs directeurs généraux. Le rapport Bouton préconise la présence d'administrateurs « *intègres* », selon un savant dosage de compétences, d'expériences et surtout d'indépendance, au service de la société et de ses actionnaires. Ce rapport va au-delà du rapport Viénot en souhaitant une moitié « d'indépendants » présents au sein des conseils.

Contrairement aux Etats Unis aujourd'hui, en France le rôle des administrateurs est peu précisément encadré légalement. Le guide de l'administrateur de la société anonyme¹³ reste relativement ouvert, se référant à des règlements intérieurs particuliers à chaque entreprise, à des jurisprudences et à des principes. Ainsi le rapport Bouton (qui souhaite sans doute éviter que l'Etat ne légifère sur le sujet) précise :

« Ce qui est en cause est moins la règle que son esprit, moins la norme que les comportements... L'application loyale et la mise en œuvre de bonne foi des règles du jeu ».

Dans l'hexagone, autant le statut de commissaire aux comptes est clairement défini légalement, autant le rôle de l'administrateur l'est peu dans le détail de ses obligations¹⁴. Ce flou relatif, on le verra, explique pour partie les difficultés de certains administrateurs salariés lorsqu'ils sont parachutés au sein d'un conseil.

Néanmoins, en France au sein de conseils d'administration majoritairement dominés par un Président Directeur Général (la structure juridique duale composée d'un directoire et d'un conseil de surveillance préconisé par les rapports Viénot n'ayant pas encore trouvé beaucoup de candidats : 24% dans les sociétés du CAC 40 en 2000¹⁵) cette formule reste plutôt utilisée pour des périodes de transition d'une direction à une autre. Il revient d'abord au président du conseil d'administration la lourde tâche de veiller au bon fonctionnement tant du conseil d'administration que de l'Assemblée Générale des actionnaires. Il doit par ailleurs s'assurer, entre autres, de la régularité des convocations et des tenues de réunions.

¹² Depuis la Loi du 15 mai 2001 art L225-23., auparavant le nombre d'administrateurs était fixé à 15.

¹³ F. Basdevant, A. Charvériat, F. Monod : *Guide de l'administrateur de la société anonyme*, AFIC, Litec diffusion, juillet 1995.

¹⁴ En dehors de l'obligation de déclaration de franchissement de seuil, d'information au public et de non utilisation d'informations privilégiées.

¹⁵ 24% in Rapport Korn Ferry International de novembre 2000, et 27.5% in M. Bauer, B. Bertin-Mourot : « Administrateurs et dirigeants du CAC 40 » des logiques sociales d'autocontrôle au cœur du gouvernement d'entreprise, CNRS-Boyden, Paris, septembre 1997.

Il revient en revanche aux administrateurs, collectivement responsables des décisions prises en conseil, de contrôler le dirigeant. La responsabilité des administrateurs se trouve ainsi engagée, même individuellement, en cas d'absence de contrôle. L'article L 244 définit les caractéristiques des responsabilités de ceux-ci :

*« Les administrateurs sont responsables individuellement ou solidairement selon le cas, envers la société ou envers les tiers, soit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés anonymes, soit des violations des statuts, soit des fautes commises dans leur gestion ».*¹⁶

En fait, il incombe aux administrateurs, pour remplir leur mission, de participer aux réunions ou même de les provoquer, d'exiger toutes les informations qu'ils jugent nécessaires à l'exercice de leur mandat. On peut citer à cet égard un arrêt très strict de la Cour d'appel de Paris de 1994 :

*« La responsabilité des administrateurs peut être recherchée lorsqu'ils n'ont exercé aucune surveillance sur les comptes sociaux ou qu'ils s'en sont purement et simplement remis aux décisions du PDG, qu'ils se sont, pendant un certain nombre d'années, contentés d'entériner. Il incombe en effet aux administrateurs d'exercer une surveillance active et efficace de la direction de la société... Il appartenait au conseil de prendre l'initiative de questionner le président sans attendre d'être informé par ce dernier, de sorte que l'abstention fautive des administrateurs a participé à la réalisation du préjudice subi par la société ».*¹⁷

On ne saurait être plus clair sur la responsabilité des administrateurs et leur obligation de vigilance, qui s'accompagne d'un devoir de « discrétion » (confidentialité) à l'égard des délibérations des conseils et bien évidemment de non utilisation de ces informations pour leur propre intérêt, ce qui constituerait un « délit d'initié ».

Ce rôle important des administrateurs et leurs fortes responsabilités, puisque toutes les infractions regroupées sous le vocable de « droit pénal des affaires » sont susceptibles de leur être reprochées, commencent aujourd'hui à inquiéter les administrateurs français en place. Les nombreux exemples de mises en cause de la responsabilité d'administrateurs outre-Manche y sont pour beaucoup. Prenant soudain conscience de l'étendue de leurs responsabilités les propos de certains administrateurs sur le sujet sont très clairs : *« Avec de telles responsabilités, soit les administrateurs doivent être incomparablement mieux payés qu'ils ne le sont en France, soit... plus personne ne voudra être administrateur ».* (un ancien n°1)

C'est sans doute pourquoi le tout dernier rapport de l'Institut Montaigne sur le sujet va jusqu'à préconiser, pour raison de sécurisation juridique, d'officialiser la prise en charge par l'entreprise des frais d'assurance des administrateurs. Il n'est pas certain que les actionnaires des firmes considèrent cette dernière proposition comme un progrès, à l'heure où l'on cherche au contraire à rétablir de la responsabilité au sein des conseils.

I.3. Caractéristiques des entreprises étudiées

Nous avons cherché, dans le cadre de ce travail, à nous intéresser à des grands groupes cotés français de différents secteurs d'activité. En effet, le poids de ces grandes entreprises dans

¹⁶ Op. cité : Guide de l'administrateur p. 125.

¹⁷ Op ; cité p. 139.

le paysage économique français est considérable et leur influence est énorme sur l'évolution de nombreux secteurs d'activité, sur la situation économique et sociale de multiples régions et plus globalement sur le développement du pays. L'importance, dans ce type d'entreprises, de leur activité de « gouvernement d'entreprise » est d'autant plus forte que des dysfonctionnements repérés peuvent éblouir l'ensemble de la place boursière de Paris.

Une recherche sur le gouvernement d'entreprises non cotées, même importantes, ou de grandes entreprises nationalisées n'aurait pas été effectuée avec le même questionnement initial ni avec le même type d'entretiens. En effet, ces entreprises n'ont pas les mêmes logiques de fonctionnement et de gouvernance. Quand une famille, par exemple, détient l'ensemble du capital d'une société ce sont plus les réunions de famille qui déterminent l'avenir de l'entreprise que les séances de conseil d'administration. A l'inverse, dans les entreprises nationalisées, il arrive fréquemment que des logiques étatiques et/ou politiques viennent interférer dans les réunions de conseil et prennent le pas sur les logiques de marché.

Il nous semblait également préférable de limiter le cadre de l'étude à des sociétés de tailles comparables. Il y a peu de choses en commun entre le fonctionnement d'une multinationale qui comprend des dizaines de milliers de salariés et des millions d'actionnaires et celui d'une entreprise de taille moyenne de moins de cinq cent salariés avec trois actionnaires.

Enfin, nous avons voulu varier les secteurs d'activité pour éviter de présenter des fonctionnements de conseil trop spécifiques à certains secteurs.

Ce travail ayant comme double objectif : le fonctionnement des conseils et la présence de salariés dans ces instances, un certain nombre d'entreprises ont dû être écartées de notre échantillon dans la mesure où il n'y avait aucun représentant des salariés au sein de leur conseil. En effet, ces groupes s'organisent en holding contrôlant une ou plusieurs filiales opérationnelles (parfois l'ensemble de l'ancienne entreprise, parfois chacune des anciennes branches). Ces filiales sont souvent des SAS (sociétés anonymes simplifiées) qui peuvent se passer de conseil d'administration. La holding elle-même n'a généralement pas suffisamment de salariés pour avoir un comité d'entreprise et il n'y a donc pas de représentant du comité d'entreprise qui assiste aux réunions du conseil.

a) Chiffre d'affaire des entreprises et effectifs

A l'exception de l'une d'entre elles, qui se situe dans le SBF 120, toutes les entreprises de notre échantillon font partie du CAC 40. Les chiffres d'affaire (ou résultats nets bancaires) sont supérieurs à 6 milliards d'euros (plus de 20 milliards d'euros pour certaines entreprises).

Leur poids, en termes d'emploi, est lui aussi très important puisque toutes ont des effectifs de plus de 30 000 salariés, voire plus de 100 000 à travers le monde.

Il ne s'agit que d'entreprises « mères » dont une majorité sont « privatisées ». Nous avons délibérément écarté les filiales et de rares entretiens avec des salariés administrateurs présents dans des conseils de filiales (même très grosses) ont confirmé notre hypothèse que peu de choses importantes s'y déroulaient tant que les décisions étaient prises par la maison mère.

« Les réunions du conseil durent 1 heure 30, c'est surréaliste... : aucun administrateur ne pose de question. Il n'y a rien de confidentiel dans les réunions, tout a été dit au comité central d'entreprise. Quant à l'assemblée générale, le secrétaire général a 99.99% des droits de vote. Elle dure 10 minutes... ». (Un représentant du comité d'entreprise dans le conseil d'administration d'une filiale).

b) Structure du capital

Pour travailler sur la structure du capital de ces firmes, nous avons repris, pour les onze entreprises de notre échantillon, les formes de contrôle définies par le LEREPS¹⁸.

Une entreprise est en « contrôle minoritaire », c'est-à-dire qu'un « actionnaire minoritaire pèse suffisamment pour détenir la réalité du pouvoir dans l'entreprise ».

Trois entreprises sont en « contrôle joint », c'est-à-dire que « plusieurs actionnaires exercent de concert le contrôle sur l'entreprise ».

Sept entreprises ont un « actionnariat dispersé », c'est-à-dire qu'il n'existe pas d'actionnaire suffisamment important pour exercer une influence décisive sur l'entreprise. On notera toutefois des différences importantes sur le principal actionnaire dans ces entreprises puisque selon les cas, le poids relatif du premier actionnaire est plus ou moins fort¹⁹.

Aucune des entreprises étudiées n'est contrôlée par un actionnariat familial.

Huit d'entre elles sont des entreprises privatisées.

I.4. La composition des conseils

Sur la composition des conseils, le recueil d'informations peut aujourd'hui se faire en grande partie en consultant les rapports annuels des entreprises²⁰, dont le contenu s'est, de ce point de vue, grandement amélioré ces dernières années. Toutefois, la qualité des informations sur la composition du capital de l'entreprise, son conseil et ses administrateurs est très variable d'une entreprise à l'autre.

Pour respecter notre engagement de confidentialité sur l'identité des personnes rencontrées, nous ne pouvons décrire chacun des conseils étudiés de façon détaillée. Ces derniers sont suffisamment différenciés pour que le cumul de quelques informations sur leur

¹⁸ *Alternatives Economiques*, n°182, juin 2000, p.38.

¹⁹ Dans un cas, il n'y a pas d'actionnaire significatif identifié et dans un autre cas, le premier actionnaire détient plus de 10% du capital.

²⁰ Nous avons consulté les rapports annuels 2001, les rapports 2002 n'étant pas encore sortis lors de ce travail.

composition suffise à les identifier. Nous proposons donc de caractériser la composition des conseils d'une façon globale même si cela s'avère un peu réducteur.

Bien évidemment, ces données n'ont pas la prétention d'être représentatives de l'ensemble des grandes entreprises françaises. Les données fournies ci-dessous ont comme objectif de donner quelques indications sur les conseils étudiés et leur membres.

a) Types de conseils et dissociation des fonctions de président et de directeur général

Les dirigeants français paraissent encore peu enclins à partager leur pouvoir.

Deux entreprises ont opté pour conseil de surveillance et directoire. Comme souvent, il s'agit pour l'une d'entre elles d'une fusion de deux entreprises, cette formule permettant de conserver un rôle significatif aux deux anciens dirigeants : l'un comme président du conseil de surveillance et l'autre comme président du directoire. Pour la seconde entreprise, la situation est également fréquente puisqu'il s'agit fort probablement de gérer une transition entre deux dirigeants d'une même famille sans que celle-ci domine le capital de l'entreprise.

Pour les entreprises à conseil d'administration, une seule entreprise de notre échantillon a dissocié les fonctions de président (« chef des contrôleurs ») et de directeur général (« chef des contrôlés »).

Etant donné le parcours de ces présidents, on peut raisonnablement faire l'hypothèse, comme nous l'avons montré dans une de nos études précédentes²¹, que ces trois entreprises reviendront à un conseil d'administration, avec un PDG, lorsque les questions de transition seront réglées.

Les formules duales sont, depuis tout récemment, en train de faire des émules avec l'approche de l'âge de la retraite de nombre de patrons français. En effet, on assiste actuellement à l'utilisation de formules telles que conseil de surveillance ou dissociation des fonctions de président et de directeur général pour des patrons ayant dépassé la soixantaine. Ils privilégient aujourd'hui des formules qui leur permettent, tout à la fois, de céder leur place, sans lâcher pour autant le pouvoir²². Mais là rien ne dit que le président ayant... enfin, pris une retraite effective, l'entreprise ne reviendra pas à la formule du PDG.

b) Une taille des conseils relativement homogène

La taille des conseils varie entre 11 et 20 membres. 7 conseils comportent entre 13 et 16 administrateurs. On pourrait s'étonner que pour certains conseils, le nombre d'administrateurs dépasse le maximum légal de dix-huit. Cela s'explique essentiellement par le fait que les salariés administrateurs et les représentants des salariés actionnaires ne sont pas comptabilisés dans ce maximum légal²³.

c) Poids des exécutifs dans les conseils

²¹ M. Bauer et B. Bertin-Mourot, Administrateurs et dirigeants du CAC 40, Op. cité

²² Cf. *Le Monde* du 16 mai 2003 et du 21 mai 2003.

²³ Ni, à l'inverse, dans le nombre minimal légal d'administrateurs.

Si, par définition, les conseils de surveillance ne comprennent aucun exécutif, les conseils d'administration peuvent avoir jusqu'à un tiers de leurs membres salariés par l'entreprise. Dans notre échantillon, on est largement en dessous de ce maximum légal puisque qu'on trouve entre 1 et 3 exécutifs dans chacun des conseils d'administration²⁴, cinq n'en comportant qu'un.

d) Age des administrateurs : des écarts importants entre les différents conseils

Au sein de chaque conseil l'âge moyen des administrateurs varie de 54 à 65 ans. Les administrateurs salariés sont en moyenne plus jeunes que les autres puisqu'un seul a plus de 60 ans. L'administrateur le plus âgé est un ancien n°1 âgé de 77 ans.

Peu d'administrateurs, salariés ou non, ont moins de 50 ans. Le plus jeune administrateur est un salarié né en 1965 (soit 37 ans en 2002).

L'âge moyen des administrateurs non salariés varie selon les conseils entre 57 et 66 ans contre 44 à 59 ans pour les salariés.

Si l'on considère l'ensemble de la population des administrateurs de notre échantillon, l'âge moyen est de 60 ans.

L'âge moyen des administrateurs salariés est de 54 ans et de 61 ans pour les administrateurs non salariés.

Les administrateurs salariés actionnaires sont en moyenne plus âgés que les salariés administrateurs : 59 ans contre 54 ans.

Bien que plus jeunes en moyenne que les administrateurs issus du monde patronal, une forte majorité de salariés administrateurs sont donc, eux aussi, plutôt en fin de carrière.

La présence de salariés administrateurs tend à rajeunir les conseils, mais ne permet pas à elle seule d'expliquer l'amplitude des écarts observés. Si l'on ne tient pas compte de leur présence l'écart entre le conseil « le plus jeune » et le conseil « le plus vieux » est de 9 ans. Il existe donc un choix fait dans la composition des conseils où siègent plus ou moins de personnalités en fin de carrière ou de « retraités », même si aucun rapport annuel ne mentionne ce qualificatif. On note d'ailleurs, dans le cadre de nos entretiens, un certain souci de nommer à l'avenir des personnalités plus jeunes et/ou... des femmes.

e) Des instances peu féminisées

Les femmes sont peu représentées dans les instances de contrôle, puisqu'il n'y en a encore aucune dans certains conseils, et un maximum de deux dans d'autres : soit 5.7% en moyenne.

Plus de la moitié des « administratrices » sont des représentantes des salariés.

Si l'on ne considère que les administrateurs, non représentants des salariés, le taux de féminisation de ces conseils baisse encore, il atteint : 3.1%.

Les femmes sont totalement absentes dans sept conseils.

A l'inverse, dans deux conseils, on trouve le taux de féminisation maximum de 10%.

²⁴ Les salariés administrateurs et les représentants des salariés actionnaires ne sont pas comptabilisés.

f) Une présence d'administrateurs étrangers très contrastée selon les conseils

Le taux moyen d'administrateurs étrangers dans les conseil est de 23%. Certains conseils n'en ont aucun et dans un autre, au contraire, 45% des administrateurs sont de nationalité étrangère. Les étrangers ne cumulent quasiment jamais de mandats dans d'autres entreprises hexagonales.

En ne tenant pas compte de la présence des salariés, la moyenne de leur représentation dans les conseils augmente peu puisqu'elle est de 25%.

En 1999 la banque de France considérait que 36.3% du capital des sociétés cotées françaises était détenu par des étrangers. Cela ne se traduit pas encore, dans ces proportions, dans la composition de la majorité de ces conseils.

Certains interviewés ont ainsi exprimé les difficultés engendrées par la présence d'étrangers dans les conseils pour leur fonctionnement. En effet, indépendamment des problèmes d'éloignement, pour les non Européens, et des subtilités de la langue, les normes comptables ou les prérogatives du conseil par rapport à celles de l'Assemblée Générale, par exemple, ne sont pas les mêmes dans les différents pays du monde.

g) Diplômes détenus par les administrateurs : une présence massive des diplômés des grandes écoles

Comme pour les dirigeants d'entreprise²⁵, les administrateurs français sont souvent issus des grandes écoles françaises.

Tous les conseils étudiés comprennent au moins un énarque. Le plus fort taux d'énarques est de 40%, le plus faible 5% et la moyenne est d'environ 18%. Les polytechniciens représentent entre 0% et 38% des membres de conseils (14% en moyenne).

L'ENA et Polytechnique réunies forment entre 5% et 65% des administrateurs (32% en moyenne).

Les autres grandes écoles de catégorie 1²⁶ représentent de 5% à 38% (14% en moyenne) des administrateurs.

C'est donc au total entre 10% et 65% des membres des conseils qui sont issus de ces quelques écoles hexagonales (46% en moyenne).

Les étrangers ne sont généralement pas diplômés d'écoles françaises et une partie des représentants des salariés ne sont pas issus de l'enseignement supérieur (collège ouvriers/employés en particulier).

Et si on se concentre sur les seuls administrateurs français non représentants des salariés, le poids de ces grandes écoles augmente sensiblement (entre 12% et 100% avec une moyenne de 75%). L'ENA et Polytechnique représentant un peu plus de la moitié de ces administrateurs (51%).

La « diplomocratie » française reste encore dominante dans ces conseils d'entreprises françaises.

²⁵ M. Bauer et B. Bertin-Mourot, op. cité.

²⁶ Comme pour nos travaux précédents, nous considérons comme écoles de catégorie 1, les écoles suivantes : Ecole Polytechnique, ENA, HEC, ESCP, ESSEC, Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ecole des Mines de Paris, Ecole des Ponts et Chaussées, Ecole Centrale de Paris, Ecoles Normales Supérieures.

h) Poids des dirigeants d'entreprises françaises dans les conseils

Plus d'un administrateur sur cinq (21%) est un dirigeant en exercice d'une grande entreprise ou d'une grande banque d'affaires française. Mais ce chiffre masque une assez forte disparité puisque l'on trouve entre 7% et 35% de ceux-ci dans les différents conseils.

Si à ces dirigeants actuels, on ajoute les anciens dirigeants, la moyenne passe à 34% avec un minimum de 16% et un maximum de 65%.

Pour cette variable également il est intéressant de s'intéresser aux administrateurs français qui ne représentent pas les salariés. La part des dirigeants ou anciens dirigeants parmi eux se situe alors à 57% en moyenne, avec un minimum de 19% et un maximum de 100%...

Ainsi, plus de la moitié des « contrôleurs » sont également des « contrôlés » ou d'anciens « contrôlés ».

i) Poids des grands corps de l'Etat dans les conseils

Compte tenu du poids des dirigeants dans ces conseils et de leur formation, il n'est pas étonnant de constater un fort taux de membres des grands corps dans ces instances.

Un seul des onze conseils ne comprend aucun membre d'un grand corps de l'Etat, mais trois sont composés de 38% à 40% de membres de grands corps (22% en moyenne).

Si on ne s'intéresse qu'aux administrateurs français ne représentant pas les salariés, les membres des grands corps représentent alors entre 0% (pour l'un d'entre eux seulement) et 71% des personnes siégeant dans les conseils.

La moyenne de la présence des grands corps de l'Etat dans ces instances s'établit à 37%.

j) La nature de l'autorité légitime du dirigeant est celle qui est la plus représentée au sein du conseil ²⁷.

Sur les onze entreprises étudiées, le type de légitimité le plus représenté dans le conseil est celui du dirigeant en place pour dix d'entre elles.

Les administrateurs d'une même entreprise ont donc souvent des parcours professionnels proches de celui du dirigeant ou sont issus de viviers identiques à ceux de la personne qu'ils sont censés conseiller et contrôler.

Ceci est une des conséquences, on le verra, du fait que les dirigeants choisissent souvent eux-mêmes, ou avec l'aide du comité des nominations, les personnes qui vont siéger dans leur conseil.

k) La majorité des administrateurs sont des pluri-administrateurs

²⁷ Dans nos travaux précédents nous distinguons trois natures d'autorité légitime pour les dirigeants d'entreprises français. La légitimité à exercer la fonction de n°1 d'une grande entreprise peut venir d'un parcours professionnel dans la haute fonction publique, au sein du monde de l'entreprise ou par des relations avec les familles possédant le capital de l'entreprise.

Si l'on assiste ces derniers temps à un nombre significatif de démissions d'administrateurs pour cause de cumul de mandats suite à la loi NRE qui limite le nombre de mandats à cinq, le cumul de mandats reste loin d'être négligeable. Beaucoup d'administrateurs sont présents dans au moins deux conseils.

Si un des conseil étudiés ne comporte que 12.5% d'administrateurs détenant un mandat dans une autre grande entreprise française, c'est le cas, à l'inverse, pour 82% des administrateurs d'un autre conseil.

La moyenne est de 55% de pluri-administrateurs dans ces conseils.

Aucun administrateur étranger (à l'exception d'une personne ayant un poste opérationnel en France) et les représentants des salariés ne cumulent de mandats dans les grandes entreprises française. Si on les écarte, on trouve alors entre 12.5% et 100% d'administrateurs détenant des mandats dans au moins une autre grande entreprise française soit 68.4% en moyenne par conseil.

l) La présence d'actionnaires significatifs dans les conseils

La loi oblige tous les administrateurs à être actionnaires de l'entreprise et les administrateurs salariés n'échappent pas à la règle.

Les rapports d'activité restent souvent très évasifs au sujet de l'actionnariat de l'entreprise, les dirigeants ne souhaitent sans doute pas donner trop précisément cette information à leurs actionnaires. Les rapports se contentent d'informations strictement légales.

Quatre rapports d'activité ne précisent pas si leurs administrateurs (en général, dirigeant – n°1, ou plus rarement n°2 de grands groupes) siègent en tant que représentants d'une entreprise actionnaire. Lorsque c'est précisé, on a alors entre 5% et 63% de représentants des actionnaires significatifs, avec une moyenne de 22%.

m) La présence d'administrateurs dits « indépendants »

On l'a vu, le rapport Viénot préconisait la présence d'administrateurs « indépendants », cette préconisation étant encore renforcée dans ses quotas par le rapport Bouton.

Quatre rapports d'activité ne précisent pas si ils ont des administrateurs indépendants²⁸. Trois rapports préfèrent la notion « d'extérieurs » à la notion « d'indépendants » ce qui confirme l'ambiguïté de cette notion. Si l'on assimile les notions d'extérieurs et d'indépendants, on a alors des taux de 16% à 62.5% d'administrateurs dits « indépendants » ou « extérieurs » (39% en moyenne) dans ces conseils, sans que jamais cette qualification d'indépendance ne soit explicitée pour chacune des personnes.

n) Durée des mandats

²⁸ On notera que ces quatre rapports ne sont pas les mêmes que ceux qui ne précisent pas si leurs administrateurs représentent un actionnaire, à une exception près.

La durée de chaque mandat des administrateurs est assez variable d'une entreprise à l'autre et parfois même au sein d'un conseil : entre 3 et 6 ans. Le second rapport Viénot préconisait des mandats de quatre ans au maximum, renouvelables sans limite.

Sans avoir, dans le cadre de cette étude, la possibilité et surtout le temps, de recourir aux rapports annuels de toutes les années précédentes des entreprises considérées (et des rapports annuels de celles qui ont fusionné), il est difficile d'évaluer depuis combien de temps les administrateurs sont effectivement présents dans un même conseil, ce qui est rarement signalé.

Certains administrateurs rencontrés (dont des salariés) avaient de longs temps de présence (parfois plus de 12 ans) au sein du conseil de la même entreprise.

I.5 La communication sur le gouvernement d'entreprise : conformité au rapport « Viénot 2 »

Le rapport Bouton est encore trop récent pour que ses préconisations aient déjà pu être mises en œuvre dans les rapports annuels 2001 que nous avons pu examiner. On verra plus loin que des débats, au sujet de ce rapport, se tiennent actuellement au sein des réunions de conseils.

Si on extrait du rapport « Viénot 2 » les préconisations qui peuvent être traduites dans les rapports d'activité, on trouve 30 propositions dont on peut vérifier la mise en œuvre, ou non, par l'entreprise. Aucun rapport n'est en conformité avec la totalité des propositions.

Pour les entreprises étudiées, chacune est en conformité avec 9 à 25 de ces propositions. L'amplitude est forte et une approche formaliste tendrait à faire croire que celles qui se conforment le plus aux recommandations du rapport « Viénot 2 » sont celles dont le gouvernement d'entreprise fonctionne le mieux. C'est d'ailleurs le raccourci que font certaines études réalisées²⁹ et ce que souligne le rapport « Bouton »³⁰. Cette question reste ouverte, puisqu'on peut également rappeler qu'Enron et Vivendi étaient considérées comme des exemples de conformité à la bonne gouvernance !

Quelles sont les propositions reprises dans les rapports d'activité³¹ ?

Si les recommandations du rapport « Viénot 2 » ont globalement rencontré une adhésion variable dans les rapports d'activités, il est intéressant d'examiner celles qui ont connu un grand succès et celles qui sont restées lettre morte.

Nous avons donc repris ces trente propositions et les présentons telles qu'elles étaient formulées. Pour chacune, nous détaillerons le degré d'adhésion qu'elles ont rencontré.

Les motivations et justifications du choix opéré par le Conseil d'administration entre le cumul et la dissociation des fonctions [de président et de directeur général] devront être exposées dans le rapport annuel.

Les raisons du choix entre cumul ou dissociation des fonctions de président et de directeur général ne sont indiquées que dans un seul rapport, celui d'une entreprise à conseil de

²⁹ On citera, par exemple, l'étude réalisée par Korn Ferry International : « Gouvernement d'entreprise 2000 ».

³⁰ « Le groupe de travail a noté avec satisfaction la mise en œuvre rapide dans la plupart des grandes entreprises des recommandations des rapports Viénot. » p.5.

³¹ Nous indiquons, en encadré, les propositions telles qu'elles figurent dans le rapport « Viénot 2 ».

surveillance. C'est peu, les sociétés à conseil de surveillance n'étant théoriquement pas concernées par cette proposition puisque la séparation entre l'exécutif et le contrôle est une obligation pour celles-ci.

Ce sujet, au cœur de la problématique du gouvernement d'entreprise puisqu'il touche au pouvoir du PDG, semble un sujet tabou.

Le rapport annuel des sociétés cotées doit comporter un chapitre, établi avec le concours du comité des rémunérations, consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les dirigeants.

La première partie de ce chapitre doit exposer en détail la politique de détermination des rémunérations des dirigeants formant l'équipe de direction générale : principes de répartition des parties fixes et variables, critères d'assiette des parties variables, règles d'attribution des bonus et primes.

La deuxième partie doit indiquer le montant global des rémunérations de toute nature perçues par ces dirigeants, en le ventilant entre part fixe et part variable.

Les rémunérations des dirigeants sont indiquées dans les 11 rapports d'activité étudiés. Huit indiquent le détail entre la part fixe et la part variable. Par contre, les détails de la politique de détermination de ces rémunérations ne sont clairement indiqués (en dehors de quelques vagues indicateurs ayant servi à calculer la part variable³²) que dans 5 rapports. La publicité des rémunérations est une obligation légale, par contre ses modes de calcul restent des secrets quasi absolus. Les rapports les plus complets ne reprennent jamais les objectifs fixés et les objectifs atteints, mais font de simples références aux indicateurs utilisés pour l'évaluation.

On est très loin d'une réelle transparence !

La troisième partie doit préciser le montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs et les règles de répartition entre ceux-ci, ainsi que les règles de perception des jetons de présence alloués à l'équipe de direction générale à raison des mandats sociaux détenus dans les sociétés du groupe.

Les informations concernant les jetons de présence sont très présentes, en particulier ce qui concerne leurs règles de répartition qui sont indiquées dans tous les rapports d'activité ; un seul rapport n'indique pas formellement leur montant global (que l'on peut toutefois calculer facilement). Par contre, pour ce qui concerne les règles de perception des jetons de présence par les dirigeants dans les filiales, l'information est beaucoup plus rare (3 cas). Il faut cependant relativiser ce dernier point puisqu'il est fait obligation aux entreprises d'indiquer la rémunération versée aux dirigeants par l'ensemble des sociétés du groupe, ce qui inclut les éventuels jetons de présence perçus dans ces conseils. Cette information est donc, dans l'ensemble, correctement traitée.

Le rapport annuel des sociétés cotées ayant attribué des options doit comprendre un chapitre afférent à ces options dans la partie du rapport relative à la composition et à l'évolution du capital social.

Six entreprises sur les onze placent le chapitre afférent aux stock-options dans la partie relative à la composition de leur capital et de son évolution. Près de la moitié d'entre elles

³² Résultat net consolidé par exemple.

préfèrent « masquer » l'impact des stock-options sur le capital et ne les considèrent que sous l'angle « rémunération ».

Ce chapitre, préparé par le comité du Conseil chargé de l'attribution des options, doit décrire la politique d'attribution des options à l'ensemble des bénéficiaires ainsi qu'aux membres de l'équipe de direction générale. En particulier, doivent être précisés la nature des options, les critères de définition des catégories de bénéficiaires, la périodicité des plans, les conditions arrêtées par le Conseil d'administration pour l'exercice des options.

En outre, un tableau récapitulatif doit faire apparaître l'ensemble des données prévues en matière d'options pour le document de référence, ainsi que l'indication du rabais consenti ou de la surcote appliquée. Une ligne séparée doit fournir de manière globale pour les membres de l'équipe de direction générale ces renseignements, de même que les indications équivalentes sur les options dont ils bénéficient, le cas échéant, dans les autres sociétés du groupe.

Si les rabais consentis pour les stock-options - souvent nuls - sont fréquemment indiqués (8 cas sur 11), la description de la politique d'attribution est assez rare (4 cas sur 11) ainsi que l'information sur les stock-options perçues dans les autres sociétés du groupe par les dirigeants (4 cas sur 11). Comme pour la rémunération des dirigeants, seuls les montants sont indiqués, aucune précision n'est mentionnée en ce qui concerne : le choix des personnes bénéficiant de ces options et le mode de détermination des quantités d'options attribuées aux différents bénéficiaires. Malgré quelques progrès, la transparence sur les rémunérations des dirigeants et des cadres importants de l'entreprise reste encore un vœu pieux...

Le Comité considère que, sans affecter celle des mandats en cours, la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts, ne doit pas excéder quatre ans au maximum de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur élection.

Un échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.

Le rapport annuel doit indiquer précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur, de manière à faire apparaître l'échelonnement existant.

Six des onze entreprises ont des mandats de quatre ans maximum et cinq ont des mandats échelonnés pour éviter les renouvellements en bloc. La grande majorité indique la date de début et de fin de mandat des administrateurs. On notera toutefois qu'il est difficile, lors d'une fusion, d'échelonner les fins de mandats si on attribue à tous les administrateurs les mêmes durées de mandat.

[Le rapport annuel] doit également mentionner pour chaque administrateur son âge, la principale fonction qu'il exerce ainsi que les mandats qu'il détient dans d'autres sociétés cotées (hors son groupe), et fournir la composition nominative de chaque comité du conseil.

Les informations concernant les administrateurs en activité sont conformes aux recommandations, puisque tous les rapports indiquent la fonction principale de chacun d'eux, neuf indiquent leur âge, dix les mandats détenus en dehors du groupe et dix la composition nominative des comités (la onzième entreprise n'ayant pas encore de comité...). Les éventuels conflits d'intérêts ou liens avec l'entreprise et ses dirigeants ne sont jamais mentionnés.

Lorsque l'Assemblée Générale est saisie de la nomination ou du renouvellement d'un administrateur, le rapport d'activité et l'avis de convocation adressés aux actionnaires doivent comporter, outre les prescriptions légales, une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae.

Les parcours professionnels des administrateurs ne sont, par contre, jamais indiqués lors de leur nomination ou de leur renouvellement. On a souvent leur fonction actuelle, rarement plus. Les dirigeants des entreprises estiment donc peu important d'informer leurs actionnaires sur les parcours des administrateurs qu'ils proposent à l'assemblée générale pour nomination. On peut également s'étonner du manque d'intérêt actuel des actionnaires pour cette question.

Le nombre d'actions de la société concernée détenues personnellement par chaque administrateur doit figurer dans le rapport annuel et dans l'avis de convocation adressé aux actionnaires.

Tous les rapports indiquent le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs.

Le Comité rappelle la nécessité pour le Conseil d'administration d'examiner périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement.

L'existence de cet examen doit être portée à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel.

Trois rapports seulement indiquent que le conseil a examiné sa composition, son organisation et son fonctionnement et deux indiquent que cela a été fait par une personne extérieure.

Le nombre d'administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers dans le conseil d'administration.

Leur nombre doit également être d'au moins un tiers dans le comité des comptes et dans le comité des nominations.

Le comité des rémunérations et options doit, quant à lui, comporter une majorité d'administrateurs indépendants.

Les administrateurs indépendants doivent être identifiés en tant que tels dans le rapport annuel.

La notion d'indépendance rencontre un succès très mitigé, trois entreprises de notre échantillon lui préfèrent la notion « d'extérieur » et ne se risquent pas sur cette notion d'indépendant qui reste mal précisée³³. Seuls cinq rapports sur les onze indiquent qui sont les administrateurs indépendants. Par conséquent, seuls trois rapports indiquent que le conseil comporte au moins un tiers d'indépendants, cinq que les comités des comptes et des nominations comportent un tiers d'administrateurs indépendants, et quatre que le comité des rémunérations en compte au moins la moitié.

Le nombre des séances du Conseil d'administration et des réunions des comités du Conseil tenues au cours de l'exercice écoulé doit être indiqué dans le rapport annuel, qui doit

³³ Le rapport Bouton préconise même que ce soit le conseil d'administration qui décide de l'indépendance ou non de chacun des administrateurs.

également donner aux actionnaires toute information utile sur la participation des administrateurs à ces séances et réunions.

Tous les rapport indiquent le nombre de réunions tenues par le conseil durant l'année écoulée, mais seulement sept le nombre de réunions des différents comités. La présence effective des administrateurs à ces séances se limite généralement à un taux de présence global aux réunions du conseil (5 cas sur 11), rarement complété par un taux de présence, même global, aux réunions des comités. Une seule entreprise indique la présence effective de chacun des administrateurs aux différentes réunions. Ainsi, il est généralement impossible de connaître, nominalement, les administrateurs le plus souvent absents, et on ne sait jamais combien de temps durent ces réunions.

Le Comité préconise que les sociétés renoncent à l'avenir à proposer à l'assemblée générale extraordinaire de leurs actionnaires une résolution tendant à autoriser expressément l'usage des délégations d'augmentation de capital en période d'offre publique.

Une entreprise seulement a fait voter une résolution autorisant le conseil d'administration à procéder à une augmentation de capital en cas d'offre publique d'achat ou d'échange.

Les recommandations du rapport « Viénot 2 », comme pour les rapports « Viénot 1 » et « Bouton » portent sur des informations très formelles, jamais sur le détail du fonctionnement réel des conseils d'administration ou de surveillance. La présence d'un comité d'audit ne garantit en aucun cas que les comptes de la société soient étudiés en détail par une partie au moins des membres du conseil... Les montants des rémunérations sont indiqués, mais jamais leurs modes de calcul... De même, les informations sur les nouveaux administrateurs et la façon dont ils ont été choisis restent du domaine secret des conseils.

Les rapports d'activité affichent une très nette préférence pour les informations collectives par rapport aux informations individuelles. La présence aux réunions, les rémunérations sont traitées de manière encore trop globale... Il serait sans doute incorrect d'exposer un administrateur isolé au regard critique des actionnaires.

Deuxième Partie

Les différents types d'administrateurs

On l'a vu, tous les administrateurs présents dans un conseil ont juridiquement le même rôle et les mêmes très fortes responsabilités. On rencontre néanmoins au sein des conseils étudiés différents types d'administrateurs dont le mode de nomination ne s'effectue pas de manière identique à celle des autres. Leur parcours et leur positionnement dans les conseils sont souvent très différents.

II.1. Les administrateurs représentant l'ensemble des actionnaires

a) Mode de nomination

Les administrateurs représentant l'ensemble des actionnaires, sont nommés comme tous les administrateurs non représentatifs des salariés, à la suite d'une élection par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition du conseil d'administration qui a généralement préparé cette proposition dans le cadre du comité des nominations. On verra dans la partie suivante, consacrée à ces comités, comment ces derniers sont sélectionnés.

En réalité, du fait de graves dysfonctionnements actuels dans le déroulement des Assemblées Générales, dus principalement au manque d'implication des actionnaires dans ces instances³⁴, rares sont les administrateurs proposés par le conseil, donc par le président, qui ne sont pas nommés.

b) Parcours

On l'a vu dans la première partie, concernant la composition des conseils, les représentants des actionnaires dans les conseils sont souvent des dirigeants ou anciens dirigeants de grandes entreprises françaises, diplômés des écoles hexagonales les plus prestigieuses. Nombre d'entre eux sont encore fréquemment issus des grands corps de l'Etat, ce qui implique qu'ils ont souvent fréquenté les arcanes de l'Etat en début de carrière et peuvent être encore fortement imprégnés de son mode de fonctionnement.

c) Quel positionnement dans les conseils ?

Comme on le verra, il est reproché aux représentants des salariés d'avoir, de par leur double fonction, un positionnement dans les conseils considéré comme « ambigu » par les autres administrateurs. Ambiguïté qui est souvent évoquée comme un handicap lors de nos entretiens avec des administrateurs issus du monde patronal.

Mais de la même manière, un actionnaire nommé en assemblée générale, peut aussi se retrouver confronté à des conflits d'intérêts lors de certaines séances de conseil. Par exemple : conflit entre l'intérêt de l'entreprise qu'il dirige et celui de l'entreprise dont il est administrateur, conflit entre sa position de fournisseur ou créancier important et celle de conseiller du dirigeant de l'entreprise dans laquelle il siège, etc.... Que penser aussi de la présence dans un conseil d'un administrateur dirigeant une entreprise concurrente du même secteur ? Ce conflit d'intérêt est parfois tel que certains administrateurs sont obligés de sortir en

³⁴Cf, entre autres, le rapport de l'Institut Montaigne, op. cité

cours de séance et ne peuvent pas prendre part au débat et a fortiori au vote lorsque celui-ci a lieu.

Ces conflits d'intérêts d'administrateurs existent dans tous les conseils de notre échantillon. C'est d'ailleurs peut-être, en partie, pour les éviter que les deux rapports Viénot et le rapport Bouton préconisent le développement de la présence d'administrateurs indépendants au sein des conseils.

II.2. Les administrateurs exécutifs

a) Mode de nomination et parcours

Cadres dirigeants et n°1 opérationnels sont absents des conseils de surveillance de leur entreprise. Dans les Conseils d'Administration leur nomination procède du même mécanisme que celui des administrateurs du type précédent, c'est-à-dire élus par l'assemblée générale des actionnaires.

Dans les entreprises étudiées, les exécutifs présents dans les conseils sont, à l'exception du n°1, des numéros 2 et parfois des patrons de grandes filiales. Il s'agit le plus souvent, de candidats à la succession du dirigeant.

Siégeant dans le conseil de l'entreprise qui les emploie, les exécutifs d'une entreprise sont souvent représentants de leur entreprise dans les conseils d'autres entreprises.

b) Quel positionnement dans les conseils ?

Présents dans le conseil de l'entreprise qui les emploie, ils forment la quintessence du profil non indépendant.³⁵ Ils n'ont absolument aucun intérêt à se montrer en contradiction avec leur président lors des débats au conseil de « leur » entreprise. Il peut leur en coûter leur poste. Ils représentent alors la « voix de son maître » face à d'autres administrateurs qui peuvent se trouver en position d'opposition avec le président.

Dans une moindre mesure, lorsqu'ils sont présents dans un autre conseil que celui de l'entreprise qui les emploie, ils doivent s'en tenir globalement dans leurs interventions aux positions de leur direction.

Les exécutifs peuvent avoir également des conflits d'intérêts entre ceux de l'entreprise qu'ils dirigent et ceux de leur carrière personnelle. Ces conflits d'intérêts peuvent parfois être d'ordre financier. Ainsi, on a pu observer que des dirigeants d'entreprise s'accordaient des stock-options au moment où l'action de l'entreprise était à sa plus basse valeur... Ces conflits d'intérêts, quand ils sont trop flagrants sont dénoncés, de plus en plus souvent, par les actionnaires minoritaires.

³⁵ La Grande Bretagne ne fait pas la distinction entre « indépendant » et « non indépendant », elle préconise que les conseils d'administration soient composés de beaucoup plus de non *executives* qu'ils ne l'étaient jusque récemment.

II.3. Zoom sur les administrateurs dits indépendants

Durant les deux dernières décennies, et même depuis les privatisations de l'époque Balladur avec ses « noyaux durs », plusieurs auteurs ont mis l'accent sur la consanguinité de la composition des conseils d'administration français³⁶. Les représentants des principaux groupes financiers et industriels, issus des mêmes écoles et des mêmes grands corps se retrouvant dans de multiples « tour de table » des conseils.

Pour remédier à cet état de fait, et dans le but officiel d'une part, d'éviter une trop grande connivence entre management en place et administrateurs et d'autre part, avec un souhait d'ouverture des conseils à un regard extérieur, à une nouvelle génération d'administrateurs et à de nouveaux profils, le second rapport Viénot préconisait la présence au sein de ces instances d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants, ainsi définis :

« Un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son groupe qui puisse compromettre sa liberté de jugement. »

Avec une telle définition, l'actionnaire n'est donc pas un indépendant.

Il est par ailleurs déjà souhaité, comme dans le rapport qui lui succédera, que ce type d'administrateur soit présent pour moitié au sein des comités de rémunérations.

Quelques années plus tard pour parer aux critiques persistantes sur le manque de transparence dans les conseils, le rapport Bouton va plus loin et préconise que la présence d'administrateurs indépendants soit portée rapidement à la moitié des membres du conseil. Il précise par ailleurs la proportion « d'indépendants » au sein des comités : deux tiers d'indépendants et aucun mandataire social³⁷ au sein des comités « des comptes », une majorité d'indépendants et aucun mandataire social au sein des comités « des rémunérations ».

Si on considère avec d'autres, qu'aujourd'hui les grands actionnaires institutionnels (particulièrement les investisseurs et fonds de pension étrangers) des grandes sociétés françaises cotées ne jouent pas leur rôle, en refusant de siéger dans les conseils quand leur part de capital leur permettrait de le faire, et que, faute d'actionnaires significatifs représentés, il vaut mieux avoir des administrateurs indépendants *du management*, cette dernière préconisation du rapport Bouton pourrait aller dans le bon sens. En effet, comment des administrateurs indépendants minoritaires quantitativement pourraient-ils se faire entendre, et faire réellement valoir leur point de vue, dans des conseils au sein desquels siègent en majorité des administrateurs qui, par antinomie, pourraient être considérés comme « dépendants » ?

La notion d'administrateur indépendant ne correspond à aucune définition légale. Dans les rapports des sociétés étudiés (lorsqu'ils font état de l'indépendance), on l'a vu, nous avons trouvé, en moyenne, 39% d'administrateurs dits « indépendants », ou pour certains rapports, qui se veulent peut-être plus prudents, dits « extérieurs », sans que jamais, on l'a vu, les critères donnant lieu à cette qualification d'indépendant ne soient mentionnés.

³⁶ Bauer Bertin-Mourot op. cité, et « 30 patrons pour 160 fauteuils » in dossier *Le Monde*, 19 juillet 2002.

³⁷ A noter que la notion de mandataire social n'est pas définie juridiquement. La COB par exemple en a une définition différente de celle de D.Bouton, puisqu'elle met la totalité des administrateurs sous cette définition.

II.3.1. Le débat autour des administrateurs indépendants

Suite au rapport Viénot II, le rapport Bouton redéfinit la notion d'administrateur indépendant en précisant que l'absence de relations avec la société ou son groupe doit viser aussi les relations avec la direction du groupe:

« *Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.* »

Il reconnaît que la définition de l'administrateur indépendant est encore aujourd'hui fréquemment hétérogène et suggère que celle-ci soit débattue par le comité des nominations et revue chaque année par le conseil d'administration.

En effet, lors de nos entretiens et à la lecture attentive des curriculum vitae de certains « indépendants », mentionnés comme tels dans les rapports d'activité des entreprises rencontrées, nous avons été parfois surpris du caractère, pour le moins particulier, de cette notion d'indépendance accordée spécifiquement à certains administrateurs.

Prenons, dans notre échantillon de grandes entreprises, quelques exemples d'un concept d'indépendance pour le moins large dans sa définition. Quid de l'administrateur, ancien secrétaire général de la société, qu'il a quittée pour exercer d'autres fonctions, et qui revient dans l'entreprise comme administrateur « indépendant », retrouvant ainsi son ancien PDG resté en place ? Ou encore, d'un administrateur siégeant dans un conseil comme représentant d'un actionnaire qui se transforme soudain en « indépendant » dans la même firme quand cet actionnaire se désengage de la société... Les exemples sont fréquents, surtout si on y ajoute ceux, nombreux, d'administrateurs dits « indépendants » issus du même grand corps et, parfois du même âge que le PDG en place. Peut-on vraiment les qualifier d'indépendants quand on connaît les relations amicales et professionnelles qui se nouent au sein de ces écoles et de ces grands corps³⁸ ? De surcroît, doit-on considérer qu'un banquier qui est présent au conseil d'un de ses clients ou l'inverse, peut-être considéré comme totalement indépendant au sens du rapport Viénot ? Nul ne le sait. Ce qui fait dire à un administrateur issu du monde patronal que l'administrateur indépendant... « *c'est de la rigolade !* »

Ainsi, certains grands patrons reconnaissent volontiers en public ou en privé que l'on s'est peut-être un peu trop focalisé ces derniers temps sur cette question de l'administrateur indépendant³⁹ et que seuls les grands actionnaires sont indépendants. Certains comme Pierre Bellon (président fondateur de la Sodexho et grand actionnaire de son entreprise) vont jusqu'à déclarer publiquement que « *l'idée d'administrateurs indépendants est une 'supercherie', seul le représentant de l'actionnaire est le mieux placé pour défendre l'intérêt de l'entreprise* »⁴⁰.

Néanmoins, ce type de déclaration n'est pas forcément évident à mettre en œuvre. Car, indépendamment du fait que les rapports français et le rapport de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise⁴¹ n'ont pas les mêmes principes concernant les règles régissant le gouvernement d'entreprise que M. Bellon, puisqu'ils précisent que la bonne gouvernance doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes de la société, il reste le problème essentiel que dans

³⁸ MC Kessler : *Les grands corps de l'Etat*, Presse de la FNSP, 1986 et M. Bauer B. Bertin-Mouroit : *Les 200 comment devient-on un grand patron*, Le Seuil, 1987.

³⁹ Alain Joly, interview dans *La Tribune*, 16/12/2002, ou C. Bébéar (*Le Nouvel Observateur*, 28/02/2003).

⁴⁰ *Le Figaro Entreprise*, lundi 10 mars 2003.

⁴¹ « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE » OCDE, 1999.

nombre de firmes du CAC 40, il est difficile, au regard extérieur, de repérer au sein du conseil les représentants d'un actionnariat très dispersé

Nos interviews avec des administrateurs issus du monde patronal manifestent que le débat sur la qualification d'administrateur indépendant n'est pas terminé. En effet, l'un d'entre eux déplore, avec d'autres, le fait majeur que :

« Viénot et Bouton ont confondu l'indépendance vis-à-vis de l'entreprise et celle vis-à-vis de la direction... Autant l'indépendance vis-à-vis de la direction est essentielle, autant l'indépendance vis-à-vis de l'entreprise n'est pas forcément indispensable, car il n'est pas mauvais d'en connaître le fonctionnement et les métiers ».

Tirant les conséquences de ces interrogations ou, comme le disait un interviewé qui connaît bien le monde patronal, de cette « guerre des clans » autour de la notion d'administrateur indépendant, le tout récent rapport de l'Institut Montaigne, revient sur ce concept d'indépendance en ces termes :

« Vouloir enfermer dans une définition de nature législative ou réglementaire la notion d'indépendance d'un administrateur est illusoire, tant peuvent être multiples et complexes les liens de dépendance éventuels susceptibles de 'compromettre l'exercice de sa liberté de jugement'. »

Ainsi de proposer plutôt un engagement personnel et public de l'administrateur, complété par la déclaration de liens, présents ou passés avec l'entreprise et/ou sa direction, ce qui constituerait déjà une meilleure garantie de transparence.

L'ensemble des administrateurs et dirigeants rencontrés se rejoignent malgré tout pour reconnaître qu'il faut surtout avoir, au sein des conseils, des personnes qui connaissent de près le monde de l'entreprise et son environnement, et qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt avec leurs autres mandats. Ce que l'on demande à tout type d'administrateur c'est d'avoir une autonomie de jugement et une capacité de contrôle, capacité qui implique de pouvoir repérer les dysfonctionnements et de les signaler. Pourtant, un administrateur, dit « indépendant » et non issu du monde patronal n'hésitait pas à nous déclarer : *« Pour moi, c'est difficile de se faire une opinion, je suis inculte en finance. Je n'ai pas d'avis personnel, je me rallie à l'avis dominant. »*

C'est ainsi que plusieurs anciens dirigeants, voire même des dirigeants en place rencontrés, estiment que le profil idéal de l'administrateur indépendant correspond au leur, pour exercer des postes de fin de carrière, lorsqu'ils seront dégagés de responsabilités opérationnelles. Ce que dans la haute fonction publique on appellerait des « emplois de débouchés » :

« Le profil idéal de l'administrateur indépendant c'est le mien... Il est ridicule de se focaliser sur l'âge moyen des administrateurs d'un conseil, un gars de 62 ans, avec de l'expérience opérationnelle peut faire un excellent administrateur... » (le n°2 d'une entreprise).

Selon ces derniers, ils rempliraient à ce moment-là deux conditions idéales : d'une part, ils auraient tout le temps nécessaire pour se consacrer à leur travail d'administrateur et d'autre part, ils détiendraient une expérience d'entreprise à haut niveau.

De ces divers points de vue concernant le meilleur type d'administrateur à faire siéger au sein d'un conseil, il apparaît surtout que le mode de nomination, totalement dépendant du dirigeant, reste le problème le plus important à régler et est pourtant peu évoqué dans les textes. Difficulté que résume ainsi un banquier interrogé :

« La vraie question en termes de Corporate Governance c'est la composition des conseils et le mode de nomination des administrateurs. Ceux-ci restent beaucoup trop déférents vis-à-vis de la direction... très rares sont ceux qui ne savent pas de quel côté leur tartine est beurrée... ».

II.3.2. Mode de nomination des indépendants

En dehors des difficultés de la définition même du concept de l'indépendance d'un administrateur, se pose aussi le problème de leur mode de nomination. On l'a vu, le rapport Bouton y fait allusion et s'en préoccupe. Mais, plus encore que pour tout administrateur, pour que l'administrateur indépendant le soit vraiment et puisse jouer son rôle de contrôle de la direction, il est essentiel que sa nomination soit largement indépendante de la volonté du Président. Il faut alors que soit mis en place un « comité de nomination » composé uniquement d'indépendants (le rapport Viénot 99 suggérait qu'ils soient présents, pour moitié, dans ce comité). Or le président du conseil en personne, quand il n'est pas président du comité, ce qui arrive encore, fait encore parfois, on le verra plus loin, partie de ce type de comité dans les entreprises rencontrées.

En l'absence, dans les entreprises françaises, d'assemblée générale où les actionnaires prennent leur responsabilité et jouent leur rôle de contre-pouvoir, en particulier lorsqu'ils donnent des pouvoirs en blanc à la direction⁴², ne peut-on pas aller jusqu'à dire aujourd'hui qu'à de rares exceptions près, les seuls administrateurs véritablement indépendants du management sont les administrateurs salariés présents dans les conseils ? Ils sont les seuls à ne pas devoir leur poste au PDG.

A la lecture des rapports d'activité de l'ensemble des sociétés du CAC 40 il semble que Michel Pébereau en soit, en tous cas convaincu, puisque dans le rapport annuel 2001 de BNP Paribas on peut lire dans la partie concernant le Conseil d'Administration :

« BNP Paribas considère que les administrateurs salariés, de par leur mode d'élection et leur statut, sont, de fait, indépendants. »

II.4. Les différents représentants des salariés dans les conseils

On l'a vu, au sein des conseils d'administration ou de surveillance, le nombre des administrateurs liés à la société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction. Toutefois, les administrateurs salariés de même que les représentants des actionnaires salariés ne sont pas comptabilisés pour la détermination du nombre des administrateurs liés à la société par un contrat de travail⁴³. Et les conseils de

⁴² « Dans la plupart des cas, le PDG arrive à l'assemblée générale avec la majorité des votes en main sur les résolutions, en moyenne seuls 20% des votes sont représentés dans la salle » in : « Les patrons ne sont pas assez contrôlés » interview de Colette Neuville, *Le Nouvel Observateur*, 9 mai 2002.

⁴³ Loi n° 94 640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise.

surveillance qui excluent de leurs effectifs les exécutifs, font une exception pour les administrateurs salariés.

On trouve alors dans les conseils trois catégories de représentants des salariés.

II.4.1. Les salariés administrateurs⁴⁴

La loi de privatisation faite par Balladur en octobre 1986 avait vivement incité à l'élection d'administrateurs représentant les salariés dans les conseils d'entreprises privatisées. Ces administrateurs sont des administrateurs à part entière avec la même voix délibérative que les autres administrateurs, mais aussi, et il est très important de le souligner aujourd'hui, avec exactement les mêmes devoirs et responsabilités que les autres vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

Il n'est pas certain qu'avec le temps, les conseils des entreprises privatisées soient amenés à les conserver. En effet, nombre d'entre eux vont arriver en fin de mandat et il se peut, que, à l'instar de ce qui se passe au Crédit Lyonnais⁴⁵, certains présidents profitent de la moindre occasion pour se débarrasser des ces administrateurs particuliers, qui peuvent parfois les gêner.

a) Modes de nomination

Les salariés administrateurs français sont, dans tous les cas rencontrés, élus par les salariés. Souvent au nombre de trois, deux représentent les collègues ouvriers/employés et techniciens et le troisième représente les cadres. Pour se porter candidat, il faut être parrainé par une organisation syndicale ou par 1/20^e des électeurs. Une fois élu, on doit renoncer à tous ses mandats électifs au sein de l'entreprise. Cette procédure concerne les salariés administrateurs nommés dans le cadre des lois de privatisation.

On voit arriver, timidement et depuis peu, dans de grandes entreprises ayant fusionné avec une entreprise étrangère, la présence d'administrateurs représentant les salariés qui ne sont pas élus, mais désignés directement par des organisations syndicales, comme c'est fréquemment le cas en Allemagne. Certains peuvent même être externes à l'entreprise.

Selon les entreprises et les organisations syndicales, il est plus ou moins facile de trouver des candidats à cette fonction. Lorsque la position d'administrateur salarié joue un rôle important dans la stratégie de l'organisation syndicale de l'entreprise, il est plus facile de trouver des candidats, mais les conditions à remplir pour postuler sont plus exigeantes. A l'inverse, si l'organisation syndicale considère le mandat d'administrateur comme peu important, elle sera moins exigeante sur le profil du candidat, mais les candidats seront peu nombreux et surtout de moins bonne qualité :

⁴⁴ Dans les autres pays d' Europe, on trouve des salariés administrateurs dans des conseils des pays suivants: Allemagne, Autriche, Danemark, Finlande, Luxembourg, Suède. Rapport de l'Union européenne de janvier 2002 : « Comparative study of corporate governance codes relevant to the European Union and its members States » accessible sur le site : www.europa.eu.int.

⁴⁵Cf. : « Le lyonnais ne veut plus d'administrateurs salariés », *Le Monde* du 15 mai 2003.

« *Je ne voulais pas de troisième mandat... ça enfreignait notre règle des deux mandats successifs maximum. L'autre personne qui se présentait niait l'utilité du poste...* » (Un salarié administrateur).

Le problème reste aussi que, pour la majorité des salariés, la proximité immédiate à la direction de l'entreprise impressionne énormément les candidats potentiels et peut même amener d'excellents profils à renoncer à se présenter. C'est ainsi que l'organisation syndicale va parfois plutôt tenter de trouver quelqu'un de déjà connu de tous et peu intimidé pour maximiser les chances d'élection.

« *Avec elle, on est sûr de gagner, elle connaît trop de monde* » (Un salarié administrateur).

Les différentes organisations syndicales d'une même entreprise peuvent avoir des visions très différentes de l'importance du poste d'administrateur. Chacune doit déterminer l'importance qu'elle accorde à cette fonction.

Ainsi, pour certaines, il semble plus important d'avoir un bon délégué syndical ou un bon secrétaire de Comité d'Entreprise qu'un bon administrateur :

« *Il faut s'occuper du local avant le national, mettre en place des équipes locales.* » (Un salarié administrateur)

Pour d'autres organisations, plus rares, ce sera l'inverse :

« *Le mandat d'administrateur salarié est un poste clé [de l'organisation syndicale]. Celui qui le détient est membre de droit de la structure exécutive. En effet, il bénéficie d'une vision stratégique de l'entreprise, il a une forte proximité au pouvoir et à une vision globale, c'est-à-dire internationale du groupe. Il s'agit d'un poste essentiel.* » (Un salarié administrateur).

Dans le premier cas, l'organisation évitera de placer au conseil, un(e) syndicaliste particulièrement brillant(e) pour le(la) garder dans d'autres fonctions de représentation du personnel qu'elle juge plus stratégiques. Dans l'autre, à l'inverse, elle cherchera à trouver le profil le plus compétent pour exercer cette fonction qu'elle juge essentielle pour l'organisation.

b) Profils

La plupart des administrateurs représentant les salariés sont ouvriers, employés ou techniciens puisque les élections se font par collège.

Les salariés administrateurs rencontrés sont très souvent des personnes ayant un long parcours syndical. Ils ont majoritairement occupé de nombreux mandats syndicaux dans l'entreprise (élu du comité d'entreprise, délégué du personnel, délégué syndical) et parfois, mais un peu moins fréquemment, des responsabilités dans les organisations syndicales nationales ou dans les fédérations. Il s'agit donc, le plus souvent, de personnes plutôt en fin de carrière qui, du fait de leur forte implication dans l'organisation syndicale, connaissent bien l'entreprise au niveau du groupe pour la majorité. Mais, on peut rencontrer également le cas d'administrateurs issus d'une filiale ou d'une branche du groupe et qui connaissent alors moins bien l'ensemble de l'entreprise, ce qui est un handicap pour exercer leur fonction.

Le syndicaliste administrateur, dont la carrière professionnelle est proche de la fin, possède généralement deux avantages non négligeables. D'une part, il connaît bien l'entreprise

et les salariés du groupe ; d'autre part, il est moins sujet qu'un jeune aux pressions qui pourraient être exercées par la direction de l'entreprise sur la poursuite de sa carrière.

A un ou deux ans de la retraite les risques encourus en terme de parcours professionnel sont fortement limités.

c) Quel positionnement dans les conseils ?

Le salarié administrateur est, on l'a vu, élu par les salariés et non par les actionnaires en assemblée générale. Sa légitimité est donc sensiblement différente de celle des autres administrateurs, alors que ses droits et ses devoirs sont identiques. De cette situation découlent des risques de conflits de rôles : en tant qu'élus des salariés, les salariés administrateurs se considèrent comme représentants de ceux-ci et se doivent de défendre leurs intérêts au sein du conseil, mais en tant qu'administrateurs, ils doivent défendre les intérêts de l'ensemble de l'entreprise. Certaines situations, comme la décision de restructurer une entreprise, peuvent opposer les intérêts des salariés (risques de pertes d'emplois) et les intérêts de l'entreprise (nécessité de maintenir la compétitivité). Ce conflit de positionnement est clairement posé par un administrateur salarié interviewé :

« On ne se considère pas comme des super délégués syndicaux ou comme des super représentants du comité d'entreprise. Si on veut être administrateur au même titre que les autres et un peu crédibles, il faut revendiquer une forme de cogestion. On est en contact avec les équipes syndicales, mais également avec le staff de l'entreprise dans le but d'avoir une vision la plus équilibrée des choses... On ne joue pas le même rôle que les autres administrateurs. On est administrateur, mais salarié. Il y a un équilibre un peu compliqué à trouver. On a parfois des difficultés, des positions d'équilibristes. La partie salarié prend souvent le devant... Il y a des décisions stratégiquement nécessaires mais qui incluent des licenciements, nous sommes alors là pour aborder le sujet social que les autres n'abordent pas. »

Dans les situations où ces intérêts s'opposent, nombre de salariés administrateurs choisissent de défendre les intérêts des salariés dans la mesure où ils se considèrent mandatés par ceux-ci, au même titre qu'un délégué du personnel ou un élu de comité d'entreprise. Ce que déplore fortement cet administrateur, ancien dirigeant, après avoir vu fonctionner un conseil où les administrateurs salariés présents ne jouaient pas, de son point de vue, leur rôle d'administrateur :

« 80 à 90% du discours des administrateurs salariés relève de l'intérêt des salariés, pas de l'intérêt de l'entreprise. Il y a un décalage avec les autres membres du conseil. En plus, il y a l'idéologie marquée des administrateurs salariés qui pollue un peu le paysage. »

A l'inverse, des administrateurs salariés se défendent et rétorquent qu'ils se considèrent dans ces instances avant tout comme des administrateurs à part entière. Ils vont plutôt défendre en priorité les intérêts de l'entreprise en considérant que les intérêts à long terme de l'entreprise et des salariés se rejoignent dans le temps :

« Je ne suis pas, par principe, contre les licenciements. Il vaut mieux couper un bras que mourir de la gangrène ».

Un n°1 en exercice, plutôt favorable à leur présence dans les conseils exprime le positionnement que ces derniers devraient avoir dans ces organes et qu'il a vu mis en œuvre dans certains conseils :

« Les salariés administrateurs doivent oublier leurs origines pour avoir l'objectif de la réussite du projet de l'entreprise. Ce n'est pas un problème qu'ils soient nommés par le personnel, mais ils ne doivent pas être des représentants du personnel au sein du conseil. Tous les administrateurs doivent avoir la préoccupation des actionnaires, du personnel, des clients... »

Enfin, dernière difficulté à surmonter, tous les administrateurs salariés, élus par ces derniers, se considèrent obligés moralement, de rendre compte d'une manière ou d'une autre de leur mandat auprès de leurs électeurs. Or, très peu d'entre eux peuvent rendre compte, même partiellement, de l'ensemble de leur activité au sein du conseil pour cause d'obligation de confidentialité. Ceux qui le font trop ouvertement, entrent généralement en conflit avec la direction de l'entreprise, même quand ils font attention à ne pas révéler des informations qui pourraient provoquer des délits d'initiés.

II.4.2. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés⁴⁶

Un des faits économiques importants de la dernière décennie dans les pays d'Europe fut sans doute le développement de l'actionnariat des salariés, même s'il reste en France encore limité⁴⁷.

L'actionnariat salarié est pour la France un concept récent, à l'intersection des sphères économique, financière et sociale. Cette notion, composée de la juxtaposition du terme d'actionnaire, emprunté au droit des sociétés, et de celui de salarié venant du droit du travail, manifeste la complexité de cette nouvelle entité.

Dans l'hexagone, de nombreux actionnaires salariés le sont devenus dans le cadre des privatisations qui ont débuté en 1986. Le fait que tout récemment (2002) quatre organisations syndicales très différentes⁴⁸ aient créé un Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale, manifeste l'importance de son potentiel de développement.

Dans le but officiel de favoriser le dialogue social entre salariés et dirigeants, et de créer des relations de travail fondées sur le dialogue plutôt que sur le conflit, la loi de privatisation du 25 juillet 1994 permettait, dans les entreprises cotées, de faire siéger un représentant des actionnaires salariés dans les conseils quand le pourcentage d'actions détenu par le personnel de l'entreprise atteignait 5% du capital social de la société.

La loi sur l'épargne salariale (dite Loi Fabius), adoptée par le parlement en février 2001, va plus loin puisqu'elle impose aujourd'hui aux Assemblées Générales de se prononcer sur une résolution tendant à ce qu'un (ou plusieurs) représentant salarié soit désigné au conseil

⁴⁶ D'après le secrétaire générale d'un conseil, cette catégorie d'administrateurs, n'est représentée que dans les conseils français. D'où la difficulté de les désigner dans des firmes comptant beaucoup de salariés étrangers et dont les différents pays ont des législations pas toujours compatibles entre elles.

⁴⁷ La part des salariés ayant accès à un plan d'épargne est de 86% aux Etats Unis, 65% en Grande Bretagne et 22% en France, in : Guide de l'actionnaire salarié, FAS, Ed. 2002, p148. On notera que l'importance de l'écart s'explique essentiellement par le recours aux retraites par capitalisation aux USA et en Grande-Bretagne.

⁴⁸ CFDT, CGT, CGC et CFTC.

d'administration ou de surveillance quand le pourcentage d'actions détenu par les salariés dans le capital de l'entreprise est au moins égal à 3%.

Avec l'augmentation du phénomène de l'actionnariat salarié dans les entreprises françaises, bien utile aux dirigeants puisqu'il favorise un actionnariat stable, ce type d'administrateur est peut-être amené à se développer au sein des conseils des entreprises françaises.

a) Mode de nomination

Ces administrateurs sont nommés sur proposition des actionnaires salariés.

Les candidats aux fonctions d'administrateurs représentant les salariés actionnaires sont :

soit élus par les salariés actionnaires sur le principe « une action = une voix » quand les salariés exercent individuellement leur droit de vote dans les assemblées générales des actionnaires, les candidats doivent alors obtenir le parrainage d'une part significative des actionnaires salariés ;

soit ils sont des représentants du conseil de surveillance de FCP détenant les actions des salariés actionnaires quand ceux-ci exercent le droit de vote au nom des salariés. Il arrive que le conseil de surveillance du fonds commun de placement propose quatre noms et que le PDG en sélectionne deux de son choix avant de les soumettre au vote de l'assemblée générale.

On rencontre deux types de candidats : des syndicalistes et des membres d'associations de salariés actionnaires.

Une fois les candidats désignés, et il en faut au moins deux par mandat d'administrateur, c'est au final l'assemblée générale des actionnaires qui élira l'administrateur parmi ces candidats.

b) Profils

Pour ceux que nous avons rencontrés, il s'agit toujours de cadres, voire pour certains de cadres dirigeants. En effet, les électeurs qui pèsent le plus dans les fonds d'entreprises sont ceux qui détiennent le plus d'actions et donc majoritairement des cadres. Les associations de salariés actionnaires sont, elles-mêmes, animées par des cadres et ont tendance à présenter ces derniers lors des élections.

Les organisations syndicales elles-mêmes présentent parfois aussi des cadres lors des élections d'administrateurs représentant les salariés actionnaires.

La plupart des élus rencontrés sont membres d'un syndicat (CGC le plus souvent).

A l'instar des administrateurs salariés ils sont plutôt en fin de carrière et ne craignent plus trop pour le déroulement de celle-ci. Mais comme il s'agit souvent de cadres de niveau élevé, ils sont a priori assez proches de la direction tant en ce qui concerne leurs préoccupations qu'en termes de culture professionnelle.

c) Quel positionnement dans les conseils ?

Comme pour l'administrateur élu par les salariés et peut-être plus encore que pour ces derniers, un conflit de rôle existe pour le représentant des actionnaires salariés au sein des conseils, certains vont jusqu'à parler de la « *schizophrénie* » de ce type d'administrateur. Il a aussi un double statut : il est proposé par les salariés actionnaires mais élu par l'assemblée générale des actionnaires. Il se considère à la fois comme représentant des salariés, ou d'une partie d'entre eux au moins, et comme représentant des actionnaires.

Représentant le personnel actionnaire de l'entreprise, salarié ou retraité, il doit impérativement défendre l'actionnaire et en ce sens ses préoccupations sont souvent plus proches de celle de l'ADAM⁴⁹ que de celles des salariés.

« Je représente les actionnaires... mais aussi les salariés. Dans le fonds commun de placement, on doit laisser les actions au moins cinq ans, on est donc des actionnaires de longue durée. » (Un administrateur représentant les salariés actionnaires)

Les possibilités de conflits d'intérêts sont plus fréquentes encore entre actionnaires, entreprise et salariés, qu'entre entreprise et salariés seuls. Faut-il investir, augmenter les salaires ou distribuer des dividendes ? Dans ce cas encore, chaque personne va se positionner comme défenseur de l'intérêt soit des salariés, soit des actionnaires.

Dans la pratique, la plupart d'entre eux se considèrent, en premier lieu, comme des représentants des actionnaires et, étonnamment, votent comme la direction de l'entreprise :

« Les représentants des salariés actionnaires se positionnent plutôt comme des petits actionnaires. Ils ne s'expriment jamais en tant que salariés. Ce sont des cadres supérieurs, pas des représentants de l'entreprise 'd'en bas'. Ils votent comme le patron. » (Un n°1)... confondant au passage intérêt des actionnaires et intérêts du dirigeant... Mais ils ne sont pas les seuls, puisqu'un ancien n°1 renchérit :

⁴⁹ Association pour la Défense des Actionnaires Minoritaires.

« Les représentants des salariés actionnaires sont généralement des gens qui ont une certaine empathie avec le management, une complicité avec le management. Ce sont des gens de dialogue, évolués, qui comprennent le fonctionnement de la société et ses enjeux.(...) Ils ont rarement un regard distancié par rapport au management et à sa politique... Mais souvent les indépendants sont pareils. »

Avec un tel positionnement, ils sont plus facilement acceptés par les administrateurs « classiques » puisque plus « lisses » et respectueux des usages que les administrateurs salariés :

« Les représentants des salariés actionnaires sont complètement intégrés dans le débat collégial. Ils partagent avec nous un même système de référence... » (Un administrateur non salarié).

Elus par l'assemblée générale des actionnaires, ils ne se sentent pas tous obligés de rendre compte de leur mandat à l'ensemble des salariés. Comme les dirigeants, ils déclarent être les garants de l'avenir de l'entreprise à long terme.

La plupart des dirigeants rencontrés souhaitent d'ailleurs le remplacement des salariés administrateurs par les administrateurs représentant les salariés actionnaires, à défaut de pouvoir éliminer, purement et simplement, les premiers des conseils.

II.4.3. Les représentants du comité d'entreprise au conseil d'administration : un rôle consultatif

Instituée en 1946, la représentation du comité d'entreprise au conseil d'administration ou de surveillance des entreprises avait pour but de contribuer à la mission de contrôle économique du comité d'entreprise. N'ayant qu'une voix consultative, ces derniers ne participent pas aux votes et ne bénéficient pas de rémunération particulière du temps passé aux séances des conseils.

« Dans les sociétés, deux membres du comité d'entreprise délégués par le comité et appartenant l'un à la catégorie des cadres techniciens et agents de maîtrise et l'autre à la catégorie des employés et ouvriers assistent avec voix consultative à toutes les séances du CA ou CS... » (article L 432.6 du code du travail).

Ainsi, une autre catégorie de salariés assiste aux séances du conseil avec une voix consultative. Ce type de salarié présent lors des séances du conseil et nommé par les syndicats peut atteindre le nombre de quatre personnes. Leur rôle pourrait s'apparenter un peu à celui des « censeurs » présents dans les conseils de certaines entreprises, avec la différence que ces derniers sont nommés par le conseil.

En dépit de ces restrictions législatives par rapport aux administrateurs, les membres de cette délégation du personnel ont théoriquement droit aux mêmes types de convocation aux réunions et de documents que ceux remis aux membres du conseil. Ils peuvent soumettre leur opinion et les vœux du comité au conseil, qui doit leur donner un avis motivé sur ces vœux. Comme pour les administrateurs ils sont tenus à la discrétion à l'égard des informations à caractère confidentiel et données comme telles par le PDG.

Ainsi, sans voix délibérative, le représentant du comité d'entreprise au conseil bénéficiant des mêmes informations que les administrateurs salariés peut avoir un rôle d'alerte permanente au sein des conseils.

a) Mode de nomination

Les représentants du comité d'entreprise sont élus parmi ses membres. Leur nombre varie selon la taille de l'entreprise. Dans un certain nombre d'entreprises toutefois il existe un décalage entre le périmètre du conseil (le groupe) et le périmètre du comité d'entreprise représenté (le siège ou la holding). Ainsi, on rencontre parfois, et même de plus en plus souvent avec le développement des sociétés en holding, des représentants de « petits » comités d'entreprise dans les conseils de groupes.

« Il y a une ambiguïté : le conseil s'occupe du groupe et je ne représente que le siège. Je n'ai pas de contacts en dehors du siège... » (Un représentant du comité d'entreprise au conseil).

b) Profils

Il apparaît que les profils sont très variables en fonction du comité d'entreprise (CE) qui les désigne. Il y aura, en effet, de fortes différences entre la personne désignée par un comité central d'entreprise (CCE) qui aura généralement une forte expérience syndicale, et la personne désignée par le CE de l'établissement siège, où ne travaillent que des cadres et quelques personnels administratifs.

On rencontre donc tout à la fois : des syndicalistes expérimentés, des cadres dirigeants, des employés sans lien avec une organisation syndicale, etc. Nous n'en avons pas rencontré suffisamment pour en tirer des règles générales.

c) Quel positionnement dans les conseils ?

Le représentant du CE assiste à la réunion du conseil sans voix délibérative. Il est porteur des questions que le comité d'entreprise souhaite poser au conseil d'administration ou de surveillance. Lequel conseil doit lui donner des réponses motivées. Comme toute personne présente au conseil il est soumis à la règle de confidentialité.

Dans la pratique, la participation du représentant du CE est assez variable. Une majorité ne joue qu'un rôle d'observateur et n'intervient pas. D'autres se contentent de poser des questions, ou de lire des déclarations de CE au conseil.

Son positionnement est clair : il peut poser des questions, mais ne participe pas à la prise de décision. Pourtant, certains administrateurs non salariés les confondent encore avec des administrateurs salariés. Il nous est arrivé plusieurs fois d'entendre un administrateur présent dans un conseil, où ne siégeait aucun administrateur salarié, nous certifier qu'il y en avait trois ou quatre... et qu'ils ne disaient rien.

II.5. Préparation à la prise de fonction des administrateurs représentants des salariés

Nombre d'administrateurs salariés rencontrés souhaiteraient une préparation à cette prise de fonction.

Comme pour le problème des conflits d'intérêts, les salariés ne sont pas les seuls administrateurs à avoir besoin de préparation à cette prise de fonction. En particulier certains administrateurs (souvent des « indépendants ») ont eux aussi besoin d'une formation. Plusieurs interlocuteurs ont suggéré, pour ces derniers, des visites de sites de l'entreprise et des discussions avec les responsables pour connaître, en particulier, ses métiers.

A l'inverse, les administrateurs salariés, connaissent bien les métiers de l'entreprise et son personnel, mais les organes de contrôle sont des instances bien mal connues des salariés. Peu d'entre eux sont au courant de leur véritable rôle et de ce qui s'y passe concrètement. Comme on le verra dans la partie suivante, il existe dans ces instances tout un ensemble de règles informelles qu'il n'est pas « courtois » d'enfreindre et que l'on doit respecter si on veut être accepté. De même, il semble également important pour les représentants des salariés de connaître les autres membres du conseil et ce qui légitime leur présence.

Ainsi on ne peut que s'étonner globalement du peu d'implication des organisations syndicales, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau fédéral et confédéral, dans la préparation de leurs élus au sein des conseils. Il n'existe plus aujourd'hui, au niveau fédéral, les échanges d'expériences entre administrateurs d'entreprises diverses (généralement du même secteur) comme cela avait été organisé pour les entreprises publiques au moment où les administrateurs salariés avaient été mis en place. De même aucune formation spécifique n'est proposée par les syndicats.

Et de fait, on peut légitimement se poser la question de savoir si dans l'ensemble les organisations syndicales attachent encore une importance quelconque à cette fonction.

Cette absence d'appui offert par les organisations syndicales incite les intéressés à se débrouiller comme ils le peuvent quand ils sont lancés dans l'arène des conseils. Ainsi ce salarié, qui a aujourd'hui une longue expérience de fonctionnement d'un conseil, déclare :

« Les six premiers mois, on observe. Les six premiers mois, je n'ai rien dit... Je n'avais eu aucune formation. Par contre, j'ai formé mes successeurs : je leur ai expliqué le fonctionnement du conseil, tous les non-dits. »

Les administrateurs salariés cherchent donc à s'organiser au mieux. Deux modes de préparation ont été rencontrés qui ne sont pas exclusifs l'un de l'autre : la transmission d'informations par le prédécesseur et de courtes formations à la fonction d'administrateur que certains obtiennent.

II.5.1. Préparation par le prédécesseur

Quel que soit le type de représentant des salariés, on constate dans la grande majorité des cas une très faible préparation à la prise de fonction par le prédécesseur. Cette préparation se limite souvent à quelques vagues discussions avec la personne à laquelle on succède.

Il est très rare qu'un véritable accompagnement soit organisé lors des premiers mois qui suivent la prise de fonction. Là encore, c'est l'importance accordée à la fonction par l'organisation syndicale de l'entreprise qui va déterminer l'ampleur de l'accompagnement. Dans certains entreprises, les organisations syndicales organisent le relais entre les différents administrateurs issus de leurs rangs. Ainsi, si elles disposent de plusieurs représentants, elles s'attacheront à ce que le nouveau représentant débute dans sa fonction alors qu'un « ancien » est encore présent au conseil.

A l'opposé, certains administrateurs se retrouvent au conseil sans avoir eu la moindre explication du prédécesseur sur ce qui s'y passe, sur les différents membres présents et sur ses règles formelles et informelles de fonctionnement. Seuls les dossiers des procès verbaux de conseil leur sont laissés, en vrac, avec les clés de l'armoire. Ils doivent alors inventer leur positionnement particulier dans ces instances alors qu'il faut en général plusieurs années pour bien comprendre leur fonctionnement.

La qualité de la préparation va aussi largement dépendre des circonstances de la succession. Lorsqu'un salarié succède dans le conseil à une autre personne de son organisation syndicale, la préparation en sera généralement facilitée, l'inverse sera beaucoup plus difficile.

II.5.2. Préparation par la formation

Au moment des privatisations, les directions d'entreprise avaient organisé des formations, essentiellement économiques, pour leurs administrateurs représentant les salariés. Si ces formations perdurent dans de rares entreprises elles ont aujourd'hui généralement disparu.

Les organisations syndicales ont parfois, au niveau confédéral ou plus fréquemment au niveau fédéral, organisé des formations pour leurs membres présents dans les conseils d'administration. Ces formations étaient destinées aux administrateurs des entreprises publiques après la loi de démocratisation du secteur public. Ils étaient alors assez nombreux et les grandes fédérations syndicales pouvaient en avoir suffisamment pour organiser ces formations. Mais, ces formations ont elles aussi le plus souvent cessé avec la multiplication des privatisations qui ont considérablement réduit le nombre d'administrateurs salariés.

Ces formations, quand elles perdurent, sont toutefois rarement des formations spécifiques à la fonction d'administrateur. Il s'agit la plupart du temps de formations économiques et financières qui aident à la compréhension du fonctionnement « macro » de l'entreprise et à la lecture des comptes. Bien évidemment elles n'abordent pas les règles informelles de fonctionnement.

Certains administrateurs salariés ont réclamé des formations à leur entreprise, qui ont été accordées et prises en charge par celle-ci. Il est arrivé aussi que l'entreprise l'organise d'elle-même :

« On a eu une formation à la fonction d'administrateur de trois jours. C'est un peu léger, j'ai demandé un complément de formation. J'ai obtenu une semaine de formation complémentaire, une formation économique. » (Un salarié administrateur).

Mais tout ceci ne dépend souvent que de la volonté du président et de la manière dont il se positionne vis-à-vis de ses administrateurs salariés.

Troisième Partie

Le fonctionnement des conseils

Avant d'aborder plus loin les diverses représentations sur ce qui se passe, de fait, dans les réunions des conseils, nous allons préciser dans un premier temps la façon dont ceux-ci sont formellement organisés

III.1. Organisation formelle des conseils

a) Nombre et durée des réunions des conseils

La lecture des rapports annuels montre que le nombre de réunions de chacun des conseils est assez variable. Pour l'année 2001, les conseils étudiés ont connu entre 4 et 13 réunions (6.7 en moyenne), une moitié d'entre eux ont tenu entre 6 et 7 réunions.

Les réunions se départagent entre réunions ordinaires et réunions extraordinaires (liées à l'actualité de l'entreprise). On compte entre 4 et 6 réunions ordinaires prévues dans l'année. Un dossier particulièrement urgent et important peut multiplier considérablement les réunions qui peuvent parfois se tenir à une semaine d'écart, voire moins.

La plupart des conseils durent, d'après les personnes rencontrées, entre 3 et 4 heures. Cette durée est significativement plus élevée que celle des conseils d'il y a 5 ou 10 ans. Mais, le nombre important de questions à traiter à chaque réunion oblige à relativiser cet allongement de la durée des conseils. On notera au passage qu'aux Etats-Unis les réunions de conseil durent généralement entre une journée, voire deux journées complètes. Cette durée limitée des séances de conseil fait dire à cet administrateur salarié :

« La limite de l'exercice, c'est que le conseil doit tenir en deux ou trois heures grand maximum. Certains sujets sont traités à la hussarde à cause de cette contrainte. »

Un administrateur a même reconnu avoir longuement débattu d'une question lors d'une réunion, puisque le débat avait duré... un quart d'heure. Il s'agissait bien évidemment d'une décision essentielle pour l'avenir de l'entreprise. Mais certaines questions peuvent être abordées lors de plusieurs réunions.

Les entreprises ont aujourd'hui la possibilité de réaliser leurs réunions de conseil par audio ou vidéoconférence. Cela ne constituerait sans doute pas un problème si les dossiers à traiter étaient fournis au préalable aux administrateurs. Mais, comme on le verra plus loin, dans bon nombre de conseils, les administrateurs découvrent, une partie au moins des dossiers, sur la table en arrivant ; on peut légitimement se demander comment les administrateurs prennent connaissance des dossiers dans ces cas. Pour l'anecdote, il nous a été raconté qu'au cours d'un conseil, un administrateur en contact téléphonique aurait dit : *« Ne vous étonnez pas si vous entendez un coup de feu... mais je suis à la chasse ! »*

b) Les plans de table

A priori, l'organisation de la table du conseil peut apparaître de l'ordre du détail. Il n'empêche que l'attention portée à l'organisation de ce tour de table n'est pas due au hasard et présente un certain intérêt pour le chercheur.

Le tour de table du conseil est organisé par le Secrétaire Général, après consultation du président. Les présidents de comités sont généralement à l'honneur et proches ou en face du président et le positionnement imposé, en particulier aux administrateurs salariés, n'est pas indifférent. En effet, selon les entreprises ces derniers peuvent se retrouver soit disséminés à chacun des bouts de la table, ce qui les empêche d'échanger durant les séances, soit, au contraire avec un autre type de président, assez proches les uns des autres, ce qui leur permet d'ajuster leurs éventuelles interventions ou d'éclairer un problème.

Nous n'avons pas eu le temps (avec des interviews dans l'ensemble plus courtes avec eux⁵⁰) d'évoquer ce « détail » avec les administrateurs non salariés. Il reste néanmoins, qu'en dehors des règles protocolaires, le positionnement des membres du conseil ne doit rien au hasard. Et il peut arriver qu'un n°1 soit particulièrement attentif à ne pas mettre côte à côte deux administrateurs qui ont tendance à être particulièrement opposés ou au contraire trop proches.

Dans certains conseils, on peut voir le plan de table évoluer en fonction des proximités naissantes entre administrateurs...

« Au conseil, j'étais isolé géographiquement, je ne pouvais pas discuter avec l'autre administrateur salarié. Puis, j'ai commencé à sympathiser avec les deux administrateurs à côté de moi. Alors, le président m'a changé de place à chaque conseil suivant. Maintenant, c'est figé, je suis à côté de l'autre administrateur salarié... » (Un salarié administrateur)

Ce qui se passe dans la salle du conseil peut se répéter lors des repas que prennent parfois les administrateurs entre eux avant ou après le conseil.

c) La remise des documents

Un point essentiel dans le fonctionnement des conseils est le temps dont disposent les administrateurs pour étudier un dossier, avant même la réunion du conseil. Hélas, rares sont les conseils où les documents sont remis très en avance. Si certaines informations peuvent être transmises une semaine à l'avance par certains dirigeants, très souvent, trop souvent, les documents sont découverts par les administrateurs sur la table au début de la réunion du conseil. Comment se prononcer sérieusement sur un dossier de 50 ou 100 pages lorsqu'on ne dispose que de quelques courtes minutes pour « l'étudier » ? Bien souvent l'administrateur doit se fier à la présentation du dossier faite par le ou les dirigeants au cours de la réunion. C'est probablement ainsi que, dans son livre, W.Emmanuel⁵¹ fait état du constat que le conseil de Vivendi a été prié d'analyser un « nettoyage de bilan » de 15.7 milliards de francs, sans susciter de débat.

Si des progrès ont lieu dans ce domaine, généralement sous la pression des salariés administrateurs, suivis par les administrateurs représentant les actionnaires de plus en plus conscients de leurs responsabilités et des risques qu'ils prennent, la situation reste loin d'être idéale. Même s'il nous a été signalé le cas d'un conseil (hors de notre échantillon) où les dossiers d'acquisitions – donc avec de forts risques de délits d'initiés – étaient remis aux administrateurs plusieurs semaines avant la réunion du conseil.

⁵⁰ Les entretiens avec les administrateurs salariés duraient souvent plus de deux heures et demie, alors que ceux des administrateurs « classiques » duraient généralement un peu plus d'une heure.

⁵¹ W. Emmanuel : *Le maître des illusions : l'ascension et la chute de J.-M. Messier*, Economica 2002.

Diverses excuses sont utilisées par les dirigeants pour justifier cette présentation tardive des documents : risque de délits d'initiés, informations trop stratégiques, impossibilité matérielle de produire les informations contenues dans les dossiers avant la tenue de la réunion, etc.

d) Les repas et les pauses café

Certains conseils sont précédés ou prolongés par des repas ou des « pots » entre administrateurs. D'autres sont coupés par des « pauses café ». Ces moments permettent des échanges informels entre administrateurs. Mais même dans ce cas, rien n'est totalement laissé au hasard. C'est en effet le dirigeant de l'entreprise qui va fixer les horaires des réunions et qui va organiser, ou au contraire soigneusement éviter, les occasions d'échanges informels. En effet, ceux-ci pourraient favoriser des rapprochements « incontrôlés » entre membres d'un même conseil.

Dans certains conseils, les salariés administrateurs ne sont pas invités aux déjeuners qui ont lieu avant la réunion du conseil... Difficile de ne pas y voir des pré-conseils qui permettent aux « vrais » administrateurs de discuter entre eux des choses qu'il vaut mieux éviter de dire devant des représentants des salariés.

« Il y a des déjeuners sans les salariés avant le conseil. Tous les administrateurs ne sont pas présents, seuls 'les plus gros'. » (Un salarié administrateur)

A l'inverse, dans d'autres conseils, ce sont les salariés qui refusent d'aller aux déjeuners. Ils n'ont pas compris l'importance de ces réunions informelles pour tisser des relations avec les autres administrateurs et pour recueillir des informations qui ne sont abordées que dans ces moments là.

Certaines entreprises organisent par ailleurs, ou plus exactement organisaient, puisque la pratique a tendance à disparaître, des voyages auxquels participaient tous les administrateurs. Quelques jours passés ensemble permettaient aux uns et aux autres de se connaître et de tisser des relations personnelles un peu plus informelles.

« On a fait un voyage avec les autres administrateurs, les épouses étaient présentes. Maintenant, j'en tutoie plusieurs. » (Un salarié administrateur)

e) Les comptes-rendus de conseil

Les comptes-rendus des conseils restent totalement confidentiels⁵², ils sont apparemment d'une qualité très variable. Entre un simple relevé des décisions prises et une retranscription détaillée des débats, tous les cas de figure semblent exister. Souvent, si un administrateur souhaite que le compte-rendu fasse état de ses réticences ou de ses doutes, il doit le demander au secrétaire du conseil qui le modifie en conséquence.

Dans la plupart des cas, le compte-rendu est succinct, voire se limite à un simple relevé des décisions prises par le conseil au cours de la réunion.

⁵² Et ce, pendant plus de 20 ans. Malgré nos demandes, nous n'avons pu n'en apercevoir qu'un seul.

« Les PV de CA sont très édulcorés, très synthétiques... sauf les interventions du patron qui sont reprises à la lettre. » (Un salarié administrateur)

A la réunion suivante du conseil, le procès verbal doit être approuvé sans grandes précautions. Certains salariés administrateurs nous ont signalé qu'ils faisaient parfois modifier le PV pour que leurs interventions y soient précisées.

« L'approbation du PV du CA précédent se fait en quelques secondes alors qu'on ne l'a pas encore lu... » (Un salarié administrateur)

On peut s'étonner de l'apparent manque de sérieux qui entoure parfois l'approbation des procès verbaux. En effet, lors des enquêtes judiciaires, ce sont ces documents qui seront utilisés par les juges pour déterminer les responsabilités de chacun.

III. 2 Organisation formelle des comités

Pour remplir certaines fonctions essentielles dévolues aux Conseils d'Administration, les différents rapports sur le gouvernement d'entreprise insistent sur l'importance du rôle des comités spécialisés. Ceux-ci sont en charge de préparer les réunions de conseil, proposer des décisions et en faciliter le fonctionnement. Les salariés administrateurs sont peu souvent conviés à participer à ces comités. En effet, si huit entreprises de notre échantillon ont des salariés administrateurs dans leur conseil, seules trois d'entre elles accordent une place à ce type d'administrateurs dans un comité.

Les principaux comités rencontrés sont les suivants : audit et comptes, nomination et rémunération, et stratégie. D'autres comités existent mais sont peu fréquents et parfois liés au secteur d'activité (ex. : le comité des risques dans les banques).

Une seule entreprise de notre échantillon n'avait aucun comité au moment de notre étude, cependant sa mise en place était sur le point de se faire.

III.2.1. Les comités d'audit et des comptes

a) Rôle

Ces comités ont pour principale mission de réaliser une étude approfondie des comptes semestriels et annuels de l'entreprise. Leurs membres reçoivent théoriquement toutes les informations nécessaires et peuvent rencontrer les responsables des services qui établissent les comptes et les commissaires aux comptes. Ces derniers sont d'ailleurs la plupart du temps choisis par ces comités.

Le comité ne prend pas de décision, mais doit rapporter au conseil les débats menés et faire des recommandations.

« Aujourd'hui, l'essentiel du travail d'analyse des comptes se fait dans les comités des comptes. » (Un ancien n°1).

b) Composition et organisation

Une seule des entreprises étudiées n'a pas de comité d'audit ou des comptes. Ces comités comprennent entre 3 et 10 administrateurs (4,8 en moyenne) et se sont réunis entre 2 et 5 fois par an, quand la fréquence est indiquée clairement dans les rapports et non comme c'est le cas dans ce rapport annuel : « *Le comité se réunit, en principe, 2 fois par an...* » !!!

Les réunions du comité ont lieu peu de temps avant une réunion du conseil et durent fréquemment une demi-journée

Cinq des comités de notre échantillon sont présidés par des administrateurs dits « indépendants » ou dits « extérieurs » en conformité avec les recommandations du rapport Viénot 2.

Aucun n°1 ne fait partie de son comité d'audit/comptes.
Six de ces présidents de comités sont issus du monde de la finance.

Les numéros 1 ou anciens numéros 1 de grandes entreprises représentent entre 0% et 75% des membres de ces comités (moyenne 46%).

Ces derniers représentent 22% des administrateurs et 46% des membres des comités d'audit/comptes. Cette fonction de contrôle importante est donc confiée en priorité à des dirigeants (ou d'anciens dirigeants) d'entreprises comparables.

Trois de ces dix comités comprennent au moins un salarié administrateur.

III.2.2. Les comités des rémunérations et des nominations

a) Rôle

Ce comité est principalement chargé de définir les rémunérations des dirigeants de l'entreprise et de proposer les rémunérations des mandataires sociaux. Il choisit les nouveaux membres du conseil dont la nomination devra être ratifiée par le conseil et, au final, par l'assemblée générale des actionnaires. Il est en outre aujourd'hui également chargé de débattre de la qualification « d'administrateurs indépendants⁵³ ».

b) Composition et organisation

Les comités de nomination sont dans leur quasi-totalité regroupés avec le comité des rémunérations (9 conseils d'administrations). Seule une entreprise a séparé le comité des rémunérations du comité des nominations.

Ces comités comprennent entre 3 et 5 administrateurs (moyenne : 4,0) et se réunissent moins souvent que les comités des comptes et de l'audit puisqu'ils le font entre 1 et 3 fois par an.

⁵³ Rapport Bouton p. 9, repris par la COB.

A noter que trois de ces comités, dans notre échantillon d'entreprises, sont présidés par la même personne (devenue une spécialiste ?).

En conformité avec les recommandations du rapport Viénot 2, dans la plupart de ces comités, les « indépendants » ou « extérieurs » sont majoritaires, à l'exception d'un comité où ce sont les actionnaires.

Aucun n°1 ne préside son comité de rémunération/nomination, mais trois n°1 y siègent.

Il s'agit d'un comité à forte endogamie, car si seuls trois n°1 siègent dans leur propre comité de « nominations et rémunérations », il n'y a, dans notre échantillon, aucun de ces comités qui ne comporte pas de n° 1 en poste ou d'ancien n° 1. Leur présence est plus importante dans ces comités que dans tous les autres, puisqu'ils représentent 70% des membres de ces comités (minimum 33% et maximum 100%).

Ce sont donc essentiellement des dirigeants d'entreprise (ou d'anciens dirigeants) qui proposent au conseil les rémunérations des dirigeants et les nominations de nouveaux administrateurs.

On rencontre peu de salariés dans ces comités, et apparemment ils ne se précipitent pas non plus pour demander à y siéger.

« Le reporting sur les rémunérations est synthétique et épuré pour ne pas tout dire aux représentants des salariés. Les salariés soulignent qu'il n'est pas normal qu'ils soient exclus de ces comités. Mais, ces comités évaluent les dirigeants et ils acceptent mal qu'un salarié puisse participer à cette évaluation. » (Un ancien n°1)

III.2.3. Les comités stratégiques

a) Rôle

Pour beaucoup de dirigeants, la définition et la mise en œuvre de la stratégie relève exclusivement de leur fonction. Ce comité a donc généralement pour mission d'éclairer par ses analyses et ses débats les objectifs stratégiques du groupe qui seront ensuite soumis au conseil.

Le débat sur la pertinence de mettre en place un comité stratégique divise les administrateurs interviewés. Or, on va le voir, presque la moitié des entreprises de notre échantillon ont mis en place ce type de comité. Plusieurs administrateurs s'interrogent sur son efficacité. En effet, pour ces derniers, " *la stratégie est bien 'LE' sujet qui doit concerner l'ensemble du conseil*". Un autre, banquier, interrogé sur le rôle majeur du conseil d'administration, lui fait écho en répondant spontanément :

« Quel est le rôle essentiel d'un conseil et quelles sont les décisions importantes ? Définir la stratégie, c'est-à-dire le choix des investissements, le choix des restructurations et des désinvestissements, c'est ce qui fait la vie d'une Société ».

Ce rôle ne doit donc pas être réservé à une partie des membres du conseil qui aurait, à l'inverse des autres administrateurs, une connaissance approfondie de l'ensemble des dossiers.

Il reste que d'autres administrateurs estiment au contraire que le temps des réunions de conseil étant limité : « *On ne peut apprécier en trois heures de réunion de conseil la validité des décisions stratégiques proposées... c'est du théâtre !, il faut du temps pour évaluer la stratégie proposée par la direction* » (un ancien n°1), ce serait tout le rôle du comité stratégique que de préparer et faciliter l'avancée des décisions du conseil d'administration sur la stratégie.

Il semble néanmoins que, dans un pays où les PDG ont plutôt tendance à estimer que la stratégie est de leur unique ressort, le danger de confiscation du rôle majeur du conseil d'administration par une petite partie des membres de ce conseil, à nouveau choisis par la direction en place, est réel. En effet, autant il apparaît normal que la stratégie soit proposée par la direction autant il peut apparaître suspect de déposséder le conseil d'administration de débats sérieux concernant l'avenir de l'entreprise. Les exemples récents d'erreurs stratégiques dramatiques constatées dans certaines entreprises, où il semble que le conseil ait fait une totale confiance au président en exercice en ne s'intéressant ni aux aspects techniques, ni au modèle économique des projets, ni de savoir si des clients étaient intéressés, en fournissent la preuve.⁵⁴

Une dernière question soulevée, au sujet de la pertinence de ce comité, vient du fait qu'il serait, pour certains, souhaitable que celui-ci soit totalement adossé aux comités des comptes, ou que les membres du comité des comptes participent aussi au comité stratégique. En effet, il semble qu'un certain nombre de décisions de gestion telles que : le choix des options comptables, l'évaluation des actifs et l'appréciation des risques soient, de fait, des décisions en lien étroit avec les décisions stratégiques. Mais, si le comité des comptes, chargé de veiller à la bonne gestion de l'entreprise et le comité stratégique ne font plus qu'un, que reste-t-il comme rôle au conseil dans sa totalité ?

b) Composition et organisation

Cinq des onze entreprises ont un comité stratégique.

Ce sont ces comités qui comportent en moyenne le plus de membres : 6,4 (entre 3 et 9 membres). Ils se réunissent peu : entre 1 et 2 fois par an (moyenne : 1,5).

Quatre des cinq comités sont présidés par le PDG de l'entreprise. Le dernier est présidé par un représentant d'un actionnaire, le n°1 ne figurant pas dans son comité stratégique...

Les dirigeants et anciens dirigeants représentent 58.4% des membres de ces comités (mini : 25%, maxi : 100%).

Deux de ces comités comportent au moins un salarié administrateur

III.2.4. Les femmes et les étrangers dans les comités

a) Les femmes dans les comités

Peu présentes dans les conseils, les femmes le sont également dans les comités puisque 5.6% des membres des comités sont des femmes (contre 5.7% des administrateurs). C'est la

⁵⁴ W. Emmanuel : *Le maître des illusions*. Op. cité

faible représentation des femmes dans les conseils qui explique leur faible présence dans les comités puisque leur proportion est presque identique.

Il n'y a donc pas de discrimination vis-à-vis des administratrices dans la participation aux comités.

b) Les étrangers dans les comités

Les étrangers sont légèrement moins présents dans les comités que dans les conseils (18.5% contre 22%). Leur répartition est égale dans tous les comités, où ils représentent environ 18% des membres.

Si les étrangers sont un peu moins présents dans les comités que dans l'ensemble des conseils, c'est sans doute du fait de leur moindre disponibilité. Les réunions des comités ayant parfois lieu d'autres jours que celles du conseil.

III.3. Mode de fonctionnement des conseils

La description que faisait Auguste Detoef, enfant terrible du patronat français, du fonctionnement des conseils d'administration en 1938⁵⁵ laisse plutôt rêveur si on se réfère aux deux définitions, non contradictoires, qu'il propose d'un conseil d'administration : « *une des manières les plus distinguées de perdre son temps* » et « *l'antichambre du cimetière, mais une antichambre bien chauffée* ». De même, les quelques formules au travers desquelles il précise le mode de fonctionnement de ces organismes ne donnent pas de ces derniers une image d'intense activité :

« Toute séance du conseil d'administration comporte deux opérations importantes et deux seulement : la signature du registre des présences et la fixation de la date de la prochaine séance. »

« Qui se plaint de l'inactivité des administrateurs a tort. Un conseil qui agit sème le désordre. Pour qu'une affaire soit prospère il faut que le conseil ne fasse rien. »

Ou encore :

« Le conseil est la façade de la maison : mais tandis que pour les façades de boutique la mode veut qu'il y ait peu de décorations et beaucoup de lumière, on préfère le plus souvent qu'un conseil comporte peu de lumière et beaucoup de décorations.

Ces formules du milieu du siècle dernier pourraient laisser croire que les dysfonctionnements de ces organismes, que certains dénoncent encore aujourd'hui, ne sont pas récents. Mais à l'époque les dirigeants concentraient dans leurs mains l'essentiel de la propriété, le rôle des conseils d'administration était donc forcément limité.

En effet, c'est la séparation entre l'exercice du pouvoir et la détention de la propriété qui donne au conseil d'administration un rôle essentiel. Dès lors que le capital de l'entreprise n'est pas contrôlé par le dirigeant, l'efficacité des conseils suppose d'une part, des administrateurs

⁵⁵ *Les propos d'O. L. Barenton, confiseur*, Les Editions d'organisation 1982

qui ne soient pas des « copains » du président et d'autre part un bon fonctionnement des séances permettant un réel contrôle des dirigeants en place.

Sur le sujet du fonctionnement actuel des conseils, une majorité d'administrateurs issus du monde patronal tient aujourd'hui un discours global plutôt encourageant. Ils estiment que le fonctionnement des conseils est en train de s'améliorer, et ce principalement du fait d'une évolution majeure, qui met en lumière des pratiques encore récentes:

«Aujourd'hui tout le monde considère que le Conseil d'Administration est un organe important dans le fonctionnement de l'entreprise.» (un ancien n°1)

Un de ses homologues, renchérit sur le changement :

« Depuis les affaires en particulier, tout cela est en train de changer, le fonctionnement des conseils s'est beaucoup amélioré depuis 3 ans et cela va et doit continuer. »

Sans doute, les affaires ont-elles contribué à une évolution sur l'attention portée aux comptes de l'entreprise, un administrateur salarié, présent dans un conseil depuis fort longtemps, reconnaît qu'à son dernier conseil, pour la première fois, les engagements « hors bilan » figuraient dans les comptes distribués aux membres du conseil.

De même, les administrateurs « classiques » rencontrés insistent souvent sur le fait que le phénomène bien français des pluri-administrateurs dans les conseils sera de plus en plus rare. Ils oublient au passage de mentionner que cet état de fait provient, en grande partie, d'une loi qu'ils ne souhaitaient pas. En effet, pendant notre enquête, la limitation légale à cinq mandats demandée par la loi NRE commençait à produire ses effets puisque nombre d'administrateurs démissionnaient pour raison de cumul des mandats. Les dirigeants doivent alors limiter leur participation aux conseils qu'ils jugent réellement stratégiques et ne siègent plus uniquement pour faire plaisir à un autre dirigeant.

Par ailleurs, on l'a vu précédemment, au moins sur la forme, la majorité des rapports d'activité des entreprises des sociétés cotées investiguées sont beaucoup plus élaborés et précis qu'ils ne l'étaient il y a encore six ans lors de notre précédente enquête sur les administrateurs du CAC 40⁵⁶. Les effets des deux rapports Viénot successifs commencent à produire leurs fruits, au moins pour ce qui concerne la communication sur le gouvernement d'entreprise.

Il reste néanmoins que l'on ne peut juger, au travers de ces seuls rapports, de l'activité et du mode de fonctionnement concret des conseils. En effet, la mise en place formelle des recommandations sur le gouvernement d'entreprise (ce que le rapport britannique Hampel sur le gouvernement d'entreprise appelle le « box ticketing »)⁵⁷ est loin d'être suffisante. Elle doit être complétée par une connaissance des comportements réels au sein des conseils.

III.3.1 Les représentations des séances de Conseils d'Administration

a) La préparation des réunions de conseil

⁵⁶ M. Bauer et B. Bertin-Mourot, Administrateurs et dirigeants du CAC 40, op.cité.

⁵⁷ Rapport Hampel sur le Gouvernement d'entreprise publié en février 1998, et cité dans le livre de B. Richard et D. Miellel, *La dynamique du gouvernement d'entreprise*, Ed. d' Organisation, 2003.

On l'a vu, pour une majorité d'interviewés, la préparation des réunions de travail du conseil, avec une remise en temps utile des dossiers qui sont à l'ordre du jour, est encore bien légère, tout au moins pour les administrateurs non-membres d'un comité ad hoc. L'ordre du jour est envoyé de huit à dix jours à l'avance à... parfois par mail, la nuit même précédant le conseil. Les documents sont consultables le plus souvent sur la table le jour même du conseil. Nombreuses sont les plaintes d'administrateurs de tous types mécontents de n'avoir pas eu la possibilité d'étudier les documents en temps et en heure. Ceci fait dire à un administrateur salarié parlant des administrateurs issus du patronat :

« Il me semble que, même pour eux, leur boulot n'est pas terrible, s'ils ne sont pas surdoués je ne vois pas comment ils peuvent réfléchir sur les lourds dossiers qui leur sont présentés sur la table du conseil... mais peut-être sont-ils des surdoués ! ».

De l'avis général il faudrait impérativement, avoir plus de temps pour étudier les dossiers et certains proposent de fixer des règles claires, afin de recevoir les documents au minimum une huitaine de jours à l'avance.

Ainsi, malgré les recommandations répétées des différents rapports sur le gouvernement d'entreprise, l'information arrive trop tardivement aux administrateurs. Mais ces recommandations sont encore très floues : si le rapport Bouton indique, par exemple, que « *L'information préalable permanente des administrateurs est une condition primordiale du bon exercice de leur mission* », la formulation est loin d'être suffisamment explicite et reste une notion aussi vague que l'expression « *en temps utile* », utilisée dans d'autres textes sur le sujet.

Les dirigeants continuent donc à divulguer leurs informations aux administrateurs en fonction de leurs desiderata.

b) Le fonctionnement des séances de conseil d'administration ordinaire

Aucune loi n'organise le fonctionnement des séances de conseil ni le temps qui doit leur être imparti. De même, en dehors du minimum légal pour certaines décisions (nomination du dirigeant, approbation des comptes...) le flou existant permet généralement que les décisions à prendre par le conseil restent majoritairement à la discrétion du dirigeant.

Ce n'est que tout récemment que le rapport Bouton se penche sur le problème et recommande qu'un règlement intérieur précise les décisions qui doivent faire l'objet de l'approbation préalable du conseil d'administration et évalue formellement régulièrement le fonctionnement de celui-ci.

Pour ce qui est du déroulement des séances de conseil et surtout de leur contenu, on ne peut que faire confiance aux dires de nos interviewés puisque nous n'avons (malheureusement !) pas assisté à celles-ci.

Certes on ne peut prendre « au pied de la lettre » toutes les représentations, en particulier celles des administrateurs salariés, sur les conseils. Il faut rester prudent sur les interprétations que ceux-ci peuvent avoir du fonctionnement de ces organes. En effet, surtout lors de leurs premières séances, le choc des cultures entre des administrateurs qui font partie du « *monde feutré des patrons* » et les salariés, issus du syndicalisme pour la majorité d'entre eux, est tel, qu'il faut un certain temps avant que ces derniers puissent saisir l'intensité d'un désaccord. Ainsi un représentant des salariés nous a narré le temps qu'il lui avait fallu pour

arriver à décoder que lorsqu'un administrateur important dit au n°1 : « *ça fait bizarre...* », ou encore : « *on en reparlera...* » il s'agit alors d'un différent profond qui devra être débattu entre eux.

On retrouve d'ailleurs un choc culturel du même ordre au sein de certains conseils, entre administrateurs venant de pays différents. Un ancien banquier a ainsi évoqué la manière très « *brutale et choquante* », qui lui apparaissait difficile à supporter, dont les Américains fonctionnaient en réunion de conseil et... son exaspération face à la lenteur des prises de décisions des allemands. A l'inverse, un administrateur allemand a parfois du mal à s'y retrouver dans les interminables discussions sur un sujet apparemment « peu stratégique » de certains administrateurs hexagonaux.

Il reste néanmoins que les propos tenus lors de nos entretiens croisés⁵⁸, par des administrateurs salariés, souvent présents dans les conseils depuis plusieurs années, confirmés par des représentants des actionnaires salariés et formulés en termes parfois encore plus directs par certains administrateurs non salariés, permettent de distinguer des modes variés de fonctionnement de ces instances. Des propos convergents sur le déroulement d'un même conseil mettent en lumière certaines différences en termes de logique de fonctionnement et surtout en termes de qualité de débat d'un conseil à l'autre.

Une majorité d'administrateurs, on l'a vu, certifie, de prime abord, que les conseils fonctionnent beaucoup mieux aujourd'hui qu'hier, mais leurs discours se nuancent souvent fortement au fur et à mesure que se déroule l'entretien, et que l'on rentre dans le vif des sujets abordés dans les conseils auxquels ils assistent. L'analyse de nos entretiens croisés manifeste qu'un grand nombre d'interlocuteurs parlent et/ou décrivent encore un lieu qui ne serait qu'« *une chambre d'enregistrement* » des décisions de la direction, voire même un « *lieu des non dits* ».

Il semble en particulier que, dans certaines de ces instances, les administrateurs présents (certains d'entre eux, en particulier les étrangers, sont encore trop souvent absents... et/ou partent en cours de séance) se contentent encore beaucoup trop facilement d'acquiescer aux projets de la direction et d'approuver des comptes qu'ils n'ont souvent pas eu le temps, on l'a vu, d'examiner sérieusement avant la réunion. Ce que confirme ce n°1 qui s'interroge :

« *2 ou 3 administrateurs sont très silencieux lors des séances... Est-ce qu'ils appartiennent vraiment au conseil ?* ».

Les administrateurs ne peuvent même pas toujours examiner les dossiers à l'issue des réunions puisque ceux-ci leur sont parfois retirés à la fin du conseil.

Ainsi, très rares sont encore les conseils au sein desquels des propositions alternatives à celles des dirigeants et/ou des présidents de comité, qui présentent les dossiers, sont proposées et débattues en séance.

Pour certains, ces instances sont au mieux des réunions intellectuellement très enrichissantes où des exposés de géopolitiques économiques faits par des experts ou certains administrateurs présents permettent d'enrichir la connaissance de tous. D'une certaine manière, on peut dire, comme le fait ce n°1, que ces instances servent au moins un objectif, non prévu dans les textes :

⁵⁸ Au minimum deux entretiens d'administrateurs dans la même entreprise.

« Ils sont d'excellents lieux de formation permanente et d'ouverture d'esprit des dirigeants... Ils permettent de voir comment d'autres traitent certains problèmes ».

Ces propos ne sont pas démentis par certains administrateurs dits « indépendants » qui découvrent, à haut niveau, le monde réel des préoccupations de l'entreprise auxquelles ils ne connaissaient pas grand chose.

Il reste néanmoins qu'une minorité d'interviewés (dont certains administrateurs salariés qui avaient eu l'expérience antérieure du médiocre fonctionnement des conseils des entreprises publiques) ont une vision plutôt positive de l'évolution du fonctionnement de leur conseil. Ils considèrent que des sujets de plus en plus nombreux sont débattus entre différents types d'administrateurs opposés entre eux ou à la direction. Et dans ces cas de conseil, des discussions parfois houleuses amènent le dirigeant à remettre des propositions, largement modifiées, à la prochaine réunion du conseil.

En termes de mode de fonctionnement des conseils, le contenu de nos entretiens nous permet : d'une part, de dégager quelques points communs dans le travail effectué au sein de ces instances et, d'autre part, de tenter de définir trois modes de contrôle des dirigeants qui influent considérablement sur le fonctionnement des conseils.

c) Quelques points communs repérés dans le fonctionnement des conseils

Aucun conseil n'est strictement identique à un autre. La personnalité du président du conseil joue un rôle décisif dans le déroulement de celui-ci.

« Les deux dirigeants précédents bridait tout. Ils remballaient ceux qui n'allaient pas dans leur sens. Personne n'osait parler. A leur départ, les langues se sont enfin déliées. » (Un salarié administrateur)

Il reste néanmoins que nous avons pu repérer certaines constantes fortes dans le mode de fonctionnement de ces instances ou dans les thèmes de discussions abordés en séance.

Les votes en conseil

Nous n'avons pas rencontré de conseil au sein duquel un vote soit formellement demandé sur chacune des propositions mises à l'ordre du jour de la réunion. En revanche, il arrive, à l'inverse, que divers administrateurs d'un même conseil reconnaissent : *« qu'en six ans de présence, un seul vote formel ait été proposé au conseil. »*

En dehors du moment de l'approbation des comptes et de la nomination du n°1 où le président passe généralement aux votes formels, le consensus est généralement tel au sein de ces instances, que sur une majorité de sujets le secrétaire général du conseil ne cherche pas à comptabiliser les voix. A la limite, sauf situation de crise extrême, demander un vote est déjà faire acte de défiance vis-à-vis du Président et des autres administrateurs. Ne parlons pas de l'éventualité d'un vote « contre » que l'on ne rencontre que chez les administrateurs salariés. Pour les autres, s'abstenir (sauf pour raison de conflit d'intérêt, auquel cas l'administrateur concerné ne participe pas au vote) apparaît la manière la plus virulente de s'opposer à la direction en place, ce qui est courageux, nous a-t-on dit, quand on est isolé dans le conseil et non représentant d'un actionnaire significatif.

Cette attitude quasi générale face aux votes en conseil (nous n'avons rencontré qu'une seule exception dans notre panel d'entreprises) n'a pas manqué d'étonner nombre d'administrateurs salariés qui ont au contraire une forte culture du vote formel lors de leurs réunions syndicales.

Cette absence usuelle de mise aux votes en conseil, explique sans doute la dernière proposition du rapport de l'institut Montaigne :

«... rechercher au sein des conseils votes et obligation de motivations des votes pour les délibérations engageant significativement l'avenir de la société. »

On peut interpréter cette absence de vote « contre » par le fait que, dans le principe de l'administrateur issu de l'establishment français, un administrateur mécontent des décisions collégiales du conseil n'a qu'à démissionner. Mais, il apparaît d'une part, que les démissions fracassantes sont relativement rares, et que d'autre part, les motifs réels de ces démissions ne sont jamais mentionnés officiellement. Un banquier influent de la place de Paris explique ainsi ce phénomène par le fait que :

«Un administrateur qui démissionne pour cause de désaccord avec le conseil prend une décision excessivement grave qui peut rejaillir sur l'image globale de l'entreprise et de ses salariés ».

C'est ainsi que, si on en croit encore le livre de W. Emmanuel⁵⁹, les administrateurs de Vivendi, quand ils ont fini par démissionner, l'ont fait, l'un pour raison de cumul soudain de mandats l'autre pour des raisons de limite d'âge, le troisième parce qu'il découvrait que son groupe n'était plus actionnaire de l'entreprise, etc.

Les discussions sur la communication financière

Face aux comportements de leurs partenaires financiers, toutes les entreprises attachent aujourd'hui une importance extrême à leur communication financière. Celle-ci devient un objet stratégique, il s'agit avant tout pour l'entreprise de bien présenter aux investisseurs sa performance ou, à l'inverse, de minimiser des contre-performances.

La communication financière fait ainsi l'objet de débats plus ou moins longs en fonction de la vitalité des conseils. Pour certains administrateurs, et en particulier des représentants des salariés, cette communication constitue le principal sujet de débat du conseil... avec le montant des dividendes et stock options. Sur ces thèmes, la quasi-totalité des administrateurs, issus du monde patronal, est amenée à donner spontanément son avis en séance, ce qui fait reconnaître à un membre influent d'entre eux :

« De par l'influence anglo-saxonne énorme dans le fonctionnement des entreprises française, en conseil, les éléments financiers donnent lieu à de nombreuses discussions sur leur présentation formelle plus que sur le fond...Ca bride les échanges sur d'autres sujets concernant le développement de la société. ».

⁵⁹ Op. cité

L'impact des rapports successifs sur le gouvernement d'entreprise

Le rapport Bouton observait que les grandes sociétés n'avaient pas toutes adhéré aux préconisations de transparence des rapports Viénot.

Aujourd'hui du fait des récents scandales boursiers, suite aux nouvelles préconisations du rapport Bouton, et surtout du fait, qu'étonnamment⁶⁰, ces dernières ont été largement reprises, telles quelles, par la COB, cette préoccupation d'adhésion paraît agiter nombre de réunions de conseil. Elle donne lieu ainsi à des discussions, qui s'éternisent plus ou moins, dans le but de savoir si on se rapproche, au moins formellement, des préconisations de ce dernier rapport. L'importance accordée en séance aux débats autour de la conformité à ces textes apparaît parfois d'autant plus forte dans les conseils étudiés que le conseil ne semble pas jouer réellement son rôle de contrôle.

On peut imaginer qu'aujourd'hui, dans certains conseils, les discussions vont se poursuivre, suite aux nouvelles recommandations, sur certains sujets apparemment contradictoires à celles de D.Bouton, du tout récent rapport de l'Institut Montaigne. Même si la COB n'a pas encore donné son avis sur le sujet.

A ces débats franco-français sur la pertinence et le respect des normes proposées par les rapports hexagonaux se superposent, pour ces multinationales généralement cotées à la Bourse de New York, des discussions et interrogations autour de la nouvelle législation américaine dite « Loi Sarbanes Oxley », et de l'éventuel assouplissement de ses contraintes au profit des non Américains, vivement souhaité par certains administrateurs.

La difficulté de casser le consensus

On l'a vu pour le cas des votes et des administrateurs salariés, nombre d'administrateurs ont fait état de la difficulté de s'opposer au consensus ambiant en réunion de conseil. Il n'est pas facile pour une personne de dire « non » alors que tous les autres autour de la table semblent penser « oui ». Les administrateurs salariés sont les premiers à déplorer cette situation :

« C'est difficile d'être le seul à s'opposer : vous votez contre la majorité des gens. Si on vote contre à plusieurs reprises, on n'est plus légitime. Si on n'est pas d'accord, on s'en va. Mais quand on dit qu'on n'est pas d'accord, il faut expliquer pourquoi. » (Un salarié administrateur)

L'opposition à la direction de l'entreprise au sein du conseil demande donc un investissement personnel fort. De l'avis général il faut accepter de briser une harmonie et provoquer des tensions entre les administrateurs. On ne s'engage pas sur cette voie, sans une motivation sérieuse, ce que confirme cet ancien n°1 :

« Il faut une raison objective forte de dire 'je ne suis pas d'accord' avec une décision importante dans un conseil. Ca demande le courage de l'affrontement. »

⁶⁰On peut en effet s'étonner que la COB ait repris, sans aucune distance, les recommandations d'un rapport privé de l'AFEP/MEDEF in : « Recommandations pour l'élaboration des documents de référence relatifs à l'exercice 2002, *Bulletin mensuel de la COB*, n° 375, janvier 2003.

III.3.2. Le fonctionnement des comités : un débat collégial confisqué ?

Sous réserve des débats concernant la pertinence du comité stratégique, il semble que la majorité de nos interlocuteurs font plutôt l'éloge du fonctionnement des comités de conseil où une intense activité se déroulerait. En effet, plusieurs administrateurs, de tous types, nous ont rapporté que le « vrai travail » du conseil se faisait au sein des comités, qui se tiennent généralement juste avant les réunions de CA et jouent un rôle majeur... quand ils se réunissent.⁶¹

« Dans ce comité, tout le monde s'implique, on fait un vrai travail, on a tous les renseignements et documents que l'on demande et les discussions sont vraiment longues. » (Un administrateur présent dans un comité)

Néanmoins, plusieurs interviewés sont conscients qu'un rôle excessif donné à ces comités peut comporter des risques de confiscation par un petit nombre des informations essentielles. Ainsi, pour Jean Peyrelevade, parlant du comité des rémunérations :

« La véritable raison d'être du comité des rémunérations est de sortir la discussion de l'instance du conseil afin d'en limiter la portée et la publicité »⁶².

Cette réflexion centrée sur le comité de rémunération pourrait sans doute s'appliquer aussi à d'autres comités du conseil qui deviendraient ainsi des préconseils officiels d'administrateurs particuliers sélectionnés par le président.

Même si, formellement, le conseil ne peut déléguer un certain nombre de tâches à un comité sans en avoir lui-même délibéré, il existe en effet un risque non négligeable et reconnu que : « Le travail des comités empiète sur le travail du conseil et absorbe les débats sur des sujets qui doivent impérativement être discutés par la totalité du CA. » (Un président de comité)

Ainsi le conseil d'administration se reposerait sur quelques administrateurs, choisis avec attention par le président, pour un certain nombre de décisions essentielles. Le problème est encore plus évident dans le cas de figure (rencontré) où tous les comités d'un même conseil sont composés des 4/5 mêmes personnes qui sont les administrateurs influents (proches du président ?) Et contrôlent ainsi le travail du conseil.

La réalité de cette éventualité d'un conseil dépossédé de ses prérogatives est confirmée par un administrateur salarié présent dans un conseil :

« L'ensemble des administrateurs découvre parfois 4/5 des dossiers sur la table le jour du conseil, ce qui n'est pas le cas pour les membres des comités qui obtiennent les dossiers à l'avance, bien avant leur réunion ad hoc. De surcroît, les dossiers remis aux comités ne sont pas systématiquement remis à l'ensemble des participants du CA... Les choses importantes se passent dans les comités dont les membres sont cooptés par le président. » (Un salarié administrateur).

⁶¹ Un administrateur nous a raconté que le président du comité de nomination d'une entreprise au sein de laquelle il siège a fait état du fait que « .. le comité n'a pas eu le temps de se réunir, ceci est bien entendu off.. ! »

⁶² J. Peyrelevade, *Le gouvernement d'entreprise ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir*, Economica, 1999.

Ce danger est d'autant plus grand que les comptes-rendus soumis au conseil du travail des comités est, aux dires d'un ancien banquier qui le déplore : « *souvent beaucoup trop épuré* ». Ils ne permettent pas à l'ensemble du conseil de prendre en compte les informations pertinentes et surtout les débats qui ont animé les séances du dit comité.

Autre problème évoqué, si les administrateurs sont formellement élus par l'assemblée générale, les membres des comités sont choisis directement par le président du conseil (théoriquement sur proposition du comité de nomination). Ainsi, la présence, en particulier des salariés, au sein des comités dépend de la volonté du dirigeant et de leur relation à la direction.

« *La personne que je remplace faisait partie d'un comité, pas moi... Je suis un administrateur de seconde catégorie parmi des administrateurs de seconde catégorie.* » (Un administrateur salarié).

a) Fonctionnement des comités d'audit et des comptes

Il s'agit bien là d'un comité stratégique pour l'entreprise, puisqu'il concerne le suivi de l'ensemble de la situation comptable de l'entreprise. Devant l'escalade des scandales comptables qui ont défrayé la chronique, avec des trafics de comptes de certaines entreprises dans le but d'en masquer la réalité, le sain fonctionnement du comité des audits et des comptes a pris une très forte importance pour recréer de la confiance auprès des investisseurs.

Pour des entreprises multinationales, comme celles de notre échantillon, on imagine sans mal que la mise en place de la nouvelle loi américaine dite « Sarbanes Oxley », qui va jusqu'à prévoir : « *qu'en cas de soupçon de fraude des dirigeants, la SEC pourra obtenir leur révocation, sans attendre une assemblée générale* » n'ait pas de conséquences sur le travail des administrateurs de ce comité.

Et ce d'autant que la faculté de discerner, dans les résultats déclarés des comptes de l'entreprise, ce qui résulte du choix de la présentation comptable de la réalité des chiffres, conjugué au problème d'évaluer le montant des provisions, demande de l'avis de tous les interviewés, beaucoup de temps et surtout de rigueur. Cette difficulté du travail se manifeste par le fait que, sans aller jusqu'à vouloir falsifier les comptes et manipuler la comptabilité, la fiabilité de l'information financière demeure toute relative.

Ainsi, des participants à ces comités reconnaissent que l'on peut faire dire « *papa ou maman aux comptes* » (un ancien n°1), car la comptabilité n'est pas une science exacte confirme un autre : « *On a tendance à penser que la comptabilité est une science exacte... mais ce n'est justement pas une science exacte, c'est très difficile de surveiller les comptes... On peut juste vérifier que les procédures ont été correctement respectées.* »

Il reste aussi que la probabilité de surmonter ces difficultés diminue évidemment encore dès lors que les administrateurs concernés par ce comité ne disposent pas de tout le temps nécessaire à cette lourde tâche. Ainsi, on peut parfois se poser la question de savoir si certains de ses membres ont réellement le temps nécessaire pour se consacrer aux dossiers qui leur sont confiés : « *au minimum 18 jours, temps plein, par an* » selon un président de comité des comptes très au fait des questions financières.

Dans les comités des comptes, contrairement à ce qui se pratique avec les autres administrateurs du conseil, les documents comptables sont distribués à l'avance (généralement

48 heures) aux membres du comité. Souvent réunis le matin ou la veille du conseil, leur participation exige un temps de travail préalable qui n'est pas toujours compatible avec l'exercice d'une fonction opérationnelle importante dans une autre entreprise. Sauf à se reposer entièrement sur le travail du président du comité et/ou des commissaires aux comptes que le comité a en charge de choisir. Or, on l'a vu, il arrive que des n°1 en exercice dans une autre entreprise soient présents dans les comités des comptes, voire même en obtiennent la présidence.

b) Fonctionnement des comités de nomination/rémunération.

On a vu que ce comité exerçait une double mission :

La mission de nomination

Pour ce qui concerne cette mission particulière du comité, l'indépendance de son fonctionnement peut déjà apparaître suspecte quand on connaît le caractère endogamique de ce comité. Majoritairement composé de n°1 ou anciens n°1, voire même du n°1 de l'entreprise concernée. Ce sont ces personnalités qui proposent « pour nomination » à l'ensemble du conseil les nouveaux administrateurs, ou examinent les renouvellements.

Il apparaît ainsi que rares sont les membres du comité qui osent présenter un nouveau candidat inconnu du président, sauf en le noyant avec plusieurs autres noms qui sont plus familiers du dirigeant. Des pressions discrètes sont faites par le n° 1 sur ce comité. Un banquier raconte que, lors d'un conseil, le Président a fait l'éloge d'un administrateur, proposé pour renouvellement, en disant de lui :

« M. X est un administrateur tout à fait remarquable...quelqu'un dans l'assistance ayant osé faire remarquer que celui-ci était largement au-delà de l'âge de la retraite, le président lui a répondu que ce qui était important n'était pas tant l'âge de cet administrateur... mais la moyenne d'âge globale du conseil... personne n'a pipé ! »

C'est ainsi qu'encore récemment, à un administrateur salarié osant soulever la question du motif de la nomination de telle nouvelle personne au sein du conseil, le Président a répondu sèchement : « *parce que j'y tiens !* »

Certes on peut comprendre qu'il soit difficile pour un président de poursuivre longtemps une cohabitation avec un administrateur avec lequel il serait en profond désaccord. Ce qu'un ancien n°1 résume trivialement par : « *C'est tout de même lui qui va se taper le conseil* » ! En particulier, pour tout ce qui concerne **le rôle de conseil** au président dévolu au conseil d'administration, le travail ne pourrait s'exercer sans un minimum de confiance mutuelle.

Ainsi pourrait s'expliquer, en partie, que, dans les faits, le comité des nominations cherche rarement à proposer de nouveaux administrateurs, sans avoir obtenu un accord tacite du président. Même si certains n°1 rencontrés nous ont déclaré ne pas connaître les personnes qui leur avaient été proposées, l'examen de leur profil fait apparaître que celui-ci n'était pas, par trop étranger à celui du dirigeant en place.

Il n'en demeure pas moins que, pour ce qui concerne le *rôle de contrôle* du président largement dévolu lui aussi au conseil d'administration, il paraît pour le moins délicat que le « contrôlé » désigne lui-même, ou puisse réfuter, de futurs « contrôleurs » qui ne lui plaisent pas. Ceci est pourtant apparemment le cas dans la quasi-totalité des conseils étudiés. En réalité ces comités de nomination, en dehors d'un souci de rajeunissement et/ou de féminisation, ne recherchent pas trop l'innovation. Ce qui pose à nouveau le problème, souvent souligné dans nos entretiens, de la composition des conseils d'administrations français.

La mission concernant les rémunérations

Pour ce qui concerne le volant rémunérations, deuxième mission du comité, la présence du n°1 en place au sein de ces comités dans certaines entreprises pose, à nouveau, problème. Certes, formellement celui-ci sort généralement de la réunion au moment où l'on discute de sa rémunération et des propositions à faire en assemblée générale sur l'attribution de ses stocks options.

Certes il n'est pas anormal que le dirigeant participe à la définition de ses objectifs, comme le fait chaque salarié soumis à des entretiens annuels d'évaluation, et qu'il soit responsable, en partie au moins, de sa propre évaluation. Mais, contrairement au salarié lambda, le dirigeant a une influence non négligeable sur les personnes qui l'accompagnent dans cette démarche. Nombre de salariés aimeraient sans doute pouvoir participer à la définition de leurs objectifs et évaluer, pour partie, si ces objectifs ont été atteints. Tout ceci avec l'aide de personnes qui leur soient particulièrement bienveillantes !

Les discussions sur la rémunération du dirigeant (et particulièrement sa part variable) peuvent parfois se révéler assez délicates, surtout dans les cas (rares, mais rencontrés) où le conseil d'administration n'avait pas fixé au préalable au président d'objectifs précis pour l'année en cours afin d'évaluer sa performance. Les discussions du comité portent alors essentiellement sur l'état de la concurrence avec des comparaisons, plus ou moins hasardeuses, entre rémunération d'autres dirigeants du même secteur et/ou d'entreprise du même type. Voire même, des comparaisons avec les rémunérations de patrons américains qui ont vu leur rémunération augmenter considérablement ces dernières années.

Ces débats peuvent encore se compliquer car, effet néfaste de la transparence financière demandée dans les rapports d'activité, comment ne pas augmenter la part variable du salaire d'un dirigeant, sans que cela n'alerte les investisseurs intéressés sur d'éventuelles erreurs de stratégie ou résultats décevants ? Ce problème agite, nous a-t-on dit, certaines réunions de ce comité, même si un de ses membres a renvoyé notre question sur ce thème, d'un revers de la main : « ...vous vous trompez, au contraire, les investisseurs sont des personnes responsables qui accueilleront positivement une décision de baisse de salaire, signe que le comité fait correctement son travail » (un banquier).

Il reste néanmoins que rares sont les rémunérations des dirigeants du CAC 40 qui n'ont pas régulièrement augmenté d'une manière ou d'une autre (en particulier, les avantages concernant la retraite ne sont pas indiqués dans les rapports annuels). Et, de fait, toutes les études récentes sur le sujet indiquent que les rémunérations des dirigeants ont fortement augmenté ces dernières années.⁶³

⁶³ Entre autres, F Lemaitre : *Grands patrons, la fin d'un monde*, Ed. L.Audibert, 2003.

Le comité de rémunération n'examine pas que la rémunération « du » et des dirigeants de l'entreprise, il statue aussi sur l'augmentation des jetons de présence des membres du conseil et des comités. Or, à l'inverse du travail du dirigeant, il n'existe malheureusement pas aujourd'hui d'évaluation individuelle du travail et du degré d'implication personnelle des administrateurs. En effet, en dehors de la prise en compte de la présence effective aux réunions du conseil ou de la présence au sein du comité, l'augmentation des jetons de présence s'effectue globalement.

A l'heure où certains administrateurs rencontrés commencent à se plaindre de leurs maigres jetons de présence, comparés à ceux distribués aux Etats Unis en particulier, et où, à l'inverse, les administrateurs se font « *chahuter* » dans les assemblées générales par des actionnaires⁶⁴ qui estiment que ces jetons sont trop élevés comparés au maigre montant de leur dividende, ce comité a du pain sur la planche.

On peut également souligner qu'il peut être étonnant qu'un comité composé d'administrateurs fixe lui-même le montant de la rémunération des administrateurs. Certes, cette rémunération doit être approuvée par l'assemblée générale des actionnaires, mais quand on connaît le fonctionnement de ces assemblées, largement contrôlées par les dirigeants, on peut douter de l'efficacité des contrôles exercés. On peut aussi s'étonner que les rapports Viénot et Bouton ne préconisent pas, comme c'est la règle en Grande-Bretagne, la soumission de la rémunération du n°1 à l'assemblée générale des actionnaires...

c) Fonctionnement des comités stratégiques

Le nombre relativement faible de comités stratégiques dans notre échantillon et leur grande variété apparente de fonctionnement ne nous ont pas permis de déterminer le mode de fonctionnement usuel de ces comités. Nous n'en connaissons que le rôle, qui apparaît déjà assez disparate en fonction des entreprises rencontrées.

III.3.3 Les audits d'évaluation du fonctionnement des conseils

On l'a vu, suite aux préconisations des divers rapports sur la gouvernance d'entreprise, des « audits d'évaluation du fonctionnement des conseils » ont été mis en place dans plusieurs entreprises, afin de procéder à leur autocritique et améliorer leur travail. Mais les résultats de ces auto-évaluations (souvent réalisées avec l'aide d'un cabinet d'audit payé par l'entreprise) ne sont jamais inscrits dans les rapports annuels qui restent muets sur le sujet, au grand dam d'ailleurs de l'Association pour la Défense des Actionnaires Minoritaires qui les réclame.

Ces audits donnent sans doute bonne conscience mais restent encore apparemment trop formels (il n'est pas inintéressant de rappeler qu'un comité chargé du gouvernement d'entreprise avait été mis en place du temps de J.M. Messier chez Vivendi). Ils auraient sans doute une implication plus forte et sérieuse s'ils étaient aussi en charge d'évaluer le travail individuel de chaque administrateur. Mais l'on est loin d'en être là, personne n'ayant encore osé suggérer une telle proposition !

⁶⁴ Cf. « La rude assemblée du président de la Société Générale », *Le Monde* du 24 avril 03 : « ...vous nous demandez de voter une augmentation de 43% des jetons de présence....quand le dividende attribué aux actionnaires est inchangé... ».

De surcroît, il arrive dans certaines entreprises que les comptes-rendus de ces évaluations soient très édulcorés dans la présentation officielle qui en est faite au conseil lui-même. Ainsi de cet administrateur, actionnaire salarié, qui se plaint :

« Aucun administrateur n'a lu le rapport complet du dernier audit du conseil... ils n'ont même pas osé le demander de peur de se faire mal voir. J'espère que les choses vont changer avec le deuxième audit qui va être effectué et j'ai demandé au cabinet d'audit, lors de mon entretien, qu'il me soit communiqué ».

III.4. Le rôle central de l'informel. Le conseil n'est-il qu'une mise en scène ?

En dehors du travail des réunions des comités spécifiques qui ne font théoriquement que rendre compte de leurs réflexions au conseil mais qui, on vient de le voir, jouent parfois un rôle qui va au-delà de ce rôle de préparation, la question de savoir si le conseil proprement dit n'est pas, au final, que la « mise en scène » d'une pièce dont l'essentiel s'est joué avant l'ouverture du rideau, peut se poser. En effet, nombre de choses importantes semblent se passer en coulisses, parfois même de manière quasi officielle. Ce que confirme un président de conseil de surveillance interrogé sur le travail collégial du conseil :

« La culture française est une culture perso... Les Américains ont beaucoup plus l'habitude que les Français de faire du collectif... Les administrateurs américains sont de véritables « team members », ce qui n'est pas le cas en France avec le patron tout puissant ».

Si nombre d'administrateurs, issus du patronat, certifient que les préconseils n'existent pas : « *Il n'y a pas de préconseils, ... au moins à ma connaissance et en tous cas je n'y participe pas* », rares sont ces mêmes administrateurs qui n'évoquent pas l'évidence de coups de téléphone donnés par le président à tel ou tel administrateur avant une réunion de conseil ou des déjeuners préalables avec le président. Ainsi un banquier le reconnaît lorsqu'il déclare : « *Les réunions de conseil d'administration sont totalement formelles. Lorsque j'ai quelque chose à dire au président, je déjeune avec lui.* »

Avec d'autres présidents ou anciens présidents, un numéro 1 en place justifie cette attitude par le fait que :

« Un n°1 ne peut pas se permettre de proposer en CA des choses qui ne seraient pas acceptées par une majorité du Conseil. Il démine le sujet avant... On n'essaye pas de faire passer quelque chose en réunion de CA quand on sait que l'on sera 'retoqué' par le conseil, on cherche au préalable comment on va passer l'obstacle. »

Si les conseils français n'étaient pas encore si largement composés d'administrateurs consanguins, cette attitude de certains dirigeants, avant le conseil, pourrait s'apparenter au travail des présidents de conseils de surveillance allemands qui ont à effectuer de longues négociations politiques avec les administrateurs représentant des syndicats, avant de trouver un consensus en conseil.

Les administrateurs salariés français sont totalement conscients de ce qui se règle, sans eux, en coulisse, puisque l'un d'entre eux affirme : « *Entre les administrateurs cela ne va jamais au clash... On sent que certains administrateurs se sont arrangés avec le PDG avant la réunion du conseil.* » Certains d'entre eux estiment que ce phénomène est normal puisque le

dirigeant les consulte parfois eux-mêmes sur certaines questions, concernant le climat social, avant les réunions officielles.

Le fait que nous ayons majoritairement travaillé sur des conseils au sein desquels étaient présents des salariés administrateurs (élus par les salariés) peut avoir rendu plus aiguë l'importance du rôle de l'informel. En effet certains administrateurs issus du monde patronal, on le verra plus loin, ont reconnu que l'on ne peut pas toujours tout dire en leur présence et que cela dépend de la personnalité des salariés représentés dans ces instances. Il reste néanmoins que la quasi-totalité des administrateurs, non salariés, rencontrés ont évoqué des contacts informels, hors conseil, avec le président. Et ce, même dans des entreprises où aucun représentant des salariés (en dehors des élus du comité d'entreprise) ne siégeait au conseil.

III.5. Typologie de conseils

Après avoir cherché à faire une description globale du fonctionnement des conseils d'administration ou de surveillance et des problèmes qui s'y posent, nous allons tenter, à la lumière des entreprises rencontrées, d'esquisser une typologie de fonctionnement de conseils français.

Nous nous intéresserons en particulier à tout ce qui tourne autour de la mission de « contrôle » et de « contre-pouvoir » du conseil. Fonction qui semble la plus difficile à faire accepter à un dirigeant qui cherche avant tout à sauvegarder son pouvoir et préfère s'entourer de conseillers qui, selon les termes de l'un d'entre eux, joueront le rôle de « *confidants indépendants* »⁶⁵.

Certes, cette typologie ne pourra pas coller exactement dans toutes ses incidences à la description des conseils dans chacun des trois types évoqués, tant les firmes rencontrées sont différentes en termes de métiers, d'actionnariat et de culture. Il reste néanmoins que le mode de fonctionnement de certains conseils nous sont apparus suffisamment proches pour tenter cet exercice, d'autant plus difficile, on l'a vu, que nous avons garanti l'anonymat à l'ensemble de nos interviewés.⁶⁶

III.5.1. Le « One man Show » ou... qui contrôle le dirigeant ?

Dans près de la moitié des entreprises de notre échantillon, les interviewés considèrent que rien ne vient réellement perturber les brillants exposés du président, qui a soigneusement verrouillé la composition des membres de son conseil et qui paraît considérer cette instance comme un « *mal nécessaire* ». Un administrateur, issu du monde patronal, présent dans un de ces conseils, va même jusqu'à évoquer « *un fonctionnement de CA qui s'apparente à une dictature.* »

C'est dans ce type de conseils que l'on rencontre la plupart des administrateurs croisés, des relations d'affaires (fournisseurs, banquiers d'affaires...) et une forte proportion d'administrateurs dits « indépendants », administrateurs qui ne sont pas en position, c'est-à-dire n'ont aucun intérêt, à contrarier le dirigeant ni à briser l'apparente unanimité qui y règne.

⁶⁵ Cf. la préface de M. Bon au livre de B. Richard et D. Mellet, op. cité.

⁶⁶ Une description trop précise des entreprises concernées pourrait entraîner une levée de cet anonymat, en particulier pour les administrateurs salariés.

Ainsi, les administrateurs présents « véritables inconditionnels du n°1 » l'écoutent parfois justifier ces erreurs stratégiques « ...dans 5 ou 6 ans cet achat sera une bonne affaire. », mais n'ont aucun intérêt à perturber le déroulement des séances en mettant des questions délicates sur la table. Ceux qui se hasardent à le faire sont généralement rapidement poussés à « démissionner », sans fracas, de cette instance avec tous les égards qui leur sont dus.

Si débats il y a (mais personne ne semble savoir où ?) ceux-ci ne se tiennent apparemment pas au sein des conseils où l'on discute rarement de la stratégie en amont, voire même pas de grandes acquisitions pour l'un d'entre eux. Dans ce type de conseil les administrateurs font une totale confiance aux rapports des présidents des divers comités, dont les membres sont soigneusement choisis par le Président.

Il semble ici que seuls les sujets concernant la communication financière à la presse et les rémunérations peuvent encore réveiller l'assemblée (oui, il arrive encore que certains administrateurs « ronflent » durant les réunions, alors que d'autres écrivent leur courrier !). Certes, la communication financière est aujourd'hui réellement « stratégique » pour une entreprise cotée en bourse, mais les longs débats autour de la virgule et du point, semblent particulièrement aux administrateurs salariés présents, jouer un rôle plus qu'excessif dans le temps imparti à cette instance.

A une de nos questions posées, à l'issue d'un entretien, à un banquier siégeant dans ce type de conseil sur son utilité, il nous a été répondu d'un air dubitatif : « ...mais par quoi voulez-vous le remplacer ? »

Ces conseils sont alors, soit de simples formalités qui ne contrôlent rien, soit des lieux où les dirigeants réunissent des personnes de confiance qui vont leur donner quelques conseils dans la mise en œuvre de la stratégie que le n°1 aura décidée par avance. Ils se contentent de remplir, avec plus ou moins d'efficacité et de sérieux la fonction de conseil par échange d'expériences.

Un représentant du comité d'entreprise résumait le fonctionnement de ce type de conseil de la façon suivante :

« Le conseil ordinaire, c'est celui où le président présente les résultats du trimestre. Il n'y a pas grand chose à dire. Les commentaires, c'est plutôt : 'Bravo, X, tu as bien travaillé' ou 'Mais, comment tu as fait pour faire aussi bien ?'... Puis, le président essaie de diminuer un peu son mérite ! Il n'y a qu'au cours de la réunion qui fixe les dividendes qu'il y a de la bagarre : les administrateurs en veulent plus et le président en veut moins. A la fin, le président les augmente un peu... »

Ces « one man show » sont souvent le fait d'entreprises où l'actionnariat est très dispersé sans actionnaires suffisamment importants pour peser significativement sur la direction de l'entreprise. Aucune n'a opté pour la formule conseil de surveillance et directoire.

III.5.2. Le PDG sous contrôle unifié

Dans ce type d'entreprise, qui peut avoir adopté la formule de conseil de surveillance, le fonctionnement de la réunion de conseil peut apparaître, de prime abord à l'observateur extérieur, sur la forme, un peu identique au conseil précédent. Tout semble aussi bouclé lors

des réunions et rares sont les décisions qui sont remises sur la table à un prochain conseil pour cause de désaccord. Seul l'éventail plus large des sujets abordés lors des séances les différencie apparemment du type de conseil précédent.

Cependant, pour l'administrateur attentif, il semble évident, qu'à la différence du « one man show » précédent, tout se joue avant le conseil avec quelques administrateurs « contrôleurs » non choisis par la direction : actionnaire dominant ou famille à la tête de l'entreprise depuis des générations, sans forcément en contrôler le capital... Ainsi, les décisions importantes sont prises, soit dans des réunions de préconseil quasi officielles avec une poignée d'administrateurs, soit au sein des comités ou siège le petit groupe d'administrateurs décisifs qui verrouillent, de fait, le conseil.

Certes, on l'a vu, aucun n°1 ne veut prendre le risque de se trouver en difficulté lors d'un conseil et même dans le « one man show » précédant, des tractations ont certainement lieu en amont sur certains sujets délicats qui ne seront qu'à peine effleurés rapidement en conseil. Mais dans ce deuxième type d'entreprises, avant d'évoquer en réunion plénière la palette des sujets variés qui vont être évoqués au sein du conseil, le n°1 s'entretient longuement avec les seuls administrateurs qui comptent dans le cadre de réunions parfois connues de tous.

Dans ce type de conseil la séance elle-même peut apparaître comme « une mise en scène » où quelques-uns font de la figuration (souvent les « indépendants »). Mais tous savent que celle-ci a été orchestrée bien en amont, le n°1 ayant pris soin de ne pas se retrouver mis en difficulté par le groupe d'administrateurs qui pèse et joue son rôle de contrôle. Ainsi ce n'est qu'après avoir longuement argumenté et pris les avis décisifs que la réunion peut se tenir. Les questions litigieuses ont donc déjà donné lieu à des débats et la séance se tient dans une atmosphère généralement ouverte et sereine. Seules les questions diverses posées en urgence, ou parfois celles concernant la rémunération du dirigeant peuvent donner lieu à des semblants d'altercations en séance. D'une certaine manière on peut dire que ce type de conseil s'apparente plus dans son fonctionnement à des conseils de filiales qu'à un conseil d'entreprise mère.

A l'inverse du type de conseil précédent, celui-ci peut se permettre de débattre de tout et la stratégie en particulier n'est pas un sujet tabou. Elle peut d'autant plus être abordée en séance qu'elle a été définie ailleurs, que les participants le savent, et que ces questions ne sont mises sur la table que pour discuter de modes d'élaboration et obtenir quelques conseils sur sa mise en œuvre. C'est donc dans la majorité des cas la fonction exclusive de « conseil en stratégie » qui est exercée dans ce type de conseils, le contrôle du dirigeant étant réalisé hors du conseil par un acteur dominant⁶⁷.

Dans ces types d'instance, le débat actuel sur l'utilité de la présence au sein de conseils d'administrateurs indépendants n'a guère d'importance puisque seuls comptent quelques administrateurs importants, détenteurs de capital et/ou traditionnellement puissants de par l'histoire et la culture de l'entreprise. Les autres administrateurs présents, n'ont, de fait, qu'un rôle de conseil au dirigeant et peuvent donc être choisis par ce dernier sans que cela n'ait de conséquences sur le fonctionnement du conseil.

⁶⁷ Dans ce type de conseil, le contrôle exercé par l'acteur dominant peut malgré tout s'exercer de manière plus ou moins forte. Plus la marge d'autonomie laissée au dirigeant sera grande, plus le conseil exercera un minimum de fonction de contrôle, en plus de sa fonction de conseil. Les représentants de l'acteur dominant veilleront simplement à ce que l'autonomie du dirigeant ne porte pas préjudice à leurs intérêts.

III.5.3. Le PDG soumis à un contrôle collégial

Dans deux grandes entreprises du CAC 40 l'instance « conseil d'administration ou conseil de surveillance » nous est apparue, suite à nos entretiens croisés, comme un véritable lieu de décision jouant son double rôle collégial tant de conseil que de contrôle de la direction.

Cette représentation assez idéale ne signifie pas que des discussions n'ont pas lieu aussi en dehors et autour de l'instance elle-même. Mais, contrairement aux deux autres modèles, il apparaît ici qu'au sein même du conseil et de ses différents comités, qui jouent ici leur véritable rôle de préparation des décisions, des débats ont lieu et des tensions peuvent exister durant les séances collégiales du conseil.

Le fonctionnement du conseil de l'une de ces entreprises est même considéré tant par les administrateurs salariés présents que par les autres administrateurs rencontrés comme « *un modèle de travail* ». Dans cette instance, selon un administrateur issu du monde patronal : « *la direction ne cache rien et le niveau d'information donné sur l'entreprise est considérable* ».

Dans cette société, à l'inverse du huis clos des pré-conseils où les informations sont réservées à certains, tous les sujets sont abordés ouvertement en séance générale : stratégie, recherches et développement, problèmes sociaux, rémunération... Sur tous ces points l'ensemble des administrateurs s'expriment, et surtout, sont amenés par le président lui-même à s'exprimer. Ainsi, des votes formels sont demandés assez fréquemment ce qui, on l'a vu, est plutôt exceptionnel dans d'autres conseils. De même, est-il arrivé plusieurs fois que des propositions de décision soient remises à l'ordre du jour du conseil suivant, avec demande de modifications substantielles. La présence d'administrateurs salariés motivés et impliqués manifeste que le président prend en compte l'ensemble des intérêts représentés et anime un conseil qui s'engage collectivement.

Il nous semble que la vitalité de ce type de conseil d'administration tient au fait que les différents administrateurs présents ont des intérêts divergents. Ces divergences peuvent venir de la présence de plusieurs actionnaires importants aux intérêts pas toujours similaires, mais également de la présence d'administrateurs ayant des cultures professionnelles et/ou nationales différentes et dont les intérêts, en conséquence, ne sont pas toujours concordants.

Ces divergences permettent d'avoir des administrateurs motivés et impliqués parce qu'ils sont nombreux à avoir quelque chose à défendre. Ceci n'est pas forcément le cas pour des administrateurs dits « indépendants » qui, sauf grande force de caractère et un éventuel plaisir intellectuel, peuvent avoir tout intérêt à ne pas trop contredire le président en place. Président à qui ils sont, de fait, redevables de leur mandat.

Comme dans ce cas de figure, les intérêts représentés sont divers et parfois divergents, le conseil devient un véritable lieu de décision et de confrontation de points de vue. Aucun administrateur n'est suffisamment fort pour imposer son point de vue, tous les membres du conseil vont donc tenter de définir une position dans laquelle personne ne se sentira pas trop lésé. Cette recherche d'une position commune oblige à s'intéresser réellement à l'entreprise, à sa stratégie, à ses potentiels, à ses difficultés et à avoir de véritables enjeux de débats.

Le rôle de « conseil en stratégie » est ainsi largement rempli, mais également le « rôle de contrôle » puisque chacun s'assure également que le président ne met pas en danger ses

intérêts (financiers, de pouvoir...). Cette situation d'intérêts divergents n'empêche en rien la prise de décision au consensus final.

« On arrive toujours à un consensus qui peut être différent de la position initiale de la direction. » (Un salarié administrateur)

L'analyse des rapports d'activité de ces entreprises manifeste que ces derniers étaient ceux qui se conformaient le moins aux recommandations du rapport Viénot 2... La gouvernance d'entreprise dans ce type de conseils, ne s'embarrasse pas d'indicateurs pas trop formels qu'il s'agit de respecter pour préserver la façade, mais de principes de fonctionnement en actes.

La faible taille de notre échantillon d'entreprises ne nous a pas permis de constater une relation scientifiquement significative entre le type de contrôle du capital et le type de conseil. On ne peut que noter qu'aucune des entreprises avec conseil de surveillance n'a de conseil de type « one man show ». Une étude à plus grande échelle permettrait sans doute d'établir des relations entre type de capital et type de conseil et d'approfondir notre hypothèse sur le fonctionnement du conseil de surveillance.

Quatrième Partie

La présence des salariés administrateurs : un choc culturel

La forte homogénéité culturelle qui règne dans les conseils parmi les administrateurs traditionnels est remise en cause par la présence de représentants des salariés qui sont, de surcroît, administrateurs à part entière. Ils sont habitués à la présence généralement passive des représentants du comité d'entreprise, plus spectateurs du conseil qu'acteurs puisqu'ils ne détiennent pas de voix délibérative. Ils ne sont pas administrateurs et leurs interventions sont encadrées par la loi.

Mais, à partir du moment où siège un (ou plusieurs) salariés administrateurs et/ou (dans une moindre mesure) un représentant des salariés actionnaires, cette forte homogénéité est remise en cause. Les salariés étant très minoritaires dans les conseils, tout le monde considère que c'est à eux de s'adapter. Mais, cette adaptation est loin d'être évidente tant les différences entre les deux catégories d'administrateurs sont importantes.

Les administrateurs salariés, souvent ouvriers et employés, se retrouvent du jour au lendemain dans des instances où ils ne connaissent personne, face à des administrateurs généralement issus des mêmes réseaux de dirigeants, de membres de grands corps, voire de familles de la grande bourgeoisie. Ces salariés ignorent, le plus souvent, les règles informelles en vigueur dans ces milieux sociaux. Ils ne sont d'ailleurs pas toujours les seuls dans cette situation puisqu'un administrateur, non issu du monde des entreprises, nous disait aussi : *« Comme les salariés administrateurs, je ne me sens pas du même monde. »*

Ces différences culturelles rendent difficile la communication et les écarts de « manière d'être » les plus signalés sont les suivants :

Les salariés ayant généralement un parcours syndical significatif, ils ont donc l'habitude d'échanger avec des dirigeants dans le cadre d'institutions de représentation du personnel comme les comités d'entreprise. Ils sont aussi habitués à dire les choses de façon assez crue, alors, que dans les conseils une expression comme *« il faudra qu'on en reparle... »* est considérée comme une franche hostilité. Ainsi, quand les salariés disent ouvertement qu'ils ne sont pas d'accord et votent « contre », les usages des conseils sont un peu bousculés, au risque de choquer nombre d'administrateurs.

De plus, si les institutions représentatives du personnel sont très encadrées juridiquement (chacun sait ce qu'il a le droit ou pas le droit de faire ou de dire), on l'a vu, ce n'est pas le cas des conseils. Dans ces derniers, ce sont plutôt les usages qui dictent ce qu'il est correct ou non de faire. Quand les salariés ignorent ces usages, ce qui est presque toujours le cas puisqu'ils ne sont, on le verra, généralement pas correctement préparés à leur prise de fonction, ils réfléchissent instinctivement en terme de droit. Leur façon d'être tentera de se construire, dans un premier temps, sur cette notion juridique du « droit de faire ou de dire ». Quand on leur demande, par exemple, s'ils ont proposé une modification d'un ordre du jour, ils répondaient généralement qu'ils ne savaient pas s'ils en avaient le droit ou pas. Cette attitude juridique est vouée à l'échec puisque peu de choses dans le fonctionnement des conseils sont encadrées juridiquement. Soit ils ne trouveront pas de réponse à la question « ai-je le droit de... ? », soit ils rentreront dans des affrontements permanents sur l'interprétation des quelques règles légales qui existent.

Dernier écart signalé, mais sans doute pas le moindre, le conseil met en présence des administrateurs qui fonctionnent sur des modes très individualistes pour les uns (les administrateurs « classiques ») et d'autres, à l'inverse, qui fonctionnent plus comme de réels représentants d'un collectif que comme des individus autonomes.

IV.1. Les représentants des salariés vus par les autres administrateurs

Lorsque l'on interroge les administrateurs de l'establishment sur leur vision des représentants des salariés, plusieurs sujets sont abordés : la question de leur légitimité, leur trop grande discrétion ou, au contraire, leur comportement trop syndicaliste. Seuls les représentants des salariés actionnaires leur semblent relativement proches du monde des dirigeants.

IV.1.1. La question de la légitimité

Une grande partie des administrateurs « classiques » soulève la question de la légitimité des représentants des salariés dans les conseils et plus particulièrement celle des salariés administrateurs dont le défaut majeur tient à leur mode de nomination particulier :

« La présence des administrateurs salariés en conseil vient d'une loi obsolète qui n'a pas d'avenir. Le problème des administrateurs salariés, c'est leur mode de désignation : il n'est pas normal qu'ils soient élus par les salariés et non pas comme les autres administrateurs. De ce point de vue, l'administrateur représentant les salariés actionnaires c'est mieux car il est choisi par le conseil⁶⁸. Certes il faut que les salariés participent à la stratégie, mais le CA n'est pas le bon lieu pour eux. Il vaut mieux un vrai comité de groupe. »
(Un ancien n°1)

D'une manière générale, ces administrateurs reprochent aux salariés une légitimité différente de la leur. Alors que le conseil représente, en théorie, les actionnaires de l'entreprise, les salariés administrateurs sont désignés, eux, par les salariés eux-mêmes. Beaucoup y voient un problème qui remet en cause l'homogénéité des conseils. Comment avoir un fonctionnement consensuel et collégial quand une partie des administrateurs représente des intérêts fortement divergents de ceux des autres administrateurs ?

Si en France les administrateurs « classiques » déclarent représenter l'intérêt social de l'entreprise et pas seulement ceux de leurs mandants (les actionnaires), ils nient aux représentants des salariés la possibilité de faire de même, comme l'explique cet ancien dirigeant : *« Ils doivent venir avec leur sensibilité et leurs connaissances de salariés, mais pas avec des mandats contraignant. Pour cela, ils ne doivent pas être élus par les salariés. »*

IV.1.2. Un déficit de compétences pour certains et une réelle expérience pour d'autres

La compétence des représentants des salariés, en tant que membres des conseils, est diversement appréciée. Pour certains administrateurs issus du monde patronal, il est clair que les salariés ne disposent pas des compétences nécessaires à l'exercice de la fonction, comme le pense cet ancien n°1 : *« Si ce ne sont pas des économistes ou des financiers, les administrateurs salariés ont un handicap par rapport aux autres administrateurs. »*

Si cet avis est assez général pour les salariés qui sont présents depuis peu de temps dans les conseils, certains administrateurs « classiques » reconnaissent que le temps leur permet de

⁶⁸ On notera que cet administrateur fait une erreur en disant que le représentant des salariés actionnaires est désigné par le conseil. Le mode de désignation de ces représentants est indiqué dans la partie II. On soulignera par ailleurs que, légalement, ce sont les Assemblées Générales qui doivent désigner les membres du conseil.

développer les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction, comme le reconnaît ce même dirigeant : « *Dans certains conseils, les salariés expérimentés posent des questions qu'on aurait voulu poser.* »

Les salariés ont par ailleurs, on le verra, des compétences que les autres administrateurs n'ont pas.

IV.1.3. Les salariés administrateurs : une trop grande discrétion...

Les représentants des salariés sont dans certains cas, surtout lorsqu'ils siègent de puis peu dans un conseil, mal connus des autres administrateurs. Ils les trouvent parfois trop discrets, pas assez participatifs, ce qui contribue à leur questionnement sur l'utilité de leur présence. Cette discrétion peut être telle que certains administrateurs « classiques » n'arrivent pas à faire la différence dans le conseil entre les salariés administrateurs et les représentants du comité d'entreprise. Pour eux, ce sont « des salariés » que l'on n'entend jamais. Ils ne connaissent évidemment pas leurs noms.

IV.1.4. ...et des attitudes trop syndicales

A l'opposé, quand ils ne sont pas trop discrets, les salariés administrateurs sont au contraire trop revendicatifs et cette attitude ne convient pas à l'atmosphère feutrée et toute en nuance des conseils.

Les administrateurs « classiques » sont parfois choqués par la lecture de déclarations écrites, par des attitudes considérées comme agressives, par la virulence de certaines interventions et les mouvements d'humeur.

Le plus insupportable, dans les conseils qui réunissent des représentants d'origines syndicales diverses, tient à la surenchère que peuvent se faire les différentes organisations entre elles. Comme le regrette cet administrateur : « *Ils ont tendance à tous prendre la parole sur un même sujet pour affirmer le point de vue de leur syndicat (même si c'est le même que l'autre intervenant)* » ou cet autre : « *Il y a une surenchère syndicale au conseil. C'est fort désagréable, ce n'est pas le lieu.* »

IV.1.5. Une plus grande proximité aux représentants des salariés actionnaires

Bien que certains présidents n'en souhaitent pas dans leur conseil, alors même que le pourcentage atteint par l'actionnariat salarié dans leur entreprise le permettrait, dans l'ensemble l'attitude des représentants des salariés actionnaires est vécue de manière plutôt positive. Leurs interventions sont jugées plus proches de celles des administrateurs de l'establishment. Leur niveau de compétence, leurs préoccupations et leur manière d'être sont également mieux appréciés.

« *Les représentants des actionnaires salariés sont très différents : cadres supérieurs et parfois cadres dirigeants, chouchoutés par le dirigeant, Ils ont des réflexes de petits actionnaires et ne s'expriment pas en tant que salariés : ils sont sensibles à dilution du capital, par exemple. Ils votent comme le PDG...* » (Un n°1)

Cette proximité à la direction de l'entreprise pose toutefois parfois problèmes à certains administrateurs non salariés. Si les interventions de ces cadres supérieurs sont, de leur point de vue, d'un bon niveau, elles ont également peu tendance à mettre sur la table des questions qui pourraient s'avérer délicates pour le dirigeant. Ce qui fait dire à un dirigeant, pourtant publiquement favorable aux représentants des actionnaires salariés et hostile aux salariés administrateurs : « *Dans le conseil de X les plus riches en apport ne sont pas les représentants des salariés actionnaires, mais ceux qui sont promus par le biais des syndicats.* »

IV.2. Des modes de comportement et d'intervention à élaborer

IV.2.1. Quelle attitude avoir en conseil ?

Ces salariés qui se retrouvent, du jour au lendemain, projetés dans un monde dont ils ignorent les règles informelles, doivent déterminer, seuls la plupart du temps, la façon dont ils vont se comporter dans les réunions du conseil.

Certains vont reproduire en séance leurs modes de fonctionnement habituels, c'est-à-dire ceux du comité d'entreprise, comme on l'a évoqué plus haut. D'autres vont, avec le temps, élaborer des façons d'être différentes, plus efficaces, pour pouvoir jouer un rôle actif dans les débats.

Le consensus régnant dans les conseils les amène à ne pas intervenir sur toutes les questions traitées sur le registre de l'opposition à la direction. Un grand nombre d'entre eux décide alors de mieux cibler leurs interventions pour qu'elles soient mieux écoutées avec l'espoir qu'elles aient, en retour, plus de poids et d'attention.

« Le salarié administrateur n'a pas à se prononcer sur certains sujets techniques. Il y a une autolimitation de la part des salariés. (...) On n'intervient pas sur tout. On va sur les questions de principes ». (Un salarié administrateur)

IV.2.2. La question de la confidentialité

Dans la plupart des conseils, dès qu'une information, a priori confidentielle, sort dans la presse, tous les regards se tournent instinctivement vers les représentants des salariés. Pourtant, s'il arrive parfois que des représentants des salariés donnent des informations à l'extérieur, cela reste particulièrement exceptionnel. Les fuites n'ont généralement pas pour origine les salariés, mais d'autres administrateurs qui peuvent parfois avoir leur propre intérêt à ce que certaines discussions du conseil soient divulguées.

Ce soupçon sur l'attitude indiscreète des représentants des salariés peut se résorber dans la durée. Après plusieurs années de travail en commun une certaine confiance tend à s'installer.

« Il n'y a jamais eu problème de fuite via les salariés, en 20 ans. La confiance s'est créée dans la durée.(...) On s'est interdit de communiquer à la presse. » (Un salarié administrateur)

Les représentants des salariés font aussi souvent remarquer que la confidentialité est limitée dans le temps. Il arrive en effet fréquemment qu'un communiqué de presse suive de peu

la réunion du conseil et dévoile une grande partie des informations données au conseil. Ou, à l'inverse, ils se plaignent parfois d'apprendre les choses par la presse...

Sur cette question de la confidentialité les représentants des salariés ont élaboré des stratégies différenciées de gestion:

Certains, peu nombreux, prennent l'injonction de confidentialité au pied de la lettre et refusent de dire, à qui que ce soit, ce qu'il se passe lors des réunions du conseil. Mais, cette situation ne les satisfait pas. Ils sont souvent en recherche d'une autre stratégie de gestion de cette confidentialité.

D'autres, tentent de diffuser de l'information sous une forme qui respecte la confidentialité. Ils vont alerter des responsables syndicaux de l'entreprise sans divulguer d'information précise. C'est une stratégie de « signaux d'alertes » plutôt que de diffusion des informations.

Enfin, il arrive que les représentants des salariés se créent des réseaux « d'initiés » qui seront informés de ce qui se passe au conseil mais seront tenus, eux aussi, à la confidentialité pour ne pas mettre les représentants des salariés du conseil dans une situation délicate. Ces réseaux d'initiés peuvent être d'une taille variable, certains ne comprenaient qu'une personne et d'autres en comprenaient plusieurs dizaines. On notera toutefois que l'information diffusée dans le réseau est rarement « totale », les points les plus délicats, ceux qui pourraient entraîner des délits d'initiés, ne sont généralement pas diffusés dans le réseau.

IV.2.3. Les relations avec les autres administrateurs

Les relations que les salariés entretiennent avec les autres administrateurs sont limitées, dans la plupart des conseils. Dans certains, il n'y a pas de discussions entre les représentants des salariés et les autres administrateurs. Bien sûr, les règles élémentaires de la correction sont généralement respectées.

« En tant qu'administrateur salarié on vous déroule le tapis rouge, on vous passe la brosse à reluire... Mais, vous n'êtes pas du même monde que les autres administrateurs, vous ne le serez jamais. » (Un salarié administrateur)

A l'inverse, il existe des conseils où, avec le temps des relations cordiales et de respect mutuel se sont nouées avec certains. Il peut même arriver que, sur certains sujets, des salariés soient sur la même longueur d'onde qu'un administrateur non salarié présent. Mais, ces relations restent le plus souvent limitées.

« Je téléphone parfois à d'autres administrateurs, ils sont très ouverts. Il y a des affinités et des gens qu'on découvre avec le temps. » (Un salarié administrateur)

Mais, nous n'avons pas rencontré de situation où des représentants des salariés et des administrateurs « classiques » avaient réellement collaboré pour prendre une position commune.

IV.3. Les effets de la présence de représentant des salariés dans les organes de contrôles

La présence de représentants des salariés dans les organes de contrôle peut avoir des effets plus ou moins bénéfiques selon le point de vue où l'on se place.

IV.3.1. Le PDG

C'est sans doute pour le PDG que l'intérêt de la présence de représentants des salariés dans le conseil est le plus faible. Deux points positifs nous ont été signalés :

Trivialement, les administrateurs salariés permettent parfois d'atteindre le quorum lors des réunions extraordinaires du conseil,

Ils offrent également au dirigeant un contact plus direct avec « la base de l'entreprise ». L'information qu'ont les n°1 des entreprises sur le climat social des salariés « de base » ne sont généralement pas directes, un certain nombre d'intermédiaires déforment l'information parce qu'ils y ont intérêt. Il est difficile pour un responsable de service de dire à son supérieur hiérarchique que le climat est très mauvais chez les gens qu'il encadre sans risquer de se dévaloriser. Les informations sont donc filtrées quand elles arrivent à la direction générale. Le contact direct avec des représentants des salariés permet d'éviter ces filtres, même si la vision transmise au dirigeant n'est pas forcément complètement objective. Toutefois, cette information peut être transmise hors des séances du conseil, ce que tendent à préférer les dirigeants.

« Les salariés sont parmi les administrateurs les plus au courant de ce qui se passe dans l'entreprise, les plus compétents. Si les salariés n'ont pas d'arrière pensée d'ordres divers, ils peuvent être les meilleurs administrateurs. » (Un n°1)

« On a des réunions avec la direction qui permettent de vérifier que la direction générale est au courant des problèmes du personnel sans qu'il y ait de filtre. Les petits chefs ne font pas remonter les problèmes. » (Un représentant du comité d'entreprise au conseil)

A l'inverse, la présence de représentants des salariés dans le conseil a également des inconvénients pour le n°1 :

L'information « non filtrée » dont il peut bénéficier profite également à l'ensemble des administrateurs, sauf dans le cas où elle serait transmise exclusivement en dehors des réunions du conseil. Le dirigeant n'est alors plus le seul à contrôler l'information sur l'entreprise transmise aux membres du conseil.

Les représentants des salariés sont aussi les « oreilles » des organisations syndicales de l'entreprise au sein de l'organe de contrôle. S'ils sont tenus à la confidentialité, les salariés présents dans le conseil peuvent, on l'a vu, émettre des signaux d'alerte destinés à attirer l'attention de certains élus des syndicats, sans pour autant violer la confidentialité.

Dans un des conseils étudiés, un conflit permanent et assez virulent oppose le dirigeant et une partie des représentants des salariés. L'ampleur de ce conflit est telle que le fonctionnement du conseil en est fortement perturbé. On peut ainsi légitimement se demander si le dirigeant ne cherche pas ici à utiliser cette situation extrême à son avantage, en détournant le conseil de questions qui pourraient le gêner.

« Dans ces cas extrêmes on finit par ne plus rien dire parce qu'on ne peut pas tout dire devant eux. Il n'y a pas forcément de pré-conseil formalisé, mais certains sujets ne sont pas débattus. » (Un n°1)

IV.3.2. Les administrateurs externes

Pour les administrateurs externes à l'entreprise, les représentants des salariés ont trois intérêts majeurs :

1. Ils représentent une source d'information sur l'entreprise plus ou moins indépendante de la direction comme on l'a signalé plus haut,

« L'administrateur ne connaît de l'entreprise que ce qu'on lui en dit. L'administrateur salarié sait ce qui se passe dans l'entreprise. » (Un salarié administrateur)

« Ils sont porteurs des réactions de la communauté de travail. C'est un élément important de la décision. Ils traduisent le niveau réel de motivation et de confiance des équipes. Ils connaissent beaucoup mieux l'entreprise que les administrateurs tiers. » (Un ancien n°1)

2. Ils posent des questions et soulèvent des problèmes de fonctionnement qu'eux n'osent pas ou ne sont pas en position d'évoquer, compte tenu de leur position vis-à-vis de la direction (fournisseur par exemple).

« Les administrateurs salariés mettent les pieds dans le plat, pas les autres administrateurs ! » (Un administrateur non salarié)

3. Ils ont une connaissance des métiers de l'entreprise que n'ont pas forcément les administrateurs externes.

« Ils apportent plus que d'autres, plus que le management présent : des informations sur les métiers, sur la technologie, sur les clients. Ils apportent cette approche industrielle de la réalité de l'entreprise » (Un administrateur ancien n°1)

D'après nombre d'administrateurs « classiques » rencontrés, les salariés administrateurs sont généralement plus indépendants et plus efficaces que les représentants des salariés actionnaires du fait d'une moindre proximité à la direction de l'entreprise.

IV.3.3. L'impact des administrateurs salariés sur le fonctionnement du conseil : des représentations contrastées

Du fait de leur positionnement plus « revendicatif » et d'une moindre dépendance vis-à-vis de la direction, les représentants des salariés sont plus facilement portés à remettre en cause le fonctionnement habituel du conseil. Ainsi, ce sont le plus souvent les représentants des salariés qui demandent avec le plus de véhémence à ce que les documents sur les questions traitées en conseil soient remis en avance, et non pas lors de la réunion du conseil. Il leur arrive également de demander un vote formel sur certaines questions.

La présence de salariés peut aussi avoir un effet sur le contenu même des débats du conseil. Leur présence peut rendre nécessaire d'aborder les dossiers sous des angles différents de ceux habituellement traités.

« Quand les salariés sont présents au conseil, il faut prendre en compte les autres parties prenantes de l'entreprise, pas seulement ses actionnaires. » (Un ancien n°1)

« La présence de salariés oblige à ne pas se désintéresser totalement des problèmes sociaux. » (Un n°1)

Mais, à l'inverse, ce positionnement « revendicatif » peut, quand il est permanent, bloquer le fonctionnement du conseil. Un seul salarié administrateur, intervenant sur tous les points et sur un mode proche de l'intervention de comité d'entreprise (lecture de déclaration par exemple), peut empêcher le conseil de débattre correctement en transformant chaque point de l'ordre du jour en conflit avec la direction. Les conseils fonctionnant habituellement au consensus, ce type d'attitude est très mal perçu par les autres administrateurs.

« Un salarié administrateur est assez tendu, ses questions sont posées de manière un peu raide. Il intervient surtout sur les conséquences sociales pas sur la stratégie. Ses positions sont tranchées, il est contre. Il constitue plutôt une butte témoin qu'un participant actif, il pèse peu. » (Un n°1)

Un administrateur salarié, présent dans un conseil depuis fort longtemps, reconnaît que ce positionnement peut exister:

« Avant, on faisait beaucoup de déclarations de principes, de type 'comité d'entreprise'. Aujourd'hui, on sort de ce type d'attitude, on cherche à faire plus comme les autres administrateurs : intervenir et débattre. Les déclarations précisent la pensée, mais laissent peu de place au débat ; on s'interdit d'aller au-delà, on refuse de prendre le risque de s'apercevoir que l'autre a raison, au moins en partie. » (Un salarié administrateur)

Des dirigeants rencontrés expriment également leur crainte de « fuites » d'informations effectuées par les salariés, qui pourraient rendre difficile le fonctionnement du conseil.

« La violation du secret de la délibération rend impossible le déroulement normal du conseil. » (Un n°1)

Mais, ces réserves n'empêchent pas un administrateur dit « indépendant » d'affirmer :

« Les salariés présents sont moins à la botte du dirigeant que les autres, ils ont des choses à défendre. Ils peuvent dire des choses sans que le président ne leur en veuille. Il ne doit pas son siège au président. Les seules critiques viennent des administrateurs salariés. »

IV.3.4. Les organisations syndicales

Il est difficile de définir en quoi la présence d'administrateurs salariés peut servir aux organisations syndicales nationales et fédérales tant, on l'a vu, elles semblent, jusqu'à aujourd'hui, s'être désintéressées du sujet.

Néanmoins, pour les organisations syndicales de l'entreprise, l'intérêt principal d'un représentant des salariés dans un conseil, c'est d'avoir une source d'information très en amont sur les décisions qui vont avoir un impact social sur tout ou partie de l'entreprise. Comme on l'a évoqué plus haut, il est possible d'attirer l'attention sur un problème potentiel sans transgresser la confidentialité.

« L'information divulguée au conseil reste relativement confidentielle. C'est à l'organisation syndicale d'avoir l'intelligence de savoir ce qu'elle doit utiliser et quand. La direction accepte ça. Tout le monde se fait confiance, à nous de faire attention. » (Un salarié administrateur)

Enfin, dans la plupart des cas, le salarié administrateur constitue une source de revenus non négligeable pour l'organisation syndicale puisque les jetons de présence lui sont reversés à de rares exceptions près

IV.3.5. Les limites de l'influence des salariés dans les conseils

Aucun salarié rencontré ne nous a affirmé avoir un poids significatif dans son conseil. L'influence qu'ils considèrent avoir va de « nulle » à... « une capacité de faire évoluer les projets à la marge ». Si quelques salariés administrateurs aimeraient développer une véritable cogestion, tous sont d'accord pour dire qu'aujourd'hui ils ne sont pas en mesure de peser sur les orientations stratégiques de leur entreprise.

« D'autres administrateurs arrivent à faire évoluer les décisions, généralement en mettant parfois des conditions à leur accord. Pour les salariés, c'est difficile. Les autres pèsent lourd parce qu'ils dirigent des grandes entreprises et qu'ils sont reconnus comme compétents. Nous, c'est des bricoles qu'on arrive à faire passer. On arrive à faire passer des évolutions à la marge. » (Un salarié administrateur)

L'influence la plus souvent mise en avant dans les entretiens, tant par les salariés que par certains administrateurs non salariés, est le rôle de « garde-fou » social joué par le fait de leur présence. Lorsqu'ils siègent dans un conseil, les autres administrateurs sont obligés de tenir compte de cette présence et doivent être plus attentifs aux conséquences sociales de leurs décisions.

« Notre présence les empêche de faire n'importe quoi, de dépasser certaines limites. » (Un salarié administrateur)

Un autre atout pour les salariés tient à leur possibilité d'utiliser leur droit de vote. En effet, étant donné la forte préoccupation des dirigeants de l'impact des effets de leurs annonces au public et donc aux investisseurs, les dirigeants n'aiment pas montrer à l'extérieur de l'entreprise que leurs décisions n'ont pas été approuvées par l'ensemble des membres du conseil :

« L'influence des salariés, ce n'est pas tellement leur nombre de voix, mais c'est dans les effets d'annonce : 'le conseil a décidé à l'unanimité moins trois voix contre...' Ils sont très attentifs à la presse. Ça crée un problème d'image. Ils vont parfois lâcher des trucs pour ça. Ils ont peur des scandales. » (Un salarié administrateur)

IV.4. Les relations entre représentants des salariés

IV.4.1. Au sein d'une même entreprise

Au sein d'un conseil, deux cas de figure peuvent être rencontrés : soit tous les représentants des salariés sont issus de la même organisation syndicale, soit ils viennent d'organisations différentes.

Dans le premier cas, la coordination et l'entente sont la règle. Les représentants des salariés discutent entre eux pour préparer les réunions du conseil de façon plus ou moins approfondie, toujours en fonction de l'importance accordée à la fonction. Cela peut prendre la forme de rapides discussions téléphoniques jusqu'à de longues réunions préparatoires couplées à des contacts téléphoniques quasi quotidiens.

Lorsque plusieurs organisations syndicales sont représentées au conseil, l'entente et la coordination vont largement dépendre du climat général qui règne entre les organisations. Si les relations sont tendues et les positions largement divergentes, il y aura peu, voire pas, de coordination et chacun ira au conseil de son côté, défendre ses positions sans tenir compte des positions des autres (à l'exception de la surenchère syndicale parfois signalée). A l'inverse, si les relations ne sont pas trop mauvaises, il pourra exister une forme de coordination et une préparation commune des réunions du conseil. Celle-ci ne sera pas aussi approfondie que dans le cas où une seule organisation syndicale est présente.

Les relations entre salariés administrateurs et représentants des salariés actionnaires, quand ces types d'administrateurs sont présents dans le même conseil sont dans l'ensemble peu développées. Le représentant des salariés actionnaires est souvent critiqué par les autres salariés présents :

« X (représentant des salariés actionnaires)... c'est la voix de son maître. L'association des salariés actionnaires a été montée par la direction. » (Un salarié administrateur)

IV.4.2. Entre administrateurs d'entreprises différentes

On l'a vu, si les organisations syndicales organisaient dans le passé des rencontres entre les salariés administrateurs, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Ces rencontres concernaient essentiellement des administrateurs d'entreprises publiques qui ont été privatisées aujourd'hui. Les entreprises publiques comprenaient souvent six à sept représentants des salariés et les fédérations avaient de nombreux représentants dans les conseils qui justifiaient de telles rencontres. Aujourd'hui rares sont les fédérations syndicales à avoir de nombreux administrateurs et les rencontres doivent être organisées directement par les intéressés, qui prennent rarement le temps de le faire, malgré l'intérêt certain qu'ils disent y voir. L'organisation de ces rencontres ne fait pas partie de leurs priorités.

IV.5. Des effets qui dépassent le cadre strict du conseil

IV.5.1. Influence du mandat d'administrateur sur les relations avec la hiérarchie

Les salariés administrateurs ont parfois une influence qui dépasse le cadre du conseil. En effet, leur proximité à la direction de l'entreprise leur ouvre des portes qui seraient closes pour les autres élus. Les discussions qu'ils ont avec les dirigeants ou l'encadrement peuvent s'intéresser à des sujets qui ne concernent pas directement les conseils. Il arrive à certains salariés administrateurs de négocier, voire de résoudre certains conflits grâce à leur influence supposée, comme le confirme ce salarié administrateur : *« On a évité 50 licenciements en intervenant directement auprès de la direction générale. »*

Certains signalent également que leurs relations avec leur hiérarchie sont fortement modifiées. Plusieurs cas de figure existent : soit ils inspirent une certaine crainte à leurs anciens responsables hiérarchiques qui hésitent alors à leur reprocher quoi que ce soit, voire à les indisposer de quelque manière que ce soit. Dans d'autres cas, c'est l'indifférence qui marquera les relations avec la hiérarchie qui va systématiquement renvoyer le salarié administrateur vers la DRH ou la DG de l'entreprise.

Mais, dans tous les cas, le salarié administrateur ou le représentant des salariés actionnaires n'est plus un salarié ou un syndicaliste lambda. Même lorsqu'il n'avait pas antérieurement de fonction syndicale importante au sein de l'entreprise ou du groupe, il devient, du jour au lendemain, une personnalité (plus ou moins importante) de l'entreprise.

« Ma hiérarchie essaie de m'utiliser pour avoir des infos pour elle-même ou pour me faire passer des messages à la direction. Ils me foutent une paix royale ». (Un salarié administrateur).

IV.5.2. Influence du mandat d'administrateur sur les relations avec l'organisation syndicale de l'entreprise

Les relations avec l'organisation syndicale de l'entreprise sont très variables selon l'importance accordée par celle-ci au mandat d'administrateur. Nous avons rencontré des salariés administrateurs restés très proches de l'organisation syndicale et d'autres dont les liens avec cette organisation sont relativement faibles et se limitent parfois à des contacts personnels avec une ou deux personnes.

Lorsqu'il reste en contact étroit avec l'organisation syndicale, le salarié administrateur va alors jouer un rôle très important dans celle-ci. Les informations qu'il détient de par sa présence au conseil vont servir à définir les orientations stratégiques de l'organisation :

« J'étais encadrée par d'anciens soixante-huitards qui me conseillaient. On préparait ensemble mes interventions. C'était passionnant, on avait accès à des dossiers stratégiques à une époque où tout le monde se demandait où on allait. » (Un salarié administrateur)

Dans d'autres cas, le salarié administrateur n'aura qu'un contact, plus ou moins régulier, avec les responsables syndicaux de l'entreprise ou avec un secrétaire fédéral. L'exploitation des informations sera alors moins importante et moins stratégique.

Enfin, dans certains cas extrêmes, il peut exister une méfiance des autres membres de l'organisation syndicale vis-à-vis du salarié administrateur.

« Il y a une certaine jalousie autour de moi. J'aurais des rapports privilégiés avec la direction donc j'en profiterai. » (Un salarié administrateur)

Ce lien avec l'organisation syndicale dépend beaucoup du type de représentant des salariés présents dans les conseils.

En effet le cas des administrateurs représentants des actionnaires salariés est assez différent. Quand ils sont issus d'une organisation syndicale les liens peuvent être plus ou moins forts comme pour les salariés administrateurs. Mais, certains n'ont pas de lien avec les organisations syndicales et les relations sont alors inexistantes.

IV.5.3. Influence du mandat d'administrateur sur les relations avec les salariés

Le salarié administrateur bénéficie souvent auprès des autres salariés d'une sorte « d'aura de mystère ». Cette aura peut avoir deux causes différentes, mais compatibles entre elles.

Nombre de salariés ignorent le rôle et le fonctionnement des conseils d'administration, ils en ont une image d'un organe patronal caricaturale. Ils ne savent donc pas très bien ce que le salarié administrateur peut faire au sein de cet organe de direction. Ainsi se posent-ils, par exemple, la question de savoir que fait un salarié dans un conseil qui va décider de licenciements.

Le conseil réunit non seulement des dirigeants du groupe, mais également des dirigeants d'autres entreprises. Certains pensent alors que le salarié administrateur noue des relations privilégiées avec l'establishment. « *...Lui, il fréquente les patrons* ». Ces représentations existent également parmi les membres des organisations syndicales quand celles-ci ne considèrent pas cette fonction comme importante et ne s'intéressent pas au travail du salarié administrateur. La fonction d'administrateur aura alors comme seul effet que celui-ci sera un peu plus facilement écouté : « *Les salariés liront mes propos avec plus d'attention du fait que je suis administrateur.* » (Un salarié administrateur)

La situation est un peu différente pour les salariés qui connaissent personnellement le salarié administrateur. Les relations personnelles vont alors grandement atténuer « l'aura de mystère ». C'est encore plus vrai dans le cas où le salarié administrateur garde son poste en partie ou en totalité, ce qui est le plus fréquent.

En effet, la grande majorité des salariés administrateurs rencontrés ont exprimé le souhait de ne pas perdre le contact avec les autres salariés. Ils gardent presque tous une activité professionnelle, au moins partielle. Ils tiennent à ce qu'on continue à les considérer comme des salariés normaux :

« *Je ne veux pas qu'on puisse dire que je deviens un professionnel du poste. (...) Garder une activité professionnelle, c'est un gage pour les salariés du conseil de ne pas perdre le contact et ça permet d'être reconnu comme présent dans l'entreprise.* » (Un salarié administrateur)

Enfin, il leur semble nécessaire pour éviter de perdre le contact et expliquer leur rôle, de rendre compte de leur action au conseil à leurs mandants : les salariés. Mais, la question de confidentialité vient alors leur poser un problème. Comment rendre compte de son action sans enfreindre les règles de confidentialité ? Comme on l'a vu plus haut pour les relations avec les organisations syndicales, différentes situations ont été rencontrées. Dans certaines entreprises, les salariés administrateurs ne rendent pas compte de leur action aux salariés ; dans d'autres, ils

diffusent une lettre d'information, relue par la direction (le secrétaire du conseil le plus souvent). Enfin, dans de rares cas, les lettres d'information sont diffusées sans relecture.

« *Il y a des questions que nos électeurs ne comprendraient pas que l'on ne pose pas. On fait des lettres aux salariés expliquant nos positions. Elles sont relues par le secrétaire général du conseil.* » (Un salarié administrateur)

IV.5.4. Influence du mandat d'administrateur sur son propre comportement

Ce ne sont pas seulement les relations de l'administrateur avec les autres membres de l'entreprise qui peuvent être modifiées, mais également sa propre façon d'être. Ainsi, il nous a été signalé quelques cas où l'administrateur se mettait à avoir une très haute opinion de lui-même et mettait en avant ses « nouvelles relations » comme s'il était devenu proche des administrateurs de « l'establishment ». Il se perçoit alors parfois comme un dirigeant de l'entreprise, voire comme «.. *le patron du patron*⁶⁹ ».

IV.6. Quel avenir professionnel pour les représentants des salariés ?

Pour la plus grande partie des salariés administrateurs et des représentants des salariés actionnaires, la question de leur avenir professionnel se pose en termes relativement simples puisqu'ils sont en fin de carrière. Une partie d'entre eux ne termineront pas leur mandat puisqu'ils cesseront leur activité professionnelle avant son échéance. Presque tous envisagent alors de prendre une retraite totale. Mais, quelques-uns pensent prolonger leur activité dans des activités de conseil pour tirer parti de l'expérience et des compétences qu'ils ont développées au cours de leur mandat d'administrateur et de leur parcours syndical.

Mais, tous ne sont pas en fin de carrière et certains doivent penser à « l'après ». Ils ont alors du mal à s'imaginer revenir à leur position antérieure : « *Dans le futur, je ne me vois pas rendre des comptes à mon ancienne hiérarchie.* » Mais, cela ne dépend pas seulement d'eux. Certaines entreprises anticipent cette situation et proposent aux salariés des évolutions professionnelles significatives. Ainsi, un secrétaire général nous disait : « *Il est difficile d'imaginer qu'un ancien administrateur ne devienne pas cadre à l'issue de son mandat.* »

D'autres entreprises au contraire ne prévoient rien et l'administrateur risque de retrouver son ancien poste après son mandat. Dans ce cas, les plus jeunes d'entre eux envisagent sérieusement une réorientation professionnelle.

⁶⁹ Cette expression est parfois utilisée de façon ironique et distanciée.

Conclusion

Cette recherche sur le gouvernement d'entreprise s'est concentrée sur un double objectif qui consistait : d'une part, à mesurer l'influence concrète du débat autour de la « gouvernance d'entreprises » dans certaines entreprises françaises cotées, au travers de la composition et du fonctionnement de leurs conseils (d'administration ou de surveillance), et d'autre part, à examiner le rôle et l'activité des divers types d'administrateurs présents, leur mode de nomination et les effets de la présence des administrateurs salariés dans le fonctionnement de ces instances.

Le double objectif de ce travail présentait l'avantage d'obtenir, sur un même sujet, des interprétations croisées d'administrateurs issus de cultures excessivement différentes. Ces différences socioculturelles nous ont permis d'appréhender le thème de la « corporate governance » sous ses nombreux aspects, sans évacuer du débat les problèmes sociaux et les hommes qui travaillent dans ces multinationales.

A l'inverse, la faible proportion actuelle de conseils au sein desquels siègent des administrateurs salariés peut avoir apporté un biais dans un regard, qui se voudrait plus global, sur l'ensemble des sociétés du CAC 40, une majorité d'entre elles n'ayant pas (ou pas encore) d'administrateur de ce type dans leur conseil. Ainsi les sociétés à capitaux familiaux ne figurent pas dans notre panel. Leur mode de fonctionnement est probablement radicalement différent de ceux des entreprises décrites. Il s'agirait sans doute d'un autre travail... à envisager.

Néanmoins, les résultats de cette recherche s'avèrent, sans doute, d'autant plus intéressants qu'ils permettent d'apporter un nouvel éclairage sur la question de l'efficacité de la mise en place de nouveaux textes, réglementaires ou non, pour améliorer les mécanismes régissant le gouvernement d'entreprise. On l'a vu, tout au long de ce rapport, si la transparence est nécessaire, la confiance de l'actionnaire, de même que l'indépendance, ne se décrètent pas avec la seule élaboration de textes. Il reste encore à vérifier la manière dont ceux-ci sont appliqués et à évaluer leurs résultats par rapport aux buts fixés.

1. Le gouvernement d'entreprise

Les dérives du gouvernement d'entreprise à la Française⁷⁰ ont été longuement et abondamment décrites récemment dans plusieurs ouvrages au travers du cas Vivendi Universal. On y apprend comment fonctionnait, de fait, le conseil d'administration de cette entreprise, comment le PDG considérait son conseil comme une « *bande d'apparatchiks* » et comment les administrateurs présents ont failli à leur tâche de contre-pouvoir et de contrôle. Et pourtant cette entreprise, au sein de laquelle Marc Viénot était administrateur, se conformait aux préconisations de son rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Ce qui est devenu « l'affaire Vivendi » pourrait-elle se reproduire dans l'hexagone? Le doute est permis, et la question de savoir si l'arbre ne cache pas la forêt se pose d'autant plus que les longues interviews avec nos interlocuteurs, administrateurs de divers types, sur le fonctionnement des conseils, ne nous laissent, globalement, pas encore très optimistes pour ce qui concerne le fonctionnement actuel de certains conseils étudiés.

Certes, on ne peut que constater, depuis quelques années, le vif intérêt théorique du débat sur le gouvernement d'entreprise. Les nombreux rapports sur le fonctionnement des

⁷⁰ Cf. en particulier le livre de M. Orange et J. Johnson : « Une faillite française » Albin Michel 2003

conseils d'administrations qui se sont succédés⁷¹ et la mise en place de la nouvelle loi NRE en sont la preuve. Ainsi, effectivement, rares sont les entreprises de notre échantillon qui ne cherchent pas à se conformer, au moins formellement, dans leurs rapports annuels, à une grande partie des préconisations du dernier rapport Viénot. De réels progrès ont été effectués en termes de transparence des informations données...on venait pourtant de loin ! Mais la transparence ne peut constituer un but en soi, elle n'a de sens que si elle permet l'amélioration du fonctionnement des mécanismes économiques.

Toutes les informations données dans ses rapports (à l'exception de certaines obligations légales) cherchent à rester les plus globales et formelles possibles, alors même que les conseils, on l'a vu, fonctionnent essentiellement sur le mode de l'informel. Cet excès de formalisme affiché dans les rapports permet parfois de masquer le mode de fonctionnement réel des conseils.

On voit ainsi apparaître dans des rapports d'activité des firmes, incontestablement beaucoup plus complets qu'il y a 5 ans : des démissions d'administrateur pour cause de cumul de mandats, des taux de présence des administrateurs aux séances des conseils, la mise en place de comités spécialisés avec indication des noms des responsables et des indications plus complètes qu'hier sur les rémunérations accordées (même si la politique de rémunération n'est pas précisée). Enfin, on voit se multiplier la présence soudaine d'administrateurs étiquetés « indépendants » ou dits « extérieurs » pour les plus prudents. Mais jamais n'est clairement explicité en quoi ceux-ci sont plus indépendants que les autres.

En dehors de cette amélioration de la qualité des informations données dans les rapports annuels, il apparaît, nous a-t-on dit, qu'on assiste à un début de prise de conscience par les administrateurs de la responsabilité de la tâche qui leur est impartie. Nombreux seraient ceux qui ont découvert (tardivement ?) l'importance de leur rôle et surtout les risques liés à leurs responsabilités. C'est ainsi qu'un certain nombre d'entre eux commence à craindre, qu'à l'avenir, il soit de plus en plus difficile de trouver, en France, une quantité d'administrateurs suffisante, pour un travail qu'ils estiment insuffisamment payé et/ou moins bien rémunéré qu'à l'étranger.

En dépit de réels progrès en terme de transparence, un certain nombre de dysfonctionnements importants continuent à se produire dans la gouvernance de certaines des entreprises rencontrées. Et en particulier pour tout ce qui concerne la composition des conseils et les modes de nominations à l'œuvre au sein de ceux-ci. On constate encore par ailleurs, de nombreuses défaillances des administrateurs dans l'exercice de leur rôle de contre-pouvoir et de contrôle du conseil.

Les principaux dysfonctionnements repérés sont les suivants.

1.1. Des conseils autocratiques

Le conseil d'administration doit exercer un double rôle celui de conseiller du dirigeant sur sa stratégie, puisqu'il il co-détermine les orientations de l'activité de la société, et un rôle de contrôle du pouvoir puisqu'il veille à la mise en œuvre de cette stratégie par le dirigeant et surveille la gestion de l'entreprise. Ainsi il lui appartient de nommer, mais aussi de révoquer le dirigeant en place.

⁷¹ Des rapports qui ont tous été écrits sous la houlette de grands patrons.

Une majorité d'administrateurs, on l'a vu, certifient, de prime abord, que les conseils fonctionnent beaucoup mieux aujourd'hui qu'hier. Cependant, outre le fait que les dirigeants des grandes entreprises sont encore rarement remerciés par leur conseil, sauf cas excessivement graves, et avec beaucoup de réticences des administrateurs, force est de constater, dans une moitié des entreprises de notre échantillon, que le n° 1 ne trouve pas encore de réel contre-pouvoir au sein de son conseil. Il reste « en roue libre ».

En effet, en réalité, pour une majorité de conseils étudiés, le n°1 continue à organiser librement le déroulement des séances du conseil et de choisir, en partie, tant les personnalités qui seront chargées de le contrôler que les informations qu'il délivrera. Il joue toujours un rôle prépondérant, notamment sur :

- la convocation des réunions de conseil ordinaires et extraordinaires,
- l'ordre du jour et les niveaux de décisions à prendre,
- le choix du niveau de transparence des informations et des documents remis au conseil,
- le choix du temps imparti pour étudier ces informations par les administrateurs,
- les propositions de mise aux votes,
- la nomination des membres des comités, (y compris celle des membres du comité de nomination),
- le compte-rendu du conseil,
- voire même, l'organisation du plan de table du conseil.

L'importance de ce rôle prépondérant du dirigeant ne facilite pas l'exercice de la fonction de contrôle dévolue aux membres du conseil.

Face à ces prérogatives accordées aux dirigeants, nombre d'administrateurs présents ne cherchent pas à exercer suffisamment leur rôle, en particulier celui de contrôleur : demander les informations en temps utile, prendre le temps de les examiner et de les comparer d'une année sur l'autre, poser des questions précises, présenter des propositions de stratégie alternatives, éviter que le n°1 ne se focalise sur la seule stratégie financière, etc.

Il n'est pas étonnant alors de rencontrer encore des réunions de conseils qui ne sont que des « chambres d'enregistrement » des propos du dirigeant, et/ou des réunions passionnantes plus centrées sur l'avenir économique de la planète que sur la stratégie de l'entreprise. En effet, rares sont les dirigeants qui apprécient spontanément d'être contrôlés et de partager le pouvoir. Ils considèrent en particulier que la définition de la stratégie reste leur domaine réservé.

Du point de vue du fonctionnement des conseils, le rôle des divers comités mis en place dans la totalité des entreprises de notre échantillon, comités qui, nous a-t-on dit, font généralement plutôt sérieusement leur travail, a parfois, paradoxalement, encore diminué le rôle collégial du conseil. L'existence même de ces comités, censés préparer les décisions pour le conseil, permet trop souvent à celui-ci de se dégager de sa responsabilité collective et de se reposer entièrement sur les comités ad hoc pour les décisions à prendre.

Certes, les réunions de conseils ordinaires sont encore beaucoup trop brèves pour avoir le temps d'examiner correctement tous les problèmes stratégiques d'une entreprise. Aux Etats-Unis, ces réunions sont beaucoup plus longues et certaines peuvent durer un à deux jours contre... environ trois à quatre heures dans l'Hexagone. Mais le risque de confiscation par un petit groupe d'administrateurs, triés sur le volet, du rôle et de l'activité collégiale du conseil

n'est pas négligeable. Et ce d'autant qu'il reste encore trop d'administrateurs peu impliqués, qui ne prennent pas suffisamment leur rôle et leur responsabilité au sérieux. Ces derniers quand ils ne sont pas absents, sortent avant la fin de la séance ou ne se réveillent que lorsque les discussions portent sur la communication financière à la presse et/ou les dividendes à verser.

Si on ajoute à ces phénomènes le fait que le n°1 est souvent présent dans certains de ces comités et qu'il en choisit les membres, dont le président, l'idée de créer des comités peut, dans certains cas, se révéler une « fausse bonne idée » lorsqu'elle est dévoyée de son rôle exclusif de préparation des réunions, dans le but d'apporter de l'aide à la décision.

De surcroît, si l'on prend en compte le discours de nos interlocuteurs qui déclarent que dans les conseils tout se joue dans l'informel, coups de téléphone, déjeuners, etc. On peut se demander à quoi servent encore certaines de ces réunions d'apparat.

1.2. Une composition des conseils trop homogène

Dès lors que les dirigeants des plus grandes entreprises du pays, au sens marché boursier du terme, ne sont pas propriétaires de celles-ci, les administrateurs de ces firmes constituent du fait de leurs prérogatives, un groupe social potentiellement très influent dont l'analyse paraît importante pour les entreprises étudiées.

L'analyse de la composition des conseils étudiés fait apparaître plusieurs incongruités :

1.2.1- Sexe et âge des administrateurs

Dans ces entreprises, les rares femmes (5.7% en moyenne) présentes dans les conseils sont, pour plus de la moitié des représentantes des salariés. Les organismes tels que « Action de Femme »⁷² qui milite pour la présence des femmes dans les conseils ont donc encore du pain sur la planche.

Ainsi, les administrateurs sont majoritairement des hommes ayant dépassé (souvent largement) la cinquantaine. Et même si les administrateurs salariés sont légèrement plus jeunes que les autres, on peut se poser la question de savoir si, pour les organisations syndicales, il ne serait pas intéressant de proposer, pour les postes d'administrateurs des personnalités plus jeunes. Ceci leur permettrait plus facilement de capitaliser et d'utiliser au mieux cette superbe formation pour le service du syndicat.

⁷² Association de femmes dirigeantes créée par T.A Zeitoun

1.2.2- Des conseils consanguins

L'analyse des conseils étudiés, fait apparaître que les administrateurs ont généralement été détectés dans le même monde patronal que le numéro 1 en place, puisque l' « atout » de celui-ci est un atout dominant dans presque chaque conseil. Ces derniers restent encore beaucoup trop consanguins et encore peuplés de grands corps de l'Etat, de n°1 ou anciens n°1. La place laissée aux étrangers y est encore étroite.

De surcroît, on trouve encore nombre de conseils dans lesquels siègent des administrateurs (créanciers, fournisseurs, clients...) qui sont parfois obligé de sortir au moment des délibérations des conseils pour cause de conflit d'intérêt. Ce reproche majeur de conflit d'intérêt, fait par les autres administrateurs, aux salariés présents dans ces organes de contrôle ne tient pas, si on considère le nombre d'administrateur « classiques » présents qui peuvent avoir de véritables « cas de conscience » lors de décision à prendre.

1.2.3 La présence grandissante de l'administrateur dit « indépendant »

Dans le but officiel d'éviter une trop grande connivence entre management en place et administrateurs et d'ouvrir les conseils à un regard extérieur, à une nouvelle génération d'administrateurs et à de nouveaux profils, les rapports Viénot et Bouton ont « imaginé » les administrateurs indépendants.

Le débat autour de l'utilité de ce nouveau concept d'administrateur semble être animé dans les instances patronales, et celui-ci est loin d'être terminé. En effet la notion d'administrateur indépendant ne correspond à aucune définition légale. La question de savoir par rapport à qui l'administrateur doit être indépendant pose problème au sein du patronat : les actionnaires ? l'entreprise ? le PDG ? Nul ne sait, et le rapport Bouton reconnaît lui-même que l'utilisation de ce concept est encore aujourd'hui beaucoup trop hétérogène.

Ainsi, dans le cadre de nos entretiens et à la lecture attentive des curriculum vitae de certains « indépendants », mentionnés comme tels dans les rapports d'activité des entreprises, nous avons été souvent surpris du caractère étrange, de cet étiquetage d'« indépendance » accordée spécifiquement à certains administrateurs... parfois du même corps et du même âge que le PDG en place.

En dehors du flou de la définition de l'administrateur indépendant et du fait que les actionnaires ne sont pas considérés comme des indépendants, le problème de l'utilité de se focaliser sur leur présence pose question en termes d'efficacité. On l'a vu, dans les entreprises étudiées, les conseils les plus dynamiques au sein desquels se tiennent de véritables débats, sont plutôt ceux dans lesquels on trouve des administrateurs ayant chacun des intérêts divergents (actionnaires éclatés, nationalités différentes, salariés etc.). Ces intérêts variés permettent de casser le « consensus mou » encore trop fréquent dans les réunions de conseil.

1.3. Le mode de nomination des administrateurs : une question essentielle

Tous les administrateurs détiennent théoriquement leur pouvoir de leur nomination par l'assemblée générale des actionnaires. Dans le cadre d'une véritable démocratie actionnariale

tous les actionnaires devraient jouer pleinement leur rôle dans ces instances. Or l'on constate les phénomènes suivants :

1.3.1 Des Assemblées Générales d'actionnaires qui s'apparentent à des « grandes messes »

Dans les entreprises de notre échantillon, la majorité du capital est détenue par les investisseurs institutionnels français ou étrangers en charge de la gestion de la retraite et de l'épargne. Ces derniers ont, jusqu'à ce jour⁷³, majoritairement refusé d'exercer leur pouvoir d'actionnaires, ils se contentent de « voter avec leurs pieds ». Leur seul contrôle du management consiste à retirer leur argent de l'entreprise quand ils ne sont pas contents des résultats financiers. Ils ont tellement peu exercé certaines de leurs prérogatives d'actionnaires que le dernier rapport de l'institut Montaigne suggère que soit énoncé un « *devoir d'implication* » des investisseurs institutionnels possédant une part significative du capital de la société.

Ainsi, même si les Assemblées Générales deviennent beaucoup plus houleuses aujourd'hui qu'hier (essentiellement du fait d'interventions de représentants des petits porteurs mécontents), ces assemblées ne sont encore que des réunions de « *bénis oui* » inorganisés, face à un management qui fait ce qu'il veut. La généralisation des pouvoirs en blanc confiés au management en place, qui jouit par ailleurs du monopole de l'accès aux listes d'actionnaires, permet, entre autres, au dirigeant de nommer, pour le contrôler, les hommes de son choix. Dans ces assemblées on assiste à tout... sauf au retour de l'actionnaire et à la théorie économique de l'agence en actes.

1.3.2 Un n°1 qui choisit, de fait, ses administrateurs

Du dysfonctionnement actuel des Assemblées Générale et de la totale initiative laissée aux dirigeants en place par des actionnaires qui ne prennent pas leurs responsabilités découlent quasi mécaniquement le mode de composition actuelle des conseils et la défaillance encore fréquente des administrateurs dans l'exercice de leur mission de contrôle.

On pourra inventer tous les administrateurs « indépendants » que l'on veut, la véritable indépendance des administrateurs ne s'exercera que le jour où les administrateurs seront sélectionnés par un comité de nominations ad hoc, totalement indépendant du dirigeant et élus en Assemblée Générale par des actionnaires responsables qui veilleront, par ailleurs, à respecter la diversité des profils : représentant des actionnaires, des investisseurs institutionnels, des petits porteurs et... des salariés. En effet, seuls des administrateurs, qui ne devront pas leur nomination au n°1 en place, auront la capacité d'exercer sans arrière-pensée la mission essentielle de contrôle accordée aux membres du conseil.

Dans les conditions actuelles du déroulement des assemblées générales, on peut sans doute aller jusqu'à dire que, seuls les administrateurs salariés peuvent être considérés comme des administrateurs indépendants du management. En effet, ils sont les seuls à ne pas être nommés par les dirigeants puisqu'ils sont désignés par les salariés. C'est pourtant ce mode de

⁷³Le Monde du 28 mars 2003, signale dans un encadré, que les dirigeants de cinq fonds de pension américains sont entrain de faire pression sur la SEC afin de pouvoir présenter leurs propres candidats aux conseils des sociétés dans lesquelles ils ont investi.

nomination qui leur est le plus souvent reproché par les autres administrateurs : ne pas avoir été désigné par l'Assemblée Générale des actionnaires.

2. Les administrateurs salariés

Les deux types d'administrateurs salariés, présents dans les conseils, sont les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires. Ces deux catégories de salariés sont très différentes tant en termes de mode de nomination que de profils socioprofessionnels.

2.1 Les administrateurs représentant les salariés

La question de la légitimité des administrateurs salariés, élus par les salariés, après parrainage des syndicats, est revenue fréquemment dans nos entretiens avec des administrateurs issus de « l'establishment ». Et de fait, on peut se demander si cette catégorie d'administrateurs n'est pas une espèce... en voie de disparition. En effet, les lois de privatisation n'ont rien prévu pour le long terme et leur présence, de même que leur influence au sein des conseils, dépendent aujourd'hui largement de la volonté du n°1 de l'entreprise. Le maintien ou non de cette représentation de salariés élus démocratiquement dépendra aussi du degré de capacité et de volonté des organisations syndicales à les conserver dans ces instances.

Or, si on peut comprendre qu'une majorité d'administrateurs « classiques » ne soit pas franchement favorable à leur maintien au sein des conseils, puisqu'ils viennent souvent perturber le consensus à l'œuvre dans ces instances, on ne peut que s'étonner, en revanche, du faible intérêt des organisations syndicales pour cette catégorie d'élus. En effet, au-delà de la période des premières nominations de ces derniers dans les conseils d'entreprises publiques, les syndicats semblent ne plus s'être intéressés à eux.

Cette attitude des organisations syndicales paraît d'autant plus surprenante, que l'utilisation des expériences de ces derniers pourrait permettre aux syndicats : d'une part, de capitaliser des informations sur les modes de fonctionnement concrets des membres du patronat, et d'autre part, de permettre aux syndicalistes dans les entreprises de devenir de véritables forces de propositions et d'innovation sur divers sujets économiques et sociaux.

Les administrateurs salariés sont ainsi largement projetés dans l'arène des conseils sans préparation organisée et sans échanges d'expériences avec d'autres. Ils doivent généralement se débrouiller seuls, ne pouvant compter pour les aider que sur la bonne volonté de leur prédécesseur et parfois de la section syndicale de leur entreprise, quand celle-ci attache de l'importance à ce type de fonction.

On comprend dans ces conditions à quel point affronter la culture dominante des administrateurs de « l'establishment » présents dans les organes de contrôle est une épreuve particulièrement difficile à surmonter pour les salariés. L'ensemble du conseil considère en effet qu'il leur revient de se mouler dans la culture des autres administrateurs. De plus, leur compétence à exercer ce type de fonction est souvent fortement remise en cause par les administrateurs issus du monde patronal.

A l'issue de ce travail il nous semble fondamental, pour les syndicats qui souhaitent conserver des salariés dans les conseils, d'accompagner et de former ces administrateurs qui ne sont ni des experts en finance, ni des experts en stratégie, mais qui peuvent néanmoins apporter un regard neuf et original au sein de conseils dont la composition reste, on l'a vu, beaucoup trop consanguine. Ils peuvent en effet, lorsqu'ils parviennent à être pris en considération par les autres administrateurs, introduire la divergence nécessaire au bon fonctionnement des organes de contrôle.

Bien sélectionnés, ils prennent généralement leur travail très au sérieux. Ce sont eux qui semblent bousculer le fonctionnement ronronnant de certains conseils en posant des questions précises au dirigeant et en demandant que soient communiquées les informations pertinentes. Bien formés, ils pourraient même devenir des administrateurs véritablement indépendants comme c'est le cas en Allemagne où les administrateurs, représentant les syndicats, ne viennent pas toujours de l'entreprise au sein de laquelle ils siègent.

Un administrateur salarié a en effet une vision différente de celle du management en place du fonctionnement de l'entreprise. Il est le mieux à même de connaître la base de l'entreprise, les hommes, les métiers, les techniques. Quelques administrateurs « classiques » le reconnaissent, surtout ceux qui viennent de l'extérieur de l'entreprise concernée. Des administrateurs salariés bien choisis et préparés leur apportent la connaissance de nouveaux éléments d'appréciation sur l'entreprise, particulièrement en termes de climat social et d'évaluation des coûts des restructurations et acquisitions. Leur présence peut permettre aussi de mieux appréhender les éventuels effets internes à l'entreprise d'une décision prise en conseil, voire même de servir de relais et de désamorcer des conflits à la base.

2.2 Les représentants des actionnaires salariés

Les dirigeants d'entreprise sont dans l'ensemble très favorables à l'actionnariat salarié qui leur permet d'obtenir pour l'entreprise un actionnariat stable et généralement fidèle qui constitue une bonne défense contre les OPA inamicales.

Néanmoins, certains dirigeants apparaissent encore très réticents à la présence de ce type de salarié dans les conseils, la nouvelle loi NRE, qui les impose au-delà du seuil des 3% d'actionnariat salarié, ne peut qu'aller dans le sens d'une augmentation sensible de ce type d'administrateurs au sein des conseils. Ils seront peut-être amenés à remplacer dans ces instances la catégorie d'administrateurs précédente.

Ils ne sont pas mieux préparés que les autres salariés à leur mandat d'administrateur, mais leur plus forte proximité culturelle aux dirigeants leur permet de se glisser plus facilement dans le monde feutré des organes de contrôle, ils sont donc plus facilement acceptés.

De l'avis quasi général de ceux qui les ont côtoyés, les salariés représentant les actionnaires sont très différents des administrateurs salariés. Ils n'ont, ni le même profil, ni le même positionnement au sein du conseil. Issus de la catégorie cadre, voire cadre dirigeant, ils semblent aujourd'hui se comporter plus comme des représentants des actionnaires que des salariés. Et, à l'instar de certains représentants des actionnaires présents dans les conseils, ils ont encore trop souvent tendance à confondre intérêt des actionnaires et intérêt du dirigeant. Ils votent encore trop fréquemment comme le management en place.

Ainsi, pour tous les types d'administrateurs salariés présents dans les conseils (actionnaires ou non) se pose la question de leur formation à cette prise de fonction et... de leur avenir professionnel. Jusqu'à présent ces derniers sont plutôt des personnalités en fin de carrière, qui quitteront ensuite, non seulement l'entreprise, mais aussi l'organisation syndicale. Les deux institutions perdent ensuite la ressource de personnes ayant acquis une expérience très enrichissante, tant pour l'entreprise que pour le syndicat.

Dans un pays où, en dépit du fait que le rôle des conseils français consiste à représenter l'intérêt général de l'entreprise plus que le seul intérêt de l'actionnaire, l'influence des administrateurs salariés reste encore marginale au sein des conseils. Si l'on souhaite accorder une plus grande place aux salariés dans la marche de l'entreprise, il serait sans doute important que les instances patronales et les organisations syndicales se soucient sérieusement du problème de leur donner une formation adéquate et se penchent aussi sur leur avenir professionnel.

ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

- F. Basdevant, A. Charvériat, F. Monod : *Guide de l'administrateur de la société anonyme*, AFIC, Litec diffusion, juillet 1995
- J.P Balligand et J.B de Foucault : *L'épargne salariale au cœur du contrat social*, Rapport au premier ministre, la Documentation Française, 2000
- R.Barbier de la Serre et al. : « L'Etat actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques », rapport à Francis Mer, février 2003.
- M. Bauer, B. Bertin-Mouroit : *Les 200 comment devient-on un grand patron*, Le Seuil, 1987
- M. Bauer, B. Bertin-Mouroit : « Administrateurs et dirigeants du CAC 40 » des logiques sociales d'autocontrôle au cœur du gouvernement d'entreprise, CNRS-Boyden, Paris, septembre 1997.
- C. Bebear, Ph. Manière : *Ils vont tuer le capitalisme*, Broché, 2003
- P. Birnbaum : *La classe dirigeante française*, Paris, PUF, 1978
- D. Bouton, : Rapport du groupe de travail « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », AFEP/MEDEF, 23 septembre 2002.
- J. Burhnam : *L'ère des organisateurs*, Calman Levy, 1969
- C.C.E, communication au parlement européen : « modernisation du droit des sociétés et renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'union européenne – plan pour avancer », 21/05/03
- *Cadres CFDT* : « Evaluation globale et management responsable », N° 400, juillet 2002
- CFDT : *Négocier l'épargne salariale, objectif et plan d'action*, CFDT Productions, Paris, 2002
- G. Charreaux, J.-P.. Pitot-Belin : *Le Conseil d'administration*, Vuibert, décembre 1990
- G. Charreaux : *Le gouvernement d'entreprise : corporate governance, théorie et faits*, Economica, 1997
- COB: « Recommandations pour l'élaboration des documents de référence relatifs à l'exercice 2002 », *Bulletin mensuel de la COB*, n° 375, janvier 2003.
- M. Crozier : *La crise de l'intelligence : essai sur l'impuissance des élites à réformer*, Interéditions, Paris, 1995
- G. Deslandes et J. Pompée : « Les administrateurs élus dans les entreprises publiques » IRES, Nov. 1995
- A. Detoeuf : *Les propos d'O. L. Barenton, confiseur*, Les Editions d'organisation 1982
- W. Emmanuel : *Le maître des illusions : l'ascension et la chute de JM Messier*, Economica 2002
- J.Kgalbraith : *Le nouvel Etat industriel*, Paris, Gallimard, 1967

- N. Gaudin : « L'épargne salariale dans les entreprises du CAC 40 », in Option Finance, n°711, 12 Nov. 2002
- P. Y. Gomez : *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris, Inter Édition, 1996
- P.Y Gomez : *La république des actionnaires*, Syros, 2001
- *Guide de l'actionnaire salarié*, FAS, Ed. 2002
- Institut Montaigne : « Mieux gouverner l'entreprise », rapport, mars 2003
- E.Izraelewics : *Le capitalisme zinzin*, Grasset, Paris, 1999
- Korn Ferry International : « Gouvernement d'entreprise 2000 », rapport de novembre 2000
- F Lemaitre : *Grands patrons, la fin d'un monde*, Ed. L.Audibert, 2003
- Loi sur l'épargne salariale, Paris, JO 19/02 /2001
- Loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) Paris, J.O 15/05 2001
- G. Milesi : *Les nouvelles 200 familles : les dynasties de l'argent, du pouvoir financier et économique*, Paris, Belfond, 1990
- OCDE « Principes de gouvernement d'entreprise », 1999
- M. Orange et J. Johnson : « *Une faillite française* » Albin Michel 2003
- O. Pastré et M. Vigier : *Le capitalisme déboussolé*, La découverte, 2003
- R. Perez : *La gouvernance d'entreprise*, La découverte, 2003
- R. Perez : L'actionnaires socialement responsable : mythe d'hier ou responsabilité de demain ? *Revue Française de gestion*, n° 140, nov-déc 2002
- J. Peyrelevade : *Le gouvernement d'entreprise ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir*, Economica, 1999
- H. Ploix : *Gouvernement d'entreprise, corporate governance : dimension juridique, méthode et responsabilité*, Association d'économie financière, 1997
- A. Rémond : « Quelle représentation pour les actionnaires salariés ? », *Revue de l'IRES*, n° 40, 2002/2003
- B. Richard et D. Mielliet : *La dynamique du gouvernement d'entreprise*, Ed. d' Organisation, Paris 2003
- M. Rubinstein : « Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux », *Revue d'Economie Industrielle*. N° 98
- M.Vienot et al. : « Le conseil d'administration des entreprises cotées » juillet 1995, et « Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise », juillet 1999, CNPF/AFEP