

Travaux Dirigés 11

L'entreprise comme institution juridique

Question 1

Selon les deux auteurs, il y a une endogamie persistante au sein des conseils d'administration pour plusieurs raisons :

- puissance des réseaux d'amitié
- participation croisée des administrateurs dans les grands groupes
- essentiel des administrateurs qui provient des grandes écoles (ENA...) du même moule
- rassemblement au café Le Siècle (à Paris, sorte de « club »)

Question 2

Le discours omniprésent sur la création de valeurs a abouti à quelques dérives néfastes pour les entreprises :

- les grands groupes ont acheté à tour de bras pour s'agrandir, construire des empires aux chiffres d'affaires élevés, mais les profits n'étaient que virtuels alors que les pertes réelles surtout dans les secteurs concernés tels que les télécommunications qui sont en ralentissement (ex : *Vivendi Universal, Deutsche Telekom, AOL-Time Warner, Bertelsmann*)
- disparition de la responsabilité au sein des grandes entreprises
- emphase du rôle du PDG qui parfois prend les décisions seul
- affaiblissement des responsabilités : peu ou pas de critiques du PDG par les administrateurs (ex : Vivendi Universal et France Telecom)

Question 3

Le gouvernement d'entreprises consiste en plusieurs choses :

- moyens qu'ont les investisseurs au sein des entreprises pour s'assurer un retour sur investissement
- moyens efficaces de motivation des administrateurs au sein des entreprises, qu'ils soient organisationnels, législatifs ou contractuels
- système par lequel les entreprises sont contrôlées

Question 4

L'information des administrateurs est limitée sur le plan juridique par :

- l'absence de nécessité de l'information préalable d'un conseil d'une grosse opération d'investissement ou de désinvestissement
- questions stratégiques traitées hors de la réunion formelle du conseil (*ex* : « *président au centre du système avec des administrateurs plus ou moins proches* »)
- pas de règlement intérieur pour les conseils en général, donc aucune obligation écrite d'informer les administrateurs qui deviennent moins concernés au fil du temps
- chiffres erronés donnés aux administrateurs pour les convaincre (*ex* : *acquisition de USA Networks par Vivendi Universal*) => opacité plus ou moins importante sur certaines informations dans les conseils
- actuellement, pas d'obligation formelle d'informer les auditeurs des points débattus avec la direction
- justification des actions du PDG a posteriori (pas le temps avant)

Question 5

Pour jouer leur rôle de contrôle, les administrateurs doivent :

- trouver le moyen d'obtenir des sources fiables, pour vérifier les chiffres donnés dans un conseil, par exemple
- tisser des liens amicaux au sein d'un conseil pour ne pas être placés en minorité par les autres membres, mais aussi conserver une certaine indépendance d'esprit pour savoir remettre en cause un président « défectueux »
- prendre leurs responsabilités, s'engager personnellement dans leur fonction (se renseigner sur forces/faiblesses de l'entreprise, ses métiers...), ne pas « suivre » l'avis du conseil mais avoir l'esprit critique (regarder les comptes en détail, ...)
- passer plus de temps horaire aux travaux du conseil (*40 à 70 en France contre 200 aux Etats-Unis*)
- être indépendant, plus de participation croisée
- savoir contredire le président

Remarque : un administrateur gagne en moyenne 20000 € par mois par mandat (soit conseil) ; il peut cumuler jusqu'à 8 mandats, donc avoir des revenus de 160000 € mensuels.

Question 6

Depuis 1995, les sociétés cotées doivent posséder des comités spécialisés : comité d'audit des comptes, comité des rémunérations et comité des nominations. Mais leur pertinence possède quelques limites en pratique :

- les délais, très courts, obligent ces comités à travailler constamment dans l'urgence, notamment le comité d'audit des comptes
- le comité des rémunérations ne donne parfois aucun chiffre, ce qui est frustrant pour les administrateurs présents au conseil
- certains éléments restent encore opaques, comme le mode de calcul de la part variable des rémunérations des dirigeants ou sur la périodicité d'attribution des plans de stock-options
- efficacité limitée par le travail en amont
- niveaux d'exigence nombreux et inégaux (ex : J. Calvet et les divisions de football)

Question 7

Pour clarifier l'exercice du pouvoir dans les sociétés, Jean Peyrelevade préconise principalement le partage des deux composantes essentielles d'un établissement : la fonction de contrôle et celle de la direction, soit le conseil de surveillance et le directoire. Ainsi, dans le cas de l'acquisition de USA Networks par Vivendi Universal, un tel partage aurait permis à une personne tierce de détecter les risques potentiels d'une telle acquisition et celle-ci ne se serait pas passée dans les mêmes conditions. Cette dissociation est aussi importante pour se prémunir contre l'arrogance des patrons.

Question 8

Depuis la loi du 2 mai 2001 sur les nouvelles réglementations économiques, des nouveautés sont apparues au sein des sociétés :

- les administrateurs ont le droit de demander tout document et information jugés nécessaires
- ils ont par conséquent l'obligation de rechercher toutes les informations nécessaires pour accomplir correctement leur fonction, sous peine de poursuites en cas de problèmes majeurs pour l'entreprise
- la publication des rémunérations dans le rapport annuel est obligatoire
- le comité d'audit doit consulter le management et les commissaires aux comptes séparément
- le nombre de mandats est limité à cinq

Question 9

Un administrateur indépendant doit n'entretenir aucun lien avec la société qui pourrait altérer son jugement qui doit être le plus objectif possible. Il doit avoir une bonne prestance, savoir être porteur d'une bonne image pour l'entreprise et n'être porteur d'aucun conflit d'intérêt. A l'image de René De La Serre, il doit disposer de suffisamment de temps pour effectuer correctement ses différents mandats en n'exerçant aucune fonction opérationnelle.

Lors de la nomination d'un administrateur indépendant, on doit s'assurer de son objectivité, bien sûr, mais aussi de sa compétence pour cette fonction, ce qui est primordial.