

Chapitre 7

Image et réalités du conseil d'administration ¹

Gérard CHARREAUX
et Jean-Pierre PITOL-BELIN

L'image traditionnelle du conseil d'administration reste celle d'un groupe passif, composé d'hommes puissants et âgés, que le président de la société réunit un certain nombre de fois, chaque année, pour commenter rapidement les résultats de l'entreprise et les actions engagées. Après quoi, chacun retourne à ses propres occupations, satisfait d'avoir pu, à cette occasion, nouer des contacts, obtenir quelques informations privilégiées et recevoir de confortables jetons de présence.

Cet article porte exclusivement sur les conseils d'administration français. Les résultats qui y figurent sont issues d'une étude qui n'a pu être menée que grâce au concours des présidents de 107 entreprises françaises qui ont accepté de répondre à nos questions. Ils font apparaître que la réalité est assez différente de la description qui vient d'être faite et conduisent à trois conclusions principales :

— premièrement, les faits démentent le plus souvent l'image traditionnelle du conseil d'administration, simple chambre d'enregistrement des décisions du Pdg ; le conseil a un rôle actif en matière de préparation et de contrôle des décisions ;

— deuxièmement, la composition, le rôle et le fonctionnement des conseils d'administration diffèrent sensiblement selon le type d'entreprise considéré. En fonction de la structure de l'actionnariat, on peut distinguer : les sociétés familiales, dont le capital est contrôlé par le Pdg et sa famille ; les sociétés contrôlées, dont le capital est détenu majoritairement par une autre firme ; et

1. Cet article est fondé sur les résultats d'une étude réalisée en 1987 en coopération avec Peat Marwick (aujourd'hui KPMG) à l'occasion de l'anniversaire de ses 75 années de présence en France. Il a été publié précédemment dans la Revue Française de Gestion, n°74, Juin-Juillet-Août 1989, p.51-61. Nous remercions la rédaction de cette revue de nous avoir donné l'autorisation de reproduire cet article. Des résultats plus complets de cette étude figurent dans Charreaux et Pitol-Belin [1990].

enfin, les sociétés managériales, dont le capital est diffus et où aucun actionnaire n'a de rôle dominant. Les conseils des sociétés managériales ont le plus souvent, un rôle plus actif, lié notamment à une plus forte proportion d'administrateurs-personnalités extérieures, plus indépendants des dirigeants et des actionnaires principaux ;

— enfin, et troisièmement, si les présidents ne sont pas globalement favorables à une modification du rôle actuel du conseil, ils souhaitent ouvrir davantage leurs conseils aux personnalités extérieures. Cependant, ils sont hostiles dans leur très grande majorité à toute initiative du législateur ; l'évolution doit se faire de façon naturelle.

Cet article se limite à la description des principales caractéristiques des administrateurs des sociétés françaises et à la présentation du rôle du conseil. Il met en évidence que la composition évolue, que le conseil est plus actif qu'on ne le suppose habituellement et que son rôle et sa composition diffèrent selon le type d'entreprise.

1. Qui sont les administrateurs ?

1.1. *L'administrateur moyen est un homme âgé de 56 ans*

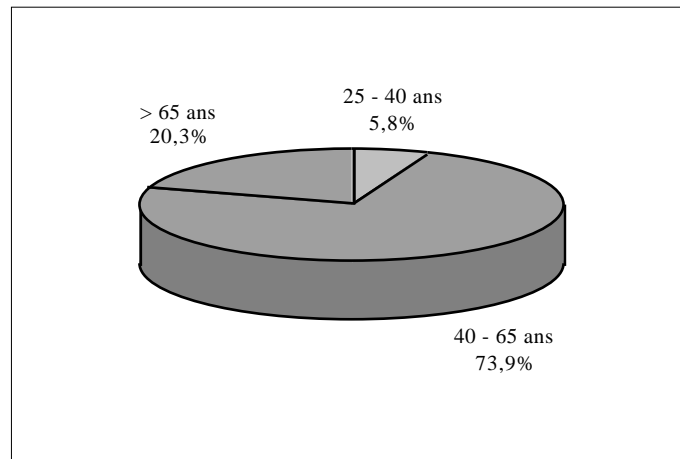
Si le rôle de la femme dans la société s'est intensifié au cours des dernières années, et en particulier si leur nombre à des postes de responsabilité dans les entreprises n'a fait que s'accroître, force est de constater que seul un nombre très restreint d'entre elles a pu s'asseoir à la table du conseil d'administration. La présence des femmes au conseil reste l'exception puisqu'elles ne représentent que 4% des administrateurs. De même, on aurait pu croire que l'internationalisation croissante de l'économie et des entreprises aurait été suivie de celle des conseils d'administration. Là encore, les chiffres infirment cette hypothèse puisque moins de 6% des administrateurs sont de nationalité étrangère et que, pour l'essentiel, ce sont des Européens. À titre de comparaison, une étude réalisée par Korn Ferry en 1986 ² sur la composition des conseils d'administration américains fait apparaître que les femmes et les étrangers sont respectivement présents dans 45% et 14% des conseils.

L'administrateur-type d'une entreprise française est donc un Français dont l'âge moyen est de 56 ans. On est loin de l'image traditionnelle des conseils d'administration peuplés de retraités, même si on accède tardivement à une place d'administrateur. En effet, la proportion des administrateurs de moins de 40 ans n'est que d'environ 6%, tandis que pour près de 74% d'entre eux, les administrateurs ont entre 40 et 65 ans (cf. graphique 7.1.). La législation stipule que les administrateurs âgés de plus de 70 ans n'occupent pas plus d'un

2. Korn Ferry International, *Board of Directors, Thirteenth annual study*, février 1986.

tiers des sièges du conseil. Dans 65% des sociétés, il existe des règles spécifiques limitant l'âge des administrateurs, 9% des sociétés ont imposé une limite d'âge à 65 ans, 27% ont retenu 70 ans et 29% une limite supérieure à 70 ans.

Graphique 7.1. — Répartition des administrateurs par classe d'âge



1.2. *Les administrateurs sont principalement des dirigeants ou des cadres supérieurs*

Pour 62% d'entre eux, les administrateurs sont des Pdg, des directeurs généraux, des cadres supérieurs d'entreprises. 13% sont issus de banques et de compagnies d'assurances qu'ils représentent, 2% sont membres de professions libérales (consultants, avocats) et 4,6% de diverses autres professions. Les employés (non-cadres) n'occupent que 1,4% des sièges d'administrateurs des sociétés privées ; ce pourcentage s'accroît sensiblement jusqu'à 3,4% si on considère les entreprises nationalisées.

Ces résultats n'ont rien de surprenant dans la mesure où l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'on trouve au conseil d'administration des gens dont c'est la profession de gérer des entreprises. Cependant, on peut être surpris de la faible représentation des professions libérales, comme les avocats ou les consultants, à l'inverse des États-Unis où ils sont présents dans 31% des conseils. De la même manière et toujours par comparaison avec les États-Unis, on aurait pu penser que les conseils d'administration français seraient plus ouverts à des personnalités n'appartenant pas directement au monde des affaires. Précisons, cependant, que certains des présidents et administrateurs interviewés se disent favorables à une plus grande ouverture des conseils, en particulier aux experts comptables, aux avocats et aux professeurs d'université. À titre d'exemple, dans plus d'un conseil américain sur deux siège un professeur

d'université ; ce cas reste tout à fait exceptionnel en France. Peut-être n'est-ce dû qu'à des raisons d'incompatibilités liées au statut de la fonction publique, peu justifiées dans ce cas précis ?

1.3. Les sièges du conseil sont en majeure partie occupés par des administrateurs «internes»

De façon générale, et comme cela a déjà été montré lors de précédentes études sur le conseil d'administration, celui-ci semble jusqu'à présent avoir été assez hermétique aux personnalités extérieures au sens strict, c'est-à-dire qui ne sont ni salariés, ni actionnaires, ni membres de la famille actionnaire de l'entreprise, ni même ancien dirigeant à la retraite. Il n'est pas déraisonnable, cependant, de considérer que cette situation va changer dans l'avenir. En effet, comme nous le verrons par la suite, les Pdg interviewés considèrent favorablement la présence de personnalités extérieures au conseil et ils ont un rôle déterminant dans le choix des nouveaux administrateurs. Cependant, ce mouvement, favorable à une présence accrue de personnalités extérieures dans les conseils, ne peut s'opérer que sur une longue période et restera forcément limité. Un conseil, sauf dans de rares exceptions, ne peut compter que douze membres, et un certain nombre de sièges sont tout naturellement attribués aux actionnaires importants, comme le montre l'examen de la répartition des sièges d'administrateurs :

— les administrateurs exerçant des fonctions de gestion (*executive*) représentent 17% des membres du conseil. Aux États-Unis, cette proportion s'élève à 28% ;

— les membres de la famille du Pdg ou issus de familles fondatrices représentent 13,5% sans tenir compte des entreprises nationalisées faisant partie de l'échantillon, et 11,7% si on les y réintègre ;

— les actionnaires à titre personnel détiennent 4,9% des sièges. Ce pourcentage passe à 13,1% si on considère que le Pdg et les membres de sa famille sont également fréquemment actionnaires à titre personnel ;

— les représentants des actionnaires, y compris les représentants de l'État, occupent 36,2% des places au conseil. Ce pourcentage tombe à 34,8% si on enlève les entreprises nationalisées ;

— les «personnalités extérieures» représentent 27,4%. Ce pourcentage inclut les personnalités extérieures au sens strict, mais également les représentants d'une banque ou d'un organisme financier non-actionnaire, ainsi que les anciens cadres-dirigeants ;

— les représentants des banques (soit comme actionnaires, soit comme personnalités extérieures) détiennent 9,5% des sièges ;

— la représentation du personnel (cadre et non-cadre) apparaît faible. Avec les entreprises nationalisées, elle atteint 7,5% mais chute à 3,5% sans ces dernières. Cette différence s'explique par l'obligation imposée aux sociétés nationalisées de réserver un tiers des sièges aux représentants du personnel.

Ces résultats font apparaître une très nette domination des administrateurs «internes» sur les «externes», ce qui signifie que le conseil est essentiellement composé de personnalités ayant un rapport direct avec l'entreprise considérée, soit au titre d'actionnaire ou représentant d'actionnaire, soit au titre de dirigeant, soit au titre de membre de la famille ou du personnel de l'entreprise. Il est à noter cependant, une évolution de la structure du conseil avec celle du capital de l'entreprise. Comme on peut s'y attendre, les entreprises familiales ont le plus d'administrateurs membres de la ou des familles propriétaires (38,1 %), et les entreprises contrôlées ont le plus de représentants d'actionnaires (42,8 %). Cependant, on remarquera que dans les sociétés de type managérial où aucun actionnaire ne détient plus de 10% du capital, la présence des personnalités extérieures apparaît plus importante, avec plus de 30% des sièges.

1.4. On n'est pas administrateur à vie

La durée moyenne de présence au conseil d'administration est de 9,5 années, soit moins de deux mandats³ (cf. graphique 7.2.). Elle varie en fonction de la catégorie à laquelle appartient la société. Elle est plus longue dans les sociétés familiales (12,1 ans) et moins importante dans les sociétés contrôlées (7,2 ans), ce qui s'explique par le fait que dans ces sociétés on assiste assez fréquemment à des remplacements du représentant de l'actionnaire principal. Il semble donc que, contrairement à une idée largement répandue dans le public, on n'est pas, ou on n'est plus administrateur à vie, bien qu'exceptionnellement, la durée de présence au conseil dans l'échantillon étudié puisse atteindre exceptionnellement 50 ans. L'âge des conseils actuels (en 1986) est relativement bas, puisque 60% des administrateurs y sont présents depuis moins de 10 ans, alors que ceux en place depuis plus de 20 ans ne représentent que 12,2%.

Sur les cinq dernières années, on peut estimer que les conseils d'administration ont été renouvelés en moyenne pour plus de leur tiers.

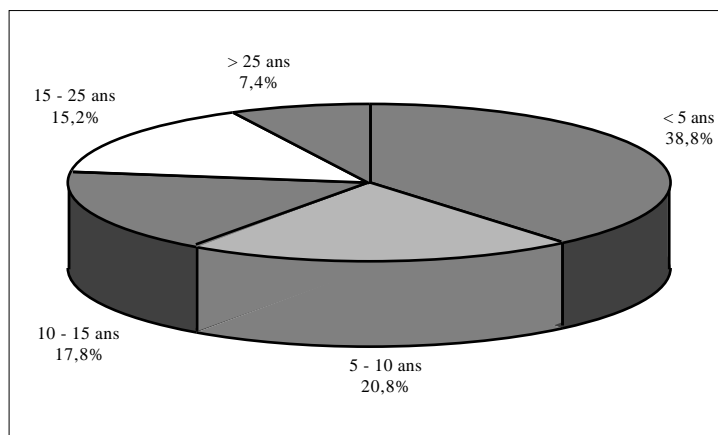
Les raisons de départ du conseil sont principalement liées à des modifications de la structure du capital (28,9 %) et au remplacement du représentant d'un actionnaire (27,4 %) ; viennent ensuite les causes de limite d'âge (19,4 %) et de décès (10,4 %), les passages du conseil de surveillance au directoire, ou du conseil d'administration au collège des censeurs, ainsi que les démissions pour raisons d'ordre personnel.

Pour les entrées, 42,4% sont dues à la modification de la structure du capital et 32,9% au remplacement du représentant d'un actionnaire ; viennent ensuite l'appel à des personnalités extérieures (11,6 %), puis l'entrée de cadres dirigeants au conseil et, surtout pour les nationalisées, celles de représentants des salariés.

3. Ce chiffre ne prend pas en compte les sociétés nationalisées, dont, à l'époque de l'étude, les conseils avaient été renouvelés récemment.

Le processus de recrutement des administrateurs est essentiellement celui de la cooptation fondée sur les relations personnelles. L'idée de recourir à un organisme spécialisé comme il en existe au Royaume-Uni ⁴ est jugée sans intérêt. L'essentiel des propositions de candidature émane du Pdg (dans 79% des cas), le reste relevant de propositions des autres administrateurs. Bien entendu, dans les sociétés contrôlées, la proposition est le fait de l'actionnaire principal.

Graphique 7.2. — *Nombre d'années de présence au conseil*



Ce renouvellement relativement important des conseils ne signifie pas malgré tout que les Pdg peuvent changer facilement d'administrateurs. À la question : «Pensez-vous qu'il soit souhaitable de changer régulièrement d'administrateurs et vous est-il facile de le faire ?», on enregistre des réponses du type : «C'est difficile mais souhaitable quand ils n'apportent plus rien», «Non, il n'est pas bon qu'ils restent trop longtemps, je souhaite une limitation des mandats», «Limoger un administrateur est à la fois traumatisant et pervers», «Ce n'est pas facile de changer d'administrateur, alors j'ai laissé des places disponibles au conseil afin de pouvoir procéder à un recrutement».

1.5. *Vers une plus grande ouverture aux personnalités extérieures, mais pas aux membres du personnel*

Près de la moitié des présidents (48,1%), surtout dans les sociétés familiales et managériales, souhaitent ouvrir davantage leurs conseils aux personnalités extérieures, alors qu'ils ne sont que 5,8% à vouloir en diminuer

4. Proned (*Promotion of Non Executive Directors*) est un organisme patronné notamment par la Banque d'Angleterre, dont la fonction est d'aider au recrutement d'administrateurs-personnalités extérieures.

la proportion (cf. tableau 7.1.). De façon beaucoup moins nette, ils souhaitent également avoir au conseil plus de cadres dirigeants, en particulier dans les sociétés familiales et contrôlées. Dans les sociétés familiales, la tendance est plutôt à la réduction du nombre d'administrateurs issus de la famille (cf. tableau 7.2.).

Tableau 7.1. — *Composition souhaitée du conseil*

	Plus	Autant	Moins
Membres de la famille	2,4%	70,7%	26,8%
Personnalités extérieures	41,8%	45,3%	5,8%
Dirigeants	27,3%	67,1%	5,5%
Actionnaires	15,2%	71,8%	12,9%

Tableau 7.2. — *Composition souhaitée selon la catégorie de société*

	Familiales	Contrôlées	Managériales
Actionnaires			
Plus	11,5%	13,0%	26,0%
Autant	81,0%	77,5%	56,5%
Moins	7,5%	9,5%	17,5%
Dirigeants			
Plus	29,0%	33,5%	19,0%
Autant	71,0%	58,5%	71,5%
Moins	0,0%	8,0%	9,5%
Personnalités extérieures			
Plus	52,0%	39,5%	52,5%
Autant	48,0%	48,5%	43,0%
Moins	0,0%	12,0%	4,5%

Il apparaît donc que la composition du conseil est en train de changer. On devrait, dans les années à venir, y trouver une proportion plus importante de personnalités extérieures, dont les Pdg s'accordent à reconnaître de façon quasi unanime que leur premier intérêt est d'apporter des compétences supplémentaires (cf. tableau 7.3.). Leur position leur donne une indépendance et une objectivité qui constituent une contrepartie aux décisions des dirigeants ou aux représentants de certains actionnaires, lesquels, pour satisfaire des objectifs personnels, peuvent être tentés de privilégier une vision à court terme au détriment des intérêts de la société et des actionnaires. Toutefois, si l'intérêt des personnalités extérieures est reconnu, et si près de la moitié des Pdg sont favorables à leur présence au conseil, la plupart des Pdg sont hostiles à ce que cette présence soit rendue obligatoire.

Si on est favorable à l'ouverture du conseil aux personnalités extérieures, on l'est beaucoup moins pour les membres du personnel 15% des Pdg se déclarent favorables à offrir davantage de sièges à des membres du personnel non-cadres, en particulier, dans les entreprises de type managérial (29 %), mais il n'y en a qu'une minorité (10 %) pour penser que la participation des salariés au conseil d'administration devrait être rendue obligatoire.

Tableau 7.3. — *Intérêt des personnalités extérieures*

Intérêt des personnalités extérieures	Sociétés familiales	Sociétés contrôlées	Sociétés managériales
Garantie pour les minoritaires	39,0%	44,5%	50,0%
Indépendance	68,5%	80,0%	87,0%
Objectivité	86,0%	72,0%	80,0%
Compétences supplémentaires	100,0%	96,5%	100,0%
Leur rôle doit être renforcé	25,0%	17,0%	15,5%

Par ailleurs, l'ordonnance d'octobre 1986, qui donne la faculté aux sociétés anonymes d'introduire dans leurs statuts des dispositions permettant à des représentants élus des salariés de siéger avec voix délibérative au conseil d'administration, a suscité les commentaires suivants lorsqu'on a demandé aux Pdg s'ils étaient prêts à modifier leurs statuts pour introduire cette disposition : «Non, les salariés seraient dans une position impossible. En revanche, je suis favorable à la présence de membres du personnel en tant qu'actionnaires...» ; «Un faux problème ; non, tant qu'il y aura des centrales syndicales politisées...» ; «Beaucoup de bien, mais je suis le seul à le penser... » ; «Je suis contre la présence du personnel au conseil. On ne peut être juge et partie. C'est une source de magouillage...» ; «Il faut maintenir la responsabilité des administrateurs. Comment faire avec un salarié ? Il y a confusion des genres, on mélange syndicalisme et administration. Cela me conduira à faire des comités confidentiels...».

Les personnalités, autres que les présidents et les administrateurs, interrogées sur cette ordonnance ont apporté les réponses suivantes : «En fin de compte, cette présence est souhaitable, mais cela crée des problèmes de confidentialité, on sera amené à ne plus tout dire, à se mettre d'accord avant la réunion...» ; «Par l'ouverture aux salariés, la loi va dans le bon sens, mais contribuera à affaiblir le rôle du conseil. Arrêtons les «bêtises», on a déjà les représentants du comité d'entreprise...» ; «Aucun intérêt». La CGT-FO a exprimé son désaccord sur le texte précité, comme elle l'avait fait en son temps sur les dispositions analogues de la loi de démocratisation du secteur public. «Nous contestons notamment :

— le rôle attribué aux administrateurs, qui tend à en faire des gestionnaires à part entière, c'est-à-dire n'ayant plus pour fonction légale de représenter les intérêts des salariés ;

— la possibilité de présenter des listes hors syndicats, qui ouvre la voie à une politisation de ces élections au sein de l'entreprise.»

2. Que font les administrateurs ?

2.1. *Le conseil n'est ni une simple chambre d'enregistrement ni un organe de décision*

Même s'il est exact que dans certaines entreprises — principalement les sociétés filiales, à raison de une sur deux — le conseil n'est qu'une chambre d'enregistrement et que les réunions ne sont qu'un simple cérémonial, ce type de conseil a de plus en plus tendance à se marginaliser. Deux résultats en témoignent. D'une part, dans plus de 73% des cas, le conseil est considéré avoir le plus souvent un rôle actif et ne pas être une simple chambre d'enregistrement (cf. tableau 7.4.).

Tableau 7.4. — *Le rôle du conseil*

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le conseil ne constitue qu'une chambre d'enregistrement	3,3%	21,7%	33,7%	41,3%
Le conseil se contente d'approuver les décisions qui lui sont soumises par la direction générale	26,5%	38,5%	16,9%	18,1%
Le conseil constitue un garde-fou contre les décisions aventureuses	26,1%	54,3%	12,0%	7,6%

D'autre part, il constitue pour plus de 80% des Pdg un garde-fou contre les décisions aventureuses. Cependant, le conseil d'administration apparaît être essentiellement un organe de réflexion, d'approbation et une source d'informations privilégiée ; il n'est pas un organe de décision. En effet, le conseil d'administration ne décide pas, dans la mesure où ce n'est pas lui qui initie les décisions, qu'il ne constitue pas non plus un comité de direction et ne doit pas s'y substituer. En revanche :

— premièrement, il intervient pour ratifier les décisions. Cela signifie qu'il décide en dernier ressort ; il agit alors comme organe d'approbation ;

— deuxièmement, il constitue également un organe de réflexion aidant à la préparation des décisions pour 74% des Pdg interrogés.

Quelques commentaires issus d'entretiens réalisés avec les Pdg attestent du rôle du conseil aujourd'hui : «Le conseil est un conseiller, un donneur d'avis... ; il apporte une expérience variée et un appui dans les moments difficiles... » ; «Le conseil oblige à être cohérent et à exprimer clairement ses objectifs» ; « C'est un donneur d'avis, un garde-fou » ; «Il ne définit pas la stratégie mais il est susceptible d'intervenir, le cas échéant, pour orienter,

lorsque des décisions importantes sont à prendre» ; «Le conseil n'est pas une chambre d'enregistrement, il est associé aux décisions».

Cependant, le rôle du conseil n'est pas uniforme, il varie selon le type d'entreprise. Ainsi, s'il est moins actif dans les sociétés contrôlées et notamment, dans les filiales, il est par opposition plus actif dans les sociétés managériales. Les sociétés familiales considèrent plus que les autres (79 %) le conseil comme un organe de préparation des décisions, alors que les sociétés de type managérial le font apparaître également comme une source d'informations privilégiée (87,5 %).

Les rôles d'approbation et d'aide à la préparation des décisions s'accompagnent fréquemment d'une fonction de contrôle du Pdg et de la politique qu'il met en œuvre, en particulier dans les sociétés managériales (70% des cas), par opposition aux sociétés familiales (48% seulement des cas).

La fonction de contrôle peut s'exercer également *a priori*, c'est le cas dans un tiers des sociétés où il existe un montant seuil d'investissement — qui peut varier de 1 à 50 millions de francs selon l'importance de la société — au-delà duquel le conseil doit être obligatoirement consulté. Cette dernière pratique apparaît plus rarement dans les filiales.

2.2. *Mis à part la gestion courante, il n'y a pas de limites au domaine d'intervention du conseil*

Les limites au domaine d'intervention du conseil d'administration sont faibles. Cependant, un consensus se dégage : il ne doit pas intervenir dans la gestion au jour le jour. À cet égard, les réponses des Pdg sur les domaines qui ne doivent être en aucun cas du ressort du conseil sont très claires : «Aucun, sauf la gestion au jour le jour» ; «Aucun, le conseil doit pouvoir tout regarder» ; «Tous les grands problèmes devraient être du ressort du conseil» ; «Le choix et la rémunération de l'équipe de direction devraient être exclus, ainsi que les questions d'exploitation au jour le jour...» ; «La gestion à court terme, la rémunération du Pdg et le choix de ses collaborateurs...» ; «Les missions d'exécution et les modalités de mise en œuvre, autrement il y aurait confusion des rôles...» ; «Il ne faut pas le mêler aux problèmes de tactique opérationnelle...» ; «Le conseil n'a pas à se mêler du fonctionnement interne de l'entreprise, il ne doit pas se transformer en gestionnaire...».

2.3. *Le conseil intervient réellement sur des sujets concernant le long terme*

Le rôle d'approbation et de préparation des décisions a été appréhendé en cherchant à savoir si le conseil était obligatoirement consulté, ou, mieux encore, s'il décidait en dernier ressort dans certains domaines-clés. Il ne décide en dernier ressort que dans environ un tiers des cas sur des questions telles que : la diversification, les acquisitions et les cessions d'actifs. *A contrario*, il est obligatoirement consulté sur ces mêmes domaines dans les trois quarts des cas.

Certaines différences entre les divers types de société apparaissent. Ainsi, le rôle du conseil d'administration dans les sociétés contrôlées, et notamment dans les filiales, apparaît beaucoup plus faible en matière stratégique, de diversification et d'acquisition.

Parallèlement, on observe que 26% des conseils d'administration définissent les objectifs stratégiques à long et moyen terme, alors que 54% se contentent de les approuver. Ces pourcentages tombent respectivement à 29% et 47% pour les objectifs à court terme.

Deux conclusions peuvent être tirées de ces résultats. Premièrement, ils confirment que le rôle décisionnel du conseil d'administration reste très limité. Deuxièmement, les préoccupations du conseil d'administration en matière d'objectifs portent beaucoup plus sur le long terme que sur le court terme, pour lequel le conseil n'intervient quasiment jamais dans la définition des objectifs.

Il apparaît également que les conseils qui ont le rôle le plus actif, relativement aux objectifs à long et moyen terme, jouent également le rôle le plus actif en matière d'objectifs à court terme. Par ailleurs, les conseils des filiales interviennent beaucoup plus rarement que les conseils des sociétés-mères dans la définition des objectifs à long et moyen terme, ainsi qu'on pouvait s'y attendre.

2.4. Paradoxalement, les préoccupations du conseil portent autant sur le court terme que sur le long terme

Si, comme nous venons de le voir, le conseil décide réellement ou est obligatoirement consulté sur des questions stratégiques importantes pour l'avenir de l'entreprise, les thèmes abordés par le conseil sont très divers. Ils vont des résultats financiers aux problèmes concernant l'environnement social et culturel de l'entreprise (cf. tableau 7.5.). Par ordre d'importance, les résultats financiers arrivent très largement en tête des préoccupations. Viennent ensuite la gestion courante, les opérations de financement, la planification stratégique et les opérations de fusion et d'acquisition. Peu de différences significatives apparaissent dans les thèmes discutés selon le type de société considéré. Mentionnons cependant, que le thème de la planification stratégique est moins discuté dans les sociétés contrôlées. Sans que cette caractéristique soit statistiquement significative, il apparaît que les conseils d'administration des sociétés familiales ont plus tendance à se préoccuper des problèmes sociaux.

Ces résultats font apparaître que le conseil d'administration attache autant d'importance aux problèmes de court terme — la gestion courante précède légèrement dans le classement la planification stratégique — que de long terme. Cette caractéristique distingue sensiblement le conseil d'administration français de son homologue américain ⁵, au sein duquel les questions concernant la

5. Étude Korn Ferry, *op. cit.*

planification stratégique apparaissent immédiatement après les résultats financiers (cf. tableau 7.6.).

Il est vrai que la mise en cause de la responsabilité des administrateurs est devenue chose courante aux États-Unis et entraîne même actuellement des difficultés dans leur recrutement. En France la responsabilité des administrateurs est très rarement mise en cause, ce qui explique aussi que dans 95% des cas elle ne soit pas couverte par une police d'assurance. Le plus souvent, il résulte des entretiens qu'il serait nécessaire de renforcer cette responsabilité pour assurer un meilleur fonctionnement du conseil, tout en évitant cependant de tomber dans les excès du système américain.

Tableau 7.5. — *Importance comparée des différents thèmes abordés par le conseil*

Thèmes	Classés en 1	Classés en 1 ou 2	Classés en 1, 2 ou 3
Résultats financiers	71,7%	89,1%	91,4%
Planification stratégique	3,0%	20,4%	37,3%
Opérations de financement	1,0%	17,5%	46,7%
Relations avec le marché financier	2,0%	8,1%	10,4%
Gestion courante	17,2%	36,3%	49,8%
Succession des dirigeants	2,0%	2,0%	3,1%
Opérations de fusion et d'acquisition	0,0%	8,7%	23,3%
Problèmes sociaux de l'entreprise	0,0%	5,2%	10,8%
Relations avec l'environnement culturel et social	0,0%	1,7%	4,0%
Relations avec les actionnaires	2,0%	3,8%	7,1%
Questions internationales	1,0%	3,6%	7,0%
Relations avec les pouvoirs publics	0,0%	3,5%	6,8%
Rémunération des membres du conseil	0,0%	0,0%	0,0%
Rémunération et intéressement des dirigeants	0,0%	0,0%	0,0%
Relations avec les investisseurs institutionnels	0,0%	0,0%	2,2%

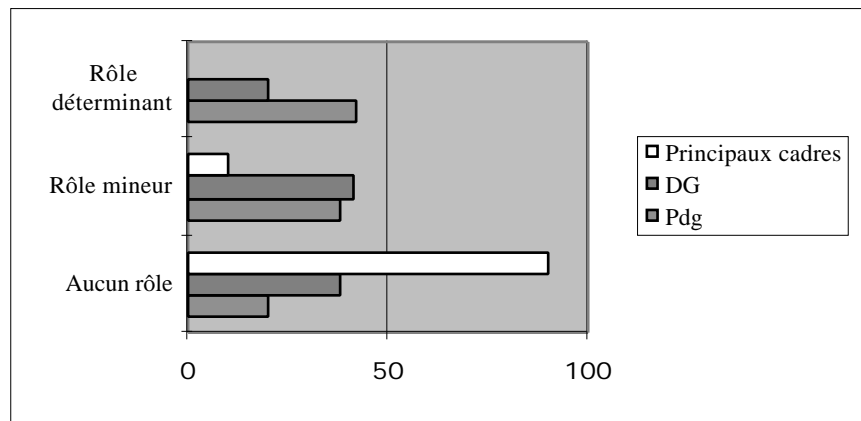
Tableau 7.6. — *Importance des thèmes abordés par le conseil — Comparaison France - USA*

Thèmes	Classés en 1		Classés en 1 ou 2		Classés en 1, 2 ou 3	
	France	États-Unis	France	États-Unis	France	États-Unis
Résultats financiers	71,7%	56,3%	89,1%	76,0%	91,4%	83,0%
Planification stratégique	3,0%	19,2%	20,4%	42,2%	37,3%	62,8%
Opérations de financement	1,0%	2,8%	17,5%	9,5%	46,7%	26,1%
Gestion courante	17,2%	8,0%	36,3%	17,1%	49,8%	24,0%
Succession des dirigeants	2,0%	6,5%	2,0%	12,1%	3,1%	20,4%
Opérations de fusion et d'acquisition	0,0%	1,3%	8,7%	8,0%	23,3%	17,8%

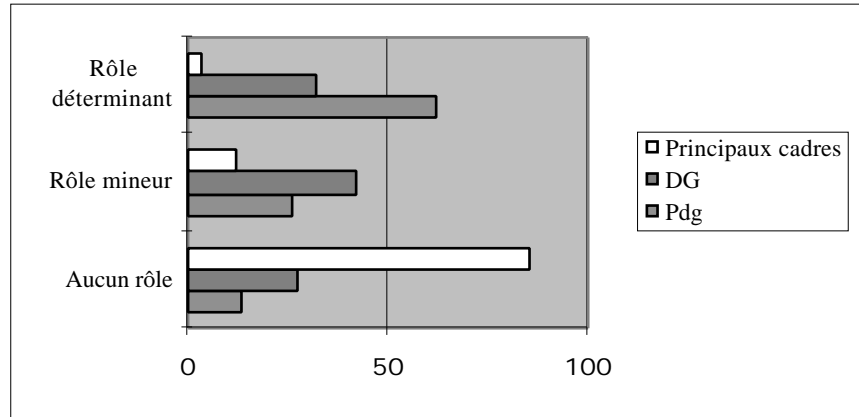
2.5. Le Pdg et les administrateurs

Le conseil d'administration joue le plus souvent un rôle déterminant dans la nomination du Pdg et fréquemment dans la fixation de sa rémunération. Ce rôle déterminant apparaît particulièrement dans le cas des sociétés managériales, alors qu'il est très mineur dans le cas des filiales. Quant à la nomination et à la rémunération des directeurs généraux, le rôle du conseil apparaît plus restreint. Enfin, il intervient très rarement dans la nomination et dans la fixation de la rémunération des principaux cadres (cf. graphiques 7.3. et 7.4.).

Graphique 7.3. — *Rôle du conseil dans la fixation des rémunérations (en pourcentages)*



Graphique 7.4. — *Rôle du conseil dans les nominations (en pourcentages)*



Si le conseil joue un rôle important dans la nomination du Pdg, il peut également le jouer en ce qui concerne sa révocation. En effet, deux tiers des conseils ont la possibilité réelle de limoger le Pdg. Cependant, cette possibilité se rencontre davantage (87 %) dans les sociétés à caractère managérial que dans les sociétés à caractère familial (48 %). Les sociétés contrôlées connaissent une situation intermédiaire ; précisons cependant que, dans les filiales, un conseil sur deux a la possibilité de limoger son président. Bien entendu, cette possibilité apparaît comme le corollaire de l'importance du rôle joué par le conseil dans la nomination du Pdg. On constate en outre que plus la part du capital détenue par le principal actionnaire est élevée, moins le conseil a la possibilité de limoger le Pdg. Dans ce dernier cas, c'est l'actionnaire principal qui détient le pouvoir.

2.6. *Composition et rôle du conseil différent selon les types de sociétés*

Si le nombre moyen d'administrateurs par conseil est de 10, il varie légèrement selon le type de société considéré. C'est dans les sociétés managériales qu'on trouve le plus grand nombre d'administrateurs (11,5) et c'est dans les sociétés contrôlées qu'ils sont le moins nombreux (8,8). Il apparaît par ailleurs qu'on recense le plus de personnalités extérieures dans les sociétés managériales alors qu'on rencontre le plus d'actionnaires dans les sociétés contrôlées et le plus de membres de la famille dans les sociétés familiales.

Hormis ces quelques différences de composition, le conseil joue également des rôles différents selon la catégorie d'entreprise à laquelle il appartient (cf. tableau 7.7.). À cet égard, il semble le plus actif dans les sociétés managériales et le moins, dans les sociétés contrôlées.

Dans les sociétés managériales, le pouvoir du conseil sur les dirigeants est très important. Dans près de 90% des cas, il joue un rôle déterminant dans la nomination du Pdg et a la possibilité réelle de le révoquer. Sa fonction de contrôle est fortement développée et il porte une attention plus grande aux questions de nature stratégique. Enfin, c'est dans ce type de conseil qu'on rencontre le plus de personnalités extérieures et que les relations entre Pdg et administrateurs sont les plus fréquentes.

À l'opposé se situent les sociétés contrôlées, dont font partie les filiales. Le conseil y joue un rôle moins important. Dans un tiers des cas (50% dans les filiales), il s'agit d'une simple chambre d'enregistrement. Son pouvoir en matière de nomination et de révocation du Pdg est plus réduit que dans les sociétés managériales. Quant à son pouvoir de «décision» en matière stratégique, il apparaît beaucoup moins développé que dans les conseils des autres types de sociétés.

Enfin, les sociétés familiales occupent une position intermédiaire. Leurs conseils ont un niveau de préoccupation proche de ceux des sociétés managériales, mais ont beaucoup moins de pouvoir sur le Pdg. Leur rôle de contrôle est réduit au profit de celui d'organe de réflexion et de préparation des décisions. Leurs Pdg souhaitent d'ailleurs un renforcement de leur rôle en matière de préparation des décisions.

En conclusion, si le conseil d'administration français paraît, au regard de quelques indicateurs, moins actif que son homologue américain, il ne mérite pas (ou ne mérite plus), comme l'étude l'a montré, l'image trop souvent colportée d'un groupe de vieillards passifs qui se contentent d'«enregistrer» les décisions du président. Certes, les réunions sont peu fréquentes, quatre à cinq par an contre huit en moyenne aux États-Unis, ce qui explique peut-être aussi la différence d'activité entre les deux organes, mais les administrateurs, contrairement à une idée fort répandue, assistent aux réunions du conseil (dans 53% des cas leur présence est systématique et dans 97% des cas celle-ci est d'au moins 80 %). Par ailleurs, les résultats de l'enquête contredisent l'idée reçue selon laquelle les administrateurs toucheraient des jetons de présence très élevés. En effet, le montant des jetons de présence par administrateur est de près de 29 000 francs alors qu'il est d'environ 20 000 dollars aux États-Unis. Ceci explique peut-être aussi cela.

Tableau 7.7. — *Rôle du conseil selon le type de l'entreprise*

	Familiales	Contrôlées	Managériales
Rôle du conseil*			
Le conseil est une chambre d'enregistrement**	24%	33%	21%
Le conseil est un garde-fou...	80%	77%	78%
Le conseil constitue une source d'information privilégiée**	71%	45%	88%
Le conseil est l'organe de contrôle du président	48%	66%	70%
Renforcement du contrôle en cas d'évolution défavorable	55%	64%	58%
Le conseil n'est qu'un groupe de réflexion**	79%	53%	65%
Le conseil se contente d'approuver...	63%	67%	70%
Le conseil exerce un contrôle systématique de la politique...	59%	48%	54%
Rôle à renforcer en matière de prise de décision	39%	36%	41%
Rôle à renforcer en matière de préparation des décisions	73%	41%	36%
Rôle à renforcer en matière de contrôle des décisions	61%	44%	50%
Pouvoirs, attributions, activité*			
Possibilité réelle de limoger le président**	49%	65%	87%
Nomination du président (rôle déterminant)**	54%	49%	88%
Rémunération du président (rôle déterminant)**	34%	38%	59%
Intérêt pour la planification stratégique	76%	53%	75%
Consulté en matière de diversification	70%	69%	88%
Décide en dernier ressort en matière de diversification	37%	23%	38%
Décide en dernier ressort en matière d'acquisition**	55%	32%	46%
Taux de présence égal à 100%**	62%	35%	54%
Consultation des administrateurs avant la réunion	27%	34%	54%
Existence de comités	18%	18%	25%
Nature de l'information demandée*			
Projets de diversification	50%	40%	65%
Plan à moyen et long terme	50%	34%	48%
Projets de désinvestissement**	36%	49%	17%
Suivi des investissements	30%	43%	18%

En fait, le conseil d'administration n'est pas uniforme, qu'il s'agisse de sa composition, de son rôle ou de son fonctionnement. Il est plus actif dans les sociétés de type managérial, où les réunions sont les plus nombreuses, alors qu'il l'est moins dans les sociétés contrôlées, où elles sont les moins nombreuses et où l'absentéisme, notamment dans les filiales, est très significativement supérieur. Coïncidence, ces sociétés apparaissent comme les moins performantes alors que les sociétés familiales et surtout managériales semblent avoir des performances nettement supérieures pour l'année étudiée ⁶.

Annexe 7.1. — *Les entreprises étudiées*

(1) Choix de l'échantillon initial

Une première sélection de 970 entreprises françaises a été réalisée à partir du classement fait par le journal *L'Expansion* «les 1 000» de décembre 1985,

6. Indicateur : ratio de Marris (capitalisation boursière/capitaux propres) : managériales : 1,64 ; familiales : 1,03 ; contrôlées : 0,86. Cette dernière conclusion doit cependant être énoncée très prudemment.

complété à partir de la liste des sociétés cotées figurant dans l'Annuaire des sociétés et des administrateurs, 1986, édité par DAFSA. Un classement de ces 970 entreprises a été effectué à partir de la classification sectorielle de la Compagnie des agents de change. 395 entreprises ont alors été sélectionnées en respectant la structure sectorielle précédente. L'échantillon initial est biaisé du point de vue de la taille : les grandes entreprises sont surreprésentées par rapport à la taille moyenne des entreprises françaises.

(2) Taux de réponse

385 questionnaires ont été envoyés, 120 réponses ont été obtenues, soit un taux de réponse de 31,2%. Sur ces 120 réponses, 12 questionnaires ont été renvoyés non remplis car les Pdg avaient pris leurs fonctions trop récemment. Les 108 questionnaires restants représentent en fait 107 entreprises, en raison de la double présidence d'une des sociétés de l'échantillon. Les 107 entreprises représentent finalement 27,8% de l'échantillon. Trois sociétés répondantes, dont une nationalisée, n'ont pu être identifiées précisément. L'échantillon des répondants n'est pas statistiquement significativement différent de l'échantillon initial.

(3) Typologie des entreprises

Une classification des sociétés a été réalisée en fonction de la structure de l'actionariat et de la composition des conseils d'administration. La justification de cette typologie se trouve dans Charreaux et Pitol-Belin (1985).

— les sociétés familiales (au nombre de 33) sont les sociétés dont le capital est contrôlé par un groupe familial, c'est-à-dire d'une part, les sociétés dont plus de 50% appartient à un groupe familial, et d'autre part, les sociétés dont près de 30% du capital sont détenus par la famille sans autre actionnaire important (ayant plus de 10% du capital). La classification a été en outre assise sur la composition du conseil indiquée par les sociétés ou par les annuaires DAFSA ;

— les sociétés contrôlées (au nombre de 41) sont les sociétés dont le capital est détenu à plus de 50% par une autre firme ou par deux ou trois autres firmes, ou dont au moins 30% du capital sont contrôlés par une autre firme ;

— les sociétés managériales (au nombre de 24) sont les sociétés non incluses dans les catégories précédentes et non nationalisées. Une distinction a cependant été faite à l'intérieur de cette catégorie pour distinguer les «managériales pures», dont aucun actionnaire ne détient plus de 10% du capital, des autres sociétés managériales qui sont le plus souvent des sociétés en transition entre les formes précédentes et la forme managériale. Le plus souvent, cette distinction ne se révèle pas significative et la catégorie peut être considérée comme homogène ;

— les sociétés nationalisées (au nombre de 7).

(4) *Taille des sociétés*

La taille a été appréhendée par l'effectif. Les sociétés *holdings*, dont la taille n'est pas significative, ont été exclues de l'analyse. Le choix d'un indicateur de chiffre d'affaires n'aurait pas modifié substantiellement les résultats en raison de sa corrélation très élevée avec l'indicateur «effectifs».

Du point de vue de la taille, les sociétés familiales apparaissent de taille plus faible (taille moyenne : 2 500 personnes) que les sociétés contrôlées (taille moyenne : 5 600 personnes) et que les sociétés managériales (taille moyenne : 9 000 personnes). Précisons, cependant, que 50% des entreprises sur l'ensemble de l'échantillon des répondants ont moins de 2 900 personnes.

Tableau 7.8. — *Effectifs des sociétés*

Effectif	Nombre	%
0 < x < 1 000	25	26,3
1 000 < x < 2 000	12	12,6
2 000 < x < 3 000	11	11,6
3 000 < x < 6 000	17	17,9
6 000 < x < 10 000	9	9,5
10 000 < x < 20 000	10	10,5
20 000 < x < 50 000	9	9,5
50 000 < x < 100 000	1	1,1
> 100 000	1	1,1