

HEWLETT-PACKARD

L'exemplarité de la transparence

La loi américaine oblige les administrateurs à rendre publiques les raisons de leur démission en cas de désaccord avec leur société. Pas en France, où ceux-ci d'ailleurs ne démissionnent que rarement.



Pierre-Yves Gomez, professeur à l'EM Lyon, président du laboratoire de recherche IFGE. « Dans un milieu contraint socialement, avant de démissionner, l'administrateur évalue le risque d'être mis à l'index du réseau d'amitiés auquel il appartient. »

Un administrateur bavard, une présidente résolue coûte que coûte à confondre l'indiscret, un troisième homme indigné des méthodes utilisées : ce sont les principaux protagonistes de l'affaire Hewlett-Packard, qui se solda temporairement par la démission de la présidente du conseil d'administration de la société, Patricia Dunn. L'auteur des fuites est Georges Keyworth. Début 2005, ses conversations avec des journalistes aboutissent sur le site Internet CNet, spécialisé dans la technologie. On y découvre des informations confidentielles sur un séminaire réunissant les administrateurs et le PDG d'alors, Carly Fiorina. Les projets à long terme de Hewlett-Packard, affecté par de graves difficultés après sa fusion avec Compaq, y sont évoqués. Patricia Dunn n'a alors cessé de démasquer l'auteur des fuites. Mais les détectives privés auxquels elle fait appel franchissent la ligne jaune : pour se faire communiquer les relevés téléphoniques des administrateurs et de certains journalistes, ils usurpent l'identité des intéressés. Outre par ces méthodes illégales, Tom Perkins, un autre administrateur, démissionne brutalement.

Une démission obligatoirement motivée

Les effets collatéraux de ce départ fracassant ne sont pas longs à se faire sentir : Patricia Dunn offre sa tête à ses actionnaires, suivie par sa directrice juridique. Face aux enjeux de cette crise de management, on peut imaginer que Tom Perkins a dû réfléchir à deux fois avant de présenter sa propre démission. Aux Etats-Unis, une entreprise cotée est tenue par la loi de communiquer les causes du départ d'un administrateur lorsque celui-ci est en désaccord avec la société. Question : une telle règle, qui aboutit à étaler sur la place publique les causes d'un différend, n'est-elle pas de nature à dissuader les départs ? Premier constat : Tom Perkins a lui-même demandé à la

SEC, le gendarme de la Bourse aux Etats-Unis, de rappeler HP à ses obligations : que celle-ci rende publiques les causes de la rupture.

Deuxième observation : en se tournant vers l'exemple français, on peut répondre, a contrario, que l'absence d'une telle règle ne semble pas encourager les démissions. Dans l'Hexagone, où l'on a largement opté pour l'autorégulation, encadrée par les rapports Viénot de 1995 et Bouton de 2002, l'obligation légale de motiver les raisons d'un départ n'existe pas. Dans la pratique, on constate que les socié-

Dans l'Hexagone, l'obligation légale de motiver les raisons d'un départ n'existe pas.

tés ne donnent pas d'explications autrement qu'à travers quelques phrases convenues. Même si l'IFA, l'Institut français des administrateurs, présidé par Daniel Lebègue, recommande de le faire. On se rend surtout compte que les administrateurs démissionnent très peu. « En France, même sans explications, la démission est en soi un signal très négatif envoyé vers l'extérieur. Elle n'intervient qu'en cas de clash majeur », commente Xavier Gomez, professeur à l'EM Lyon, président de l'Institut français du gouvernement d'entreprise, le laboratoire de recherche rattaché à l'université lyonnaise. On se souvient par exemple de la démission de Bernard Arnault du conseil d'administration de Vivendi qui, quelque temps avant la chute de Jean-Marie Messier, se passait de commentaires : elle représentait un grave désaveu de la stratégie de la société.

Une judiciarisation qui pèse sur les administrateurs américains

Les différences entre les deux rives de l'Atlantique s'expliquent à la fois par l'environnement culturel et légal. Sur le plan des us et coutumes, une certaine bienveillance à l'égard du culte du secret, accepté en France comme un attribut du pouvoir, s'oppose à la répression américaine aux faits masqués

comme le prouvent les grandes affaires dont celle du Watergate. C'est surtout le cadre légal qui explique la plus faible réactivité des boards français. « Aux Etats-Unis, se combinent l'augmentation de la responsabilité des administrateurs introduite par la loi Sarbanes-Oxley, qui a suivi le scandale Enron, et la judiciarisation de la société américaine », commente Xavier Gomez. Outre-Atlantique, la quasi-industrialisation des actions judiciaires de groupe, les fameuses « class actions », est une véritable épée de Damoclès pour les mandataires sociaux. En France, cette possibilité n'existe pas encore : le projet de loi en cours d'élaboration devrait déboucher sur une version atténuée de l'action judiciaire à l'américaine. Dans les conditions actuelles, le retour potentiel sur investissement d'une action en responsabilité contre une société et ses dirigeants reste très faible.

Faible responsabilisation en France

Du coup, l'ambiance feutrée des boards du CAC 40 peut se perpétuer. « En France, les administrateurs des grandes sociétés continuent à former un réseau d'affaires ou d'amis, issus de quelques filières comme l'Ena et Polytechnique », explique Xavier Gomez. De plus, malgré les aménagements des dernières années et l'apparition des comités de nomination, dans la très grande majorité des cas, les administrateurs sont encore nommés par le président. Seul un désaccord porteur de très lourdes conséquences est susceptible d'amener ces personnalités amies du président à tirer leur révérence.

« Dans un milieu contraint socialement, avant de démissionner, l'administrateur évalue le risque d'être mis à l'index du réseau d'amitiés auquel il appartient. Pour prendre cette décision, il faut qu'il considère que le risque représenté par son maintien au sein d'un conseil dont il désapprouve les décisions est supérieur aux inconvénients d'une exclusion de son réseau. »

Pour faire évoluer ces pratiques, l'IFGE propose de perfectionner le mécanisme du procès verbal relatant les débats du conseil d'administration. « Aujourd'hui, celui-ci est négligé ou malmené : cela peut être un document presque vide ou bien un tissu de banalités, comme s'il ne s'était absolument rien dit ni échangé pendant le conseil, ou bien encore, il est réécrit à la convenance de certains membres du conseil », indique l'un de ses dirigeants. L'idée de ses responsables serait de consigner de manière très précise dans ce document les votes d'opposition des administrateurs et leur motivation pour responsabiliser les convives présents à la table du conseil, sans pour autant trahir la nécessaire confidentialité du business.

Jacques Secondi