

LES COLLOQUES DU SÉNAT

les actes

28 janvier 2003

GOVERNANCE
D'ENTREPRISE

**DE LA CORPORATE
CONNIVENCE
A LA NOUVELLE
GOVERNANCE**





Le Sénat sur Internet : <http://www.senat.fr>

L'Espace Librairie du Sénat
20, rue de Vaugirard - 75006 Paris
Tél. : 01 42 34 21 21

SOMMAIRE

EDITORIAL DU PRÉSIDENT

3

PREMIÈRE TABLE RONDE

*Corporate gouvernance
ou corporate connivence ?*

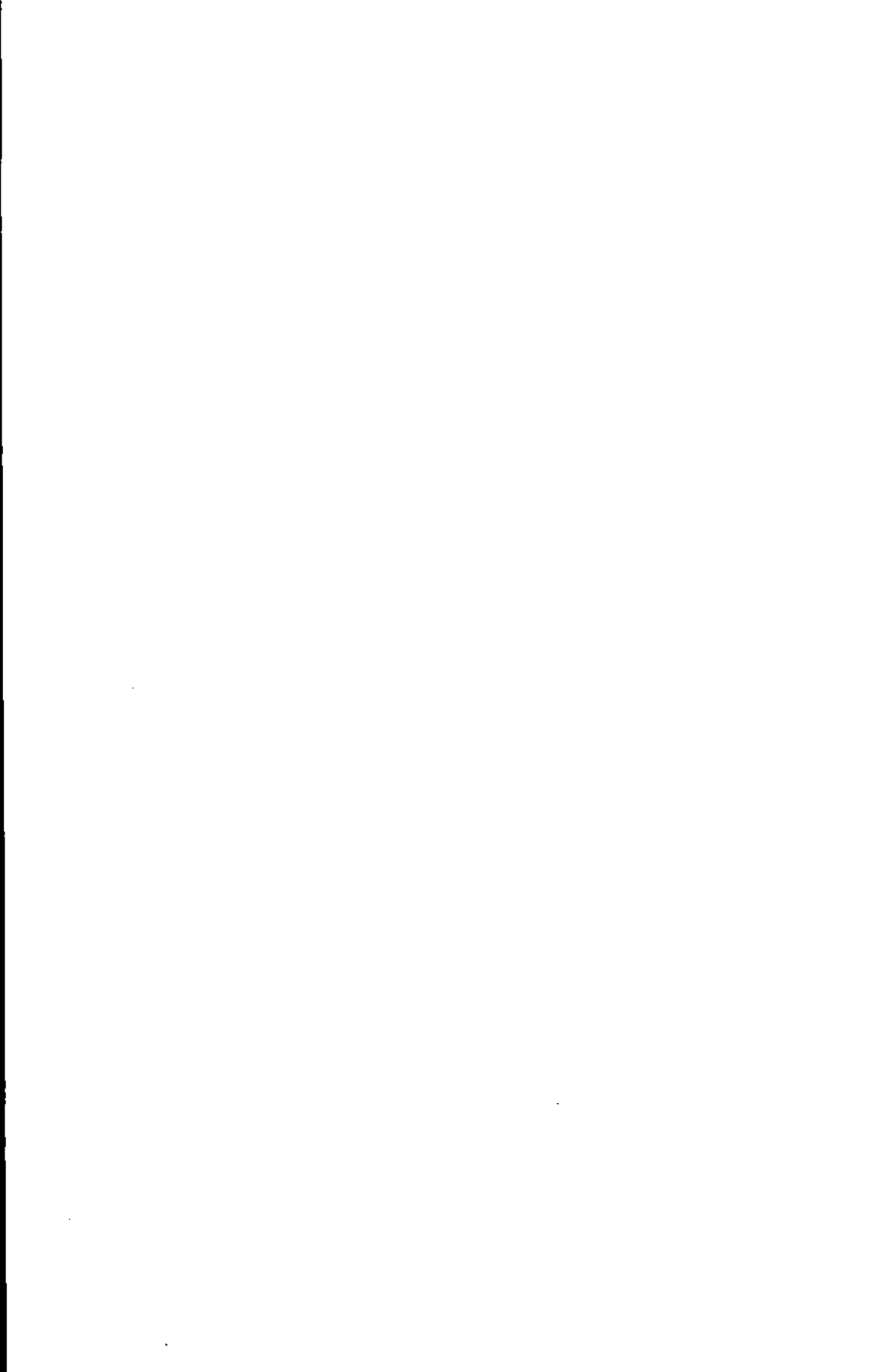
5

DEUXIÈME TABLE RONDE

*Vers une nouvelle gouvernance
des entreprises ?*

25

Cette publication a été réalisée avec le concours du service des comptes rendus analytiques et des photographes du Sénat



LE SÉNAT, MAISON DES ENTREPRENEURS



Dans la hiérarchie des priorités gouvernementales la création d'entreprises revient aujourd'hui au premier rang, place qu'elle n'aurait jamais dû quitter. Le mérite en revient principalement à Jean-Pierre Raffarin et à son dynamique Secrétaire d'Etat, Renaud Dutreil.

Parallèlement et pour la quatrième année consécutive, quarante sénateurs de tous les groupes politiques ont fait le choix d'aller à la rencontre des hommes et des femmes d'entreprise. Ils se sont mis l'espace de quelques jours en situation de comprendre les difficultés, les attentes et les espoirs de ceux qui créent et innovent. Pourquoi ? Afin de légiférer de façon plus utile pour le bien-être commun.

Le Sénat devient ainsi chaque jour un peu plus la " Maison des entrepreneurs ". A côté de Tremplin Entreprises, Club.sénat.fr, et bien d'autres initiatives, les stages d'immersion des sénateurs en entreprises constituent une passerelle supplémentaire entre le monde de l'entreprise et celui des décideurs publics.

Changer les lois est parfois nécessaire. Mais il est tout aussi important de faire évoluer les esprits. Le peuple français est un grand peuple d'entrepreneurs. Il est légitime que la Nation accorde à ceux-ci toute la place qu'ils méritent.

Christian
PONCELET
Président du Sénat





CORPORATE GOUVERNANCE OU CORPORATE CONNIVENCE ?

Débats animés par
JEAN-PIERRE ELKABBACH,
Président de Public Sénat

Avec la participation de :

PHILIPPE MARINI
Rapporteur général du Budget au Sénat

LAURENT FABIUS
ancien Premier ministre

LUIGI SPAVENTA
Président de la CONSOB

GÉRARD MESTRALLET
Président-directeur général de Suez

CHARLES MILHAUD
Président du Directoire de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne

GEORGES BARTHÈS DE RUYTER
*ancien Président du Conseil National de la Comptabilité,
de l'International Accounting Standards Committee,
expert auprès de la Banque Mondiale*

ALICE PEZARD
Président de chambre près la Cour d'appel de Paris

ALDO CARDOSO
Président d'Andersen Worldwide

ALINE PONCELET
Avocat, Cabinet Moquet-Borde

LOUIS THANNBERGER
Président du Conseil de surveillance d'Europe Finance et Industrie

PETER WAINE
Témoin





■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Entre Davos et Porto Alegre, il y aura bientôt Paris où " Lula " est aujourd'hui. Les Rencontres Sénatoriales de l'Entreprise confirment leur succès. Vous voici réunis pour débattre sur le capitalisme et l'éthique. Le gouvernement d'entreprise est de plus en plus difficile à exercer, dans un monde figé par la peur du terrorisme et d'une prochaine guerre, par une situation au Proche-Orient que les élections israéliennes ne devraient pas suffire à résoudre, et alors que les bourses jouent au yo-yo. L'élargissement de l'Europe et la globalisation apparaissent aux citoyens comme des menaces. Depuis 2001, nous vivons dans une atmosphère de débâcle boursière. La France n'est pas épargnée par les doutes. L'année 2002 a connu une hécatombe de dirigeants ; leur mauvais exemple a créé un sursaut et l'on se demande maintenant comment améliorer la gouvernance des entreprises, comment mieux les contrôler, comment rendre la confiance.

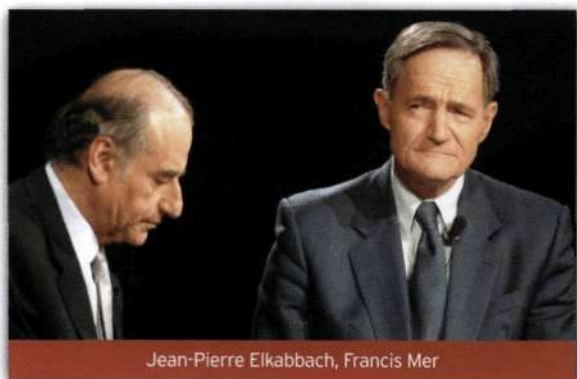
Monsieur le ministre des finances, vos recommandations et vos projets de réformes sont attendus.

■ M. Francis MER, *ministre de l'économie, des finances et de l'industrie* –

Je remercie le Sénat de son initiative qui construit un pont avec l'entreprise. Aujourd'hui ministre des finances, hier entrepreneur, je souhaite favoriser les échanges d'expériences, dans un pays où les mondes de l'entreprise et de la politique s'ignorent. Le thème aujourd'hui proposé à la réflexion est à la rencontre des préoccupations de ces deux mondes. Nous ne retrouverons pas la croissance sans un retour à la confiance dans l'entreprise. Celui-ci sera impossible tant que des doutes pourront subsister sur la sincérité des comptes.

La crise que nous vivons est à la fois financière et de régulation. Les faillites retentissantes montrent l'importance du problème des règles, qui ont pu se trouver dévoyées dans certains audits. Le moment est donc venu d'évaluer ce qui peut être laissé au marché et ce qui doit être régulé. Il s'agit de trouver un équilibre entre trop et trop peu de règles. C'est par là que l'Etat a un rôle majeur à jouer dans le retour de la confiance.

Un gouvernement d'entreprise fort est une des principales réponses à la crise du marché. Mon prochain projet de loi va y contribuer. La séparation entre la propriété et le pouvoir



Jean-Pierre Elkabbach, Francis Mer

FRANCIS MER

“ Nous ne retrouverons pas la croissance sans un retour à la confiance dans l'entreprise ”

de décision du management rend nécessaire l'existence de mécanismes aptes à contrôler l'action des dirigeants. En France, les règles ont évolué vers une plus grande lisibilité. S'il est de la responsabilité de l'Etat de mettre en place une régulation, aucune règle n'empêchera les défaillances car toute règle peut toujours être tournée. N'oublions pas qu'Enron était une des sociétés les mieux notées.

La loi doit fixer le cadre d'un contrôle qui passe par les marchés et par des contrôles internes à l'entreprise. Il faut donner un rôle pivot à l'assemblée générale, qui doit être mieux informée. L'actionnaire doit avoir le pouvoir de choisir. Pour améliorer la transparence, je souhaite que les grandes entreprises soient désormais contraintes de publier leurs comptes chaque trimestre. Les commissaires aux comptes ont un rôle essentiel à jouer et il faudra interdire l'exercice par la même personne des fonctions d'audit et de conseil. De telles mesures auront un coût, qui lui-même aura une incidence si l'on ne veut pas remettre en cause l'efficacité des cabinets. Ce coût devra donc être assumé.

Je souhaite la création d'une autorité extérieure à la profession de commissaire aux comptes. La rotation des auditeurs, que recommandent aussi bien la Commission européenne que les autorités américaines, ne peut que renforcer la transparence financière. Les marchés financiers ont besoin d'une tour de contrôle. La nouvelle autorité naîtra de la fusion de la COB, de la CMF et de la CDGF. Elle sera dotée de la personnalité morale et veillera à la qualité de l'information sur le gouvernement des entreprises. Elle disposera d'un mécanisme de sanction rapide et sûr.

En tout état de cause, il ne saurait y avoir de meilleures règles que celles que les entreprises s'appliquent à elles-mêmes, de leur propre initiative. Les entreprises doivent s'engager à mettre en œuvre leurs propres recommandations. Je regrette leur manque d'audace dans ce domaine. C'est aussi à l'Etat actionnaire que je pense.

Les règles régissant les entreprises et le marché sont désormais fixées à Bruxelles. Je souhaite que le futur standard européen soit plus élevé que l'actuel.

Pour les analystes financiers, des réformes ont été menées en 2002, après consultation de la profession. La SEC a remis hier un rapport d'étape sur la réforme des agences de notation américaines. Un dialogue international doit être rapidement engagé afin de parvenir à des règles comptables claires. Nous devons réfléchir aux conséquences des nouvelles règles sur les comptes sociaux des petites et moyennes entreprises.

La volatilité est consubstantielle au marché. Elle n'a rien de nocif aussi longtemps qu'elle n'a pas d'effets déstabilisateurs. Il ne s'agit donc pas de remettre en question les instruments mais de mieux les maîtriser. Il faut laisser l'innovation financière libre, la réflexion devant se poursuivre sur la manière d'en assurer la transparence par la suite. La régulation n'est concevable que mondiale ; ce sera une priorité du G7 que la France préside cette année.

Alain Peyrefitte parlait de l'*éthos* de confiance. De fait, sans confiance, pas de croissance. Pour la restaurer, il faut clarifier les règles actuelles et en édicter d'autres. Nos comportements



doivent être à la mesure des enjeux de l'économie moderne, sachant qu'aucune règle ne palliera une éthique défailante. (*Applaudissements*)

■ **M. Laurent FABIUS**, ancien Premier ministre –

Un voyageur, qui aurait eu la chance de partir pour une île déserte au début de l'an 2000 et qui reviendrait aujourd'hui pour nous écouter, serait bien surpris. Début 2000, on célébrait les mérites du capitalisme anglo-saxon. Aujourd'hui, le Président des Etats-Unis demande la prison pour des chefs d'entreprise. Le marché boursier est très déprimé. Les modèles qui nous étaient présentés comme magnifiques sont remis en cause. De tout cela, je déduis qu'il n'y a pas une vision idéale mais des valeurs qu'il faut essayer de faire prévaloir.

Je me retrouve largement dans le projet de loi que vient de présenter M. Mer, d'autant qu'il reprend certaines de nos idées. Les difficultés sont objectives, les réponses ne sauraient être très différentes. Il faut prendre des mesures mais le problème est plus généralement dans un déséquilibre du système au profit des managers et au détriment des actionnaires, des salariés, des clients. L'obsession du court terme et l'apparition d'une norme comme celle des 15 % de rentabilité sont déconnectées de l'évolution de l'économie réelle. La situation n'était pas tenable, c'est ce qui a créé les difficultés actuelles. Nous devons donc développer une conception vraiment partenariale de l'entreprise.

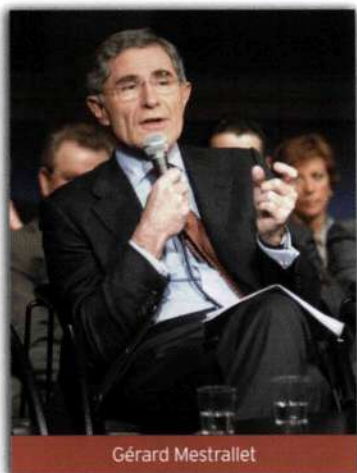
Si des mesures techniques sont bienvenues, le déséquilibre actuel a une base plus large. Notre erreur collective a été de ne pas nous doter de moyens de régulation adaptés à l'accélération de l'économie mondiale que nous constatons. Mon pronostic est que l'entreprise évoluera vers une influence grandissante du système bancaire et du capitalisme familial comme moyen de régulation. Il faut, d'autre part, être conscient que l'amélioration de la transparence aura un coût qu'il faudra intégrer. Je souhaite enfin que la qualité des informations financières soit mieux garantie. On ne peut laisser les questions comptables aux seuls comptables. Elles sont devenues trop importantes pour que les puissances publiques s'en désintéressent.



Laurent Fabius

LAURENT FABIUS

“ On ne peut laisser les questions comptables aux seuls comptables. Elles sont devenues trop importantes pour que les puissances publiques s'en désintéressent. ”



GÉRARD MESTRALLET

“ La volatilité est dans l'ordre des choses. Ne plongeons pas dans un système où des règles comptables nous donneraient une illusion de transparence. ”

■ **M. Gérard MESTRALLET**, *Président directeur général de Suez* –

J'approuve toute mesure tendant à restaurer la confiance, la rigueur, la sécurité, la clarté. L'Etat a son rôle à jouer. Ancien chef d'entreprise, M. Mer saura ne pas brider l'action des entreprises : celles-ci ont aussi besoin de bouger, elles ne peuvent pas être comprimées dans un carcan réglementaire trop étroit.

La situation n'est pas la même qu'aux Etats-Unis : nous n'avons pas eu de faillites retentissantes comparables à celle d'Enron ou de World Com.

La volatilité est dans l'ordre des choses. Ne plongeons-pas dans un système où des règles comptables nous donneraient une illusion de transparence. Nous travaillons dans la durée et la publication de comptes trimestriels aurait de fortes chances d'être illusoire.

■ **M. Philippe MARINI**, *rapporteur général du Budget au Sénat* –

Nous sommes devant un paradoxe : les problèmes sont mondiaux, ils sont dus à l'intégration et à la technicité des marchés, et les réponses sont nationales ! Le problème de la règle

PHILIPPE MARINI

“ La question de la transparence des assemblées générales est incontournable. Je ne souhaite pas entrer dans un juridisme excessif mais on doit pouvoir trouver un moyen terme raisonnable. ”



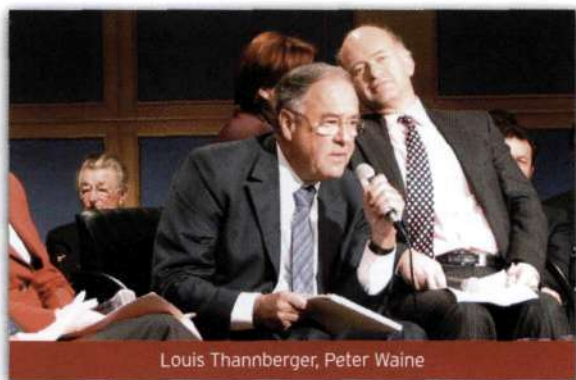


commence avec la question de savoir qui a la légitimité pour la faire. Quand le comité de Bâle transforme substantiellement le mode de comptabilité des banques, cela aboutit à un mode de consolidation très différent. Cette enceinte technique a élaboré une règle dans le consensus de la profession, et cela rejaillit sur nous, législateur. Face, d'autre part, à l'Europe, nous devons nous interroger sur notre rôle de parlementaire et sur celui du Gouvernement.

Les mouvements boursiers sont plus accusés à Paris qu'à Wall Street. Est-ce un effet de la sophistication des méthodes ? De notre perte de pouvoir ? D'une fuite des capitaux anglo-saxons ? Je crains que ne se manifeste ainsi notre infériorité d'économie colonisée.

LOUIS THANNBERGER

“ Ne nous leurrions pas sur les bienfaits de la transparence ; traçabilité, oui, mais je plaide aussi pour un peu d'opacité. ”



Louis Thannberger, Peter Waine

■ **M. Louis THANNBERGER**, *Président du conseil de surveillance d'Europe Finance et Industrie* –

Comme les allumettes, la confiance se craque en une seule fois. Nous sommes victimes d'un empoisonnement venu des Etats-Unis. Comme le dit M. Seillière, les grandes entreprises parlent plus de fric que de produits, alors que dans les entreprises familiales, on parle davantage projets que fric.

Ne me racontez pas d'histoires, celui qui paie commande. Ne nous leurrions pas sur les bienfaits de la transparence ; traçabilité, oui, mais je plaide aussi pour un peu d'opacité.

■ **M. Francis MER** –

On sous-estime le fait que l'informatique va bientôt donner aux entreprises les moyens de connaître en temps réel la situation de leurs comptes ; sans même que ceux-ci soient consolidés. Dans vingt ans, il ne sera même plus question de comptes trimestriels, c'est chaque jour que toute entreprise saura où elle en est.

Je rejoins M. Fabius : on est dans une situation mouvante, un monde qui se bâtit. C'est plongés dans l'eau que nous devons apprendre à nager.

Or, le monde occidental a désormais peur du risque ; il veut se prémunir contre tous les risques. Nous devons combattre cette absence de vitalité. S'il faut éviter la prise de risques

excessive, ne tombons pas pour autant dans une situation où on ne bougerait plus. L'éthique passera toujours par des comportements individuels.

A quel niveau se situe le problème ? La nation ? L'Europe ? Le monde ? L'étape finale, c'est le monde, l'Europe est l'intermédiaire. Nous avons notre culture européenne, qui ne doit pas être en contradiction, autant que possible, avec ce que fait l'autre espace économique majeur que sont les Etats-Unis.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Comment réagissez-vous face à des mœurs dépravées comme celles de Daewoo et de Métaleurop ?

■ M. Francis MER-

Ne mélangeons pas tout. Métaleurop, c'est inacceptable, scandaleux. On va essayer de trouver ce qu'on peut faire. Daewoo, c'est autre chose. Pendant quinze ans, cette entreprise a trouvé des conditions telles que des milliers de Lorrains avaient un boulot. Quinze ans après, cette entreprise revoit sa stratégie. Ce qui est en jeu, c'est la respiration d'une entreprise.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH-

Les Nations-Unies vont accorder un délai aux inspecteurs, et par conséquent à Saddam Hussein. Le compte à rebours commence. Qu'en pense le ministre de l'économie ?

■ M. Francis MER -

L'économie a besoin que la situation soit clarifiée ; j'espère que ce sera dans la paix. Tout le monde est entré en apnée ; ce n'est pas une situation où l'on peut tenir très longtemps. Plus vite le problème sera clarifié, mieux on se portera.

ALINE PONCELET

“ La faute de gestion est définie par les tribunaux ; elle évolue avec notre culture. La jurisprudence montre que les juges évoquent maintenant des fautes de conception, de montage d'opérations ; on est très loin de la faute de gestion classique. ”



Laurent Fabius, Aline Poncelet
Louis Thannberger



■ Mme Aline PONCELET, *avocat* –

Nous avons, en France, beaucoup de réglementations, à la différence de ce qui se passe aux Etats-Unis. Quand ceux-ci prennent des dispositions nouvelles, comme après l'affaire Enron, ils viennent sur un terrain bien connu depuis longtemps chez nous.

La faute de gestion est définie par les tribunaux ; elle évolue avec notre culture. La jurisprudence montre que les juges évoquent maintenant des fautes de conception, de montage d'opérations ; on est très loin de la faute de gestion classique.

Un des problèmes juridiques actuels, c'est l'impossibilité où sont les assemblées générales de débattre d'objectifs stratégiques. En droit français, les actionnaires ne sont pas censés se connaître, leur liste est confidentielle. Ils ne peuvent donc s'organiser, avoir des représentants. Je regrette que le projet de loi sur la sécurité financière ne comporte pas de volet sur l'assemblée générale des fonctionnaires.

■ M. Philippe MARINI -

Je suis preneur ! Futur rapporteur de ce projet de loi, je suis preneur de toute réflexion de cette nature. La question de la transparence des assemblées générales est incontournable. Je ne souhaite pas entrer dans un juridisme excessif mais on doit pouvoir trouver un moyen terme raisonnable.



CHARLES MILHAUD

“ Je ne crois pas à l'assemblée générale d'actionnaires qui réglera tout ; le contre-pouvoir est dans le dirigeant salarié. ”

■ M. Charles MILHAUD, *Président du directoire de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne* –

Le comportement des individus est essentiel dans les défaillances d'entreprises. Je ne crois pas à l'assemblée générale d'actionnaires qui réglera tout ; le contre-pouvoir est dans le dirigeant salarié. L'organisation avec directoire et conseil de surveillance est une bonne pratique.



ALICE PEZARD

“ Il y a actuellement un défaut de réglementation en ce qui concerne les contraintes de l'information financière aux actionnaires. ”

■ **Mme Alice PEZARD, Président de chambre près la Cour d'appel de Paris –**

La sécurité juridique des entreprises est très importante pour les investisseurs. Il peut effectivement se produire que le juge soit à la source d'une insécurité juridique parce qu'il applique la loi même quand elle est mauvaise : ce n'est pas à lui qu'il revient de la corriger. Il y a actuellement un défaut de réglementation en ce qui concerne les contraintes de l'information financière aux actionnaires. S'agissant des relations entre banques et analystes financiers, il est très difficile de définir dans la loi la faute de gestion, d'où l'importance de la jurisprudence. Il faut aussi veiller à la protection des actionnaires minoritaires et envisager des règles pour l'attribution des *stock-options*.

■ **M. Jean-Pierre ELKABBACH -**

Vous nous quittez, monsieur Fabius ?

■ **M. Laurent FABIUS -**

Vous savez que c'est la journée " Lula " ...

■ **M. Jean-Pierre ELKABBACH -**

Qu'est-ce qu'il apporte ? Pourquoi a-t-il tellement d'influence ? Il n'a encore rien fait !

■ **M. Laurent FABIUS -**

Il incarne l'espérance de quelque chose de différent. Le Brésil est un grand pays avec de profondes inégalités. " Lula " a longtemps été syndicaliste, il a su rassembler la population. Une de ses phrases m'a touché : " J'aurai rempli ma vie si, à la fin de mon mandat, chaque Brésilien peut manger trois repas par jour ". On voit à cela que la politique est quelque chose de fort, de noble. " Lula " prend les choses de façon très originale ; il est allé à Porto Alegre et à Davos y faire passer le même message.



■ **M. Jean-Pierre ELKABBACH -**

C'est la synthèse idéalisée ?

■ **M. Laurent FABIUS -**

Ici, au Sénat ? (*Rires*)

C'est la synthèse dont nous rêvons tous, entre une économie efficace et une société juste. On espère que des nouveaux venus comme " Lula " vont faire avancer les choses.

■ **M. Jean-Pierre ELKABBACH -**

" Faire la guerre à la pauvreté plutôt qu'à l'Irak ", vous êtes d'accord ?

■ **M. Laurent FABIUS-**

Il n'y a aucune justification internationale à cette guerre contre l'Irak. Je ne partage pas tout à fait le point de vue de M. Mer : il ne suffit pas que les choses soient clarifiées. Du strict point de vue économique, une guerre est toujours une catastrophe épouvantable. Si les Etats-Unis décident de faire cette guerre, elle aura des conséquences redoutables, y compris sur l'économie.

■ **M. Jean-Pierre ELKABBACH -**

Saluez " Lula " de notre part.

■ **M. Laurent FABIUS -**

Et excusez-moi, je voulais partir sur la pointe des pieds, c'est raté. (*Sourires*)

■ **M. Jean-Pierre ELKABBACH -**

M. Marini va-t-il rencontrer " Lula " au nom de la droite du Sénat ?

■ **M. Philippe MARINI -**

Assurer trois repas par jour aux Brésiliens, c'est un noble objectif ; mais il est bien éloigné des ambitions des grands ancêtres ! Sur l'Irak, je suis mille fois d'accord avec M. Fabius. Si le conflit a lieu, ses conséquences seront pires pour l'Europe que pour l'Amérique du Nord. C'est aussi notre économie que nous défendons, quand nous faisons en sorte qu'il n'y ait pas de guerre.

■ **M. Jean-Pierre ELKABBACH -**

Monsieur Cardoso, qu'en est-il des conséquences de l'affaire Enron ?



Luigi Spaventa, Aldo Cardoso,

ALDO CARDOSO,

“ On a besoin de règles
mais aussi de pédagogie.
On nous demande désormais
d’être plus vigilants
sur les apparences et
pas seulement sur la réalité. ”

■ **M. Aldo CARDOSO**, *Président d’Andersen Worldwide –*

L’affaire Enron est grave, elle a mis en évidence de nombreux dysfonctionnements. Le monde a changé, le grand public s’intéresse aujourd’hui à l’entreprise. Il est vrai que la catastrophe Enron a fait beaucoup de victimes mais des pratiques du même ordre existaient auparavant, elles n’étaient pas connues du grand public, les choses allaient de soi entre gens qui se connaissaient. On a besoin de règles mais aussi de pédagogie. On nous demande désormais d’être plus vigilants sur les apparences et pas seulement sur la réalité.

S’agissant des réflexions sur la structuration du pouvoir dans l’entreprise, c’est au privé d’apprendre du public. Comment organiser les travaux ? Quelle transparence ? Quelle procédure pour désigner les représentants ? Aujourd’hui, il n’y a qu’une seule circonscription d’élection, qui est l’actionnariat au sens large ; on pourrait s’interroger sur la représentation des minorités d’actionnaires ou des salariés. Il ne s’agit pas de corriger des fautes ou d’exercer des sanctions mais d’adapter le système aux enjeux. La crise doit être l’occasion d’une pédagogie.

■ **M. Georges BARTHÈS de RUYTER**, *ancien Président du Conseil national de la comptabilité, de l’International Accounting Standards Committee (IASC), expert auprès de la Banque Mondiale –*

L’affaire Enron a révélé que les connivences n’étaient pas seulement à l’intérieur d’un conseil ; il y a eu toutes sortes de dysfonctionnements plus graves encore. Si Enron avait appliqué les normes comptables internationales, ce ne serait pas arrivé. Mais la SEC a accepté des normes très faibles ; elle n’a pas regardé les comptes d’Enron pendant trois ans !



■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Que dire du conseil d'administration de Vivendi ou de celui de France Telecom ?

■ M. Philippe MARINI -

C'est pas terrible !

■ M. Georges BARTHÈS de RUYTER -

Sans doute, mais la COB pouvait intervenir alors que la SEC n'est pas intervenue.

■ M. Charles MILHAUD -

Je suis responsable d'un groupe mutualiste. La situation est donc un peu différente. Le directoire est une collégialité, dont le Président n'a pas les mêmes pouvoirs qu'un Président de conseil d'administration. Une des particularités de notre groupe, c'est que nous avons des censeurs dans chaque caisse régionale ; cela équilibre les pouvoirs. Je ne dis pas que cette organisation est idéale mais, au moins, nous assurons un équilibre de pouvoir. Il est difficile au conseil d'administration d'un très grand groupe de connaître et de pénétrer la stratégie de l'ensemble du groupe.

■ M. Gérard MESTRALLET -

A Suez, nous sommes passés de la formule avec directoire à celle du PDG avec conseil d'administration, sans que les choses évoluent considérablement et en étant toujours considérés par la Deutsch Bank comme la société la mieux gouvernée en France. C'est aussi une question de mode de relations humaines.

Je dois ajuster ma stratégie à moyen terme à l'échelle du monde entier ; c'est dans cette perspective que j'ai décidé d'entrer dans une ère de rigueur, avec l'aval du conseil.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Vous vous désengagez de certains secteurs ? Est-ce une décision du PDG ou du conseil ?



Georges Barthès de Ruyter

GEORGES BARTHÈS DE RUYTER

“ Les entreprises qui réussissent sont celles que dirige un despotisme éclairé avec des équipes homogènes. Il faut naturellement pouvoir éliminer le despote s'il déraile. ”

■ M. Gérard MESTRALLET -

La suggestion est venue de moi. Nous avons un comité de stratégie qui est un sous-ensemble du conseil d'administration, et avec lequel nous avons le temps d'aller au fond des choses et de préparer les décisions avant de les présenter au conseil d'administration.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Vous avez effectivement créé de nombreux comités. Croyez-vous échapper ainsi à toute erreur ?

■ M. Gérard MESTRALLET -

On n'est jamais sûr. Mais quand on investit soixante milliards, on espère avoir bien évalué la situation.

■ M. Georges BARTHÈS de RUYTER -

Les entreprises qui réussissent sont celles que dirige un despotisme éclairé avec des équipes homogènes. Il faut naturellement pouvoir éliminer le despote s'il déraile.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Le despote s'est choisi des administrateurs qu'on dit indépendants. Certains patrons qui échouent deviennent administrateurs dans d'autres entreprises.

■ M. Louis THANNBERGER -

Les entreprises de propriétaire tiennent mieux que les entreprises de manager ! Dans trois jours, nous fêterons le vingtième anniversaire du second marché, qui est la bourse des propriétaires. J'y ai introduit 320 sociétés, dont 50 sont aujourd'hui des *best-sellers*. Il est certain que l'introduction en bourse accroît les inégalités en produisant un effet turbo sur les meilleures. Mais il faut regarder le nombre d'emplois créés.

Le *lobby* acheteur est trop puissant. C'est la finance et la communication qui ont tout pollué. Il faut casser cette chaîne. Trop de communication tue la communication. On oblige ainsi le chef d'entreprise à mentir tôt ou tard.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Cela ressemble à une autocritique : vous étiez très médiatisé.

■ M. Louis THANNBERGER -

Ma banque a récupéré des journalistes qui maintenant infiltrent la presse. Les journalistes habituels ne vont pas sur le terrain, et la COB pas davantage. Vous pouvez vendre dans un grand hôtel des sociétés inexistantes, sans que la COB s'en mêle. C'est ainsi que des centaines de milliers de Français ont été ruinés. La COB aurait dû dire que les analystes financiers



ne sont pas les experts neutres que croient les épargnants, mais des propagandistes de la bourse, des vendeurs.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Qu'est-ce qu'un administrateur indépendant ? Qu'en pensez-vous, monsieur Waine, vous qui conseillez les recruteurs ?

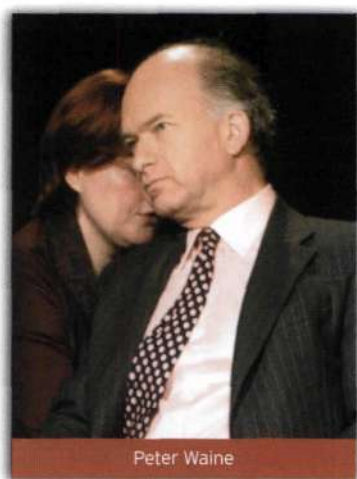
■ M. Peter WAINE, *Président de Hanson Green* -

Je vous prie de m'excuser de ne pas m'exprimer en français.

Comme je ne suis pas politicien, je répondrai directement à la question que vous me posez. Il est crucial qu'on change les pratiques pas à pas. C'est ainsi que nous avons fait entrer en vigueur cinq rapports sur la gouvernance des entreprises en dix ans. La City considère qu'il n'y a pas de lien direct entre bonne gouvernance et profits mais dans la mesure où cela pourrait permettre d'accroître les projets, elle souhaite une meilleure gouvernance des entreprises. Nous avons publié un rapport sur l'évaluation des risques ; c'était il y a trois ans. M. Mer tirerait profit à le lire. Il est vrai que l'informatique rend disponibles de plus en plus d'informations ; je crains toutefois que nombre de membres de conseils d'administration n'en sachent de plus en plus sur de moins en moins de choses. Il ne faut pas confondre le rôle d'un conseil d'administration avec celui d'un comité technique. Les commissaires aux comptes ne peuvent étudier tout au plus que les trois quarts des comptes. Le directeur du directoire est celui à qui on peut le mieux faire confiance mais c'est principalement une question de qualité des personnes. Il faut que le courant passe. J'insisterai donc sur cette trilogie : courant, curiosité, courage. Les membres d'un conseil d'administration sont moins indépendants que ceux d'un directoire. Nous connaissons peu de personnes qualifiées qui seraient vraiment indépendantes.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Il faut les amener encagoulées !



Peter Waine

PETER WAINE

“ La City considère qu'il n'y a pas de lien direct entre bonne gouvernance et profits, mais dans la mesure où cela pourrait permettre d'accroître les projets, elle souhaite une meilleure gouvernance des entreprises. ”

■ M. Peter WAINE -

Il ne faut pas en tout cas que ce soit des salariés.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Existe-t-il en France un cabinet pareil au vôtre ?

■ M. Peter WAINE-

Pas que je sache mais je peux faire une filiale ! (*Rires*)

Le membre du directoire doit être un médecin généraliste, pas un spécialiste. Il n'a pas à expliquer à une entreprise de BTP comment on construit un bâtiment.

■ M. Gérard MESTRALLET -

Nous avons élargi la composition du conseil d'administration ; nous avons un comité spécial pour la sélection des administrateurs. Je n'ai pas besoin d'un chasseur de tête pour trouver Félix Rohatyn !

On distingue parfois en France les administrateurs "indépendants" et ceux qui représentent les actionnaires. La distinction me paraît peu fondée.

■ M. Charles MILHAUD -

La notion d'administrateur indépendant est difficile à cerner. Comment qualifier d'indépendant quelqu'un qui a été choisi ?

■ M. Philippe MARINI -

Il n'y a pas de solution miracle. Il faut améliorer à la fois les règles et la pratique. Les critères de l'indépendance ne sont pas dans un code ! Je ne suis pas sûr qu'il y ait moins de connivence à Londres qu'à Paris. A Londres, on est indépendant mais on vient des mêmes écoles, on joue ensemble au cricket, on échange les mêmes plaisanteries, on appartient au même monde.

Le despotisme a peut être du bon mais pas tous les despotes.

■ M. Aldo CARDOSO-

On confond les administrateurs exécutifs, qui sont aussi des cadres dirigeants de l'entreprise, avec les indépendants à propos desquels on peut s'interroger sur leur liaison avec les actionnaires.

■ M. Luigi SPAVENTA, *Président de la CONSOB* -

On n'a pas parlé de la structure de la propriété dans les différents pays. Aux Etats-Unis, la propriété est très fragmentée alors qu'en France ou en Italie, la concentration est très forte.



Luigi Spaventa

LUIGI SPAVENTA

“ Les Etats-Unis ont eu l'illusion que leur système était le meilleur du monde parce qu'il n'y avait pas d'actionnaires de référence ; l'affaire Enron a montré que même dans un actionnariat fragmenté, il peut y avoir de graves problèmes. ”

Les Etats-Unis ont eu l'illusion que leur système était le meilleur du monde parce qu'il n'y avait pas d'actionnaires de référence ; l'affaire Enron a montré que même dans un actionnariat fragmenté, il peut y avoir de graves problèmes. En Italie ou en France, on est rarement confronté à la folie des grandeurs du manager.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Et Agnelli ? Et Berlusconi ?

■ M. Luigi SPAVENTA -

Il y eut en France un cas d'impérialisme managérial, c'est Vivendi. Il n'y a guère de différences entre l'Italie et la France ; nos deux pays ont une réglementation assez bonne et ils évitent les problèmes que connaissent les Etats-Unis. Sans doute en ont-ils d'autres, comme l'exploitation des petits investisseurs.

Quant à Berlusconi, ce n'est pas un problème industriel ! (*Rires*) Si c'est sur l'attitude du président du conseil que vous m'interrogez, j'exprimerai mon opinion en septembre prochain, quand mon mandat sera fini.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

M. Berlusconi a tout de même présenté une loi selon laquelle la présentation de comptes faux n'était plus un crime.

■ M. Luigi SPAVENTA -

Des criminologues vous diront que les sanctions pénales ne sont guère adaptées au marché. On va faire quelque chose de comparable en Allemagne, avec l'argument que cela fait revenir l'argent.

Chaque pays fait ce qu'il peut, en fonction de Maastricht.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Et la moralisation ?

■ M. Luigi SPAVENTA -

Un grand mot...

■ Mme Aline PONCELET -

Notre droit, tant français qu'européen, distingue de plus en plus entre direction et contrôle. Les contrôleurs ont l'obligation de non-immixtion dans la gestion. Les administrateurs indépendants sont perçus comme contrôlant la gestion ; c'est dangereux. Les tribunaux ne savent pas juger parce qu'on a créé une ambiguïté juridique. Il faut plusieurs organes, afin de séparer le contrôle de la chaîne des risques.

En droit français, le conseil d'administration est censé défendre l'intérêt social de l'entreprise. On évoque le conflit d'intérêt ; on pourrait en faire un critère de sélection des administrateurs. La loi oblige les entreprises à faire entrer des représentants des salariés dans leur conseil d'administration quand plus de 3 % du capital est détenu par les salariés. Le salarié qui doit trancher en tant qu'administrateur est pris dans une violente schizophrénie : quel plus beau conflit d'intérêts que le sien ! D'un autre côté, il connaît l'entreprise, il est intéressé à sa réussite : il est sans doute plus à même de juger qu'un administrateur extérieur qui ne connaît pas la réalité de cette entreprise, qui n'y est pas impliqué.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Quelqu'un veut-il intervenir dans l'assistance ?

■ UN PARTICIPANT -

Ancien directeur à Paribas, j'ai été membre du conseil d'administration de nombreuses sociétés cotées, dont Paribas. Quand j'ai cessé d'y être salarié, je n'étais plus le même homme. Le travail d'administrateur prend du temps, il doit être considéré comme un vrai travail, exercé par des gens compétents. Les décisions prises doivent avoir été travaillées.

Il faut donc que ce soit bien payé.

■ M. Louis THANNBERGER -

Peut-être pourrait-on commencer par coopter au-delà du boulevard périphérique ; le pouvoir est trop concentré dans Paris. A Lyon, il n'y a pas un déséquilibre pareil. La " France d'en-bas " compte beaucoup d'hommes de valeur. Leur bon sens paysan nous aurait évité beaucoup de bêtises depuis des années.



■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Dans *Libération*, j'ai lu ce matin cette réflexion d'un banquier néerlandais à propos de Davos : " J'en ai marre des grandes considérations sur le gouvernement d'entreprise. On tourne en rond ". Un responsable de *Global Ethic Foundation* a aussi déclaré : " Le libéralisme économique a quelque chose de commun avec le communisme : sa capacité à ignorer la réalité ".

Que pensez-vous de ces réflexions ?

■ M. Philippe MARINI -

Je m'inscris en faux contre elles, même si le libéralisme n'a pas à être déifié. Ce sont deux démarches inverses ! Alors que le marxisme était un système qui se voulait scientifique, le libéralisme n'est rien d'autre que l'enchaînement des faits, des circonstances, des comportements. Naturellement, il doit être régulé, mais sans se bercer d'illusions. Ce qui importe, c'est ce qui est dans le cœur de l'homme. Si vous assistiez à certains conseils d'administration, vous seriez surpris par la complaisance dont certains font preuve à l'endroit du PDG. Ce n'est pas par la loi que l'on peut changer une chose pareille.

■ M. Charles MILHAUD -

Il importe que l'on réfléchisse à la gouvernance des entreprises. On ne va pas trouver des solutions idéales mais il faut que chacun prenne conscience de la nécessité de fonctionner autrement.

Si ni le libéralisme ni le communisme ne s'intéresse à la réalité, qui le fait ?

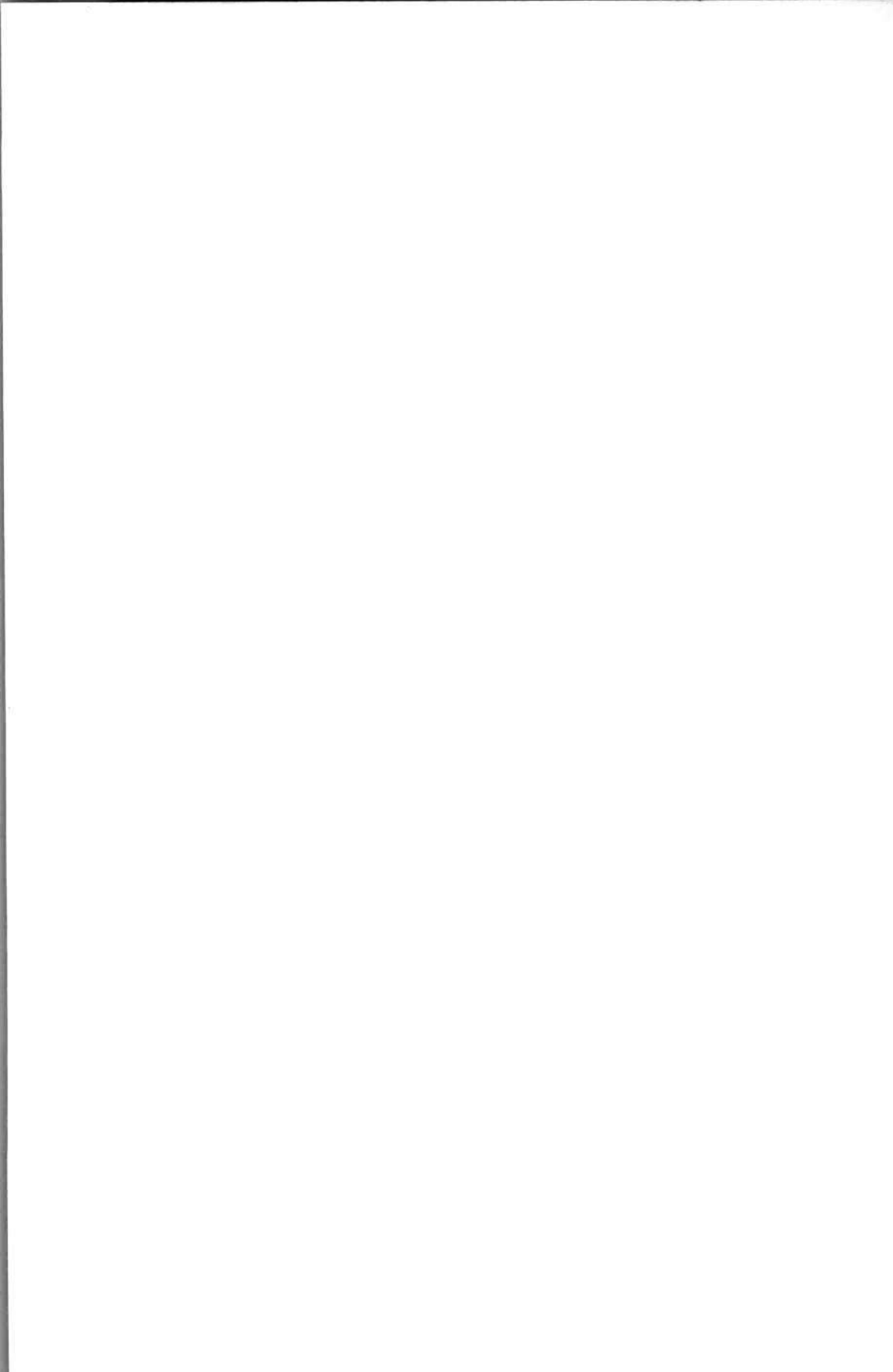
■ M. Gérard MESTRALLET -

Le capitalisme anglo-saxon a traversé avec Enron une crise considérable. Il faut œuvrer pour une plus grande transparence, une meilleure gouvernance. Mais n'allons pas, à cause de certains excès de la liberté, revenir vers un excès de suspicion et de contrôle qui anéantirait les améliorations passées. Notre volonté fondamentale est de créer de la richesse.

■ M. Jean-Pierre ELKABBACH -

Que le monde est dur !

Je remercie chacun d'entre vous. (*Applaudissements*)





VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ?

Débats animés par
NICOLAS BEYTOUT

Directeur de la rédaction du journal Les Echos

Avec la participation de :

PAUL DUBRUILE

Sénateur, membre de la commission des affaires étrangères

PASCAL CLÉMENT

Député, Président de la commission des lois

HERVÉ HANNOLIN

Premier sous-Gouverneur de la Banque de France

CHRISTINE LAGARDE

Présidente de Baker & Mackensie

MICHEL PÉBEREAU

Président-directeur général de BNP Paribas

PATRICK GOUNELLE

Président de Ernst & Young France

ANNE OUTIN-ADAM

*Directeur délégué des développements juridiques
à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris*

HERVÉ JUVIN

Président Eurogroup Institute

DIDIER CORNARDEAU

Président de l'APPAC (Association des Petit Porteurs d'Actifs)

JOËL PÉTILLON

Président de Kindy

JEAN-FRANÇOIS CHANTARAUD

Témoin

Clôture des Rencontres Sénatoriales de l'Entreprise par

CHRISTIAN PONCELET

Président du Sénat



■ M. Nicolas BEYTOUT -

Nous allons maintenant voir comment construire la nouvelle gouvernance des entreprises. Notre témoin sera M. Chantaraud, qui a créé l'Observatoire du dialogue et de l'intelligence sociale. Il a accompagné nombre de sénateurs lors de leur stage en entreprise.

■ M. Jean-François CHANTARAUD, directeur de l'Observatoire du dialogue social –

Les dirigeants les plus performants peuvent pratiquer des gouvernances différentes. La première exigence est d'expliquer. La limite en est que certains n'écoutent pas ou que s'ils écoutent, ils ne comprennent pas ; ou que, s'ils comprennent, ils n'adhèrent pas. Le dirigeant doit se mettre en position d'écoute. Il lui faut donc inventer une forme de gouvernance qui crée les conditions de l'explication et de l'écoute, autrement dit le dialogue. Celui-ci doit être engagé avec les administrateurs, avec les actionnaires, avec les salariés, avec les clients.



Joël Pétillon, Pascal Clément,
Jean-François Chantaraud

JEAN-FRANÇOIS CHANTARAUD

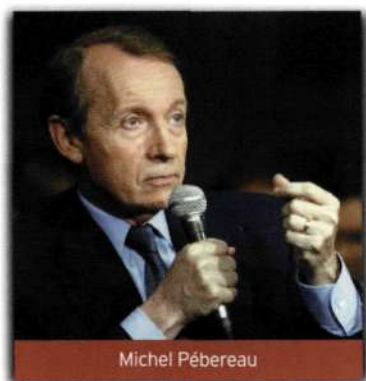
“ Le dirigeant doit se mettre en position d'écoute. Il lui faut donc inventer une forme de gouvernance qui crée les conditions de l'explication et de l'écoute, autrement dit le dialogue. ”

Cela engage une évolution en profondeur du rôle du dirigeant, afin de déployer un partenariat d'association chez chacun des acteurs de l'entreprise. C'est dans cet esprit que Michelin a lancé le mot d'ordre de " performance et responsabilité ". Le préalable est pour cela d'affirmer des valeurs, une mission, comme lorsque Carrefour veut favoriser l'accessibilité à la consommation du plus grand nombre. Il faut pour cela vouloir définir une mission, savoir le faire et être en position de la faire partager. Je pense à l'exemple de Kindy dont le président, M. Pétillon, est sensible au fait que la France ne produit plus aujourd'hui que 10 % de ses chaussettes contre la moitié il y a trois ans.

La détermination de ses missions va de pair avec un renforcement des liens avec les actionnaires et avec les clients.

■ M. Nicolas BEYTOUT -

Michelin est protégé par son statut de commandite. Comment voyez-vous la définition d'une telle mission dans une société comme la vôtre, M. Pébereau ?



MICHEL PÉBEREAU

“ Nous avons besoin de normes comptables qui soient valides à l'échelle internationale. Pour les entreprises qui travaillent dans de nombreux pays, ce serait une simplification bienvenue. ”

■ **M. Michel PÉBEREAU**, *Président directeur général de BNP Paribas* –

Notre mission, c'est entreprendre pour créer des richesses. Il faut pour cela mobiliser à la fois les salariés, les actionnaires, les clients. Le projet d'entreprise doit être mobilisateur pour les uns et pour les autres. Chaque entreprise a ses possibilités, dans son marché, avec ses concurrents et ses clients. La complexité des choses fait que la gouvernance des entreprises doit être aussi efficace que possible. Ces modalités sont nécessairement variables d'une entreprise à l'autre. Il faut en permanence adapter les méthodes à l'évolution des réalités.

■ **M. Nicolas BEYTOUT** -

Il y a un problème de transparence. Celle-ci doit-elle être absolue ? Est-ce compatible avec la vie de l'entreprise ?

■ **M. Michel PÉBEREAU** -

La transparence est importante mais ne saurait être posée en absolu. Une entreprise a des secrets par rapport à ses concurrents. Michelin, par exemple, a une production qui n'appartient qu'à elle. Quand il m'a fait visiter son usine, M. Michelin m'a finalement conduit en chuchotant vers ce qu'il appelait " le saint des saints " : l'endroit où l'on testait les nouveaux pneus.

L'efficacité d'un système se juge à ses résultats et, globalement, le système français n'a pas failli. On peut toujours trouver des exemples d'entreprises défaillantes mais il ne faut pas que l'arbre cache la forêt et celle-ci, en France, est une prodigieuse capacité à entreprendre. Dans tous les domaines, dans toutes les tailles d'entreprises, des Français entreprennent et réussissent. Nos champions nationaux de naguère ont désormais une dimension européenne, quand ce n'est pas mondiale. Ne cassons pas une machine qui fonctionne au prétexte qu'ailleurs se posent des problèmes généraux alors que nous n'avons que quelques problèmes particuliers.



■ M. Nicolas BEYTOUT -

Madame Outin a une bonne vision de ce que les entreprises souhaitent. Avez-vous le sentiment, madame, que les chefs d'entreprise recherchent la transparence ?

■ Mme OUTIN-ADAM, directeur délégué des développements juridiques à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris -

La transparence est essentielle mais doit être considérée comme un outil et non comme une fin en soi. Il y a vingt ans, la transparence était mal vue. La confusion règne aujourd'hui dans les esprits : on veut savoir si les dirigeants d'entreprise méritent ce qu'ils gagnent, ce n'est pas là de la transparence. Faire confiance à quelqu'un, ce n'est pas lui demander une transparence totale. En faisant de la transparence un objectif, on aboutit à des effets pervers. La publication des salaires des grands dirigeants d'entreprise américains n'a pas empêché qu'entre 1970 et 1999 le salaire moyen des cent principaux dirigeants des Etats-Unis passe de 1,3 à 37,5 millions. La transparence peut être une légitimation pour de telles pratiques, un outil de marketing, un habillage formel.



Anne Outin-Adam

ANNE OUTIN-ADAM

“ La transparence est essentielle mais doit être considérée comme un outil et non comme une fin en soi. ”

■ M. BEYTOUT -

Qu'en pense M. Gounelle, président d'une des *fat four* ?



Patrick Gounelle

PATRICK GOUNELLE

“ Il est essentiel d'avoir un langage commun. La mission des commissaires aux comptes est d'améliorer la connaissance de l'entreprise. ”

■ **M. Patrick GOUNELLE**, *Président de Ernst and Young France* –

Nous exerçons un métier très normé. Notre tâche est de nous assurer que certaines normes sont effectivement appliquées. On n'emploie pas le mot transparence ; disons que le but est de pouvoir dire quelque chose comme " les comptes donnent une image fidèle de la réalité ". Il faut que l'on comprenne ce qui se passe d'important dans l'entreprise donnée. En lisant notre rapport, un profane ne pourrait pas le comprendre car nos formulations sont extrêmement précises et concises, elles ne sont accessibles qu'aux initiés.

Didier CORNARDEAU

“ Nous voulons,
avec l'Association
des petits porteurs d'actifs,
créer un contre-pouvoir
dans l'entreprise car les règles
actuelles ne sont pas suffisantes. ”



■ **M. Didier CORNARDEAU**, *Président de l'APPAC (Association des petits porteurs d'actifs)* –

Nous voulons, avec l'Association des petits porteurs d'actifs, créer un contre-pouvoir dans l'entreprise car les règles actuelles ne sont pas suffisantes. Je crains que M. Mer ne mette en place une réglementation étouffante pour les entreprises. C'est une manie française. Les comptes sont très difficiles à lire et le petit porteur a besoin d'une assistance, notre intention n'est pas de nous mêler de la gestion des entreprises mais de participer à leur contrôle. Le ciment de la société, ce sont les actionnaires ; ils doivent pouvoir se rencontrer entre eux. Ouvrir aux actionnaires la possibilité de se rencontrer constituerait un bon objectif pour un projet de loi. Mais, pour le reste, laissons faire le libre échange, revenons à la base du droit bancaire français.

■ **M. Nicolas BEYTOUT** -

Les Américains ont réagi très vite à l'affaire Enron ; ils ont produit une réglementation. La France prépare une loi et de nombreux intervenants se demandent s'il faut vraiment légiférer. M. Clément, vous qui présidez la commission des lois à l'Assemblée nationale, pensez-vous qu'il faille légiférer après les rapports Viénot I et II et Bouton ?



PASCAL CLÉMENT

“ La haute autorité des commissaires aux comptes dira plus que ce que pourrait dire la loi, mais ce sera une personne qui dira ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. ”



■ **M. Pascal CLÉMENT**, *Président de la commission des lois de l'Assemblée nationale – Bouton I, voulez-vous dire ! (Rires)*

Nous avons plus de règles dans le droit français qu'il n'y en a dans le droit américain. La grande idée des libéraux, c'était l'autorégulation ; elle est morte avec les scandales qu'ont connus les Etats-Unis récemment. Nous aussi connaissons des dysfonctionnements ; dans l'affaire Vivendi, il y a eu une dérive de toutes les procédures de contrôle. Personne n'a émis d'objections, la dérive était générale, M. Messier n'était pas seul en cause. Un mois avant la quasi-faillite de France Telecom, son PDG déclarait que les comptes étaient sains. Il a dû faire ce mensonge institutionnel parce qu'il s'adressait au marché !

Nous allons faire une loi pour qu'existe une personne morale qui elle –et non la loi– s'adresse aux investisseurs. C'est le contraire d'une loi fixant la pause casse-croûte dans les 35 heures ! La haute autorité des commissaires aux comptes dira plus que ce que pourrait dire la loi, mais ce sera une personne qui dira ce qui est possible et ce qui ne l'est pas ; il lui suffira d'interroger sa conscience, ce qui n'est pas très difficile quand on en a une. Ce n'est pas la loi qui règlera les choses mais l'Homme par sa vertu.

Le pays qui n'en voulait pas en est venu à faire une loi qui s'impose à toute société investissant aux Etats-Unis ; les Britanniques avaient commencé à légiférer après le scandale Maxwell. Il n'est pas absurde qu'à notre tour, nous fassions une loi.

L'administrateur indépendant, c'est le rideau de fumée : c'est indéfinissable. Les recommandations du rapport Viénot II ont été suivies par 24 % des entreprises, sans que l'on constate d'amélioration. L'autorégulation n'a pas marché. Si on crée une haute autorité, c'est pour que ce soit la jurisprudence qui tranche et non la loi. Ne rien faire nuirait à la France.

■ M. Nicolas BEYTOUT -

Comme M. Mer, vous êtes, M. Dubrulle, un patron immergé en politique. N'avez-vous pas l'impression que l'on vous fait légiférer surtout pour gérer l'inquiétude de l'opinion publique ?



PAUL DUBRULE

“ Il faut rétablir une société de confiance. Il y a maintenant l'exigence de développement durable, l'éthique. ”

■ M. Paul DUBRULE, sénateur, membre de la commission des affaires étrangères –

Il faut absolument restaurer la confiance. Un chef d'entreprise doit avoir la confiance de ses actionnaires, de son personnel, de ses clients. On n'en parlait pas il y a trente ans parce qu'alors, l'éthique des dirigeants leur faisait partager un *modus operandi*. Depuis lors, le nombre d'actionnaires s'est considérablement accru, il y a eu la mondialisation. Il fallait donc faire des lois. Mais pas une loi comme celle qui porte nouvelle régulation économique (NRE), ce monstre de confusion. Pensez que nous avons passé des heures à discuter dans l'hémicycle sur les rôles respectifs du PDG, du conseil d'administration et du conseil de surveillance !

Il faut rétablir une société de confiance. Il y a maintenant l'exigence de développement durable, l'éthique. A trop légiférer, on risque de perdre de vue l'objectif. Il y a eu des erreurs, bien sûr, c'est la vie. Mais n'allons pas, pour cela, tuer l'initiative, le goût du travail !

La formule par conseil d'administration fonctionne aussi bien que celle du conseil de surveillance ; ce qui compte, c'est de faire des comités spécialisés.

■ M. Nicolas BEYTOUT -

Que se passe-t-il dans les autres pays ?



■ **Mme Christine LAGARDE**, *Président de Baker & Mackenzie* –

Monsieur Dubrulle a raison de replacer le débat dans le cadre d'une perte de confiance généralisée qui a pour effet une universalité des responsabilités. Tous les marchés du monde se sentent désormais concernés, jusqu'en Malaisie, en Inde et en Chine. Les récentes observations de la COB convergent avec ce qui s'est passé au *New-York stock exchange*. La qualité des normes importe mais aussi la capacité de les mettre en œuvre et de les rendre obligatoires. Il faut pour cela formuler des sanctions et poser en principe qu'elles seront appliquées. Maintenant que les Américains appliquent des peines de prison en cas de mauvaise gouvernance, les règles deviennent dissuasives.



Christine Lagarde

■ **M. Nicolas BEYTOUT** -

Ne court-on pas un risque de surrégulation ?

Il y a une dizaine d'années, un bébé a été défiguré à Londres par un chien dangereux ; il fut donc décidé que tous les chiens devraient être muselés. Depuis lors, on ne voit pratiquement plus de chiens dans Londres et aucun n'est muselé. Est-ce à dire que la loi a été inefficace ? Ou que le marché des chiens a été étouffé ?

■ **M. Patrick GOUNELLE** -

Ce projet de loi ne nous dérange en rien. Le Haut commissariat aux comptes est une bonne chose. On parle beaucoup des commissaires aux comptes mais guère des autres acteurs de la chaîne de confiance. Nous avons une éthique forte, nous sommes conscients de nos responsabilités. Mais notre mission a ses limites : on ne peut rien faire si les autres ne bougent pas. Il faut que les choses avancent, par la loi ou autrement.

Il faut en tout cas un référentiel comptable globalement reconnu, afin que les institutions financières aillent toutes dans le même sens.

■ **M. Nicolas BEYTOUT** -

On dit que pour Enron, tous les dispositifs de certification comptable étaient conformes à la loi.

CHRISTINE LAGARDE

“ La question de l'indépendance est cruciale. Quand un cabinet pluridisciplinaire cumule ses mandats entre la mission d'audit et la fiscalité, cela pose problème. ”

■ M. Patrick GOUNELLE -

Il semble qu'effectivement, les normes américaines aient été respectées mais elles n'étaient pas adaptées à la situation. Il est essentiel d'avoir un langage commun. La mission des commissaires aux comptes est d'améliorer la connaissance de l'entreprise ; nous devons être un partenaire du conseil.

Les missions du commissaire aux comptes peuvent mettre en œuvre des compétences pluridisciplinaires. Nous devons pouvoir faire appel à des spécialistes, juristes ou autres, qui nous aident à comprendre la façon dont les comptes sont bâtis et les décisions prises. Je plaide pour que les missions des commissaires aux comptes ne soient pas appauvries.

■ Mme Christine LAGARDE -

On ne va pas rouvrir la bataille du chiffre et du mot, du commissaire aux comptes et de l'avocat. La SEC a concédé qu'une part des missions de conseil pouvaient être exercées par des cabinets d'audit. Je vois bien votre intérêt financier dans l'affaire.

■ M. Patrick GOUNELLE -

Pas du tout !

En France, la profession d'avocat couvre aussi bien le conseil juridique et le conseil fiscal, à la différence de ce qui se passe aux Etats-Unis. Dans l'organisation de notre cabinet, nous pouvons survivre sans avocat ! Le combat que je mène n'est pas financier ou corporatiste, c'est de l'efficacité de notre mission qu'il s'agit. Notre objectif n'est pas d'enrichir indéfiniment nos cabinets !

■ M. Nicolas BEYTOUT -

Les avocats vivent des marchés de demain ?

■ Mme Christine LAGARDE -

Ceux d'aujourd'hui, déjà !

La question de l'indépendance est cruciale. Quand un cabinet pluridisciplinaire cumule ses mandats entre la mission d'audit et la fiscalité, cela pose problème.

■ M. Patrick GOUNELLE -

Nous n'avons pas de mission dans lesquelles nous aurions autant d'honoraires d'avocat que d'audit.

■ M. Michel PÉBEREAU -

La tendance française à la surrégulation n'est pas une chose nouvelle mais on ne peut pas qualifier en ces termes ce projet de loi, pour les raisons qu'a dites M. Clément. L'évolution proposée va dans le bon sens.



Nous avons besoin de normes comptables qui soient valides à l'échelle internationale. Pour les entreprises qui travaillent dans de nombreux pays, ce serait une simplification bienvenue. Encore faut-il que cela corresponde à l'objectif central de la comptabilité, qui est d'élaborer une langue permettant aux entreprises d'être comprises. Une telle langue doit pouvoir être utilisée par tout le monde. Or, que je sache, personne aujourd'hui ne communique en espéranto ! Il faut, pour pouvoir communiquer, que la comptabilité traduise la réalité économique de l'entreprise ; sinon, elle devra utiliser un intermédiaire, ce sont ces comptes *pro forma* dont on a vu les effets aux Etats-Unis. Le compte *pro forma* est une sorte de traduction, forcément éloignée du texte original.

Le système américain n'est pas adapté pour devenir une langue universelle. Alors qu'en Europe, nous essayons de formuler des principes rationnels, les Américains se veulent pragmatiques et préfèrent accumuler des règles. Le rationnel a cet avantage que le chef d'entreprise qui signe les documents comptables les comprend ; je n'ai en revanche aucune chance de comprendre les 800 pages sur lesquelles s'étalent les principales règles américaines ! On doit poser en principe indiscutable que les chefs d'entreprise doivent comprendre les comptes qu'ils signent.

■ M. Nicolas BEYTOUT -

C'est une lutte d'influence euro-américaine ?

■ M. Michel PÉBEREAU-

Il y a certes un problème d'influence. Je souhaite que les Européens conservent le principe selon lequel les règles doivent être rationnelles. Je partage le sentiment qu'exprimait tout à l'heure M. Fabius quand il disait que la comptabilité était une chose trop sérieuse pour être laissée aux seuls comptables.

■ M. Patrick GOUNELLE -

C'est très nouveau !

Les comptables se sont occupés du sujet parce que les chefs d'entreprise ne s'y intéressaient pas. Le sujet est stratégique, non technique.

■ M. Michel PÉBEREAU -

Fixer un langage est toujours un problème politique. Les comptables ont un souci fondamental : disposer de règles d'application aussi automatiques que possible pour traduire la réalité des entreprises, réalité qu'ils connaissent mal. L'affaire Enron montre où l'on va si on laisse aux seuls comptables la tâche de définir leurs règles.

Selon les normes comptables de l'IASC, il faudrait évaluer les actifs d'une entreprise à leur " juste valeur ", celle-ci étant définie comme la valeur du marché. Quelle capacité les comptables ont-ils de dire que la juste valeur d'une chose est celle du marché ? Ce n'est pas vrai, par exemple, du bâtiment où nous sommes tout de suite. La comptabilité française

considère que les actifs et passifs doivent être évalués en fonction de leur finalité économique et avec prudence. Si un actif a une valeur d'usage sur vingt ans, on ne va pas regarder sa valeur boursière au jour le jour, quitte à le revaloriser ou à le dévaloriser à court terme. Cette méthode française évite de donner le tournis aux actionnaires : la valeur d'une entreprise ne change pas au rythme des fluctuations boursières.

■ M. Pascal CLÉMENT -

On n'en est plus là ! Les Anglo-saxons ont gagné parce qu'ils sont les plus puissants. On en est désormais à négocier des normes comptables acceptables par les Britanniques. Les Européens ont perdu la partie. Je formule les mêmes vœux que M. Pébereau mais la partie est déjà perdue. D'ici cinq ans, nous aurons les normes comptables internationales que souhaitent les Anglo-saxons. Nous ne pouvons plus faire un système que les Etats-Unis refuseraient. L'Europe s'est réveillée, certes, mais trop tard.

■ M. Michel PÉBEREAU -

Non, le combat n'est pas perdu. La Commission européenne est en train de faire évoluer l'opinion des Britanniques. Notre devoir est de défendre les valeurs de notre société. Nous sommes une société de marché efficace, ne la détruisons pas.



HERVÉ HANNOUN

“ La question des normes comptables est essentielle. Des comparaisons peuvent être faites ; l'idée progresse qu'il faudrait tenir compte de la stabilité financière des normes comptables. ”

■ M. Hervé HANNOUN, *premier sous-Gouverneur de la Banque de France* –

La question des normes comptables est essentielle. Des comparaisons peuvent être faites ; l'idée progresse qu'il faudrait tenir compte de la stabilité financière des normes comptables. Un retournement a eu lieu : on a abandonné la comptabilisation des actifs en valeurs de marché. Le forum de stabilité financière nourrit la discussion. Du dialogue peut résulter une amélioration ; les normes IASC ne sont pas elles-mêmes stabilisées.

Afin d'identifier les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, le forum de stabilité financière a établi douze codes et standards. Leur diffusion fait progresser l'harmonisation



internationale, de manière satisfaisante pour notre pays. Des choses que l'on présente comme nouvelles existent chez nous depuis longtemps : c'est depuis 1983 que la COB recommande des comités d'audit. Certaines dispositions de la loi NRE ont été utiles ; avec la future loi de sécurité financière, nous n'aurons rien à envier au dispositif américain.

■ M. Nicolas BEYTOUT -

L'équilibre est difficile à trouver entre ce qui est bon pour tous et ce qui l'est pour chacun. Qu'en pensez-vous monsieur Juvin, vous qui dirigez un groupe de conseil en gouvernance ? Qu'est-ce, à votre avis, qu'un administrateur indépendant ?

PATRICK JUVIN

“ On néglige la diversité des entreprises et on veut appliquer les mêmes remèdes à toutes les sociétés, quelles que soient leur forme et leur importance. ”



■ M. Hervé JUVIN, *Président d'Eurogroup Institute* –

Mieux vaudrait parler d'administrateur professionnel. Ce n'est pas seulement un invité complaisant, c'est quelqu'un qui est chargé d'un travail. Il doit être l'avocat du long terme, capable de dépasser la pression du marché. Ce peut être un entrepreneur, ce ne doit pas l'être systématiquement. Ce serait dangereux.

■ M. Pascal CLÉMENT -

Surtout pour l'administrateur ! Il serait immédiatement renvoyé. L'administrateur doit plaire au président qui l'a recruté, il vit de cela. Comment être indépendant avec quelqu'un qui vous choisit et vous fait gagner votre vie ? Les Etats-Unis considèrent que l'on est indépendant dès lors que l'on n'est pas salarié et que l'on n'a pas plus de 10 % des actions. La définition n'est pas très restrictive.

Vous savez quel sentiment la place de Paris inspire aux étrangers ! Celui d'une connivence entre des administrateurs qui sont toujours les mêmes, qui viennent tous des mêmes écoles. Pourquoi faire une loi ? Pour élargir le recrutement des administrateurs, pour aller au-delà du boulevard périphérique.

Plus on déclenche de responsabilités civiles et pénales, plus les administrateurs voudront être payés. Ce sont des professionnels qui ne vivent que de cela –et ils se disent indépendants !

■ M. Hervé JUVIN -

On voit ce que donne l'application de la règle *pro forma* quand il n'y a pas de rapport avec le territoire. On ne prend pas en compte l'artisanat, qui est pourtant la première entreprise de France. On néglige la diversité des entreprises et on veut appliquer les mêmes remèdes à toutes les sociétés, quelles que soient leur forme et leur importance.

Je n'interviens pas en tant qu'administrateur mais comme conseiller pour la gouvernance des entreprises. La question majeure est celle de leur lien avec le territoire.

■ M. Nicolas BEYTOUT -

Quel sens cela a-t-il pour une entreprise comme ACCOR, présente dans des dizaines de pays ?

■ M. Hervé JUVIN -

C'est plus facile pour une telle société parce qu'elle ne travaille pas dans l'immatériel : elle a des actifs implantés quelque part. Le lien, c'est l'adhésion des parties prenantes à un projet.

■ M. Paul DUBRULE -

La notion d'administrateur indépendant n'a pas de sens pour autant que l'on n'a pas les éléments pour juger la réalité des choses. C'est pourquoi il faut un comité des comptes. Juger la réalité des choses, ce n'est pas nécessairement être expert dans la matière de l'entreprise : je suis administrateur d'une grande banque ; je ne connais rien à la banque mais je connais quelque chose à la stratégie.

■ M. Michel PÉBEREAU -

L'important est que les sociétés aient des administrateurs assez compétents pour pouvoir apporter une expertise réelle à l'entreprise. Le conseil d'administration approuve la stratégie, le projet de l'entreprise. Il surveille la gestion des responsables. Il faut pour cela des gens intègres et compétents. Or, l'intégrité ne se décrète pas. La notion d'indépendance est indéfinissable. Un administrateur qui est là depuis six ou neuf ans, plus longtemps que le président, est-il encore indépendant ? Le banquier d'une entreprise est-il indépendant ? Lui aussi a intérêt à ce qu'elle se porte bien.

■ M. Nicolas BEYTOUT -

Pourquoi pas un administrateur unique, qui se ferait l'avocat du diable ?



■ M. Michel PÉBEREAU -

Nous en avons tous un ! Ce qu'il faut éviter, c'est que le conseil d'administration soit composé majoritairement de collaborateurs de l'entreprise.

■ M. Didier CORNARDEAU -

Les administrateurs ont leur conscience... Les petits actionnaires ne se rencontrent pas, ils ne sont pas représentés au conseil d'administration. Notre objectif est de faire en sorte qu'ils soient entendus.

■ M. Nicolas BEYTOUT -

Quelle est la situation dans les entreprises cotées dont le dirigeant est aussi actionnaire ?

■ M. Joël PÉTILLON, *Président de Kindy* -

Il faut effectivement intégrer les besoins des petites et moyennes entreprises ; le chiffre d'affaires de la mienne est de 52 millions. Quand nous avons eu des difficultés, j'ai diminué mon salaire et j'ai invité mes collaborateurs à faire de même, sans que nous ayons besoin pour cela d'un comité de rémunération. M. Pébereau ne doit pas avoir de problème pour trouver des administrateurs ; pour moi, c'est beaucoup plus difficile, surtout quand la situation est délicate. Il y a deux ans, mon conseil de surveillance n'était pas au complet. Un dirigeant propriétaire ne réagit pas comme le salarié d'une multinationale ; j'ai aussi des actionnaires, par rapport auxquels j'ai des responsabilités. Il faut continuer à réfléchir sur la notion d'administrateur indépendant.

■ M. Nicolas BEYTOUT -

Nombre d'entreprises qui fonctionnent bien sont des entreprises familiales. C'est pourtant là que l'indépendance est la plus sujette à caution. Quelle indépendance y a-t-il entre les différentes fonctions de Martin Bouygues ?

■ M. Pascal CLÉMENT -

Vous oubliez que tous les PDG ont désormais des *stock options* !



Joël Pétillon

JOËL PÉTILLON

“ Un dirigeant propriétaire ne réagit pas comme le salarié d'une multinationale ”

■ **M. Joël PÉTILLON -**

Un Président de PME n'a pas besoin d'un comité de rémunération ni d'un comité stratégique. Il peut, en revanche, avoir besoin d'un œil extérieur.

■ **M. Pascal CLÉMENT -**

Il n'est pas question d'imposer les mêmes normes à tous ! Mais il faudra inciter à la transparence un propriétaire qui s'en tient à la formule : " je suis chez moi, je n'ai pas à m'expliquer ".

■ **M. Joël PÉTILLON -**

C'est déjà le cas dès lors que l'on est coté.

■ **M. Nicolas BEYTOUT -**

Certaines entreprises se sont retirées de la cote. Vous posez-vous la question ?

■ **M. Joël PÉTILLON -**

O combien ! L'écart entre la valeur de l'entreprise et sa valorisation boursière atteint parfois le ridicule.

■ **M. Nicolas BEYTOUT -**

M. Chantaraud va maintenant conclure ce débat.

■ **M. Jean-François CHANTARAUD -**

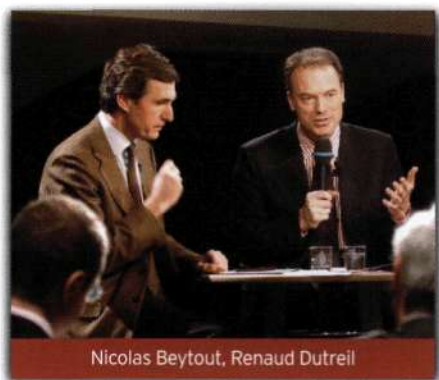
La gouvernance est un condensé de l'entreprise qui est elle-même un condensé de la société. Sur les quarante entreprises du CAC, sept sont dirigées par leur créateur ou leur propriétaire et les trente-trois autres par un énarque ou un polytechnicien. Consanguinité ne signifie pas incompétence. Parmi les pistes évoquées aujourd'hui, je retiens la réflexion sur les membres des conseils d'administration.

■ **M. Nicolas BEYTOUT -**

Nous avons maintenant le plaisir d'accueillir M. Dutreil, en charge au Gouvernement de ce délicat dossier.

■ **M. Renaud DUTREIL, secrétaire d'Etat aux petites et moyennes entreprises, au commerce et à l'artisanat -**

Je me livrerai à une analyse sociologique. Cela fait deux siècles que le capitalisme subit des crises économiques et morales. Qui a pensé les crises du capitalisme ? Marx. Max Weber. Mais aussi un économiste moins connu, Joseph Schumpeter, selon qui le capitalisme est



Nicolas Beytout, Renaud Dutreil

RENAUD DUTREIL

“ L'ensemble de la société doit retrouver le goût d'entreprendre, sans quoi le capitalisme est menacé par les très grandes structures : les grandes entreprises ressemblent de plus en plus aux grandes structures

étatiques, elles ont les mêmes tares. L'esprit d'entreprise est un facteur de moralisation de la vie économique. ”

menacé par l'extinction de la classe des entrepreneurs : le jour où il n'y en aura plus, la vertu du capitalisme sera atteinte.

Voilà ce qui se passe aujourd'hui. Les très grandes entreprises ont perdu l'esprit d'entreprendre alors que les petites restent liées à la classe des entrepreneurs. Les très grandes entreprises sont tentées de faire du surcontrôle alors que c'est ce qui inspire la démarche d'entreprendre qui est porteur de valeur. Les entreprises animées par l'esprit d'entreprendre ont une plus forte capacité à innover, à se remettre en cause ; elles sont moins sensibles aux critiques à court terme.

Il faut donc réintroduire dans les entreprises de toute taille l'esprit d'entreprise. L'ensemble de la société doit retrouver le goût d'entreprendre, sans quoi le capitalisme est menacé par les très grandes structures : les grandes entreprises ressemblent de plus en plus aux grandes structures étatiques, elles ont les mêmes tares. L'esprit d'entreprise est un facteur de moralisation de la vie économique.

Le souci nouveau du développement durable engage à la fois la protection de l'environnement, l'éthique et la dimension sociale de l'entreprise. Ces nouvelles perspectives vont donner au débat sur la gouvernance d'entreprise une nouvelle dimension, politique.

L'entreprise doit de plus en plus tenir compte de sa relation avec ses partenaires. A la dimension du rapport de force, elle doit ajouter une dimension morale. L'entreprise doit aussi se sentir responsable de ses salariés, contrairement au mauvais exemple donné par Metaleurop.

Les élus locaux s'intéressent de plus en plus à l'intérieur des entreprises, ils se voient un droit d'ingérence dès lors que leur territoire est en cause.

On voit bien que le problème ne se limite pas à l'affaire Enron mais que l'on assiste à une nouvelle mutation du capitalisme, dans le cadre de la mondialisation, si bien que la critique morale la plus virulente, celle de Marx, est en train de renaître avec des mouvements comme ATTAC.

La crise doit être gérée de façon politique. Nous devons faire comprendre que le capitalisme n'est pas un jeu à somme nulle mais un jeu à somme positive. Nous vivons un tournant décisif ; c'est la manière dont nous gérerons les choses qui déterminera le regard que les citoyens porteront demain sur les entreprises.

■ M. Nicolas BEYTOUT -

Je cède maintenant la place au Président du Sénat.

■ M. Christian PONCELET -

Vous êtes les bienvenus au Sénat. Les Rencontres Sénatoriales de l'Entreprise viennent de s'achever. Les débats ont été denses et riches. Il appartient à chacun de vous d'en tirer la substantifique moelle et aux parlementaires d'en déduire la meilleure manière de rendre les lois utiles.

Les Rencontres Sénatoriales de l'Entreprise ne constituent pas une initiative isolée. Elles prennent place dans un ensemble plus vaste d'opérations qui traduisent la volonté du Sénat de s'ouvrir vers l'extérieur. Depuis mon élection à la Présidence, je n'ai cessé de favoriser cela. Les choses prennent aujourd'hui un relief particulier avec la Semaine de l'Entrepreneur. Nous avons invité 500 lauréats à s'asseoir dans l'hémicycle du Sénat. C'était du jamais vu ! Onze d'entre eux ont pu dialoguer avec le Premier ministre et avec M. Dutreil. Ce fut un bon exercice de cette démocratie participative à laquelle chacun sait combien je suis attaché. C'est un fait unique dans les annales de la République. Un tabou est tombé. L'esprit du temps change.

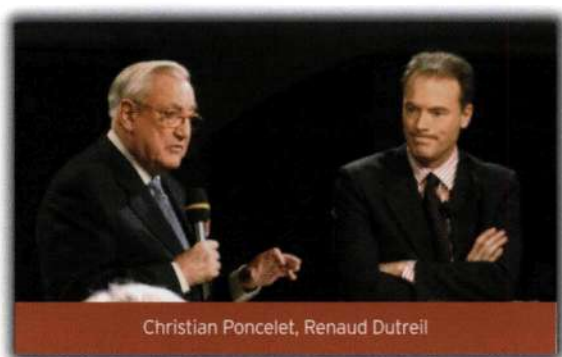
Il importe d'agir sur la culture de nos concitoyens afin de développer la volonté d'entreprendre, d'oser, de risquer. On ne modifiera pas les lois sans faire bouger d'abord les esprits.

Du reste les lois vont bientôt changer. Le projet de loi pour l'initiative économique sera bientôt examiné par le Parlement. Bravo, M. Dutreil ! Ainsi sera nourrie la réflexion collective.



Cet engagement en faveur des entreprises est aussi celui de tous les sénateurs. Je remercie celles et ceux qui sont allés à la rencontre des entreprises afin de mieux comprendre celles et ceux qui prennent des initiatives courageuses, bref qui entreprennent. Le Sénat est devenu la Maison des entrepreneurs ! C'est l'entreprise qui crée les vraies richesses, le vrai emploi. C'est pourquoi nous devons entourer les entrepreneurs de tous nos soins. La France est un grand pays d'entrepreneurs ! Il est légitime que la Nation leur rende hommage.

(Applaudissements)



Christian Poncelet, Renaud Dutreil

CHRISTIAN PONCELET

“ Il importe d'agir sur la culture de nos concitoyens afin de développer la volonté d'entreprendre, d'oser, de risquer. On ne modifiera pas les lois sans faire bouger d'abord les esprits. ”



Les Rencontres Sénatoriales de l'Entreprise constituent le point d'orgue des stages d'immersion en entreprise effectués chaque année par les sénateurs.

**RETROUVEZ LES INITIATIVES ÉCONOMIQUES
DU PRÉSIDENT DU SÉNAT SUR :**

<http://www.entreprises.senat.fr>



L'AGEFI

Les Echos
Le Quotidien de l'Économie

CNCC

l'Hémicycle



EuroMédiations

Ce volume s'inscrit dans la série de publications consacrée aux « Colloques du Sénat » qui présente les actes des colloques organisés à son initiative ou, le cas échéant, à celle de ses commissions. Cette collection a pour vocation de mieux faire connaître l'intense activité de réflexion, la force de proposition et la volonté d'ouverture qui animent le Sénat.

Prix : 3,5 €

ISBN 2-11-111397-2



9 782111 113978