



# Rendre des comptes : la gouvernance diffusée

## Introduction

**Daniel LEBEGUE**  
Président de l'IFA

Ce matin, nous allons traiter d'une dimension essentielle du management et de la gouvernance d'entreprise : rendre des comptes, être comptable des décisions que l'on prend et de leurs conséquences, qu'elles soient positives ou négatives. Paradoxalement, ce sujet est peu étudié en France, même si la crise financière le place sous les feux de l'actualité. Le terme le plus proche en anglais est l'« *account ability* ». Cette approche occupe une place centrale dans la jurisprudence et dans la recherche en management et gouvernance d'entreprise dans le monde anglo-saxon. Une équipe, sous l'égide du président Rouger, a travaillé sur ce sujet. Nous sommes très heureux qu'elle vienne ce matin nous faire partager ses analyses.

## **Présentation de la démarche autour de l'ouvrage** **« *Rendre des comptes : nouvelle exigence sociétale* »**

**Michel ROUGER**

**Président de PRESAJE, Président honoraire du Tribunal de commerce de Paris**

Lorsque j'ai préparé ma brève intervention, j'ai essayé de comprendre pourquoi le mot anglais « *account ability* » était intraduisible en français. Concernant le concept, que l'on traduit en trois mots (« rendre des comptes »), il est vrai que notre culture latine nous renvoie à la confession du péché, à l'aveu de la faute ou à l'explication de l'échec. Nous sommes donc assez portés à nous détourner du concept. Heureusement, pour résoudre le problème, la méthode PRESAJE nous a beaucoup aidés. Elle consiste à observer un fait ou une série de faits qui annoncent une transformation progressive et assez profonde des comportements de la société. Nous en confions l'analyse à des chercheurs qui présentent la double originalité d'être suffisamment jeunes d'esprit pour s'intéresser davantage à fabriquer l'avenir qu'à ressasser le passé et qui ont de plus une maturité professionnelle qui leur donne une vraie crédibilité.

Nous avons observé depuis quelque temps que la société en général, qui s'exprime par l'opinion publique et les médias, a changé d'attitude et d'appréciation quant au traitement des conséquences des décisions des dirigeants, quels qu'ils soient. Dans notre ouvrage, nous avons choisi les dirigeants qui exercent des fonctions politiques, qui jugent, qui soignent, qui cherchent. Toutefois, nous ne limiterons pas l'application de cette démarche de recherche à ces seules activités. Nous l'étendrons à d'autres, en particulier à celles qui nous donnent beaucoup de souci actuellement : les activités financières.

Après cette observation d'exigence, liée aux transformations du comportement de la société, nous avons pensé qu'il était utile de tirer de l'ouvrage et des différentes contributions, une observation selon laquelle les dirigeants seraient tenus de rénover la pédagogie de leur action. Sur cette idée, nous avons construit une réflexion approfondie afin que cette demande de rénovation de la pédagogie de l'action prenne une forme de rendu des comptes qui évacue les préventions que j'ai évoquées au début de mon propos – en l'occurrence, rendre des comptes n'est pas évident dans notre culture passée et encore récente. Pour vous encourager à diffuser cette idée, je vais passer la parole à Hervé Dumez, qui a conçu l'opération et a coordonné l'ensemble des contributions.

# **Rendre des comptes : nouvelle exigence sociétale**

**Hervé DUMEZ**

**Directeur de recherche au CNRS**

**Directeur du Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique**

La tâche qui m'incombe est difficile, dans la mesure où il s'agit de vous présenter cette notion qui est assez difficile à définir et qui connaît une forte expansion.

## **I. Etymologie**

« Rendre des comptes » est une notion est très ancienne. Elle possède des racines latines (« *rationem reddere* ») et se traduit alors par un geste très concret qui est la remise d'un document de compte, soit au propriétaire par l'intendant qui a géré le domaine, soit par un magistrat qui rend des comptes sur sa gestion.

Le mot n'existe apparemment qu'en anglais. Il ne possède pas de traduction dans d'autres langues. Dans sa forme anglaise, le radical « *ability* » est intéressant. Il porte l'idée que chacun d'entre nous peut se trouver en situation de rendre des comptes.

## **II. Une notion largement diffusée**

Le mot est utilisé aujourd'hui de manière extensive dans les milieux anglo-saxons. A titre d'exemple, au cours des deux dernières années, 70 propositions de lois au Congrès contenaient dans leur intitulé le terme « *account ability* ».

Autrefois, les dirigeants des entreprises ne rendaient des comptes qu'à leurs actionnaires. Aujourd'hui, ils doivent rendre des comptes à tout le monde, en permanence. On voit cette notion s'étendre au monde de la médecine. Dans un chapitre de notre ouvrage, nous évoquons des dispositifs conçus afin que les hôpitaux rendent compte de la qualité des soins. Nous montrons comment l'application de cette notion dans le monde de la médecine est difficile et évolue de dispositif en dispositif. Si vous avez l'occasion d'aller sur l'Internet, vous verrez que le terme est utilisé de façon très large au Royaume-Uni et aux Etats-Unis dans le monde de l'école. Ainsi, les professeurs sont contraints de rendre des comptes aux parents et aux autorités. Nous avons ainsi l'impression que cette notion échappe quelque peu à tout contrôle.

Notre livre comporte trois chapitres très intéressants sur les sujets suivants : les services secrets, le monde politique et la justice. Concernant ce dernier sujet, il est à noter que le dispositif même de la justice repose sur un rendu de compte. Le juge justifie ses décisions et il est contraint de rendre des comptes à travers de multiples dispositifs. Pourtant, ce besoin de rendre des comptes ne semble jamais assouvi. Ainsi, l'affaire d'Outreau a montré qu'il existait une exigence sociétale croissante à l'égard des juges.

### III. Une notion floue

Cette notion s'étend donc à des domaines de plus en plus large (l'école, l'hôpital, la recherche, etc.). Elle est aussi très floue. Notre ouvrage comporte un chapitre rédigé par un juriste d'Oxford, qui montre que dans le cadre de la Common Law, on utilise cette notion dans des contextes très différents, sans avoir véritablement de définition, ni même de règle d'emploi de la notion. Par exemple, la démocratie anglaise s'est construite sur le principe que les ministres étaient « *accountable* » devant le Parlement. Mais chacun d'entre nous doit aussi éventuellement rendre compte de ses actions devant un juge. De la même manière, dans le domaine du droit du travail, cette notion trouve des sens différents. La notion tend même à s'élargir, avec notamment le concept de « *self account ability* » : chacun doit rendre compte de ses propres actions devant lui-même.

Se pose également le problème du formel et de l'informel. Dans la notion de « rendre des comptes » figure l'idée de comptes, de chiffres, d'une situation assez formelle dans laquelle une personne présente un bilan chiffré de son action. Mais de plus en plus on observe des formes de rendu de compte qui sont beaucoup plus informelles. Par exemple, dans l'entreprise, l'email a créé une situation particulière dans laquelle vous pouvez recevoir un message électronique d'une personne dans l'entreprise qui vous demande des comptes sur votre action. La question est de savoir s'il faut y répondre ? Si tel est le cas, vous vous mettez dans une situation de reconnaissance que vous devez des comptes à cette personne, alors qu'*a priori* rien ne le laissait penser. Ainsi, alors qu'elle apparaît informelle et floue, on peut se demander si cette notion a encore un sens.

### IV. Comment rendre des comptes ?

#### 1. Laisser l'action se développer

J'estime que la notion de « rendre des comptes » a un sens pour deux raisons. En premier lieu, elle est liée à une situation temporelle et à un rythme. On rend des comptes à intervalles plus ou moins réguliers. Cette notion est très importante parce qu'elle maintient ce qu'un philosophe allemand appelait « la créativité de l'agir ». En d'autres termes, il faut laisser la respiration à l'action. Ainsi, dans le cadre de l'*account ability*, vous discutez d'objectifs avec quelqu'un qui doit agir, vous le laissez agir, vous acceptez qu'il se trompe, puis vous discutez des comptes qu'il a à vous rendre. Vous laissez ainsi l'action se développer, sans que la personne qui agit soit obligée de se justifier à tout moment. Il faut donc savoir concevoir des dispositifs dans lesquels l'action puisse se développer. Par ailleurs, il paraît important que la personne en situation de rendre des comptes soit capable de résister à la pression, à cette exigence croissante.

#### 2. Prendre en compte la dimension collective de l'action

Le second point est la dimension collective de l'action. Pour moi, l'action est toujours collective. Les dispositifs de rendu de compte doivent s'interroger sur cette dimension. Il s'agit d'éviter deux écueils. Le premier est la création de bouc-émissaires individuels. Le second est de noyer la responsabilité sous une entité collective et d'aboutir au final à une responsabilité totalement diluée. Les dispositifs doivent donc prendre en compte la dimension collective de l'action et bien cerner l'attribution de la responsabilité de l'action.

## **V. Conclusion**

Nous avons besoin de réfléchir collectivement, chercheurs et praticiens, sur les dispositifs de rendu de compte. Ces derniers doivent, d'une part, laisser l'action se développer et, d'autre part, prendre en compte la dimension collective de l'action.

### **Michel ROUGER**

Je souhaite remettre l'intervention d'Hervé dans le contexte actuel. Nous assistons aujourd'hui à un débat un peu convulsif sur la responsabilité et l'administration des banques. On ne sait plus trop où s'arrête le contrôle de l'action et où le contrôleur se substitue à l'acteur. Il est vrai que certaines faiblesses dans la manière de rendre des comptes pousseraient à ce que le contrôleur se substitue à l'acteur. C'est un débat auquel nous participerons d'ici à quelques semaines. Il reste tout de même un problème de fond, qui assimile la charge de celui qui rend des comptes à la charge de celui qui rend la justice. Il ne suffit pas que la justice soit rendue, faut-il encore qu'elle apparaisse l'avoir été. Il en est de même pour le rendu de compte. Il ne suffit pas que les comptes aient été rendus, faut-il encore que celui vers lequel les comptes sont rendus ait l'impression qu'ils l'ont vraiment été. Cette nouvelle exigence de la société complique les choses, en particulier dans le débat actuel sur le comportement de la société à l'égard du monde bancaire.

# **Le cadre juridique et réglementaire de la reddition des comptes**

**Marie SUPIOT**  
**Avocat, Associée de Landwell & Associés**

La reddition de comptes est un sujet connu, balisé pour les administrateurs et dirigeants. Pendant de nombreuses années, il a été réglé et rythmé par le législateur. Ce dernier impose au Conseil d'Administration et aux dirigeants de rendre compte aux actionnaires des résultats de l'activité. Ainsi, pendant longtemps, la reddition de comptes s'est limitée à une reddition sur les comptes.

L'obligation de reddition de comptes trouve sa source dans le lien qui unit les administrateurs, les dirigeants et la société qu'ils administrent ou dirigent. Les administrateurs, comme les dirigeants, sont en effet des mandataires. A ce titre, ils rendent compte de leurs actions.

## **I. Les récentes évolutions en matière de gouvernance d'entreprise**

### **1. L'augmentation de l'information**

La reddition de comptes relative à la gouvernance d'entreprise est particulièrement intéressante à analyser aujourd'hui, compte tenu de ses développements très récents. Les obligations de reddition de comptes en matière de gouvernance ont considérablement évolué au cours des dernières années. Les obligations de transparence, notamment à l'occasion des assemblées générales, se sont multipliées. Cette évolution s'est traduite en particulier par le développement important de la reddition de comptes sur la gouvernance, sur l'organisation des travaux du Conseil, sur la façon dont les dirigeants remplissent leurs missions. Les obligations de transparence ont vu dans un premier temps leur champ d'application s'étendre. On est passé d'une reddition de comptes sur les résultats à une reddition de comptes sur la façon dont on travaille pour aboutir à ces chiffres. Les responsables de la reddition de comptes ont également changé. Pendant longtemps, seul le Conseil d'Administration avait l'obligation de rendre compte au travers du rapport de gestion. Depuis quelques années, le Président du Conseil d'Administration exerce une mission en matière de reddition de comptes puisqu'il doit, dans un rapport joint au rapport de gestion, rendre compte des travaux du Conseil et du contrôle interne.

### **2. La normalisation de la reddition de comptes**

Cette inflation des informations a conduit une évolution qui concerne leur normalisation. Pour assurer la lisibilité, pour améliorer la transparence, après avoir augmenté le nombre d'informations à diffuser, le législateur s'est intéressé à la normalisation de la reddition de comptes, en particulier en matière de gouvernance. Pour illustrer ce propos, on peut citer le cadre de référence que l'AMF a demandé aux sociétés de suivre dans le rapport du Président sur le contrôle interne. Plus récemment, dans leurs dernières recommandations, le MEDEF et l'AFEP ont imposé des normes s'agissant de la présentation des rémunérations des dirigeants. Ils ont travaillé sur une annexe qui recense l'ensemble des composantes de la rémunération des dirigeants et dont l'établissement est obligatoire.

### 3. La gouvernance justifiée

La troisième évolution porte sur la gouvernance justifiée, c'est-à-dire l'introduction dans notre droit d'un principe issu du Royaume-Uni : appliquer ou expliquer (« *comply or explain* »). Ce principe a été consacré en droit des sociétés par la loi de transposition communautaire du 3 juillet 2008.

## II. Les évolutions apportées par la loi du 3 juillet 2008

Je voudrais reprendre les nouveautés issues de la loi de juillet 2008. Cette dernière illustre bien les trois aspects de l'évolution en matière de reddition de comptes sur la gouvernance. Le premier aspect est le volume croissant des informations demandées. Désormais, le rapport du Président sur les travaux du Conseil et le contrôle interne – qui concerne toutes les sociétés qui font appel public à l'épargne – doit comporter des informations complémentaires sur la composition du Conseil et les procédures de gestion des risques mises en place par la Société, notamment celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Le second aspect est le rôle du Conseil d'Administration dans la reddition de comptes. Le rapport du Président sur les travaux du Conseil et le contrôle interne était, jusqu'à cette loi, de la responsabilité du Président. Depuis la loi du 3 juillet, le Conseil d'Administration doit approuver ce rapport.

Troisièmement, la loi du 3 juillet 2008 impose que le rapport du Président sur les travaux du Conseil et le contrôle interne comporte désormais une référence au code de gouvernement d'entreprise (élaboré par l'AFEP et le MEDEF) et des justifications sur les dispositions qui sont écartées. Si l'entreprise ne se réfère pas au code de gouvernement d'entreprise, elle doit indiquer les règles retenues en complément des exigences requises par la loi et les raisons elle a décidé de n'appliquer aucune disposition de ce code. Cette nouvelle obligation consacre un tournant dans la reddition de comptes sur la gouvernance puisqu'on passe d'un régime descriptif à un régime dans lequel il faut se justifier. De ce point de vue, la responsabilisation des administrateurs se trouve renforcée puisqu'ils doivent véritablement s'interroger sur la façon dont la Société est organisée.

### Michel ROUGER

L'administration des entreprises est une source d'innovations normatives et juridiques. L'économie, par son dynamisme, introduit des transformations qui s'appliquent peu à peu aux autres grandes organisations de la société. A cet égard, il était très utile que maître Supiot rappelle l'état des lieux dans le monde économique et des entreprises. Par ailleurs, on se rend compte que les normes appliquées aux comptes modifient la notion de valeur et son expression. C'est probablement le grand débat qui agitera l'économie à la suite de la crise financière : celui du rapport entre les normes retenues pour présenter les comptes et les valeurs que ces normes modifient au point de rendre les comptes incompréhensibles.

# **L'entreprise face à ses actionnaires**

**Eliane ROUYER-CHEVALIER**

**Président du CLIFF – Association Française des Investor Relations**

L'entreprise est redevable devant ses actionnaires, le régulateur (l'AMF), éventuellement le juge, ses salariés, ses clients et d'une manière générale les parties prenantes. Je vais m'attacher, dans mon intervention, au rapport avec les actionnaires.

## **I. Les règles de traitement de l'actionnaire**

### **1. L'égalité de l'information**

Les règles de traitement de l'actionnaire sont fixées dans le règlement général de l'AMF. Ce dernier met d'abord en avant la nécessité d'égalité de l'information. Chaque actionnaire, quel que soit son statut, doit avoir le même accès à la même information au même moment. L'entreprise doit être extrêmement attentive au respect de ce principe de l'égalité de l'information. Il lui appartient de juger si, disposant d'une information en interne, elle se doit ou non de la porter à la connaissance du public.

### **2. L'homogénéité de l'information**

Le deuxième principe est celui d'homogénéité de l'information. L'entreprise doit veiller à respecter les indicateurs qu'elle aura décidé de mettre en avant, dans le temps et dans l'espace et de manière régulière.

### **3. La nature de l'information**

Troisièmement, l'entreprise doit diffuser une information exacte, précise et sincère.

Si l'entreprise ne respecte pas *a minima* ces principes, elle devra être redevable du défaut.

## **II. En quoi l'entreprise est-elle redevable devant ses actionnaires ?**

### **1. Stratégie et résultats**

Un actionnaire s'intéresse d'abord à la stratégie que l'entreprise compte mettre en place. Une société doit donc adopter une stratégie, savoir l'exprimer et la rendre convaincante, et démontrer que le manager est capable de la mettre en place. Les comptes sont là pour attester que la stratégie énoncée se met en place et produit les effets escomptés. Rendre des comptes revient donc à procéder un arbitrage entre le long terme (l'explication de la stratégie) et le court terme (la mise en perspective des résultats dans le cadre de la stratégie suivie).

### **2. Trouver l'information utile et pertinente**

L'environnement réglementaire et législatif s'est considérablement au cours des dernières années, notamment à travers les directives Transparence, Prospectus ou OPA. Au nom de la transparence, il

est désormais demandé à l'entreprise de produire un nombre considérable d'informations. Je défie d'ailleurs quiconque à lire un document de référence et dire qu'il y comprend quelque chose. Face à cette inflation d'informations, de moins en moins lisibles, il convient de se demander quelle est l'information utile et pertinente pour l'investisseur. Par ailleurs, il existe une limite entre la transparence et l'information privilégiée : l'entreprise ne peut pas tout divulguer sur la place publique.

En outre, j'observe une concurrence entre le coté et le non-coté. En effet, les entreprises détenues aujourd'hui par des *private equity funds* n'ont pas les mêmes obligations d'information et bénéficient ainsi d'un certain avantage concurrentiel par rapport aux entreprises qui doivent dévoiler de plus en plus d'informations et ainsi s'exposer.

Réciproquement, les actionnaires ont aussi un devoir d'*account ability*. Nous le voyons bien dans le débat actuel suscité par le rapport de Bernard Field sur les franchissements de seuil. L'entreprise, mais aussi les autres actionnaires, ont intérêt à connaître la position instantanée et future des grands actionnaires.

### **III. Conclusion**

Les attentes dans l'environnement actuel sont d'une nature qui reflète une certaine anxiété. Elles concernent notamment les positions de trésorerie. La demande est croissante quant à la description des risques (de crédit, de liquidités, de marchés et de contreparties). On demande aux entreprises d'éclairer l'investisseur sur des sensibilités à des devises ou des taux d'intérêt. On leur demande également d'aller plus loin dans la description de l'état de l'endettement, des échéances, voire des *convenances* bancaires qui ont pu être négociés.

Malgré cette anxiété des marchés, j'estime qu'on ne doit pas sacrifier la vision stratégique par rapport aux préoccupations de court-terme. L'entreprise doit être présente, communiquer, car le marché a besoin de repères et de tester la réactivité du management.

# **Le rendu de compte au sein de l'entreprise**

**Magali AYACHE**

**Doctorante et ancienne élève de l'ENS Cachan**

Au sein de l'entreprise, le rendu de compte est un dispositif plus compliqué qu'il n'y paraît. On pourrait penser que la même démarche s'applique : un supérieur délègue une action au manager, discute avec lui des objectifs à atteindre, le laisse agir dans une certaine autonomie, et le manager rend par la suite des comptes de façon formalisée. Or ce phénomène n'a pas été vraiment étudié par les théoriciens qui s'intéressent aux contrats. J'ai donc interrogé des responsables d'entreprise afin de recueillir leur point de vue et je me suis aperçu qu'ils avaient une vision très différente de la démarche que je viens de décrire. Je souhaite donc vous faire part des propositions qui ont émergé au cours de mon enquête.

## **I. Le dispositif de rendu de compte se construit dans le temps**

En premier lieu, le rendu de compte n'est pas un processus qui intervient à la fin de l'action. Au contraire, il se construit au fil du temps avec le supérieur. Comme l'a cité un répondant, *« l'autonomie est large, mais elle est guidée par les objectifs à atteindre »*. Ainsi, lorsque les objectifs sont atteints, le rendu de compte n'apparaît même pas. *A contrario*, lorsque les objectifs sont atteints, le rendu de compte est inversé et toutes les actions du manager sont contrôlées. Autrement dit, le rendu de compte se transforme en contrôle.

Un autre manager a expliqué : *« Je suis plutôt autonome parce que mon responsable me fait confiance sur les sujets. J'attends d'avoir un projet ficelé pour lui montrer, plutôt que de l'informer chaque jour sur l'état d'avancement de mes projets »*. Dans ce cas, le manager acquiert une certaine autonomie. La relation se construit dans le temps avec le supérieur, mais le dispositif n'est pas celui du rendu de compte. Il faut que le supérieur ait confiance dans son manager pour que le rendu de compte soit possible.

## **II. Le dispositif de rendu de compte est plutôt informel**

Les managers n'apprécient pas le terme « rendu de compte ». Ils préfèrent utiliser des termes tels que « discuter », « passer en revue », « reporting », « faire le point », etc. Plutôt qu'un suivi très régulier et formalisé, beaucoup de managers privilégient le rendu de compte informel. On peut noter d'ailleurs un paradoxe dans la mesure où la relation entre manager et supérieur est fondée sur l'informel, alors que le manager reconnaît que le rendu se positionne dans des réunions formelles.

Dans une relation entre le manager et le supérieur, les comptes se construisent tout au long de l'action. En outre, les individus ne prétendent pas jouer la scène du rendu de compte. Pour autant, cette dernière se joue en permanence.

## **III. Le dispositif de rendu de compte est un outil stratégique**

Les managers reconnaissent néanmoins qu'ils rendent des comptes. Cependant, il considère ce processus dans sa dimension stratégique. Ainsi, rendre des comptes permet de faire de la publicité

autour du travail réalisé. Le manager comprend qu'il doit le faire pour être bien évalué par son supérieur. Un autre manager m'a dit : « *Je fais en sorte qu'il ne découvre rien subitement, que tout lui semble relativement naturel, préparé et géré* ». Le fait d'expliquer ses actions et de donner des informations à intervalle régulier constitue ainsi une compétence clé dans l'univers managérial.

#### **IV. Conclusion**

La réussite d'un dispositif de rendu de compte suppose transparence, honnêteté et confiance réciproque. Elle nécessite en outre un engagement de la Direction. Robert Sutton, dans son livre *Objectif zéro-sale-con*, cite l'exemple d'un manager qui a rendu des comptes à sa Direction sur une erreur de gestion commise par un autre manager. Le premier manager a été harcelé moralement par le second et la Direction n'a pas agi. Un tribunal lui a ainsi accordé des dommages et intérêts d'un montant significatif. En outre, l'entreprise a reconnu qu'elle avait mal agi. Cet exemple montre toute la nécessité d'un fort engagement de la Direction dans le rendu de compte.

## Débat

### **De la salle**

Je souhaite relater les résultats de la recherche que nous avons effectuée sur l'*account ability* des dirigeants. Je note d'abord que ce concept est peu abordé dans la littérature. Nous avons néanmoins rencontré des administrateurs et d'anciens dirigeants. Nous avons abordé les trois thèmes suivants : les acteurs de la reddition de comptes des dirigeants ; le processus d'*account ability* au sein des entreprises ; le concept d'*account ability* et le rôle des acteurs extérieurs (notamment les administrateurs indépendants).

Il ressort de cette étude les conclusions suivantes. Premièrement, on observe qu'une forme d'*account ability* se met en place dans les sociétés cotées. Les Conseils d'administration rendent compte de leur action en matière de contrôle, mais aussi de leurs propres actions. Deuxièmement, toutes les parties prenantes demandant aux dirigeants de leur rendre compte sont légitimes, ce qui peut élargir la responsabilité des dirigeants et des administrateurs. Troisièmement, rendre compte est aujourd'hui le quotidien du dirigeant, qui est dans une position de justification quasi-permanente de la situation de l'entreprise. Quatrièmement, la situation de crise implique un *process* d'*account ability* différent des canaux habituels. Cinquièmement, la reddition de comptes concernant toute information prévisionnelle présente un risque. Enfin, la reddition de comptes est en train d'évoluer vers plus de professionnalisme.

L'*account ability* est donc caractérisé par un périmètre qui augmente, en raison des demandeurs de comptes plus nombreux et aux intérêts différents. La diffusion des bonnes pratiques en matière de gouvernance a encouragé la diffusion de ce concept. On note aussi un degré d'exigence de plus en plus accru de la part des actionnaires minoritaires. Dans ce cadre, la responsabilité des dirigeants a augmenté. Parmi les solutions préconisées, il est proposé que les dirigeants s'entourent d'administrateurs indépendants, compétents, à même d'encadrer la diffusion des informations et susceptibles de rendre le *process* d'*account ability* plus fiable et plus pertinent. Il est également proposé d'améliorer la formation des administrateurs.

Nous avons identifié un risque : le fait que le processus d'*account ability* devienne une façade formelle qui légitime un système inéquitable ou masque un mode de fonctionnement plus orienté vers la défense d'intérêts particuliers.

### **De la salle**

Un mot n'a pas été prononcé au cours de la matinée : le mot « pouvoir ». Je me demande si l'une des difficultés du rendu du compte n'est pas lié au fait qu'il faille, lorsqu'on est dirigeant ou manager, accepter de renoncer à une partie de son pouvoir.

### **Hervé DUMEZ**

Normalement, on rend des comptes à une personne qui occupe une position supérieure. On reconnaît donc une forme de pouvoir à cette personne. Par ailleurs, nous vivons dans une société démocratique, où les pouvoirs sont séparés. C'est une des origines de ce qu'on a appelé l'exigence sociétale. Ce phénomène est lié à une évolution de la démocratie, de contrôle de tous les

pouvoirs. On observe à la fois une exigence démocratique de rendu de compte, qui pousse à une gouvernance diffuse, et un besoin de résistance ou de limitation de cette exigence.

### **Eliane ROUYER-CHEVALIER**

On observe effectivement une exigence de démocratie et de contre-pouvoirs. Celle-ci s'exerce dans l'ensemble de la société et notamment dans les entreprises.

### **Michel ROUGER**

Il y a quelques années, dans un débat avec Edwy Plenel, nous avons abordé la question de la différence entre la démocratie et la république. La réponse avait été : l'usage du secret. En favorisant ces recherches sur l'*account ability*, j'ai eu le souci de bien marquer qu'il s'agissait d'un devoir de pédagogie et non une reconnaissance de soumission. En effet, si on situe le débat sur une reconnaissance de soumission, il n'y aura en fait pas de débat. Il faut essayer de faire comprendre que le rendu des comptes est un élément rénové d'une pédagogie de relations à 360 degrés avec tous les environnements.

#### **De la salle**

Je souhaite vous donner le point de vue d'un magistrat. Je signale d'abord que le magistrat ne rend pas compte de la façon dont vous le concevez. Il doit justifier dans sa décision son raisonnement par rapport à des principes qui préexistent, à savoir des normes juridiques. Il ne rend pas des comptes ; il répond à une question qui lui est posée par des parties.

Deuxièmement, cette obligation de rendre compte a toujours existé. Elle existe dans le monde anglo-saxon. Mais elle existait aussi dans le monde latin, ainsi que dans ce que nous a transmis l'Eglise à savoir le monde administratif. Aujourd'hui, elle devient prégnante parce que la société française a changé. Elle a choisi de passer dans le monde du libéralisme et du capitalisme de marché. Ainsi, les citoyens français ne sont plus protégés par l'Etat comme ils l'étaient. Ils ont ainsi une plus forte exigence. Par ailleurs, n'oubliez pas qu'on demande aujourd'hui d'être les moteurs de ceux qui vont financer le jeu économique. En effet, c'est avec leur épargne et leur retraite que les entreprises vivent sur les marchés financiers.

Les Français demandent donc des comptes. Les juges l'ont parfaitement compris. Ils ont donc donné un contenu progressif à cette notion d'obligation de rendre des comptes en introduisant de plus en plus d'obligations nouvelles et non prévues par les textes, aux dépens des différents décideurs, et en instituant dans ces cas un renversement de la charge de la preuve, c'est-à-dire en obligeant celui qui doit rendre des comptes à prouver qu'il a fait la démarche nécessaire pour assurer, vis-à-vis de la partie faible, ce rendu de compte. Cette notion est prégnante dans toute la société. Il ne s'agit pas de la découvrir, mais de la construire rapidement.

#### **De la salle**

J'ai été un peu surpris que vous passiez vite sur le processus de rendu de comptes interne à l'Entreprise, à savoir l'évaluation annuelle des personnels. La stratégie d'une entreprise ne se met en œuvre qu'à condition d'être déclinée au sein de la structure. Pour la décliner, chaque manager donne des objectifs à ses collaborateurs, évalue la performance et fixe la rémunération en fonction

de cette performance. Ce système de *reporting* et de compte rendu est la colonne vertébrale du fonctionnement de l'entreprise.

### **Eliane ROUYER-CHEVALIER**

Le rôle de l'entreprise est de convaincre les marchés financiers et les actionnaires de sa stratégie et de sa bonne exécution. Cela support un effort de pédagogie de la part des dirigeants et des managers. Si le management, avec la meilleure stratégie possible, n'est pas capable de la décliner au sein de la structure, il n'atteindra pas ses objectifs.

### **Michel ROUGER**

Le dirigeant doit convaincre à l'extérieur de l'entreprise et persuader à l'intérieur. Or la persuasion nécessite d'agir en permanence, par des échanges au quotidien.

### **Daniel LEBEGUE**

Le rendu de compte est au cœur du métier de l'administrateur. Ce dernier est d'abord mandataire de l'assemblée générale des actionnaires. Ce mandat comporte de façon explicite le devoir de rendre compte à ceux qui ont mandaté. D'une certaine manière, l'administrateur est aussi mandant vis-à-vis du dirigeant. Ainsi, le Conseil d'Administration reçoit des comptes du dirigeant. En d'autres termes, les administrateurs passent alternativement de la posture de mandant à celle de mandataire.

**Document rédigé par la société Ubiquis – Tél. 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)**