

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 63 (2005)

Heft: 3: Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'administration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II

Artikel: Gouvernance d'entreprise et fonctionnement des conseils d'administration dans les entreprises du CAC 40

Autor: Bertin-Mouro, Bénédicte

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141684>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET FONCTIONNEMENT DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DANS LES ENTREPRISES DU CAC 40

BÉNÉDICTE BERTIN-MOUROT

Sociologue, Observatoire des dirigeants, CNRS

> Le Conseil d'Administration est un acteur collégial central du pilotage des entreprises, puisqu'il définit la stratégie de l'entreprise, détermine les orientations de son activité, désigne et contrôle ses dirigeants et veille à informer les actionnaires. Il reste aussi un des lieux les plus secrets de la sphère économique française dans ses pratiques de fonctionnement. Rares sont les chercheurs qui ont eu accès aux confidences d'administrateurs.

Ainsi cet article est le fruit d'un long travail d'interviews confidentiels croisés d'administrateurs (« classiques » et salariés) de conseils d'administration ou de surveillance d'une dizaine de très grandes entreprises privées¹.

Les années 80 ont été marquées par la financiarisation progressive de l'économie. Les vagues de dérèglementations 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. Aussi, 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'actionnariat et concernent principalement trois domaines: la transparence et la diffusion de l'information auprès des actionnaires; le rôle et fonctionnement du conseil d'administra-

¹ B. Bertin-Mouro, M. Lapôtre, *Gouvernement d'entreprise : Fonctionnement des organes de contrôle et rôles des administrateurs salariés*, Rapport, Observatoire des dirigeants CNRS/CARIS, juin 2003.

tion 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 hexagonale, ce ne fut pas toujours le cas. Longtemps les dirigeants ont préféré éviter d'aborder ce sujet devant le grand public, qui d'ailleurs ne s'y intéressait pas vraiment. Mais la multiplication des « affaires » (Crédit Lyonnais, Enron, Vivendi et aujourd'hui Rhodia, pour ne citer que les plus médiatisées) a considérablement changé la donne et marqué la fin d'un tabou. Craignant de voir les pouvoirs publics légiférer sur cette question, les dirigeants d'entreprise, via le MEDEF (ex CNPF), ont pris l'initiative, en demandant en 1995 à Marc Viénot de réaliser un premier rapport sur le sujet.

Depuis cette date, le débat public est en France structuré par des rapports successifs², 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 avait atteint, en partie au moins, ses objectifs puisque la COB, devenue AMF³, dans ses préconisations pour les rapports d'activités qui seraient publiés en 2004, reprenait quasi-intégralement les préconisations du rapport Bouton.

Cette initiative patronale de devancer le législateur avait dans un premier temps été couronnée de succès, mais certains signes laissent à penser qu'à terme, les choses vont évoluer dans un sens moins favorable aux souhaits des seuls dirigeants. En effet, la loi du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques a commencé à imposer un certain nombre de contraintes, comme la limitation législative du cumul des mandats d'administrateurs (passant de huit à cinq), ou l'obligation de publicité des rémunérations des mandataires sociaux. La loi du 1er Aout 2003 sur la sécurité financière accentue encore la pression en se focalisant sur la transparence financière et la régulation des marchés financiers.

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 suffisant pour les organes politiques nationaux et internationaux. Cette volonté législative est soutenue largement par les associations de petits actionnaires.

Ainsi, rares sont aujourd'hui les entreprises qui ne cherchent pas à se conformer, au moins formellement, à une grande partie des préconisations du second rapport Viénot. De fait, de réels progrès ont été effectués en termes de cumul des mandats d'administrateurs (la peur du gendarme?) et en termes de nombre d'informations données. Les rapports d'activités des entreprises sont beaucoup plus complets et informatifs qu'ils ne l'étaient lors d'une de notre précédente étude de 1997⁴. Un effort de transparence a été effectué, même si celle-ci reste encore trop contrôlée par le seul dirigeant. Mais la transparence ne peut constituer un but en soi, elle n'a de sens que si elle permet une réelle amélioration du fonctionnement des mécanismes économiques.

² Rapports « Viénot 1 et 2 », « Bouton », Institut Montaigne en 2003.

³ Commission des Opérations Boursières, devenue aujourd'hui Autorité des Marchés Financiers

⁴ M. Bauer, B. Bertin-Mouro, « Administrateurs et dirigeants du CAC 40 : des logiques sociales d'autocontrôle au cœur du gouvernement d'entreprise », CNRS/Boyden Paris, septembre 1997

En effet, l'analyse de nos entretiens met en évidence la persistance de dysfonctionnements importants dans la gouvernance de certaines entreprises. Si la mission « conseil » des administrateurs dans un conseil d'administration semble plutôt bien fonctionner, les principaux problèmes rencontrés concernent surtout le rôle de contre-pouvoir et de contrôle du dirigeant accordé à ces administrateurs.

1. DES CONSEILS ENCORE TROP CONSANGUINS

Les administrateurs des conseils français sont à une écrasante majorité des hommes, ayant dépassé (parfois largement) la cinquantaine, même si certains administrateurs salariés sont légèrement plus jeunes que les autres. Et en dépit d'une lente évolution, la place accordée aux étrangers et aux femmes (6%)⁵ y est encore étroite.

Les administrateurs ont généralement été détectés dans le même univers patronal que le numéro 1 en place. Et les conseils restent encore trop composés d'une population restreinte de grands corps de l'Etat⁶, et surtout de « n°1 » ou d'anciens « n°1 » de grandes entreprises qui se sont côtoyés durant toute leur carrière, voire même ont exercé des fonctions d'administrateurs croisés dans divers conseils.

De surcroît, on rencontre encore nombre de conseils au sein desquels siègent des créanciers, fournisseurs, clients... qui sont parfois obligés de sortir au moment des délibérations pour cause de conflit d'intérêts. Le reproche majeur du risque de conflit d'intérêts, fait par les administrateurs « classiques », à la présence d'administrateurs salariés dans certaines organes de contrôle n'est pas recevable si l'on considère le nombre d'administrateurs issus de l'*Establishment* qui se trouvent face à de véritables « cas de conscience » lors de la prise de certaines décisions.

Alors que le sujet de la « diversité » commence à intéresser les entreprises françaises, on peut ainsi se poser la question de savoir si les comités de nomination n'auraient pas tout intérêt à faire un effort d'imagination et à détecter, pour siéger dans les conseils, des personnalités d'âge, de sexe, de nationalité, de culture et de formation beaucoup plus variés qu'aujourd'hui.

2. LA FOCALISATION SUR L'ADMINISTRATEUR « INDÉPENDANT »⁷

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 et à de nouveaux profils, les rapports Viénot et Bouton mettent l'accent sur des nominations d'administrateurs indépendants qui seraient les garants de l'indépendance du Conseil.

Mais la notion d'administrateur indépendant ne correspond en France à aucune définition légale précise, et elle va bien au delà de la simple définition de « non exécutive » à l'anglo-saxonne. La question de savoir par rapport à qui l'administrateur doit être indépendant pose problème au sein même des différentes tendances du patronat : les actionnaires ? L'entreprise ?

⁵ T. Zeitoun, « Femmes d'influence et gouvernement d'entreprise », Association action-de-femme, Paris, 2004

⁶ « Grands corps de l'Etat » : des élèves sortis dans les premiers de l'X et de l'ENA et qui rentrent dans les corps de l'Etat français les plus prestigieux : inspection des finances, cour des comptes, conseil d'Etat pour les corps issus de l'ENA et dans les corps des Mines, des Ponts et des Télécom pour l'X.

⁷ « indépendant » : « 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. » (définition issue du 2ème rapport Viénot)

Le PDG? Nul ne le sait vraiment, et l'utilisation qui est faite de ce concept est, de l'avis général, encore aujourd'hui beaucoup trop hétérogène et aléatoire.

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» accordé spécifiquement à certains administrateurs... parfois du même corps de l'Etat et du même âge que le PDG en place.

En dehors du flou qui entoure cette définition de l'indépendance, et du fait que les actionnaires ne sont pas considérés comme des indépendants, le problème de l'utilité de se focaliser sur leur présence se pose aussi en termes d'efficacité. En effet il semble que les conseils les plus dynamiques, au sein desquels se tiennent de véritables débats, sont plutôt ceux où se côtoient des administrateurs ayant des intérêts divergents (actionnaires éclatés, nationalités différentes, actionnaires salariés, etc...) dont les intérêts variés permettent de casser le «consensus mou» de certaines réunions de conseil.

Le débat autour de la présence dans les conseils d'administrateurs indépendants est loin d'être terminé. Il reste à s'accorder pour leur trouver non seulement une définition pertinente, mais aussi à démontrer leur apport final tant dans le fonctionnement du conseil que dans leur capacité à contrôler des dirigeants.

3. DES CONSEILS AUTOCRATIQUES

Un conseil d'administration, particulièrement en France où le régime dissocié entre un président de conseil et un directeur général reste encore rare, doit exercer un double rôle : celui de «conseillé» du dirigeant sur sa stratégie et un rôle exigeant de «contrôle» du pouvoir. Ainsi il lui appartient de nommer, contrôler, rémunérer, mais aussi si nécessaire de révoquer le dirigeant en place.

Mais comment exercer correctement ces missions, quand on constate que le n°1 joue encore un rôle prépondérant, notamment sur les sujets suivants: 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, le choix du temps imparti pour étudier ces informations par les administrateurs, les propositions de mise au vote, le compte-rendu du conseil, voire même, l'organisation de son plan de table.

Et l'on peut surtout rajouter à cette liste de prérogatives usuelles accordées au dirigeant : le choix, de fait, de la nomination des membres des comités spécialisés, y compris celle des membres du comité de nomination et des rémunérations. Cette proximité du dirigeant aux membres du comité de rémunération fait d'ailleurs l'objet d'un débat actuel en France. En effet, suite à de nombreux excès dévoilés sur la place publique autour de rémunérations pharaoniques, le gouvernement cherche à légiférer sur le sujet. Il souhaite obliger les conseils à débattre en Assemblée Générale d'actionnaires de la rémunération globale et des divers parachutes et retraites accordés aux numéros 1.

Cette description du contexte global rend déjà difficile l'exercice des fonctions dévolues aux membres du conseil et en particulier celle de contrôleur. Mais une autre difficulté est avancée par nombre d'administrateurs.

En effet, en droit français la conception du conseil d'administration est fondée sur le principe de collégialité. Or, la multiplication dans ces instances de divers comités: d'audits, de nomi-

nation, de stratégie etc. (au sein desquels le n°1 est encore fréquemment présent), comités qui sont censés préparer les décisions du conseil, permet trop souvent au conseil de se dégager de sa responsabilité collective. Il a tendance à se reposer sur les comités «ad hoc» pour les décisions à prendre.

Ainsi 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. Il n'est pas très étonnant dans ces conditions de rencontrer encore des réunions de conseils qui ne sont finalement que des «chambres d'enregistrement» des propositions de ces administrateurs privilégiés.

4. LE RÔLE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES: UNE QUESTION ESSENTIELLE

Tous les administrateurs détiennent leur pouvoir d'une nomination par l'Assemblée Générale des actionnaires⁸. Dans le cadre d'une véritable démocratie actionnariale, il est essentiel que tous les actionnaires jouent pleinement leur rôle au sein de ces instances. Or les Assemblées Générales d'actionnaires, même si elles deviennent aujourd'hui plus houleuses, de par en particulier l'intervention des petits actionnaires mécontents, continuent à fonctionner comme de «grandes messes» où la qualité des petits fours du cocktail final a plus d'importance que les débats éventuels autour des propositions de la direction.

Or, dans les entreprises étudiées, comme dans la grande majorité des entreprises françaises, une part importante du capital est détenue par les investisseurs institutionnels, souvent étrangers, en charge de la gestion de l'épargne. Ces derniers ont, jusqu'à ce jour, majoritairement refusé d'exercer leur pouvoir d'actionnaires dans les conseils. Leur mode de contrôle du management consiste encore essentiellement à retirer leur argent de l'entreprise quand ils ne sont pas satisfaits des résultats financiers. Les institutionnels ont tellement peu exercé certaines de leurs prérogatives d'actionnaires que le 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.

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 les hommes de son choix. Ces derniers seront donc peu portés sur la critique de l'activité de la personne à qui ils doivent leur présence au conseil. Et la boucle se referme quand on sait que les membres des comités de nomination sont des administrateurs largement choisis par le n°1.

Ainsi, même si les Assemblées Générales deviennent plus mouvementées aujourd'hui qu'hier, celles-ci ne sont encore que des réunions d'actionnaires inorganisés et démunis face à un management qui fait des propositions rarement véritablement contestées. Le devoir d'implication proposée par l'Institut Montaigne a été repris aujourd'hui dans la loi de sécurité financière et peut faire évoluer les choses, si cette dernière est appliquée.

CONCLUSION

De l'ensemble de ces dysfonctionnements découlent quasi mécaniquement le mode de composition actuel des conseils et des comités, et la défaillance encore fréquente des administra-

⁸ A l'exception des salariés administrateurs élus par les salariés.

teurs dans l'exercice de leur mission de contrôle. La rémunération croissante des dirigeants de grandes entreprises quelles que soient leurs responsabilités dans la faillite financière de leur société en est un exemple probant et choquant.

La véritable indépendance des administrateurs ne s'exercera que le jour où les administrateurs seront sélectionnés en dehors de tout contrôle du dirigeant par les actionnaires ou leurs représentants. 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 responsabilité essentielle de contrôle dévolue aux membres du conseil. Ils seront alors de véritables administrateurs indépendants.

Aujourd'hui, dans les conditions actuelles du déroulement des assemblées générales, on peut sans doute aller jusqu'à dire que seuls les administrateurs salariés désignés par les salariés peuvent être considérés comme des administrateurs indépendants du management. En effet, ils sont les seuls à ne pas être nommés par les dirigeants en place à travers les Assemblées Générales.

ENTREPRISES DU CAC 40 – Juillet 2005
ACCOR
AGF
AIR LIQUIDE
ALCATEL
ARCELOR REG.
AXA
BNP PARIBAS
BOUYGUES
CAP GEMINI
CARREFOUR
CASINO GP
CREDIT AGRICOLE
DANONE
DEXIA
ESSILOR INTL
EUR AERO DEFENCE
FRANCE TELECOM
L'OREAL
LAFARGE
LAGARDERE SCA N
LVMH
MICHELIN
PERNOD RICARD
PEUGEOT
PINAULT PRINTEMPS
PUBLICIS GROUPE
RENAULT
SAINT GOBAIN
SANOFI-AVENTIS
SCHNEIDER ELECTRIC
STE GENERALE-A-
STMICROELECTRONICS
SUEZ
TF1
THALES
THOMSON
TOTAL
VEOLIA ENVIRONN.
VINCI
VIVENDI UNIVERSAL

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

B. BERTIN-MOUROT, M. LAPÔTRE, *Gouvernement d'entreprise : Fonctionnement des organes de contrôle et rôles des administrateurs salariés*, Rapport, Observatoire des dirigeants CNRS/CARIS, juin 2003.

D. BOUTON, «Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées», MEDEF, AFEP (Association Française des Entreprises Privées), 2002.

M. VIÉNOT, «Le Conseil d'administration des sociétés cotées», MEDEF, AFEP (Association Française des Entreprises Privées), 1995.

M. VIÉNOT, «Rapport du Comité sur le gouvernement d'entreprise», MEDEF, AFEP (Association Française des Entreprises Privées), 1999.

T. ZEITOUN, «Femmes d'influence et gouvernement d'entreprise», Association action-de-femme, Paris, 2004.