Lettre d'information

Actes du dîner-débat du 10 janvier 2008

Invité d'honneur :
Claude Bébéar, *Président du Conseil de Surveillance du Groupe Axa, Président de l'Institut Montaigne*

© IFACI - mars 2008

Claude CARGOU

Le déroulement de cette soirée va être le suivant : après avoir présenté Claude BEBEAR, je lui donnerai la parole pour qu'il nous dise ce qu'il pense de la gouvernance et de l'audit interne. Vous pourrez ensuite lui poser des questions.

Je remercie Claude BEBEAR d'avoir accepté notre invitation. Vous savez que j'ai quitté AXA il y a très peu de temps, et je suis extrêmement honoré et un peu ému de présenter quelqu'un avec qui j'ai travaillé durant de longues années.

Résumer une carrière aussi longue que la vôtre, n'est pas aisé. Vous avez passé plus de quarante ans dans la même entreprise, ce qui n'est pas courant aujourd'hui. Vous êtes entré dans une toute petite entreprise, une PME de province, et vous en avez fait un groupe international de tout premier plan.

Un peu d'histoire : au sortir de Polytechnique, vous êtes entré, en 1958, aux Anciennes Mutuelles d'Assurances, devenues par la suite les Mutuelles Unies. Vous avez exercé la plupart des métiers de l'assurance, dont l'actuariat. Vous avez voyagé en France et au Canada. Vous avez été nommé directeur général en 1975.

En 1982, les Mutuelles Unies absorbent le Groupe Drouot qui, à l'époque, était la première compagnie d'assurance privée.

Le groupe change de nom pour s'appeler AXA, quelques années plus tard. En 1983, vous créez Entreprise et Cité, une association de dirigeants d'entreprise qui avait effectivement comme ambition d'affirmer le rôle de l'entreprise dans la cité. C'était un concept relativement nouveau à l'époque.

En 1986, c'est le rachat de Présence et la création de l'Institut du mécénat humanitaire. A cette époque, le mécénat humanitaire, ce n'était pas comme aujourd'hui ; on en parlait peu.

En 1988, c'est l'acquisition fusion avec la Compagnie du Midi. AXA devient alors le 2e groupe d'assurance français derrière l'UAP. Vous êtes élu manager de l'année.

En 1989 et 1990, c'est l'aventure américaine dont a fait partie Christophe Dupont-Madinier, mon successeur chez AXA. L'aventure commence par un échec : la résistance de l'administration américaine ou plutôt la difficulté à pénétrer le tissu administratif américain fait que l'acquisition de Farmers échoue. Mais AXA a beaucoup appris et le deuxième coup est le bon. En 1991, vous refranchissez l'Atlantique, cette fois-ci avec succès. Vous rachetez et démutualisez la 5e compagnie d'assurance américaine, Equitable, qui a été cotée en 1992. En 1990, vous avez également lancé AXA Atout Cœur, association interne à AXA. L'idée était de regrouper l'ensemble des activités de mécénat, de les concentrer sur l'humanitaire et d'accompagner tous les volontaires (plus de deux mille) de l'entreprise.

En 1995, l'exemple d'Equitable, avec sa démutualisation réussie, a porté ses fruits. Le National Mutual, 2e compagnie d'assurance-vie en Australie, sollicite AXA pour l'aider à démutualiser. Six mois plus tard, AXA récupérait National Mutual, et avec, la 2e compagnie d'assurance-vie à Hong-Kong.

En 1996, c'est le big bang, au cours du week-end du 11 novembre, où a lieu le rapprochement entre AXA et l'UAP. Le groupe voit sa dimension multipliée par deux d'un seul coup. C'est également un choc culturel important entre deux compagnies au passé complètement différent. Mais c'est ce qui a donné à AXA la dimension que l'on connaît aujourd'hui.

1999, c'est l'année où Guardian Royal Exchange rejoint AXA, et de l'acquisition de Nippon Dantai, 13ème compagnie d'assurance-vie japonaise. La plupart des fusions et des acquisitions se font très rapidement.

En mai 2000, vous laissez la présidence, et la structure d'AXA change : on passe à une formule duale, avec un conseil de surveillance et un directoire. Henri de CASTRIES devient président du directoire et vous-même président du conseil de surveillance.

En 2001, vous créez l'Institut Montaigne, un espace de réflexion maintenant bien connu dans l'hexagone. Je ne sais pas si mes références sont exactes, mais on me dit que sur plus de 400 propositions faites, un peu plus de 12 % ont été transformées en droit. C'est significatif de l'impact de cet Institut dans le tissu économique français.

Vous avez préfacé et rédigé un certain nombre de livres : « Le courage de réformer » publié en mai 2002 ; un livre avec Philippe MANIERE « Ils vont tuer le capitalisme » ; en septembre 2006, vous avez

préfacé et coordonné avec l'Institut Montaigne « Comment fait la France quand elle gagne ? » ; en novembre 2004, à la demande du Premier ministre de l'époque, Jean-Pierre RAFFARIN, vous avez publié un rapport avec 24 recommandations pour intégrer les minorités visibles, intitulé « Les entreprises aux couleurs de la France ». J'ajouterai que vous êtes Commandeur de la Légion d'Honneur.

Vous connaissant un peu, je sais que vous êtes un fin connaisseur en vins – je ne sais pas si, ce soir, nous serons à la hauteur – et un grand amateur de chasse. Vous avez la passion du rugby ; vous dites d'ailleurs volontiers qu'une de vos plus grandes fiertés, c'est d'avoir été capitaine de l'équipe de rugby de Polytechnique. Vous avez même écrit que vous regrettiez de ne pas avoir participé suffisamment aux troisièmes mi-temps…Il n'est pas trop tard !

Avant de vous passer la parole, je voudrais rappeler quelques grands principes auxquels vous avez toujours été fidèle. Ces deux-là me paraissaient essentiels : *« Deux principes doivent aider à une prise de décision équilibrée au sein de l'entreprise : l'accroissement de la valeur de l'entreprise sur le long terme est la véritable mesure de la performance. »*, et *« L'entreprise existe pour d'autres fins que l'accroissement de sa valeur »*. Je connais par ailleurs votre attachement aux fondamentaux de l'entreprise, aux valeurs nécessaires pour assurer un développement durable. Vous avez également affirmé à maintes reprises qu'il est important, pour chacun, d'avoir le courage d'exprimer ses convictions. Je crois que cela s'applique particulièrement au métier que nous faisons tous dans cette salle.

Sur le sujet plus spécifique du contrôle interne, vous avez dit très clairement, dans un des rapports de l'Institut Montaigne, que vous souhaitiez qu'il y ait effectivement des départements d'audit interne dans les entreprises ou, s'il n'y en a pas, qu'au moins celles-ci aient le courage de se pencher sur leurs risques et de les analyser.

Je voudrais citer ce que vous avez écrit dans « Mieux gouverner l'entreprise », qui est lié très directement au sujet de ce jour : *« Pour s'acquitter des missions dont ils sont investis, les services d'audit interne devraient être rattachés directement à la direction de l'entreprise. Toutefois, le comité d'audit devrait pouvoir s'entretenir avec le directeur de l'audit interne hors la présence de la direction générale et commander des études ponctuelles qui n'auraient pas été inscrites dans le plan d'audit. »* Voilà, je pense, des choses qui résonnent dans l'esprit de chacun dans cette salle.

J'ai peut-être été un peu long. J'ai fait quelques impasses sur votre carrière, vous ne m'en voudrez pas, mais il est quasi impossible de la résumer. J'ai essayé d'en donner les points essentiels. Je voudrais simplement dire que pendant les dix-sept ans que j'ai passés chez AXA à vos côtés, j'ai eu l'occasion de vivre une expérience extraordinaire, qui a favorisé un développement et un enrichissement personnels. Je voulais profiter de cette soirée pour vous en remercier.

Je sais que les sujets de gouvernance – vous avez beaucoup écrit sur les sujets de gouvernance – sont au cœur de vos préoccupations. Je crois qu'on aura plaisir à vous entendre sur ce sujet, et sur le rôle que l'audit interne peut jouer à l'intérieur des entreprises.

Claude BEBEAR

Durant ma carrière, j'ai connu diverses époques. J'ai connu l'époque où seuls existaient les employés de l'entreprise. On n'osait pas dire qu'on faisait des bénéfices. On ne parlait pas des clients. L'entreprise était là pour les employés. J'ai connu ensuite la période du consumérisme : souvenez-vous : il n'y en avait que pour le client. Les employés se défendaient un peu, les syndicats étaient encore forts, mais le client primait. Maintenant, nous sommes sous le règne de l'actionnaire. Tout est pour l'actionnaire.
Or, pour moi qui viens d'une mutuelle, je considère que, de tous les ***stakeholders***, le moins important est l'actionnaire. Il ne peut pas y avoir d'entreprise s'il n'y a pas de clients ; l'entreprise ne survivra pas si elle n'a pas un très bon personnel. En revanche, elle peut très bien ne pas avoir d'actionnaires. Dans une mutuelle, il n'y a pas d'actionnaires. On peut avoir des biens de mainmorte, en quelque sorte, un capital qui permet à l'entreprise de vivre sans rendre de comptes à des actionnaires.
Donc, quand on parle de l'entreprise, il faut bien se souvenir qu'une entreprise, c'est l'ensemble de trois *stakeholders* : le premier, le plus important, ce sont les clients ; ensuite, c'est le personnel et le management de l'entreprise, y compris le patron (le patron a besoin des employés, mais des employés sans patron ne feraient pas grand'chose) ; enfin, ce sont les actionnaires qu'il faut respecter, voire aimer même s'ils ne nous aiment pas beaucoup ; nous en parlerons tout à l'heure.
Depuis quelque temps, un quatrième *stakeholder* est apparu, dont ne peut plus faire abstraction : l'environnement. C'est justifié : une entreprise ne peut bien se développer, que si elle est dans un environnement porteur. Mais aujourd'hui l'environnement demande beaucoup plus à l'entreprise. C'est d'ailleurs une tendance actuelle de tout demander à l'entreprise. Les hommes politiques, mais pas seulement eux, le peuple en général considère que l'entreprise doit tout faire, tout fournir, et pas simplement créer des richesses. Pourtant, le rôle premier de l'entreprise, c'est de créer des richesses. Ensuite, il faut savoir comment partager ces richesses. Mais c'est un autre problème.

La gouvernance, on en a toujours fait. C'est un peu comme M. Jourdain et la prose. Il est certain que sans gouvernance, les entreprises se casseraient la figure. Mais c'est devenu un phénomène de mode. On a dit : il faut absolument que les entreprises soient gouvernées d'une certaine façon, et l'on a vu fleu-

rir, par exemple en France, des études et des recommandations : les rapports Vienot, puis le rapport Bouton, etc. On était un peu sous l'influence des Etats-Unis.
Or la gouvernance, plus on en parle, moins on en fait, en général. Comme beaucoup d'autres choses.
Ce qui me frappe, dans les entreprises américaines, c'est l'obsession de la gouvernance, l'obsession des règles qui font oublier quelquefois le fond du problème, le pourquoi des problèmes. Cela m'a beaucoup frappé, en particulier dans nos filiales américaines. L'important est de respecter les règles : si on le fait, on est couvert. Cela est dû au fait qu'ils sont terrorisés par les *lawyers*.
La gouvernance c'est l'affaire du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance. Je considère, pour ma part, que le conseil d'administration peut exister dans une petite entreprise ; mais qu'à partir d'une certaine taille, le conseil d'administration ne peut plus administrer. A partir d'une certaine taille, le mode d'organisation qui est en phase avec la réalité économique, c'est le conseil de surveillance et le directoire. Le directoire dirige, le conseil de surveillance surveille, et donne les grandes orientations.

J'ouvre une parenthèse. Savez-vous qui a inventé le PDG ? Le régime de Vichy. Pourquoi ?
Avant, il y avait les présidents, qui représentaient les actionnaires ; ils touchaient des dividendes, ne faisaient rien, et le directeur général faisait marcher l'entreprise. Comme le gouvernement était un gouvernement de droite, donc très moral, il était choqué de voir des gens qui ne travaillaient pas et qui touchaient de l'argent. Il a donc obligé le président à être en même temps directeur général. Fermons la parenthèse.

Aujourd'hui, on redécouvre, comme dans les pays anglo-saxons, que finalement ce n'est pas si mal d'avoir un président, d'une part, et un directeur général, d'autre part. Mais je trouve que garder le système de conseil d'administration avec un *Non-Executive Chairman* et un *CEO*, n'est pas une bonne méthode, parce que ce n'est pas clair. Pourquoi ? Ce *Non-Executive Chairman* est membre salarié de l'entreprise, et il est en même temps de l'autre côté… enfin, il a un rôle un peu bâtard. Vous remarquerez que, chaque fois que ce système est en place, on ne sait pas trop qui fait quoi, d'autant que très souvent, le *Non-Executive Chairman*, en France du moins, est l'ancien *CEO*, et c'est un peu cafouilleux. En revanche, je trouve que le système de conseil de surveillance et directoire est parfaitement clair : le patron du conseil de surveillance n'est pas engagé dans la vie quotidienne de l'entreprise, ce n'est pas lui le *CEO* ; et le *CEO* est vraiment le patron du directoire.

Disons maintenant un mot des **administrateurs**. Qui doivent être les administrateurs de l'entreprise sachant que le conseil d'administration représente les actionnaires ?
On a inventé la notion farfelue d'administrateur indépendant. Il n'y a rien de plus inepte que ce concept-là. Cela n'existe pas, un administrateur indépendant. Vous prenez un administrateur qui est indépendant, que vous ne connaissez pratiquement pas. Si le *CEO* n'est pas idiot, rapidement cet administrateur devient un ami. Ils ne sont plus indépendants l'un de l'autre à cause des liens d'amitié qui se sont développés.
On ne demande pas à un administrateur d'être indépendant ; on lui demande trois ou quatre choses, très simples.
Premièrement, d'être compétent, c'est-à-dire de comprendre ce qu'est une entreprise, de comprendre le métier et de comprendre ce qu'il faut faire.
Deuxièmement, d'avoir le temps, parce que quand vous êtes administrateur d'une entreprise, surtout d'une entreprise complexe, internationale, et que vous avez six ou sept conseils d'administration dans l'année, il faut passer beaucoup de temps, en dehors des séances du conseil, à travailler.
Troisièmement, d'avoir une qualité dont on ne parle jamais : le courage. Le courage de renvoyer un ami. Parce que, je le répète, le *CEO* a rapidement fait de vous un ami ou du moins quelqu'un de proche. Eh bien il faut être capable, à un moment donné, si l'on juge que c'est nécessaire, de lui dire : « Vous partez. » Si vous réfléchissez à tous les scandales qui se sont passés, de Enron à Vivendi, etc., d'où cela vient-il ? De l'incompétence des gens, mais surtout de leur manque de courage. Ils n'ont pas eu le courage de prendre des décisions sévères consistant à se séparer de la direction quand il le faut.
Il y a une quatrième exigence, c'est l'*affectio societatis* : il faut s'intéresser à l'entreprise. Quand je vois

que l'on forme des administrateurs pour en faire des administrateurs professionnels, cela me révolte. Un administrateur professionnel, ce n'est pas un administrateur ; c'est une espèce de zombie. Les administrateurs professionnels – j'en connais quelques-uns – ne s'intéressent pas réellement à l'entreprise. Il leur manque cette chose très importante qui est d'avoir l'entreprise dans la peau ; je crois qu'une entreprise marche bien quand tout le monde, depuis le conseil d'administration jusqu'au dernier des balayeurs, a l'entreprise dans la peau.
Donc, l'administrateur indépendant et l'administrateur professionnel sont des notions qui, personnellement, me choquent, je le répète. Mais enfin c'est à la mode !

Les comités. Dans les conseils, il y a des comités : le comité financier, le comité d'audit, le comité de sélection, le comité des rémunérations… et plus il y a de comités plus on est content. Je dis attention ! Beaucoup de conseils fonctionnent très mal justement à cause des comités. Le conseil d'administration, quelquefois, délègue son autorité aux comités et, de ce fait, a une vision tronquée ou erronée des réalités. Le patron du comité d'audit fait un rapport ; le patron du comité de sélection fait un rapport, et on entérine ce qu'ont dit les membres du comité.
Le comité est un moyen de tenir des conseils beaucoup plus courts, mais aussi de les vider de leur sens. C'est une chose qui me frappe. Chez AXA, ce que je demande, c'est que le président du comité fasse son rapport mais, qu'il ne le lise pas, qu'il le commente et qu'on en discute car, je le répète, le conseil d'administration n'est pas là pour entériner ce que dit le comité. Or, s'il y a un dysfonctionnement grave, me semble-t-il, dans les entreprises à l'heure actuelle, c'est très souvent le fait des comités. Dans le cas de Vivendi, les décisions ont été prises par les comités et ne remontaient pas au conseil d'administration qui, dès lors, ne fonctionnait pas normalement. Les comités sont là pour fouiller, pour éclairer et remettre une synthèse au conseil d'administration qui prendra les décisions qui s'imposent.

Les actionnaires. Les actionnaires sont rois, aujourd'hui, et les actionnaires s'intéressent peu à l'entreprise. En général, en dehors des affaires familiales dans lesquelles il y a des gens qui réellement aiment l'entreprise, les autres actionnaires sont des gens de passage. On parle beaucoup, à l'heure actuelle des grands fonds qui investissent dans les entreprises et qui terrorisent les dirigeants des entreprises. Sont-ils réellement des actionnaires ? S'intéressent-ils réellement à l'entreprise ?
Une entreprise, c'est quoi ? C'est quelque chose qui s'inscrit dans le temps, c'est quelque chose qui s'inscrit dans le moyen terme, dans le long terme. Les actionnaires qui investissent dans une entreprise pour deux ou trois ans ne sont pas des gens qui épousent l'entreprise. Celui qui épouse l'entreprise, c'est

M. Warren Buffett qui dit : *« Moi, quand j'achète une action, c'est dans l'idée de la garder éternellement, et je ne la vends que quand je pense que je ne peux pas faire autrement, c'est-à-dire quand l'entreprise est trop mal gérée et que je n'ai pas d'influence pour qu'elle le soit mieux. Mais quand j'investis, c'est pour accompagner l'entreprise dans toute son aventure. »*

Les grands fonds d'investissement n'ont pas cette philosophie-là. Dans le meilleur des cas, ils revendent au bout de quatre ou cinq ans – ils estiment que cinq ans, c'est le très long terme – pour en tirer le maximum, et ils mettent une pression d'enfer sur le management de l'entreprise afin qu'un maximum d'argent sorte immédiatement, cela au détriment très souvent des investissements à long terme. Or les entreprises, quelles qu'elles soient, ont besoin d'investissements à long terme.

Cela n'a donc pas de sens, dans une entreprise, de ne raisonner qu'à quatre ans ou cinq ans. Il faut aussi penser à dix ans. Or, les fonds d'investissement ne pensent pas à dix ans. Même les fonds de pension, qui pourtant ont des engagements à trente ou quarante ans, qui devraient raisonner à très long terme, gardent en moyenne les actions pendant sept mois. Il y a une dizaine ou une quinzaine d'années, c'était sept ans ; maintenant, c'est sept mois. Alors qu'ils devraient être des actionnaires très stables, ils sont devenus très instables.

C'est pourquoi je n'ai pas de respect pour la plupart des actionnaires. J'en cherche qui s'intéressent à l'entreprise, qui sont prêts à écouter ce que l'on veut faire, à discuter avec nous de nos projets, prêts à nous accompagner éternellement, dans la mesure où nous sommes, nous, capables de leur donner un rendement raisonnable, qui correspond à ce qu'ils recherchent.

Je me souviens très bien de la fusion entre égaux que nous avons faite avec l'UAP. Je reçois un appel téléphonique d'un actionnaire qui était à Nassau, et qui me dit : *« Vous avez fait une bêtise. Cette fois je ne peux pas vous suivre, je vends tout. »* Je lui dis : *« Attendez. On se connaît depuis des années ; avant de tout vendre, je viens vous voir. Je saute dans un avion, j'arrive et on discute. »* Je vais le voir et on discute. Après deux heures de discussion, non seulement il ne vend pas, mais il achète. C'est cela, un bon actionnaire. Il comprend qu'en reprenant l'UAP, une société nationalisée pas très bien gérée, avec des problèmes certes, mais avec un fonds de commerce de très grande qualité, pendant un an, deux ans ou trois ans, on va en baver mais que, à moyen terme, ce sera une opération formidable.

Peu de fonds actuels feraient cela. Ils accepteraient une dilution des résultats pendant un an, à la rigueur pendant deux ans, mais certainement pas plus. Eh bien ce sont de mauvais actionnaires et malheureusement, aujourd'hui, nous vivons dans un système où les actionnaires sont généralement mauvais, et d'autant plus mauvais que l'on a inventé tout un tas d'outils, d'instruments qui sont des attrape-nigauds.

L'affaire des ***subprimes*** qui se passe à l'heure actuelle, frise l'escroquerie : je vends une maison à quelqu'un qui n'a pas d'argent, pas de job et pas de revenus. Je lui fais un prêt.
Cette créance me brûle les doigts et je me dis qu'il faut que je la repasse à quelqu'un. Telle quelle, je ne peux la repasser à personne. Personne ne me la reprendra.
Alors, qu'est-ce que je fais ? Je contacte un petit polytechnicien – ils sont très bien, les petits polytechniciens, dans ce domaine-là, en particulier à Londres – et je lui dis : *« Vous allez me fabriquer des produits dans lesquels tout sera bien camouflé. »* Cela s'appelle des *CDO*. *« Vous allez me faire un CDO dans lequel vous allez mélanger tout un tas de choses, de sorte qu'une chatte n'y retrouve pas ses petits ; et la première chatte que vous irez voir, ce sera Standard & Poor's ou Moody's. Vous ferez en sorte que l'interlocuteur de Standard & Poor's ou Moody's ne comprenne rien à ce que vous lui vendez, en le bombardant de mathématique. Il ne comprend rien, donc il accepte, et il vous met un Triple A ou un double A. Armé de cela, vous allez trouver un vendeur quelconque qui va vendre, très décontracté, un*

produit auquel il ne comprend rien, parce qu'il ne sait pas ce qu'il y a dedans, car il y a des milliers de choses, dedans, quand c'est bien monté. Il va le vendre en toute bonne conscience. Encore que, quelquefois, la bonne conscience, on peut la mettre en doute. »

Ensuite, le truc absolument génial, c'est de créer les *CDO* de *CDO* : les *CDO2*. Tout ce qui est Triple B n'est pas vendable. Alors, qu'est-ce qu'on fait ? On les mélange avec d'autres Triple B et on tire de là des Triple A. Ce sont les mystères de la mathématique.

Il y a des imbéciles – le mot est très faible – qui acceptent cela. Les vendeurs vendent sans trop regarder ce qu'ils vendent ; de toute façon, je ne sais pas s'ils pourraient comprendre. Mais ce qui m'étonne, c'est que les acheteurs sont très souvent des investisseurs institutionnels, c'est-à-dire des professionnels. Des professionnels qui acceptent d'acheter ces produits-là ! Et un jour ou l'autre, cela explose. Dix-sept ans après la crise que l'on a connue avec les *junk bonds*, prêts faits à des entreprises en situation difficile qui acceptaient de payer n'importe quel taux d'intérêt, on recommence avec les *subprimes* : c'est exactement la même chose ; au lieu d'être des entreprises, ce sont des individus.

Les **marchés financiers** n'ont aucune mémoire. Si vous regardez, on va de crise en crise. Les bulles, par exemple : on est, à l'heure actuelle, lancé dans une bulle ; on revoit à nouveau des entreprises, qui n'ont pas encore de clients, mais qui se vendent des fortunes folles. Eh bien, dans les années 2000, on a connu cette bulle. On est en train de recommencer la même chose à partir des techniques nouvelles ; on refait la même erreur.

Ce que je reproche à ce système, ce n'est pas que les gens perdent leur argent. Ils n'avaient qu'à réfléchir un peu avant d'investir. Ce que je reproche, c'est que tous ces accidents conjoncturels font perdre beaucoup de temps à l'économie. Les progrès de l'économie et les bienfaits des entreprises sont complètement freinés par cela.

Le « court-termisme » qui existe à l'heure actuelle fait que les chefs d'entreprise ne raisonnent plus dans le long terme mais dans le court terme. Les *quarterly reports* sont un scandale, ça n'a pas de sens, et pourtant, vous êtes obligés, dans certains métiers, dans certains pays, de faire des rapports trimestriels. Vous devez absolument faire des rapports trimestriels qui montrent une croissance des résultats. Donc, vous arrangez un peu vos résultats de manière à ce qu'il y ait une certaine croissance ; autrement dit, vous faites un faux bilan. Les *quarterly reports*, c'est le moyen d'apprendre à faire des faux bilans. Et quand vous faites des faux bilans chaque trimestre, pourquoi ne pas faire des faux bilans chaque semestre, et pourquoi ne pas faire de faux bilans à la fin de l'année ? Vous êtes choqués sans doute par ce que je dis, mais c'est comme cela que l'on entre dans un système de faux bilans. On ne devrait pas

faire des rapports trimestriels ; on devrait même, dans certaines professions – je pense à la réassurance – faire des comptes une fois tous les trois ans. Même le rapport annuel n'a pas de sens.

L'audit interne. L'audit interne, c'est le premier des garde-fous, ou cela devrait être normalement le premier des garde-fous dans l'entreprise.
Ce n'est pas très clair. Dans certaines entreprises l'audit interne dépend du *CEO*, c'est un outil de contrôle interne, si je puis dire, qui dépend du *CEO*. Dans d'autres entreprises, l'audit interne dépend du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Votre rôle, c'est de contrôler toute l'entreprise, y compris son management.
C'est un progrès considérable que d'avoir introduit cette notion d'audit interne. Et je crois que, dans des entreprises d'une certaine importance, il est absolument indispensable qu'il y ait un audit interne.
D'autre part, il est non moins indispensable qu'il y ait des auditeurs externes. L'auditeur interne peut subir la pression du management, des dirigeants de l'entreprise, éventuellement du conseil d'administration, qui agissent ou qui essaient d'agir sur lui de manière à ce qu'il ne fasse pas trop ressortir les bêtises qui sont faites. Alors que l'auditeur externe, lui, travaille pour les actionnaires extérieurs, afin qu'ils soient réellement bien informés. Théoriquement, il a une indépendance que l'auditeur interne n'a pas. Je dis bien « théoriquement », parce que quelquefois des auditeurs externes se laissent entraîner par leur fringale d'honoraires et leur crainte de perdre la clientèle. Alors malheureusement, trop souvent, il y a comme une négociation entre la direction de l'entreprise et les auditeurs externes pour que ceux-ci disent ce que l'on a envie qu'ils disent, à condition, bien entendu, que cela reste acceptable

Je vais m'arrêter là. Je voudrais simplement dire une chose : tous ces problèmes de gouvernance – le rôle du conseil, les relations avec les actionnaires, etc. – ce n'est pas l'essentiel dans l'entreprise. L'essentiel, dans l'entreprise, c'est le management, c'est la façon dont l'entreprise est mobilisée pour faire son métier, d'une part, et pour atteindre ses objectifs, d'autre part. Atteindre ses objectifs : je crois qu'une entreprise ne pourra bien fonctionner que si le management de l'entreprise sait allumer une étoile et faire en sorte que tout le monde regarde cette étoile.
Je me souviens : autrefois je faisais le tour du monde ; j'allais voir tous nos collaborateurs, je dis bien tous, pour leur expliquer ce que l'on voulait faire, ce que l'on faisait, pourquoi on le faisait ; je leur disais que l'on avait besoin d'eux, que chacun était important, y compris le balayeur : quand vous êtes dans un bureau mal balayé, un bureau sale, vous travaillez sans grand enthousiasme ; et si un client arrive, il n'a pas une bonne opinion de vous.

Une entreprise, c'est un jeu d'équipe, une équipe de rugby. On joue tous ensemble. Et il faut qu'on ait tous envie de gagner, qu'on ait tous envie de faire la même chose, et que tous ensemble on porte l'entreprise. C'est cela, le plus important. C'est beaucoup plus important qu'une gouvernance formelle, parfaite, à la Sarbanes-Oxley. Un journaliste s'est amusé à passer Enron au crible de Sarbanes-Oxley. Eh bien, sous réserve de très légères modifications, Enron respectait Sarbanes-Oxley, ce qui montre bien qu'une gouvernance, aussi sophistiquée soit-elle, aussi sévère soit-elle, ne vaut rien face à des gens qui ne jouent pas le jeu, des gens malhonnêtes ou des gens qui n'ont pas la volonté de faire de leur entreprise quelque chose qui profite à tout le monde, à tous les *stakeholders*, d'abord aux clients de l'extérieur, au personnel et aux actionnaires, puisqu'en général il en faut.
Je vous remercie.

Claude CARGOU

Nous allons maintenant poser nos questions à Claude BEBEAR.

Louis VAURS

Nous avons eu beaucoup de questions. J'ai donc été obligé d'en sélectionner quelques-unes.
La première question concerne des propos trouvés dans vos différents ouvrages, au sujet des censeurs. Vous revenez très souvent sur l'idée de créer, au sein du conseil d'administration, des censeurs. Quel est le rôle que vous souhaitez leur voir jouer ?
Il n'y a jamais eu beaucoup de détails à leur sujet. Dans l'un de vos écrits, on peut lire qu'ils entretiennent avec les commissaires aux comptes, les auditeurs externes, une relation privilégiée.
Mais alors, que fait le comité d'audit ? C'est bien lui qui, dans les différents rapports sur la gouvernance, a cette responsabilité.
La deuxième question va également dans le même sens : dans un monde parfait, qui devrait nommer les auditeurs externes ?

Claude BEBEAR

Qui nomme les auditeurs externes, aujourd'hui ? C'est le conseil d'administration, enfin en théorie. Dans la réalité, c'est souvent le management. Et que doivent faire les auditeurs externes ? Ils doivent

rendre compte aux actionnaires de la gestion… du conseil d'administration. Vous voyez bien qu'il y a quelque chose qui ne va pas.
L'idée est donc de dire : on devrait élire deux collèges, premièrement, un collège des administrateurs qui gère l'entreprise ou plus exactement qui choisit les dirigeants et qui surveille les dirigeants. Deuxièmement, un collège des censeurs. Les censeurs, eux, sont chargés de contrôler la gestion globale de l'entreprise. Ils vont choisir les auditeurs externes, pour que ces auditeurs externes soient complètement indépendants du management et du conseil de surveillance – que ce soit le conseil de surveillance ou le conseil d'administration – dont ils sont chargés de contrôler quand même la gestion. Voilà sur les censeurs.
Qui choisit les censeurs ? Dans ce système-là, vous voyez bien que les auditeurs externes sont choisis par les actionnaires ; et les auditeurs internes, à l'intérieur, ils doivent être choisis, selon le fonctionnement de l'entreprise, soit par le management, soit par le conseil de surveillance.
Il faut que les auditeurs externes aient la possibilité de voir ce qu'ils ont envie de voir dans l'entreprise. Ils ont une liberté absolue d'aller partout dans l'entreprise et on doit leur répondre sur tous les points. Il faut aussi que les auditeurs internes puissent avoir un contact direct avec les auditeurs externes.

Louis VAURS

Dans l'une de ses publications, l'IFA dit être très attaché à la nomination des salariés au sein du conseil d'administration. Je ne parle pas des salariés qui sont également actionnaires, mais des simples salariés. Quelle est votre opinion sur ce point ?

Claude BEBEAR

Je suis totalement contre. C'est un mélange des genres. Vous imaginez le problème dans les sociétés internationales, où les intérêts des personnels sont extrêmement différents, leurs visions des choses extrêmement différentes. Et même dans une entreprise purement française, quelle est la compétence des salariés ? J'en reviens toujours à cette histoire de compétence qui est la première qualité de l'administrateur. Or l'employé n'a pas la compétence. S'il l'avait, il serait dirigeant. Là, je fais un peu de Lee Kuan Yew, l'ancien premier ministre de Singapour. Au président d'Harvard qui lui disait : *« Vous n'êtes pas une vraie démocratie, il n'y a pas d'opposition chez vous. »* Il répondit : *« Non, il n'y a pas d'opposition chez moi, puisque je prends les meilleurs. Qu'est-ce que serait l'opposition ? Ce serait les crétins.*

Donc, il n'y a pas d'opposition. C'est pour cela que mon pays est très bien gouverné. » Eh bien, je pense que dans les entreprises, le responsable syndical, fût-il très intelligent, n'a pas les données lui permettant d'être un administrateur compétent.
En revanche, je pense qu'il faut probablement renforcer le pouvoir des comités d'entreprise, de manière à ce qu'il y ait une vraie transparence, une vraie information donnée au personnel, de vraies discussions sur les problèmes salariaux. Mais chacun à sa place, et les vaches seront bien gardées.

Louis VAURS

Une autre question concerne le gouvernement d'entreprise en France. Pendant très longtemps, on a considéré qu'on était très en retard par rapport au monde anglo-saxon. Je voulais savoir si, après les rapports Vienot et Bouton, les lois NRE et LSF, on peut maintenant considérer que la France se trouve au même niveau que les Anglo-Saxons ?

Claude BEBEAR

Non, je crois qu'on est meilleur que les Anglo-Saxons, malgré les rapports Vienot et Bouton qui ont voulu faire que la France soit gouvernée de la même façon que les entreprises anglo-saxonnes. Or, je suis désolé de le dire, mais les entreprises anglo-saxonnes sont mal gouvernées. La preuve, regardez les scandales aux Etats-Unis. On met en place Sarbanes-Oxley, qui coûte une fortune et ne résout aucun problème.
La gouvernance anglo-saxonne est une gouvernance formaliste. Je crois que la bonne gouvernance est dans la qualité des hommes. Cela peut paraître simpliste mais j'y crois très fermement.
Vous pouvez mettre le système le plus rigoureux en place, une fripouille passera toujours à travers. Vous pouvez avoir une absence de système, un type doué réussira à en faire quand même quelque chose.
Aujourd'hui, comment se situe-t-on par rapport aux Anglo-Saxons ? On a avancé à leur façon, c'est-à-dire que l'on a des comités dans tous les sens, des règles de ceci, des règles de cela. On fait semblant, quand on recrute un nouvel administrateur, de demander l'avis d'organismes extérieurs qui nous donnent des noms, que l'on regarde ou que l'on fait semblant de regarder, etc. Bref, on respecte les règles, mais finalement, ce qui compte, c'est le bon sens, c'est la décision humaine et non pas le processus. Vous savez, il y a des modes dans la gestion. A l'heure actuelle, nous sommes entrés dans la mode du processus. Il faut respecter le processus. Récemment j'ai constaté qu'une décision complètement

idiote avait été prise dans un secteur. Je demande pourquoi. On se renseigne et on me répond que le processus a été respecté. Je dis : *« Mais c'est idiot ! »* – *« Oui, c'est idiot, mais on a respecté le processus. »* C'est la mode actuelle. Il y a eu la mode de la gestion participative par objectif, aujourd'hui, c'est le processus. Et le processus, c'est le meilleur moyen de tuer l'initiative, de tuer l'imagination, de tuer la créativité. Ce n'est pas le processus qui a fait la société de Bill Gates, c'est Bill Gates et quelques autres.

Pierre-Alexandre BAPST

Ma question sort un peu de la gouvernance, mais pas tant que cela, puisque j'appartiens à une petite entreprise familiale. Quelle est votre vision sur les chances de survie des plus petites entreprises qui sont menacées par ce capitalisme sauvage dont vous nous avez parlé, qui ont des modes de gouvernance apparaissant un peu archaïques, qui, pour respecter toutes les règles qui s'imposent à elles, sont ensevelies sous les paperasses que vous aimez certainement aussi peu que nous, qui ont un accès au capital de plus en plus difficile et qui se battent avec des mastodontes gouvernés eux-mêmes par des fonds de pension dont les rentabilités sont très fortes.

Bref, l'avenir est-il rose ? Si oui, sous quels auspices ?

Claude BEBEAR

Si vous êtes doué, l'avenir est bigrement rose, parce que justement vous n'avez pas les fonds de pension sur le dos, vous n'avez pas les fonds *Blackstone* et autres sur le dos, vous n'avez pas la menace des *hedge funds* qui peuvent lancer un raid sur vous.

Une chose très intéressante : tous les ans, Forbes, je crois, publie les 500 premières entreprises du monde. Au bout de 15 ans, 15 % seulement des entreprises sont encore dans les 500. Cela veut dire que des géants disparaissent et que de nouvelles entreprises éclosent.

Regardez à l'heure actuelle les entreprises dont on parle, ce sont celles de gens comme Bill Gates, qui sont nées de quoi ? De rien, de l'imagination simplement de gens créatifs. Donc, n'ayez aucune crainte pour votre entreprise et, si je peux vous donner un conseil, tant que vous pourrez ne pas être coté, ne le soyez pas.

Les marchés se trompent à tous les coups, ils tiennent toujours de faux raisonnements. C'est qui, les marchés ? Ce sont des gamins de 25 ans. Je n'ai rien contre les gamins de 25 ans en général, mais ces gamins de 25 ans sont des analystes financiers qui ne connaissent rien au business et vous donnent des conseils. Et les patrons faibles les écoutent.

Un cran au-dessus, se trouvent des gens un peu plus mûrs : c'est Moody's, c'est Standard & Poor's, etc. Ceux-ci portent des jugements et ils mettent des notes. Ce qui les intéresse, c'est que vous leur donniez des chiffres et des prévisions sur les trois et six prochains mois. Si vous voulez leur parler des hommes de l'entreprise qui, je le répète, font la force de l'entreprise, cela ne les intéresse pas. Au bout d'un certain temps, vous vous demandez : *« Pourquoi je discute avec celui-là ? Chez moi, je ne le prendrais même pas comme sous-chef de service, alors pourquoi je perds mon temps ? »*

Evitez les marchés, autant que vous pouvez. Regardez ce qui se passe, à l'heure actuelle, sur les marchés, c'est vraiment n'importe quoi. La crise des *subprimes* est une crise totalement artificielle, il n'y a pas d'appauvrissement de la planète. Si vous mesurez la richesse de l'économie par la capitalisation boursière, on est en plein drame, à l'heure actuelle. Et pourtant, la réalité économique n'a pas changé. Il n' y a pas d'effondrement de l'économie.

On vous dit : la bourse a toujours raison. Non. Elle finit toujours par avoir raison, par rattraper la réalité ; elle est bien obligée. Mais je peux vous assurer que pour AXA, qui a été de conquête en conquête, la bourse s'est systématiquement toujours trompée. C'est en jouant contre la bourse que l'on pouvait reprendre des entreprises pour pas cher.

Le patron de Equitable, notre société américaine, avait écrit un bouquin que j'avais beaucoup aimé,

« Contrarian management », le management en prenant la position contraire des autres. C'est dans des périodes de crise que vous faites des fortunes. C'est dans des périodes de crise que vous pouvez développer vos entreprises formidablement. Ce n'est pas dans les périodes où tout va bien. Et surtout, vous pouvez faire votre trou en faisant différemment de ce que font les autres.
Donc, vous avez de la chance d'être dans une PME.

Georges BOUCHARD

Vous avez évoqué tout à l'heure une évolution, que vous considérez comme négative, de l'actionnariat qui n'a plus d'*affectio societatis* pour l'entreprise dont il est actionnaire.
N'est-ce pas une évolution plus générale qui touche aussi bien les actionnaires que les collaborateurs, les managers, et qui fait que, finalement, on devient tous des mercenaires ? Ce n'est pas péjoratif. Nous sommes tous des mercenaires. Il n'y a plus d'*affectio societatis*.

Claude BEBEAR

Vous avez absolument raison : nous sommes, aujourd'hui, de plus en plus dans une société mercenaire. J'avais été frappé quand j'avais débarqué aux Etats-Unis et au Canada, il y a bien longtemps, de voir à quel point l'Amérique du Nord était une société de mercenaires.
On ne considère pas, dans une entreprise américaine, que l'on a des devoirs vis-à-vis du personnel. Et le personnel ne considère pas qu'il a des devoirs vis-à-vis de l'entreprise. Le personnel a le devoir de bien faire son boulot, et le patron a le devoir de payer un salaire juste, point à la ligne.
En France, nous avions une tradition d'attachement à l'entreprise et d'attachement au personnel. On appelait cela le paternalisme. Horreur ! Horrible chose que le paternalisme ! C'était tellement horrible que l'on voyait, dans une même entreprise, des générations se succéder. Les parents rêvaient de mettre leurs enfants dans l'entreprise. Cela prouve que ce n'était pas si mal.
On a quitté cela. On est entré dans un système beaucoup plus régulé, beaucoup plus sérieux, beaucoup plus rationnel, où l'on oublie cet attachement physique que l'on peut avoir avec l'entreprise, et on remplace cela par des notations très mathématiques. On a tué complètement le lien.
Quand vous mettez les gens à la porte, de façon pas très correcte, ce qui se produit souvent, peut-être quelquefois parce que vous êtes obligé de le faire, dites-vous bien que vous blessez non seulement celui que vous mettez à la porte mais les autres, qui se disent : *« Je peux être traité de la même façon. Donc,*

cette entreprise ne m'aime pas ; alors pourquoi je l'aimerais ? »
L'action syndicale en France, l'action politique, étaient des actions anti-entreprise, qui cassaient l'amour que les gens avaient pour l'entreprise. Je trouve merveilleux que les gens aient pu rester attachés à leur entreprise pendant des décennies, malgré les campagnes de la CGT et de tous les syndicats. Il reste toujours malgré tout, et grâce au ciel, encore un peu d'attachement, beaucoup plus, en tout cas, que dans les pays anglo-saxons.

Christophe BUTIKOFER

Le courage de réformer est une notion qui vous est chère. Ma question est simple : en matière de gouvernance, en France aujourd'hui, quels seraient les chantiers ambitieux à lancer ?

Claude BEBEAR

Sur la gouvernance elle-même ? Dans l'entreprise, deux choses essentielles sont à recréer : l'*affectio societatis* et la motivation du personnel. Je pense que vous ne pouvez pas réussir si le personnel ne partage pas un objectif commun, ne sait pas exactement où l'on veut aller. Le personnel doit être prêt à mettre ses tripes au soleil pour cet objectif.
J'ai été très frappé, il y a fort longtemps, du temps où EDF était dirigé par M. BOITEUX et par le parti communiste, par l'esprit maison des employés d'EDF : il était terriblement impressionnant. Les gens, idéologiquement, détestaient l'entreprise mais, dans leurs tripes, adoraient EDF.
Voilà, je crois, ce qu'il faut absolument faire : éviter la dérive vers le processus, la dérive vers la notation à tout bout de champ, la dérive dans laquelle on tue l'humain au profit du pur rationnel. Je trouve très bien ce que fait Sarkozy à l'heure actuelle, mais l'idée de noter les ministres est totalement farfelue. Etre ministre, c'est autre chose que cela. Il doit y avoir un côté humain, un côté intuitif qui ne peut pas être coincé dans des critères purement mathématiques.
Le truc essentiel, je me répète, c'est allumer une étoile dans l'entreprise et faire que tout le monde, à tous les échelons, ait la connaissance de cette étoile et la volonté de l'atteindre ; que tout le monde sente que l'entreprise l'aime, et que ce soit vrai. Le patron doit être convaincu que l'entreprise est une collectivité, et que tout individu dans cette collectivité est important.

Un participant

Monsieur le président, je me permettrai de réagir à votre dernière remarque sur l'amour de l'entreprise. Il est rare que l'auditeur soit perçu comme quelqu'un qui aime l'entreprise et qui a besoin d'être aimé des membres de cette entreprise. Il n'est pas, ou en tout cas, il n'apparaît pas dans cette logique.
Sur quels critères souhaitez-vous que les patrons de l'audit interne soient recrutés dans les entreprises de votre groupe ?

Claude BEBEAR

Ce n'est pas parce que vous contrôlez que vous êtes forcément un sale type. Regardez la différence entre le policier français qui est souvent agressif, et le *bobby* anglais. La façon dont vous faites le métier est aussi importante que le métier lui-même.

Votre rôle d'auditeur est de prévenir les dérives, les malhonnêtetés, de les découvrir s'il y en a. Ce n'est pas parce que vous me dites que je me suis trompé, que j'ai fait une faute, que je dois forcément vous considérer comme un ennemi ou un adversaire.
Pour ma part, qu'est-ce que je demandais à l'auditeur interne ? D'avoir une connaissance du métier et une connaissance de l'entreprise. Je crois que c'est aussi important, peut-être même plus, que la connaissance de la technique de l'audit. La technique de l'audit, cela s'apprend, tandis que la connaissance d'une entreprise, c'est quelque chose qui demande du temps. La connaissance de l'entreprise, c'est la connaissance des processus de l'entreprise, d'accord ; c'est la connaissance du métier, d'accord ; mais c'est aussi la connaissance de l'histoire de l'entreprise, de sa culture. Cela ne s'acquiert pas du jour au lendemain.

Un participant

Ma question fait suite à une table ronde que nous avons eue à l'IFACI en décembre, sur l'audit de la gouvernance. Selon vous, est-ce que l'audit interne, même rattaché au plus haut niveau, au conseil de surveillance ou au conseil d'administration, peut ou doit auditer la gouvernance de l'entreprise ? Et si oui, quels moyens peut-il avoir pour faire cela ?

Claude BEBEAR

Si vous considérez que la gouvernance est un processus, oui, vous devez effectivement vérifier que les principes de gouvernance sont respectés. A condition qu'ils soient écrits.

Louis VAURS

Est-ce que cela peut aller jusqu'à l'évaluation, par exemple, du processus du fonctionnement d'un conseil d'administration ?
Concernant les filiales, c'est relativement facile. Pour la maison mère, cela me paraît beaucoup plus compliqué.

Claude BEBEAR

On peut imaginer un tel audit, mais à mon avis, il ne peut pas être réalisé par l'audit interne. Il ne peut être réalisé que par un audit externe. L'auditeur interne ne peut pas dire : *« Mes patrons sont abrutis. »*, alors que ce sont eux qui le paient. Il faut être logique. Il y a des limites au courage. Je vous ai dit tout à l'heure que le courage était une nécessité, mais enfin on ne peut pas tout demander.
Au début, j'étais très sceptique sur le fait qu'un conseil d'administration ou un conseil de surveillance s'autoévalue, en quelque sorte. Et puis avec l'expérience, j'ai trouvé qu'après une autoévaluation, il y avait un progrès dans le fonctionnement du conseil.
Qu'un élément externe vienne nous regarder et dise : *« Voilà ce que j'en pense. »*, ce n'est pas forcément mauvais. On ne le fait pas, chez nous, mais pourquoi pas, au fond ? Cela peut être profitable.
En cas de vrai problème dans le conseil, en cas de crise, un audit externe peut être extrêmement utile. Mais il faut que ce soit un audit vraiment externe.

Louis VAURS

Merci, Monsieur le Président, d'avoir répondu à nos questions, et de nous avoir parlé sans langue de bois, et avec beaucoup de conviction.

Conception/réalisation : EBZONE Communication (eblanc@ebzone.fr) - Impression : Compédit Beauregard