

A.V. A. S.

Paris, la Défense, le 11 juin 1997

## MODERNISATION DU DROIT DES SOCIETES

*Conférence de M. Philippe MARINI, Sénateur de l'Oise  
auditorium de la Tour Elf le jeudi 22 mai 1997*

*En présence de M. Philippe JAFFRE, Président d'Elf*

### **Exposé introductif de M. Philippe JAFFRE Président d'Elf :**

Je remercie le Sénateur MARINI d'être présent parmi nous. Il est vrai qu'il n'est pas en campagne électorale, son siège étant sinon assuré du moins pour quelques années encore en sécurité.

Cela dit, j'imagine bien que M. MARINI ne soit pas en campagne, que sa ville est en campagne et qu'il est sûrement avec toute une série d'obligations. Aussi je le remercie infiniment d'être venu à la Tour Elf nous parler de la "**Réforme du Droit des Sociétés**".

Bien entendu je remercie également notre Association d'Actionnaires Salariés AVAS, et M. MASSIE d'avoir songé à organiser ce colloque. Il y a un certain nombre de personnes dans la salle que je salue ; nous avons aussi je crois quelques amis journalistes qui ont sûrement été attirés par l'intérêt de l'exposé de M. MARINI et non pas par les récentes actualités de la Tour Elf.

**Le droit des Sociétés, le droit des Actionnaires**, j'aurais garde d'en parler trop savamment, parce que d'abord ce n'est pas mon domaine, mais aussi je ne suis pas absolument sûr que le Groupe Elf Aquitaine soit dans la moyenne des Sociétés Françaises. C'est d'ailleurs un des points que je me permettrai de développer dans quelques instants.

Cette difficulté se pose probablement pour toute norme, pour tout droit, de devoir simultanément traiter au moins dans ses principes, des fondements à la fois d'une entreprise de 2000, 3000 personnes ayant ses activités essentielles en France, et également de ceux d'un Groupe multinational.

Le Groupe Elf Aquitaine, la 1ère entreprise française par sa capitalisation boursière, comporte 88 000 personnes environ dont la moitié travaille en France, ce qui veut dire que l'autre moitié travaille dans le monde entier. Il comporte je crois près de 600 ou 700, (ça change tout le temps à vrai dire) sociétés qui répondent chacune à des droits locaux spécifiques; il doit appliquer des normes par exemple comptables ou juridiques qui peuvent être différentes selon les pays.

Il y a là je crois un réel problème. Ce problème est d'autant plus aigu, que notre **droit des sociétés** devient un droit, si je peux me le permettre, compétitif ou concurrentiel. Je m'explique :

Les sociétés internationales comme Elf Aquitaine, - mais ceci serait vrai de toutes sociétés internationales comme BP ou IBM, et des sociétés allemandes, - ont le souci de développer dans un cadre mondial leurs activités ; elles doivent se rattacher à des cadres juridiques, à des normes qui répondent à deux objectifs naturellement contradictoires : Le problème du législateur et des juges est de concilier ces deux objectifs.

Le premier objectif est évidemment la souplesse, la créativité ; le monde évolue, les besoins changent.

Est-ce que telle ou telle forme de société, telle ou telle norme sera plus souple, plus adaptée ? Vient évidemment la question suivante :

Qui aura la charge de définir dans le cas précis d'un problème, si cette norme est respectée ou n'est pas respectée ? ce qui signifie que cette compétition va porter sur "**le droit des sociétés**" ; elle va aussi

porter sur le fonctionnement du système judiciaire pénal, civil, d'arbitrage, susceptible d'appliquer ces normes.

Est-ce que les personnes et les juges qui auront à le faire seront ou non au fait de la société, connaîtront-ils les problèmes posés ?

Et naturellement, nous sommes confrontés à un deuxième aspect qui est cette fois-ci le moyen terme, ce n'est pas une perspective court terme, mais la souplesse alliée à la stabilité qui feront que ces normes et ces droits donneront des garanties très solides à tous ceux qui ont à faire à l'entreprise ou à la société. Avoir des règles claires relativement rigides demandent des garanties, c'est aussi un avantage compétitif.

Je comprends bien que dans quelques pays, ne disposant d'aucun système juridique, d'aucun juge, la loi de la jungle soit généralement la loi du plus fort bien entendu, puis cela devient la loi des mafias, ensuite tôt ou tard il se produit quelque chose.

Donc nous avons intérêt à avoir des règles et des normes qui soient d'une relative stabilité ; c'est contradictoire avec la souplesse que je citerais, donnant aussi des garanties cela peut paraître également contradictoire avec les intérêts à court terme de la société qui doivent être transparents.

Cela est vrai pour une société comme Elf Aquitaine et me semble-t-il pour un nombre de plus en plus grand plus de groupes français, puisque leur actionnariat, leurs activités, leurs centres d'intérêt ont tendance à devenir européens, puis mondiaux. La question est bien de savoir si **le droit français des sociétés** est un droit qui sur moyen terme restera un droit bien adapté -

C'est un énorme problème et les conséquences en sont naturellement assez considérables en terme de matière grise, de valeur ajoutée et d'emploi.

Oh ! bien entendu les usines resteront dans les endroits dans lesquels les conditions générales de la compétitivité sont établies ; là, ce n'est pas franchement **le droit des sociétés** qui est en cause, c'est le coût du travail, c'est le droit social. En revanche les sièges sociaux, qui contiennent eux, beaucoup de matière grise, beaucoup de valeur ajoutée, auront tôt ou tard tendance lentement bien entendu (il y a d'énormes viscosités dans cette évolution) à tenir compte de la performance relative des droits, des normes et de la qualité des gens qui sont susceptibles de les appliquer.

C'est donc un vaste défi. Pour terminer cette trop longue introduction, (j'allais dire trop brève), je me réjouis de retrouver mon ami Philippe MARINI, - nous nous connaissons depuis longtemps - qui a choisi à la fois une carrière administrative et politique, et qui a réussi dans les deux.

Je suis satisfait que le Sénat, Assemblée que j'ai pratiquée dans la fonction publique, lorsqu'il m'est arrivé de faire des textes de lois et de toucher au **droit des sociétés**, ait montré une rigueur, une inventivité, une qualité de travail, assez supérieure en règle générale à celle de l'Assemblée Nationale pour des raisons d'organisation générale.

Et bien, je suis heureux que Philippe MARINI ait pris en main cette évolution du **droit des sociétés**. Je ne suis pas en accord bien entendu avec toutes ses idées, on ne pourrait pas l'être, mais j'en partage beaucoup.

Je lui souhaite d'être le digne successeur du Président DAILLY qui pendant longtemps a été un des principaux artisans de l'évolution de notre droit. Je me réjouis plus particulièrement que ce soit quelqu'un d'aussi jeune au moins parmi les sénateurs parce qu'il aura pour lui la durée, la continuité, et que ce soit un esprit ouvert, moderne, au fait des réalités internationales. Alors je suis sûr qu'on aura beaucoup d'intérêt et de plaisir à écouter l'exposé de ses idées.

Merci Monsieur le Sénateur, merci Philippe.

## **J. A. MASSIE Président d'AVAS :**

-« La parole est à Monsieur le Sénateur. Je rappelle que Monsieur le Sénateur MARINI fut collègue de l'Inspection des Finances de Monsieur le Président Philippe JAFFRE. Vous êtes tous les deux de la promotion 19      «

### ***Allocution de Monsieur le Sénateur Philippe MARINI :***

Comme nul n'est parfait, il y a effectivement quelques indications que l'on assume dans un curriculum vitae, mais c'est tout, parce qu'il faut naturellement être extrêmement prudent avec le passage par les grandes écoles ou les grands corps.

Mais refermons si vous le voulez bien cette parenthèse. Je voudrais dire tout d'abord que je me réjouis bien sûr de passer ces quelques moments avec vous, et, comme y a fait allusion votre Président si mon mandat de parlementaire n'est pas directement en jeu, je consacre un peu de temps comme vous l'imaginez à quelques réunions ici ou là dans mon département, dans ma région et même à l'extérieur quand on m'y envoie ; ce qui ne m'empêche pas de continuer à travailler pour préparer les épisodes législatifs à venir et en particulier cette nouvelle loi sur les sociétés commerciales.

Le travail qui me vaut d'être parmi vous ce matin est un travail commandé au début de 1996 par le 1<sup>er</sup> Ministre Alain JUPPE et que j'ai effectué comme parlementaire en mission. Ce n'est donc pas au sens juridique, au sens strict un travail parlementaire, c'est un travail pour le compte du Gouvernement et qui m'a permis de synthétiser en quelque sorte 10 ans, car il s'agit bien de 10 ans de rapports, de commissions, de contribution de Groupes d'étude formels, informels, administratifs, professionnels et autres.

Je dis 10 ans, car c'est une commodité ; j'avais observé que l'un des documents les plus concrets, les plus intéressants, les plus tournés vers la pratique était celui sorti au début de 1986, au moment où le Garde des Sceaux qui allait quitter ses fonctions pour cause d'alternance était encore Monsieur BADINTER.

Mais durant toute cette période de 10 ans, tant les commissaires aux comptes que les avocats, les notaires, la chancellerie, (l'administration des finances étant restée assez discrète sur ces sujets), le CNPF, l'AFEP, l'organisation des grandes entreprises privées, et bien d'autres ont contribué à cette réflexion sur **le droit des sociétés**.

Il fallait donc tâcher de faire une synthèse de propositions, d'idées diverses qui avaient fleuri dans ce domaine et c'est ce à quoi je me suis attelé, avec le souci de beaucoup écouter et cette écoute étant relatée, si je puis dire, par les auditions qui figurent en annexe de ce rapport.

Rapport disponible à la Documentation Française, document public, document dans lequel j'ai tâché de remettre un peu de cohérence dans tout ce vaste sujet, et aussi de tracer des pistes, d'ouvrir des choix, d'ouvrir un débat technique, sachant que les grandes options me semblent aujourd'hui pouvoir faire l'objet d'un large consensus.

Alors consensus sur quel point ? D'abord consensus sur le fait que la loi de 1966 a vieilli sur un certain nombre de raisons ; inutile de s'attarder sur le contexte économique, inutile de s'attarder sur la place beaucoup plus grande prise par les marchés financiers, inutile de s'attarder sur l'exigence de compétitivité qui a été fort bien rappelée par le Président JAFFRE.

Il est clair que le contexte des exigences nationales à la fois micro économiques et macro économiques et les exigences internationales ayant évolué, la loi de 1966 doit être révisée.

Cette loi peut apparaître, si on la relit aujourd'hui, comme trop contraignante et trop pointilliste. Je veux dire par là qu'elle règle toute chose dans le détail, notamment dans l'organisation interne des sociétés, qu'il s'agisse du moule habituel pour les PME, c'est-à-dire la SARL, qu'il s'agisse de la société de capitaux sous sa forme la plus classique, la société anonyme elle – même susceptible d'être gérée avec un Conseil d'Administration, un Président Directeur Général ou d'être gérée avec d'un côté un Conseil de Surveillance et de l'autre un Directoire.

Mais en tout état de cause, la loi de 1966 est faite avec un grand souci du détail et ce souci du détail est antinomique de la souplesse nécessaire pour s'adapter aux besoins spécifiques de chaque entreprise.

Ce pointillisme, ce souci d'uniformité a d'ailleurs été aggravé au fil du temps, car même si l'on n'a pas révisé dans son ensemble la loi de 1966, il ne s'est guère passé d'années que l'on n'y ait ajouté des choses. Qu'il s'agisse d'instruments nouveaux, comme la société par actions simplifiée, comme l'URL, comme différentes procédures concernant les défaillances d'entreprises, les entreprises en difficulté, loi de 1985, loi de 1994.

Qu'il s'agisse aussi, autre exemple, de la loi dite MADELIN de 1994 sur l'entreprise individuelle ; tout cela est venu se greffer sur le vieux moule de la loi de 1966 sur les sociétés commerciales, avec le souci justifié de régler tel ou tel sujet ponctuel. Mais cela a entraîné une perte de lisibilité de l'ensemble et cette perte de lisibilité peut devenir un handicap pour les entreprises de notre pays ; car nous avons besoin de présenter dans le panorama mondial un ensemble cohérent, clair, lisible, de dispositions concernant l'environnement juridique des entreprises, c'est-à-dire **le droit des sociétés commerciales**.

D'autre part nous avons vu progresser bien des normes, bien des règles qui contournent ou qui entourent **le droit des sociétés commerciales**. Mais elles le conditionnent, qu'il s'agisse par exemple des règles fiscales : on a vu apparaître assez récemment l'intégration fiscale comme système de droit commun pour toutes les sociétés contrôlées à plus de 95 %.

C'est une évolution qui est importante sur le plan qualitatif et qui conduit à considérer la société ainsi très largement contrôlée, comme une société ne disposant plus de sa pleine et totale autonomie, bien qu'elle demeure une personne morale indépendante. Nous avons vu également évoluer le droit comptable et cette évolution, loin d'être terminée, a eu lieu au plan des normes ; elle a eu lieu également en ce qui concerne la place respective du Groupe et de chacune des sociétés composantes.

Au sujet des normes il est clair que nous avons toujours notre Plan Comptable national ; mais toute entreprise qui fait appel public à l'épargne sur différents marchés à l'obligation de présenter ses comptes selon des règles susceptibles de donner confiance aux investisseurs de ces différents marchés. Il est donc nécessaire, c'est ce que l'on a vu s'opérer dans la pratique de se référer à des normes internationales, ce qui c'est traduit par des présentations bilancielle différentes, par des changements de méthode et il n'a pas toujours été simple d'expliquer aux actionnaires et aux différents partenaires de l'entreprise la place respective du Groupe et de la société individuelle.

Vous savez bien, s'agissant du Groupe Elf Aquitaine, que les données économiques significatives se situent dans les comptes consolidés, que la valeur de l'action résulte d'anticipation qui porte sur le potentiel de résultat net consolidé et vous savez fort bien que le résultat de la seule société mère est une donnée technique permettant de servir un dividende et de rémunérer des frais de siège, des frais de Groupe, des frais d'Etat-major, mais que ce n'est pas là que se trouvent les informations susceptibles d'intéresser le marché, de fonder la valorisation du titre et sa vie boursière.

Or notre **droit des sociétés** est tel que les comptes consolidés ne sont approuvés formellement par aucun organe social, et que les dispositions qui sanctionnent les faux bilans ne s'appliquent qu'aux comptes individuels et non pas aux comptes consolidés. Nous avons là un écart entre la réalité économique et la réalité juridique.

Voilà quelques motivations pour faire évoluer la loi de 1966 sur les sociétés commerciales. A partir de ces motivations vous pouvez fort bien comprendre quels sont les objectifs. Ils sont à mon avis de deux natures :

**Le premier objectif est de favoriser l'activité et l'emploi.**

**Le second objectif est de favoriser la compétitivité internationale.**

**Favoriser l'activité et l'emploi**, cela doit être vrai quelle que soit l'importance économique de la société ; **le droit des sociétés commerciales** doit, c'est toute la difficulté de l'exercice, appréhender toutes les situations. C'est-à-dire qu'il doit se poser la question de savoir quelles sont les conditions les plus propices pour faire émerger de nouvelles activités, même s'il ne s'agit que de très petites entreprises, même s'il ne s'agit que d'activités économiques qui donneront lieu à la création d'une personne morale aussi simple soit-elle, mais qui n'est pas encore fondée.

J'insiste sur cet aspect, car c'est un peu une différence d'approche par rapport à ce que nous enseignait les professeurs de droit, par rapport au raisonnement que l'on était habitué à entendre dans les facultés et dans les assemblées parlementaires sur ce sujet. Et le fondement aujourd'hui du droit commercial, du droit des sociétés commerciales, c'est bien l'entreprise, c'est bien l'activité économique.

Il s'agit de la notion d'entreprise et non plus strictement d'un point de vue trop passif de personne morale. Ce qui compte c'est de doter chaque projet économique qui lui convient le mieux pour exprimer tout son potentiel. En partant de la très petite entreprise de l'artisan du coin de la rue pour aller jusqu'à Elf Aquitaine. Alors bien entendu ce souci de favoriser l'activité doit tenir compte des situations rencontrées, c'est évident.

Il doit tenir compte du besoin de souplesse, comment cela va-t-il se traduire concrètement, par une chose qui pour moi est essentielle, qui me paraît faire consensus et qui consiste sur bien des sujets à réhabiliter le contrat par rapport à la loi, c'est-à-dire à étendre le champ des dispositions statutaires par rapport au champ des dispositions d'ordre public défini, de manière uniforme, régalienne pour tous ou en tous cas pour tous ces patrons, ceux qui choisissent le même moule juridique.

Cette prise de position, qui je crois n'est guère contestée, suppose sur le plan mécanique ou le plan juridique toutes sortes de modification de la loi. Car il faut faire le départ entre d'un côté les dispositions concerne le rôle des responsabilités essentielles des organes sociaux, (c'est-à-dire ce qui définit, ce qui fonde une société), et d'un autre côté tout ce qui peut varier selon les décisions que prendront les fondateurs de la société et d'une façon plus générale les auteurs des statuts.

Prenons un exemple, **la responsabilité du Conseil d'Administration**, c'est une matière légale, responsabilité globale, responsabilité solidaire. Le point de savoir s'il est utile ou opportun qu'une société anonyme de forme classique puisse prévoir, au moins pour des périodes déterminées de sa vie, la dissociation des fonctions du Président du Conseil d'Administration et les fonctions du Directeur Général, cet aspect particulier, ce choix doit à mon avis être une souplesse ouverte aux sociétés.

Vous savez qu'en milieu anglo-saxon ce choix existe et que l'on peut-être simultanément Chairman et Chief Executive Officer, ou bien confier l'une et l'autre fonction à deux personnes différentes. Certains, lorsque j'évoque ce point, me disent :

-« Cela existe dans la loi française avec le Président du Conseil de Surveillance et le Président du Directoire ».

Je les arrête tout de suite pour leur rappeler que les fonctions et les responsabilités sont de nature tout à fait différente ; qu'un Président du Conseil de Surveillance n'a pas le droit de s'immiscer dans la gestion de la société, et qu'un Président de Directoire a des compétences et des responsabilités beaucoup plus larges que celles d'un Directeur Général mandataire social d'une société anonyme de forme classique.

Donc la loi définit la typologie des sociétés, elle définit les principales articulations qui prévalent dans tel ou tel mode d'organisation, et ensuite, me semble-t-il, il faut laisser aux auteurs des statuts le soin de s'organiser au mieux.

Un autre exemple toujours lié à la notion de Conseil d'Administration : on peut avoir convenance à organiser son Conseil d'Administration en demandant à certains administrateurs de siéger dans des comités compétents. Qu'il s'agisse en matière comptable de comités des comptes, de comités d'audit selon les appellations. Qu'il s'agisse de comités compétents en matière de gestion des ressources humaines, en particulier de l'encadrement, ou de l'encadrement supérieur de comités des rémunérations.

Cela fonctionne empiriquement et c'est permis à l'heure actuelle, mais dans un certain flou juridique et il est souhaitable que la loi suive l'évolution des France, suive l'évolution de la pratique et qu'elle transcrive de manière aussi souple que possible les recommandations en matière de **Gouvernement d'entreprise**, se trouvant dans le rapport VIENOT dont vous connaissez l'existence.

Qu'est ce que je veux dire par là ? – Ne rien changer au rôle du conseil d'administration, ni à l'intégrité de ses pouvoirs et de ses responsabilités, mais permettre à ceux qui le souhaitent de créer des Comités des Comptes ou des Comités des Rémunérations, en précisant dans la loi que ces comités ne doivent être composés que d'administrateurs, que ces comités doivent préparer les décisions du Conseil d'Administration et ne pas se substituer à celui-ci. Et que ces comités sont susceptibles, si on les crée, de traiter de tel et tel sujet ; bien entendu on renverra au statut le point de savoir si on crée ou non les comités en question et si on les organise concrètement de telle ou telle manière à l'intérieur du cadre suffisamment large ainsi défini.

Voilà deux catégories d'exemples permettant sur la base du cadre particulier de la société anonyme de forme classique et la société anonyme avec Conseil d'Administration de bien voir ce que l'on entend par le champ de l'ordre public d'un côté, et le champ contractuel de l'autre côté.

Alors bien sûr on peut décliner cette logique dans bien des domaines et vous comprendrez que cette option, qui vise à définir dans la vie un minimum de règles essentielles, suppose que l'on réécrit beaucoup d'articles sur la loi des sociétés commerciales. Car certaines sociétés vont souhaiter faire usage de ces souplesses, d'autres n'y auront pas convenance.

Pour celles là, on maintiendrait dans la loi des dispositions de caractère supplétif, c'est-à-dire qui ne s'appliquent que si les statuts n'en disposent pas autrement. Vous voyez qu'une telle évolution dont j'ai cité des exemples pour la société anonyme de forme classique, porterait également sur les autres formes sociales, notamment sur les petites sociétés, sur les SARL.

Vous voyez que c'est une évolution de nature à faire changer bien des comportements ; car il y a une grande différence entre créer une SARL avec des statuts types dans lesquels on s'insère parce qu'il le faut, ceci pris comme une contrainte, et créer une SARL en recherchant les modalités les plus propices dans la situation précise où l'on se trouve.

Quand j'ai au début de mon travail évoqué ce type d'évolution avec différents professionnels du Conseil, j'ai souvent entendu deux sons de cloche assez divergents ; les uns disant : « C'est très dangereux, il y aura moins de sécurité, il y aura toute une variété de situation qui ne seront pas faciles à appréhender par les tiers » et les autres disant : « C'est une chance tout à fait fantastique, nous conseil juridique ou notaire allons voir s'ouvrir un champ absolument considérable pour nos prestations et c'est un facteur de progrès pour l'esprit d'entreprise ».

Bien entendu, il faut comme dans toute chose tâcher de trouver le juste équilibre entre des préoccupations contradictoires. Le premier objectif est donc de s'efforcer de coller à la réalité, plus de souplesse, plus de contractuel. Je vais vous en donner un dernier exemple s'agissant non plus des très grands Groupes, mais plutôt des petites entreprises.

Vous savez fort bien que l'exigence de tel actionnaire pour faire une société anonyme est absolument irrationnel. Vous savez fort bien que c'est pour des raisons liées au statut fiscal et au poids des charges sociales que la plupart des SARL ont des gérants minoritaires à moins de 35 %, qui en fait sont les vrais patrons et qui ont autour d'eux des partenaires de pure forme, n'ayant pas nécessairement conscience des responsabilités qu'ils exercent. Vous savez qu'il y a dans le nombre considérable de sociétés anonymes existant en France et dans beaucoup d'entre elles, un conseil d'administration qui ne fonctionne que sur le papier, parce que ce sont les exigences légales.

Alors pourquoi ne pas admettre que la société anonyme unipersonnelle, si cela paraît justifié pour structurer un projet économique, sachant d'ailleurs que cela existe déjà depuis un certain nombre d'années dans un certain nombre de pays qui nous sont proches sans que cela ne pose de problèmes particulier. Pourquoi ne pas admettre que jusqu'à un certain seuil d'importance économique, si une entreprise est vraiment assimilée à la personne de son fondateur, de celui qui prend les risques essentiels, il y ait confusion entre l'assemblée générale et le conseil d'administration, chose qui aujourd'hui n'est pas possible en droit français.

Voilà quelques exemples parmi beaucoup d'autres concernant cet objectif de souplesse, de contractualisation, plus de contrats mais moins de lois.

**Second objectif** vous disais-je, est de favoriser la compétitivité internationale. En terme de compétitivité, nous n'avons pas nécessairement à rougir, car nous avons une typologie des formes sociales que l'on peut considérer comme bonne. Nous avons la SARL, nous avons la société anonyme avec ses deux grandes formes d'organisation.

Nous avons bien entendu les différentes formes de sociétés contractuelles ou totalement contractuelles, les sociétés en nom collectif, les sociétés en participation, les commandites simples ou par action, qui sont susceptibles d'être organisées comme bon semble aux animateurs et aux fondateurs de la société.

Je crois que le droit français dispose d'une typologie claire, qui sur le plan international semble être tout à fait satisfaisant. Par contre il y a un certain nombre de choses auquel on peut réfléchir ; d'ailleurs si l'on regarde à l'étranger, on peut observer que tout le monde évolue, et les Allemands que l'on cite souvent en exemple, ont considérablement évolué en créant en 1994 ce que l'on a appelé la **petite société anonyme**.

Vous savez qu'en France jusqu'en 1994, les sociétés anonymes, peu nombreuses en nombre de sociétés, mais dominantes en terme d'importance économique, étaient caractérisées par un certain modèle du consensus, par un fonctionnement collégial du directoire, par une certaine culture d'entreprise et que toutes les autres entreprises, en particulier tout le tissu de la PME, ou de l'entreprise familiale, ou de l'entreprise patrimoniale, dont le poids est considérable en France, est comparativement plus fort qu'en France.

Tout ce tissu se trouvait régi par l'équivalent de notre SARL – (MBH). C'est d'ailleurs une différence très importante quand on regarde la structure des sociétés en France et en France ; jusqu'à cette réforme en France en terme de nombre de sociétés, les SARL étaient la règle et les sociétés anonymes étaient l'exception.

En France, c'est plutôt pas le contraire, mais c'est très différent, le rapport numérique est très différent. Nous avons comparativement beaucoup plus de sociétés anonymes que de SARL, pour une raison qui saute aux yeux, : le fait que la société anonyme permet d'assurer plus de sécurité, permet surtout aux dirigeants de bénéficier du statut de salarié ; alors que s'agissant des SARL, cette pratique ou cette règle du gérant minoritaire est un facteur de distorsion de comportement.

Il y a bien entendu beaucoup d'autres explications à cette situation, mais les Allemands ont créé en 1994 une « petite société anonyme » qui est beaucoup plus contractuelle, qui offre en termes capitalistiques et France des tiers les garanties de la société anonyme ; elle ne fait aucune obligation d'associer le personnel et de faire fonctionner le consensus à l'allemande dans toutes ces petites sociétés anonymes. Beaucoup de SARL se sont transformées en « petites sociétés anonymes » parce qu'elles en avaient économiquement besoin. De même beaucoup de nouvelles PME ont été structurées de cette façon.

Donc tout évolue ; en fait il y a un certain rapprochement des cultures qui s'opère ; et nous français si nous parlons de compétitivité, nous devons je crois rechercher un point d'équilibre satisfaisant pour l'époque actuelle entre **deux grandes familles de pensée** :

**J. r.** – Celle d'origine anglo-saxonne pour laquelle la dispersion du capital est la règle. Prenez l'exemple de la Grande Bretagne : le nombre des sociétés cotées y est comparativement beaucoup plus important que le nôtre. Quand vous regardez les sociétés cotées, vous trouvez dans la France des cas des sociétés dont le capital n'est pas contrôlé, dont le capital est dispersé ; ce qui bien sûr engendre des comportements différents et confère aux actionnaires beaucoup plus de pouvoirs.

Vous savez aussi que dans ce modèle anglo-saxon la finalité de la société, la finalité reconnue par le droit et par la pratique, est de produire de la valeur pour les actionnaires ; c'est le principe de la « share holder's value ». Alors que dans les conceptions continentales qui sont des conceptions que l'on qualifie d'institutionnelles, on considère que la société, le pacte d'entreprise, doit prendre en compte notamment l'intérêt des actionnaires, mais aussi bien d'autres choses que l'on va regrouper dans une notion globale, une construction doctrinale et française, mais assez proche de l'école allemande, c'est la notion d'intérêt social.

Vous vous souvenez peut-être de la manière dont le rapport VIENOT définit l'intérêt social, **l'intérêt social dit-il : « ce n'est ni l'intérêt des actionnaires, ni l'intérêt des salariés, ni l'intérêt du management, ni l'intérêt des créanciers, c'est la somme de tous ces intérêts et d'une autre chose qui est un élément incorporel, intellectuel en quelque sorte » ; donc la somme de tout cela c'est l'intérêt social que doivent poursuivre les dirigeants de l'entreprise.**

Alors trouver le juste équilibre est assurément une nécessité si nous voulons être compétitifs. Pour ne pas trop prolonger cet exposé général, je voudrais enfin vous donner quelques exemples de cette compétitivité.

Il est des éléments de la palette juridique dont nous ne disposons pas, qu'il faut ajouter à notre palette. J'en ai cité un : **la société anonyme unipersonnelle** ; je peux en citer un autre **la fiduci**, comme moyen de confier les intérêts à un tiers sans aliéner totalement ses intérêts, tout en lui confiant une responsabilité de gestion extrêmement large. Ce concept, dont le droit français à l'époque révolutionnaire n'a pas voulu, s'est développé sous d'autres cieux ; ce concept est utile pour résoudre différents problèmes particuliers, qu'il s'agisse d'apporter des sûretés, qu'il s'agisse de faciliter des transmissions d'entreprises.

C'est un sujet assez technique, débattu depuis des années, sur lequel un projet de loi existe, un projet de loi devenu caduque, (il avait été déposé en 1992), il faudra reprendre ce sujet au moins partiellement, afin qu'il fasse partie de notre palette juridique. Pourquoi dis-je cela ? Parce que les opérateurs, les créateurs de droit qui ont besoin de trouver une réponse à des préoccupations susceptibles d'être satisfaites par **la Fiduci**, s'ils ne trouvent pas la dite **Fiduci** en droit français, ils vont la chercher ailleurs. Ils vont la chercher sous forme

de trusts anglo-saxons, sous forme de **Fiduci Suisse**, sous forme de détours de procédure, ce qui naturellement n'est pas satisfaisant ; c'est un exemple mais on pourrait en citer beaucoup d'autres, il faut compléter la palette.

Pour être compétitif, il faut aussi inspirer confiance et, j'aborde là le domaine des sociétés cotées, se hisser au standard international en terme d'information des actionnaires, ce qui veut dire définir dans la durée, dans la continuité les normes comptables internationales devant s'appliquer. Il y a en ce domaine un projet de loi que j'ai déjà rapporté au Sénat, dont la marche a été interrompue par la dissolution, mais qui doit reprendre son cours très prochainement. C'est un texte d'apparence technique, mais très important sur ce point concernant, ce que j'appellerai, les modalités de francisation des normes internationales.

La création d'un comité de la réglementation comptable, la réforme du Conseil National de la Comptabilité, la mise en place de son comité d'urgence, tout cela représente les conditions nécessaires pour la transparence comptable et pour la bonne fluidité de l'information. Si l'on poursuit sur ce terrain, il est clair que l'on doit accréditer l'idée que les entreprises françaises cotées, les grandes entreprises ont au moins les bonnes habitudes de toutes les autres.

Qu'est-ce que cela veut dire ? cela veut dire qu'il faut être plus exigeant en terme de cumul des mandats. En effet la loi française définit un nombre maximal de mandats d'administrateurs susceptibles d'être exercés par la même personne, mais la loi française a oublié d'inclure dans ce nombre maximum les sièges que l'on occupe comme représentant permanent d'une personne morale, ce qui revient à vider de sens et de son contenu la limite légale. Il y a, je crois, un large consensus sur ce point.

Les responsabilités d'administrateur doivent être revalorisées. Le fait d'être un administrateur non exécutif ne participant pas à la direction de l'entreprise ou du groupe, est d'une certaine manière un métier qui doit être reconnu comme tel ; il doit être exercé avec tout le sérieux nécessaire. Il y a d'ailleurs plus qu'un frémissement en France actuellement dans les sociétés du CAC 40 ; on constate depuis peu que des Présidents engagent des missions de recrutement d'administrateurs sur le plan national ou sur le plan international. Les cabinets de recrutement d'ailleurs ne s'y trompent pas, puisqu'ils considèrent qu'un champ d'activité important s'ouvre pour eux, d'ailleurs à l'image de ce qui se pratique sous d'autres cieux, où c'est d'ailleurs une part importante de leur chiffre d'affaire.

Il faut donc sortir de la cohabitation, de l'endogamie, même s'il s'agit de cohabitation de gens tout à fait excellents passé par les mêmes grands corps de l'administration ; il faut avoir une ouverture beaucoup plus large sur toutes les compétences nécessaires pour bien exercer les fonctions d'administrateurs. Dans le même esprit il faudrait mettre en place s'il le faut des comités spécialisés nécessaires lorsqu'ils permettent de bien objectiver les débats sur l'information financière. Je parle spécialement du comité d'audit. Il est arrivé souvent dans le passé que des commissaires aux comptes se sentent un peu isolés, soient considéré par les directions d'entreprise comme des facteurs de frais généraux et non pas comme une intervention professionnelle extérieure, un contrôle externe indispensable pour établir la confiance sur la fiabilité de l'information.

C'est un facteur culturel qui évolue, a évolué, et qui doit encore évoluer dans les entreprises françaises. Mais il est clair que la mise en place de comités d'audit est un élément important pour objectiver les problèmes. Le commissaire aux comptes est susceptible de soumettre ses propositions de programme de travail : « Quelles sont les filiales que je vais aller vérifier ? Quelles sont les zones de risques ? Quels sont les comptes qui vont faire l'objet de mes investigations au titre de l'année prochaine et de l'année suivante ? ». Et bien entendu ces choses là il faut en discuter en termes de stratégie ou en terme de politique générale de l'entreprise.

Toujours au stade de ce Gouvernement d'entreprise, il faut améliorer également le fonctionnement des assemblées générales et cela me paraît être un enjeu important. Dans mon rapport je donne quelques exemples de dysfonctionnement, en particulier pour ce qui est de l'établissement de la liste des votants en assemblée générale.

En effet ces dispositions réglementaires, qui ne sont pas toutes de nature légale, ne sont pas en France toujours suffisamment précises. Je citais dans mon rapport des exemples qui résultent en fait de l'observation des assemblées générales comme celle du Crédit Foncier de France, qui défraya la chronique l'année dernière. J'évoquais aussi, de façon volontairement un peu provocatrice le constat suivant : - en ce qui concerne la diffusion de l'information dans certaines sociétés la direction de l'entreprise s'arroge un réel privilège par rapport aux intérêts tiers représentés au capital ; c'est un peu comme si le Maire sortant



d'une commune était seul à disposer de la liste électorale pour envoyer son bulletin de professions de foi, et que ses challengers soient contraints de ne diffuser leur profession de foi qu'à une fraction de cette liste électorale. –

Ce n'est naturellement qu'une image ; et elle est certainement un peu excessive. Mais l'exemple du Crédit Foncier de France et bien d'autres puisés dans la réalité, montrent que nous avons bien des progrès à faire dans ce domaine, et plus particulièrement en ce qui concerne le mode de votants en assemblée générale : nous avons en effet une loi qui permet opportunément de donner globalement mandat au Président de la société, qui permet également de voter par procuration par l'intermédiaire d'un autre actionnaire, de voter aussi en donnant procuration à son conjoint., s'il est actionnaire.

Mais nos règles de vote s'arrêtent là. A mon avis il manque deux choses, si l'on voulait compléter et bien équilibrer le système. Je pense qu'il faut valoriser et renforcer le rôle des associations d'actionnaires qui sont des contre-pouvoirs utiles. Je ne le dis pas pour faire plaisir au Président MASSIE et parce que je suis invité par l'AVAS, mais je l'ai dit en bien d'autres endroits et circonstances : les associations d'actionnaires doivent être dotées de droits collectifs.

Savez-vous qu'une association d'actionnaire ne peut aujourd'hui, si elle vient à aller en justice, que défendre ses intérêts propres en tant que personne morale ? Elle ne peut pas défendre les intérêts de ses membres. Or on peut imaginer que dans des contentieux boursiers, lorsqu'il s'agit de contester une parité, ou d'intervenir dans une procédure à propos d'une fusion, à propos d'une offre publique, il soit utile que les actionnaires minoritaires puissent collectivement faire valoir leurs droits.

Ce n'est possible en France que de façon très limitative à l'heure actuelle et dans le cadre de ce que l'on appelle les **associations d'investisseurs** par opposition aux associations d'actionnaires. Ces associations d'investisseurs sont agréées selon les règles du droit de la consommation ; elles doivent avoir fait la preuve de leur action et de leur représentativité dans un certain nombre d'entreprises. Mais les associations d'actionnaires, dont l'objet est de réunir des détenteurs de titres d'une entreprise déterminée, ne peuvent pas prétendre à un tel agrément.

Alors je crois qu'il serait assez raisonnable que l'on puisse reconnaître des droits supplémentaires à ces associations d'actionnaires pour la défense collective de leurs membres et également dans l'exercice du droit de vote pour le compte des actionnaires de la société qui souhaiteraient donner procuration à une telle association ; à condition bien entendu que celle-ci soit sérieuse, qu'elle offre toute garantie de bonne moralité et qu'elle ne soit pas une officine de chantage professionnel.

Voilà Monsieur le Président un certain nombre de considérations. Je pense que l'heure s'avance et que j'ai déjà été un peu plus long que prévu. Je suis loin d'avoir traité tout le sujet. Je voulais partant de l'amorce que nous a donné le Président Philippe JAFFRE et en réagissant à ses propos, vous dire surtout selon quelle logique ce nouveau texte de loi se prépare. Je terminerai en vous disant à quel stade il en est.

La Chancellerie avait préparé un avant-projet, lorsque la dissolution est intervenue. Cet avant-projet était mur pour être soumis à l'avis du Conseil d'Etat ; il aurait été approuvé rapidement par le Conseil des Ministres et déposé sur le Bureau des deux Assemblées ; dans un premier temps sur le bureau du Sénat. La dissolution nous offre en vérité plus de liberté pour l'avenir à condition, et c'est une autre affaire, que tout aille bien naturellement.

Mais on peut imaginer qu'un tel texte, un texte fondamental, et de réforme structurelle. Soit plus cohérent, plus global, plus ambitieux s'il est pris par une nouvelle législature, plutôt que par une législature finissante qui risquait de se concentrer sur tel ou tel sujet accessoire, de peur de faire grief à telle ou telle catégorie plus ou moins importante économiquement, mais susceptible de donner de la voix.

Il est donc préférable que l'on prenne un tel chantier de façon méthodique en début de législature. Je pense qu'il s'agit de l'un des premiers textes qui dans la première année de la législature vivront de leur vie ; sachant, c'est mon tout dernier mot, que la mise au point d'une nouvelle loi sur les sociétés commerciales est un travail long, ardu et complexe, que l'avant projet sorti de la chancellerie comporte presque 300 articles, que beaucoup sont à modifier et à réécrire.

Il y a certainement bien des ajouts qui seront faits lors du débat parlementaire. Dans ces matières le Parlement traditionnellement est très actif ; des ajouts interviennent très substantiellement dans les deux assemblées ; les commissions de Loi et les commissions des Finances seront très présentes et très actives dans ce débat.

On peut donc considérer que ce débat, si les choses sont menées vraiment tambour battant, demandera une pleine année. Mais s'il y a beaucoup de textes de toute nature à faire passer dans

l'intervalle, (ce qui manifestement sera le cas), cela nécessitera alors deux années. Ce n'est pas du tout une chose anormale par rapport au passé, notamment par rapport au temps qui a été nécessaire, il y a plus de trente ans, pour mettre au point la loi de juillet 1966 sur les sociétés commerciales.

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs voilà les principales orientations que je souhaitais vous exposer, en m'excusant d'avoir été un peu long.

#### **J.A. MASSIE :**

Monsieur le Sénateur vous nous avez annoncé une bonne nouvelle puisque cela fait partie du processus d'officialisation du rôle de ces associations d'actionnaires salariés.

Le texte de loi GIRAUD à la suite du rapport GODFRAIN a officialisé l'existence des associations d'actionnaires salariés. Maintenant il fallait franchir une nouvelle étape, : l'officialisation du rôle de ces associations d'actionnaires ; et là vous nous avez annoncé une très bonne nouvelle. Nous nous réjouissons avec les Présidents d'association qui sont présents. Il reste 400 jours jusqu'à la mise en place de l'Euro ; donc si la prochaine législature engage le processus on rentrera juste dans l'intervalle de temps. Lorsque l'Euro sera mis en place, il se pourrait que des directives puissent freiner la mise en place de ces nouvelles dispositions. Nous avons été à Bruxelles récemment, à la DG 15 et à la DG 5 avec Monsieur Joseph WERNER (qui est là) de l'association des actionnaires salariés de la Banque Bruxelles Lambert. Nous allons essayer de peser sur certaines directives. Nous organiserons un colloque l'année prochaine pour lancer la Fédération Européenne des Actionnaires Salariés. Mais ce que vous nous dites aujourd'hui, Monsieur le Sénateur, nous reconforte beaucoup, et montre qu'en France nous sommes très en avance par rapport à ce qui se fait dans d'autres pays européens.

Quelqu'un veut-il poser une question ?...

#### **G. ROUSSEAU Société Générale, Président de la FAS :**

Monsieur le Sénateur. J'ai été très heureux de vous entendre et je voudrais vous remercier pour votre contribution à l'évolution du droit des sociétés et en particulier, dans le domaine de l'actionnariat, pour renforcer la clarté des assemblées et la représentativité de nos associations.

J'ai eu beaucoup de plaisir à vous entendre exposer les subtilités entre le droit anglais et le droit français. Le droit anglais a effectivement cet objectif de valorisation du capital au plan mondial, alors qu'en France le management a une vision d'entreprise qui, dans ce que vous appelez la raison sociale de l'entreprise, est assez proche finalement, la raison sociale d'entreprise que la Direction en place. Je n'en dirais pas plus.

Très sincèrement merci pour ce que vous faites, j'espère que nous aurons là une loi MARINI dont on parlera longtemps. J'ai eu le plaisir d'entendre notre Premier Ministre hier soir, je l'ai trouvé d'ailleurs détendu, souriant.

Dans ses propos j'ai relevé deux choses : il a dit que les français souhaitaient plus de participation, plus de clarté ; il a dit également que les français souhaitaient bénéficier de l'évolution de la profitabilité de leur entreprise. Je crois qu'il a parlé en fait de la participation, et de ce que nous cherchons, associations d'actionnaires salariés, à mettre en place, à développer et à privilégier.

Je sais que c'est difficile parce que nous sommes en France, dans un monde très légaliste où les gens ont besoin de se raccrocher à des statuts, où ils ont besoin de dispositions leur permettant d'oeuvrer et de manifester.

On a besoin en France d'interlocuteurs, même si ces interlocuteurs ne sont pas très représentatifs - Nous savons tous aujourd'hui que les syndicats n'ont pas un taux de représentation très important - Ils sont néanmoins représentatifs ; leur existence est nécessaire, car ce sont des partenaires essentiels au dialogue.

Reconnaissons tout de même qu'un effort reste à faire en France au niveau des associations d'actionnaires. Ces associations se donnent du mal pour fonctionner, pour communiquer, pour participer ; mais très sincèrement et très franchement elles ont beaucoup de mal à fonctionner, parce que si on veut que ces associations d'actionnaires soient vraiment représentatives, il faut qu'elles soient animées par des actifs. Il ne faut pas que ce soit en majorité des associations animées par des retraités, qui au fil des ans perdent peu plus le contact avec l'entreprise.

Or aujourd'hui les animateurs de ces associations, s'ils sont des actifs, n'ont pas de statut, ne disposent pas officiellement de temps pour fonctionner ; ils sont donc confrontés à cette difficulté existentielle qui consiste à concilier leurs exigences professionnelles, les contraintes lourdes qui pèsent sur eux, et la volonté de participer, la volonté d'être présent, d'aller à Strasbourg, d'aller ailleurs, de se déplacer. Effectivement je fais cette modique et très humble demande : veuillez tenir compte de cette situation, parce que sans statut, sans disposer d'un petit peu de temps, le Président de la Fédération ou d'une association ne peut intervenir, participer. Il doit en permanence être en porte à faux par rapport à son travail ou par rapport à son emploi du temps. Je crois qu'il serait important de remédier à cela. J'ai très conscience que ça n'est pas facile, parcequ'il y a en France énormément d'associations ; aussi je pense que vous mieux que personne pouvez apporter un peu de clarté sur ce sujet et lui donner une évolution positive.

Donc je vous remercie de bien vouloir regarder dans quelle mesure il serait possible de faire quelque chose, pour nous permettre de fonctionner.

### **Sénateur MARINI :**

C'est effectivement un point dont il faudra débattre, qu'il faudra approfondir. On pourrait à certains égards se demander si une fonction, à condition qu'elle soit exercée par un salarié actif, de direction d'une association représentative d'actionnaires salariés, ne devrait pas être assimilable à un mandat de représentation du personnel, et bénéficier d'un crédit d'heures de telle sorte que l'indépendance de ce dirigeant d'association soit garantie.

Par tempérament je ne suis pas inflationniste en ce domaine, mais je crois qu'il faut sérieusement se poser la question, si l'on veut aller encore plus dans le sens de l'actionnariat des salariés, qui est une bonne chose.

Evidemment, l'actionnariat des salariés, il faut bien s'entendre sur ce point, c'est d'abord un investissement financier ; il traduit l'attachement à l'entreprise, il peut être le résultat d'une gestion performante et d'objectifs remplis par le salarié ; il peut être notamment le résultat de plan de stock-options, ou bien on peut décider de conserver ces titres de ne pas les vendre si l'on croit à l'entreprise etc...

Mais j'insiste bien sur le fait que l'actionnariat des salariés, c'est d'abord un investissement. C'est un investissement et l'association n'est pas une annexe du contrat de travail. Et les actifs en question, il faut y veiller, comme l'on veillerait à n'importe quelle autre partie de son patrimoine ; donc les dirigeants de l'association sont là pour veiller à ce patrimoine et cela nécessite qu'ils soient représentatifs, qu'ils puissent s'entourer des avis nécessaires pour être en mesure de maîtriser des questions techniquement très complexes. Mais cela nécessite qu'ils soient indépendants, indépendants de leur employeur, et puisque l'on joue le jeu de cette indépendance, il faut qu'à certains égards elle soit garantie.

M. MASSIE présente Monsieur DELANNOY Président de l'association des salariés de BULL. BULL a un salarié administrateur de la société grâce à l'attitude bienveillante et dynamique de leur Président Monsieur DES CARPENTRIES.

### **M. DELANNOY :**

Oui je suis un élu qui n'a pas été choisi par la direction, mais élu démocratiquement dans 16 pays, ce qui est important vu ce qui se passe actuellement, comme vous l'avez relevé dans la presse.

Je voulais vous remercier de votre réponse car j'approuve totalement ce que disait Georges ROUSSEAU ; c'est pour cette raison que j'ai adhéré aussi à la FAS. Je ne parle pas d'intéressement, mais je parle bien de l'actionnariat salarié qui est un investissement dans l'entreprise. Un actionnaire salarié est un entrepreneur dans l'entreprise. C'est un investissement, c'est vrai vous avez raison et à ce titre il doit pouvoir défendre son investissement, il doit pouvoir se faire écouter, il doit avoir un statut officiel dans l'entreprise.

Aujourd'hui les associations qui existent se battent pour se faire entendre ; dans certaines entreprises il n'est pas possible à une association de s'exprimer, de faire connaître son existence, de faire

des réunions parce que la direction estime que ce genre d'association n'a pas d'existence légale. Pour ma part, je n'ai pas eu trop de problèmes à me faire admettre, sauf vis à vis de certains syndicats.

Je pense que le premier pas à franchir est celui de faire reconnaître ce droit des associations d'actionnaires salariés, - des salariés qui investissent dans leur entreprise -, d'exister et de pouvoir communiquer. J'aimerais bien que cela puisse également apparaître dans votre texte de loi.

#### **Sénateur MARINI :**

La question est de savoir si ce problème ne peut pas être traité au niveau des associations d'actionnaires : si les associations d'actionnaires bénéficient d'un statut légal élargi et si elles sont en mesure d'exercer des droits collectifs. Bien entendu, une association d'actionnaire pourra être essentiellement composée de salariés, il suffira pour qu'elle soit agréée que l'on constate qu'elle est suffisamment représentative et que ses dirigeants sont des gens honorables.

Alors je m'interroge encore sur ce point. Je me demande s'il faut faire un sort spécifique aux actionnaires salariés par rapport à la généralité des actionnaires individuels si vous voulez, parce qu'après tout il est tout à fait concevable que dans une société il y ait plusieurs associations d'actionnaires. Cela existe, regardez Eurotunnel, il y a plusieurs associations. Il peut y avoir des associations d'actionnaires qui ont plus que d'autres la sensibilité des salariés. Mais je crois qu'il faut réfléchir à cette question et se demander si l'on n'affaiblirait pas la situation des salariés en les plaçant dans un statut juridique qui soit limitatif et qui ne soit destiné qu'à eux seuls. La question reste ouverte.

#### **G. ROUSSEAU :**

On a ce type de réflexion à la Fédération puisque l'une des associations qui va nous rejoindre , celle des AGF, est une association ouverte aux actionnaires extérieurs à l'entreprise. Ce que vous dites correspond effectivement à l'un de nos axes de réflexion. Je voudrais simplement vous préciser que l'association que j'anime, l'association des actionnaires salariés de la Société Générale est à ma connaissance, l'une des rares associations d'actionnaires agréée en France. Après trois ans d'existence nous avons obtenu 1000 adhérents, une activité reconnue. En effet une enquête de moralité a bien été faite sur ses dirigeants.

Nous avons obtenu l'agrément des différents ministères, ce qui nous donne droit d'ester en justice. Ceci est bien le problème, il faut avoir le temps de s'en occuper. Je suis Président de la Fédération et sincèrement compte tenu de mon activité professionnelle, je vous assure j'enrage de ne pouvoir mieux participer. Je suis invité, j'ai des journalistes qui m'appellent deux trois fois par semaine, c'est pris sur mon temps de travail. J'en souffre et je crois sincèrement que l'apport que l'on peut faire avec tous les amis ici présents qui s'impliquent dans le domaine de la participation, se trouve limitée et tronquée par la non disponibilité des gens de bonne volonté. Ils pourraient se décourager si rien ne se passait.

On a fait un grand pas, je l'ai dit à l'occasion du colloque que nous avons tenu au Sénat, on a fait un grand pas dans ce domaine, c'est vrai, mais il faut qu'on aille plus loin parce que l'on bute là sur des difficultés et sur des impossibilités.

#### **J.A. MASSIE :**

Je pense aussi qu'il faut qu'on obtienne un budget du Ministère du Travail, nous l'avons demandé pour pouvoir continuer des études sur le poids de cet actionnariat. Donc là aussi il y a un problème de moyens financiers.

Je te signale Georges que lorsqu'à deux reprises je suis allé à Bruxelles pour des démarches auprès du Parlement Européen, ça a été à mes frais. Donc la disponibilité, mais aussi un budget pour fonctionner ; car nous avons fait un très gros travail à Bruxelles. Je voudrais passer la parole à Joseph WERNER qui représente l'association Bruxelles Lambert.

#### **J. WERNER :**

Merci pour votre invitation. Ce que vous avez dit Monsieur le Sénateur nous intéresse au plus haut point. Actuellement comme vous l'avez dit la France a une énorme avance sur d'autres pays dans ces

projets, et la Belgique est en train de suivre. Elle met au point actuellement un projet, suite à une recommandation européenne, pour organiser sous une forme de coopérative la promotion de l'investissement du salarié dans son entreprise.

Ce projet est tout à fait récent, nous le suivons avec beaucoup d'attention et nous sommes en contact avec les cabinets ministériels qui le mettent au point. Nous constatons que ce sera un plaisir de leur offrir votre étude, car ils en ont bien besoin pour finaliser ce projet, qui à notre avis comporte beaucoup de lacunes.

En ce qui concerne le problème des associations d'actionnaires salariés, nous avons été l'un des pionniers en Belgique, c'est-à-dire un des pionniers du fait que notre association est née dans des conditions très mouvementées, dans la deuxième banque belge, victime en 1992 d'un prédateur hollandais, le Groupe ING.

Suite à cette tentative d'OPA, le personnel salarié s'est organisé avec une représentation de plus ou moins 8 % du capital et il a résisté. Il a constitué un ancrage dans l'entreprise et il a résisté avec succès à cette tentative d'OPA. C'est une première en Belgique et nous sommes heureux d'avoir rencontré ici en France une écoute. Nous nous instruisons tous les jours quand nous venons à Paris ou l'on constate avec grand plaisir que tous ces projets se mettent en place beaucoup plus vite que dans notre pays.

#### **Sénateur MARINI :**

Très bien, je vais si vous le voulez bien rester en contact avec vous, avec les Présidents et les animateurs des associations. Je suis sûr que lors de l'examen parlementaire de la loi, nous aurons à traiter de ces points particuliers, et bien entendu je m'engage tout à fait à rester à votre écoute et à tâcher de trouver les modalités techniques qui iront dans le sens de vos préoccupations.

#### **J.A. MASSIE :**

Je vois Monsieur DUTFOY du Crédit Lyonnais qui pour l'instant est très occupé avec la privatisation du Crédit Lyonnais que l'on vient d'annoncer.

#### **V. DUTFOY :**

Merci Monsieur le Sénateur pour tout ce que vous avez dit et Monsieur MASSIE de nous avoir invité à cette réunion.

Monsieur le Sénateur je voudrais revenir un peu sur une de vos déclarations de tout à l'heure. A savoir sur la responsabilité des administrateurs membres du conseil d'administration. Président de l'association des actionnaires salariés du Crédit Lyonnais, nous nous sommes beaucoup interrogés sur la responsabilité des administrateurs dans la déconfiture de notre établissement.

Mais nous sommes très surpris de voir que, comment dirais-je, la composition du conseil d'administration actuel entériné par l'Etat a notamment un grand client de l'entreprise qui siège au conseil d'administration. Est-ce qu'il n'y a pas là un dévoiement dans la responsabilité des administrateurs et peuvent-ils effectivement assumer leur rôle d'administrateur dans l'entreprise !....

#### **Sénateur MARINI :**

C'est une excellente question, je crois que chacun peut constater que le système des conseil d'administration du secteur public en France est un système tout à fait défaillant.

D'ailleurs vous avez vu que le Ministre Jean ARTHUIS à mon avis le premier à tâcher de traiter sur le fond ce sujet, vient d'annoncer une réforme des structures de l'Etat actionnaire, une réforme de la direction du Trésor et une mise en place d'un conseil formé de personnalités d'expérience ayant vécu la vie des affaires, susceptibles d'être auprès du Trésor les conseils de celui-ci pour examiner les questions de stratégie d'entreprise, pour coordonner auprès du Ministre de la Direction du Trésor ce rôle d'Etat actionnaire.

Vous avez vu également qu'il a été prévu de changer les modes de désignation des administrateurs représentant l'Etat, tout cela va évidemment dans le bon sens. C'est un peu lent à mettre en place, mais c'est la première fois, il y a quinze jours, qu'un plan crédible et cohérent a été sorti. C'est donc un pas et je pense que ce plan va se mettre en place rapidement.

Pour ma part, j'avais proposé dans mon rapport, sans en faire une idée devant être appliquée de manière uniforme, qu'il y avait une bonne structure juridique pour certaines au moins des sociétés du secteur public : c'est le conseil de surveillance et de directoire, car la position des représentants des administrations est certainement moins fautive dans un conseil de surveillance et d'autre part le directoire a une responsabilité collégiale.

Or, si l'on peut faire beaucoup de reproches au conseil d'administration du secteur public, on peut aussi en faire au système unipersonnel ou monarchique de gestion des entreprises publiques, sans contre poids, sans contre pouvoir, pour le meilleur ou pour le pire.

Bien-sûr à mes yeux la bonne solution à terme partout où s'est possible, c'est de diminuer le secteur public par passage à l'économie de marché du maximum d'entreprises ; mais il n'en reste pas moins qu'il y a des entreprises en situation transitoire ou des entreprises non privatisables. Il y aura peut-être de nouvelles entreprises résultant de la transformation d'établissements publics ou de services venus de l'Etat, donc ce problème des administrateurs d'Etat va perdurer, même si le secteur public se réduit et il faut appliquer avec beaucoup d'exigence la réforme ARTHUIS et il faut tourner le dos à des pratiques déresponsabilisantes et des pratiques tout à fait catastrophiques. De même que lorsque l'on a appris l'endogamie, le passage des fonctionnaires qui exercent la surveillance et le contrôle d'un secteur à la tête ou dans le management des entreprises publiques du secteur qu'ils contrôlaient.

Il y a une jurisprudence BEAUFRET qui à mon avis est une bonne jurisprudence et je pense qu'il va falloir appliquer cela avec beaucoup de rigueur.

#### V. DUTFOY :

Je voudrais juste Monsieur le sénateur rebondir un peu sur une dernière déclaration récente de Monsieur BOROTRA qui nous a dit tout simplement : " - Ecoutez, lorsque l'on est pas responsable et qu'on est aux commandes d'un appareil, l'on ne fait que des sottises". Donc on lui avait proposé justement au lieu de nommer des représentants du Trésor qui n'ont pas fait leur travail, notamment au conseil d'administration du Crédit Lyonnais, de puiser dans les associations d'actionnaires salariés justement pour avoir des gens compétents.

#### J.A. MASSIE :

Je pense que lors de la prochaine législature nous viendrons vous voir, nous vous présenterons nos propositions afin de faire un peu d'ingénierie parlementaire. Je vous rappelle que dans la mention **pouvoir à une personne dénommée**, nous avons inscrit notre association. Mais oublions cela pour le moment ; il faudrait pouvoir mettre dans le texte envoyé par la banque : " **à un conjoint, la mention à un conjoint... à un tiers ou à votre association d'actionnaires** ", sans préciser " à votre association d'actionnaires salariés " pour respecter l'égalité dans le choix entre l'association d'actionnaire du grand public, ou l'association d'actionnaires salariés et retraités, ou encore un groupe d'actionnaires minoritaires qu'elle soit salariée ou un groupe de minoritaire.

Il faudrait, nous l'avons dit au sénateur CHERIOUX, adopter cette disposition pour mobiliser les gens, pour qu'ils s'expriment à l'assemblée au lieu de jeter leurs formulaires.

Voilà c'était le dernier point Monsieur le Sénateur. On vous a pris beaucoup de temps, merci beaucoup et nous souhaitons vous rencontrer dans la prochaine législature. Nous avons beaucoup apprécié votre venue dans cette maison et votre conférence.