

Vers une nouvelle limitation du cumul de mandats sociaux ?

Géry Lecerf (/les-experts/ger-y-lecerf) | 12 Janvier 2011

Le fait que les dirigeants de grandes entreprises siègent souvent dans plusieurs conseils d'administration de sociétés cotées est un trait caractéristique du capitalisme français de ce début de siècle. Encore aujourd'hui, 98 personnes détiennent 43 % des droits de vote des entreprises du CAC 40 et 39 des 40 entreprises du CAC 40 ont au moins un administrateur en commun les unes avec les autres.

Pour les uns, il n'y a là que l'effet d'une prime au mérite qui permet à la fois de doter chaque conseil d'un haut niveau de compétence et d'expérience et de préserver une certaine culture du management à la française.

Pour les autres, le cumul de mandats sociaux alimente une double crise : crise de la représentativité des actionnaires qui voient leurs voix minorées au profit de celles des grands dirigeants ; crise de l'efficacité des conseils, résultat conjugué de la faible disponibilité des membres, de l'interdépendance des représentants et de l'alignement des stratégies. Bref, une source d'inertie et d'uniformisation des décisions (phénomène du "groupthink" (<http://en.wikipedia.org/wiki/Groupthink>) théorisé par les anglo-saxons) qui serait propre au capitalisme à la française et à la société de cour, héritage persistant de l'Ancien Régime. Les noms d'oiseaux fusent parfois : conflits d'intérêts, endogamie, consanguinité...

Si l'on regarde dans le rétroviseur, on constate que le débat n'est pas nouveau. Avant 2001, s'agissant des mandats de gestion d'administrateurs et de membres de conseils de surveillance, le code de commerce autorisait le cumul de huit mandats au sein de sociétés ayant leur siège sur le territoire français. Pour réformer la répartition des pouvoirs au sein des conseils d'administration, les rapports Viénot I (1995) et Viénot II (1999) avaient préconisé au sein de chaque conseil d'administration, la présence d'un tiers d'administrateurs indépendants et, en 2002, un groupe de travail, présidé par Daniel Bouton, avait proposé d'améliorer mécaniquement le dispositif précédant en recommandant 50 % d'administrateurs indépendants. Enfin, la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) du 15 mai 2001 a baissé le plafond de cumul à cinq mandats.

En matière d'autorégulation, le code AFEP/MEDEF a été salué comme une avancée significative. Toutefois, comme le soulignait Annie Kahn dans *Le Monde* daté du 12 janvier 2010, "pour l'instant, ni la crise ni les recommandations du code de bonnes pratiques du Medef et de l'Association française des entreprises privées (AFEP), édictées fin 2000, n'ont provoqué de modifications majeures : les instances continuent d'être globalement très homogènes et consanguines. Le cumul des mandats demeure une pratique régulière."

Du côté des pouvoirs publics, il semble aujourd'hui qu'un certain consensus se dégage en faveur d'une réduction plus forte de la possibilité de cumul. Dès 2002, la majorité parlementaire s'était accordée sur une réforme de la gouvernance des entreprises menée au regard du "principe selon lequel des administrateurs, des dirigeants, contraints de se limiter dans la détention de mandats, seront plus présents, plus actifs, bref plus responsables."

La proposition de loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (<http://www.assemblee-nationale.fr/13/propositions/proion2140.asp>) (en attente d'examen en deuxième lecture à l'Assemblée nationale), présentée par Jean-François Copé, aborde la question de façon indirecte, en prévoyant la composition à parité dans les conseils d'administration des entreprises cotées (il y a actuellement 10 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés du CAC 40). L'exposé des motifs reconnaît toutefois que "pour atteindre la parité dans les conseils d'administration en cinq ans, les entreprises vont être conduites à diversifier les profils de leurs administrateurs. Le renouvellement des conseils et leur ouverture aux femmes poseront de facto la question du cumul des mandats et du cumul des fonctions de directeurs généraux et d'administrateurs. Toutefois, mettre fin à l'endogamie du recrutement ne signifie pas tomber dans le travers de la "professionnalisation" des fonctions d'administrateurs."

Plus récemment, dans son rapport 2010 sur la gouvernance des sociétés cotées et sur la rémunération de leurs dirigeants (http://www.amf-france.org/documents/general/9524_1.pdf), l'AMF (Autorité des marchés financiers) souligne notamment que "la question se pose de savoir si [la recommandation dans le code AFEP/MEDEF en matière de cumul des mandats] ne pourrait pas être renforcée. Dans ce cadre, à l'instar de ce qui a pu déjà être prévu en pratique, il pourrait également être envisagé que l'acceptation par un dirigeant mandataire social au sens strict (président-directeur général, directeur général, directeur général délégué, président du directoire, membre du directoire, gérant d'une société en commandite) d'un nouveau mandat dans une société cotée soit soumis à l'accord préalable du conseil."

Plus proche de nous encore, le député Jacques Domergue vient de déposer une proposition de loi (N°2871) limitant le cumul de mandats sociaux (<http://www.assemblee-nationale.fr/13/propositions/proion2871.asp>) dans les sociétés cotées. Cette dernière a pour objet "d'empêcher la détention d'un nombre de mandats sociaux trop important dans les sociétés anonymes dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, en limitant à trois le nombre de mandats pouvant être exercés conjointement par une même personne physique dans ces sociétés".

Il serait restrictif de cantonner ces initiatives à la tendance post-crise – aux accents parfois populistes – consistant à jeter systématiquement l'opprobre sur la classe des dirigeants.

La restriction du cumul vise en premier lieu à nourrir une évolution substantielle de la composition des organes de contrôle des grandes entreprises et d'en améliorer l'efficacité. Toutefois, il ne s'agit pas d'évoluer pour le simple plaisir de "changer" les têtes. Les véritables objectifs sont ici connus et ne sont pas sans rappeler ceux qui motivent les tenants du non cumul des mandats en politique : faire émerger de nouveaux talents, rajeunir la moyenne d'âge des administrateurs qui est actuellement de 60 ans, féminiser les conseils d'administration et les conseils de surveillance où ne siègent que 7 % de femmes et, enfin, accroître la proportion de nouveaux administrateurs ou de représentants des salariés au sein de ces instances. Plus globalement, les analystes s'accordent pour dire que de telles restrictions au cumul des mandats sociaux d'une part, diminueraient la dilution de la responsabilité des dirigeants sociaux, et, d'autre part, optimiserait le contrôle que chaque mandataire se doit d'exercer personnellement sur l'administration de chaque société concernée.

Certes, comme l'AMF l'a récemment relevé, toutes les sociétés dont le renouvellement des mandats des dirigeants concernés par le cumul est intervenu au cours de l'exercice 2009 se sont conformées aux dispositions du code AFEP/MEDEF relatives au cumul du contrat de travail avec un mandat social en supprimant le contrat de travail ou en justifiant de son maintien.

Alors, est-il opportun de réguler ou l'autorégulation suffit-elle ? Débat classique s'il en est. La proposition de loi du député Domergue, qui n'est pas inscrite pour le moment à l'ordre du jour des assemblées, a le mérite de poser clairement les termes du débat et fait le choix de la régulation. *Wait and see.*

[management \(/tag/management\)](#)

[entreprises \(/tag/entreprises\)](#)