



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE : L'ALLEMAGNE OU LA DERNIÈRE RÉVOLUTION DU XX^e SIÈCLE

DIDIER VUCHOT*
BERTRAND RICHARD**
PATRICK BOURDON

L'Allemagne est aujourd'hui le premier partenaire économique de la France. Ces deux Nations auront eu depuis deux siècles des destins étroitement liés, par le sang de trois guerres tout d'abord, mais aussi, ensuite, par une amitié qui devint le moteur de la construction européenne. Depuis, un an, leurs entreprises, à leur tour, se rapprochent avec la fusion de Rhône-Poulenc et de Hoescht, les rumeurs d'alliance entre Suez-Lyonnaise des Eaux et Eon, les agitations de certaines institutions financières Outre-Rhin autour du Crédit Lyonnais.

Pourtant, leurs structures capitalistiques sont très différentes. Les principes de gouvernance issus du passé divergent. L'appréhension du gouvernement d'entreprise doit donc être adaptée pour tenter de bâtir une comparaison entre deux systèmes aussi proches géographiquement qu'éloignés philosophiquement.

UN SYSTÈME DÉMOCRATIQUE D'ÉCONOMIE SOCIALE

Le partage des pouvoirs comme règle de fonctionnement

La loi allemande relative aux sociétés par actions consacre le système dualiste d'administration des sociétés consistant d'une part en un conseil de surveillance désigné par l'assemblée générale, et d'autre part en un directoire désigné par le conseil de surveillance. Dans ce modèle, la gestion de la société est confiée au directoire tandis que le contrôle de la gestion par le directoire relève de la compétence du conseil de surveillance.

* Chairman Europe, Korn / Ferry International.

** Managing Vice President, Korn / Ferry International.

Le directoire est désigné et révoqué par le conseil de surveillance pour un maximum de cinq ans ; il est révocable *ad nutum*. La révocation ne peut avoir lieu que pour motif grave. Il peut être composé d'une ou plusieurs personnes. Seule une personne physique peut être membre du directoire.

Le conseil de surveillance est constitué par l'assemblée générale et il n'est pas un organe social permanent. Il est composé d'au moins trois membres. Le nombre de membres du conseil dépend d'une part, de la taille de la société et d'autre part, du régime de la cogestion des salariés qui lui est applicable. Ne peut être membre d'un conseil de surveillance qu'une personne physique.

L'un des piliers de ce modèle réside dans le mode de gestion de l'entreprise basé sur le principe de la co-gestion au niveau du conseil de surveillance. Appliqué aux sociétés de plus de deux mille salariés, il implique une représentation syndicale à l'*Aufsichtsrat* (conseil de surveillance).

L'une des conséquences directes est que les représentants syndicaux peuvent connaître les contrats de travail de l'équipe dirigeante et éventuellement même leurs conditions de révocation (parachute doré...), éventualité inimaginable en France.

L'entreprise allemande est en fait basée sur un système dual, directoire - conseil de surveillance, comme le montre les 28 sociétés de l'indice DAX 30 que nous avons étudié¹.

Le directoire, organe collégial sans véritable grand patron

Dans un tel univers un Président ne peut prendre une importance excessive et devenir, sauf exception, le visage de la société vis-à-vis du monde extérieur, comme ce peut être le cas en France ou dans les pays anglo-saxons.

En Allemagne, il n'est que le *Primus Inter Pares* faisant partie d'un groupe, le *Vorstand* (directoire), dont il est le porte-parole, et ne pouvant pas, à l'image de ses pairs, siéger au conseil de surveillance.

Le plus souvent, il est issu du groupe où il a fait toute sa carrière. Il n'y a que peu de parachutage de « grand patron » venant de l'extérieur comme on le voit régulièrement aux États-Unis ou en France.

La culture d'entreprise reste très forte, même si, de plus en plus, les actionnaires et la communauté financière commencent à demander des comptes au Président en cas d'erreur stratégique :

- Bernhard Walter, Président de Dresdner Bank : démission suite à l'échec de la fusion avec Deutsche Bank ;
- Walter Deuss, Président de Karstadt Quelle : démission pour résultats médiocres ;
- Bernd Pischetsrieder, Président de BMW : démission suite à l'échec de Rover.



Le directoire doit présenter des rapports au moins une fois par an sur la politique économique et financière de la société et au moins une fois par trimestre en ce qui concerne sa rentabilité et la marche des affaires, ce qui est comparable au système français.

Ce travail de communication est véritablement collectif comme le précise la loi qui fixe comme principe directeur la gestion et la représentation conjointe. Chaque membre du directoire est donc capable de donner une vision d'ensemble exhaustive du groupe et d'en décrire sa stratégie. Ils sont, par ailleurs, tous habilités à agir, l'opposition d'un seul ayant pouvoir de veto.

Cette collégialité donne indéniablement une très grande légitimité au directoire et à son Président ainsi qu'aux décisions prises. L'inconvénient est bien sûr la lourdeur et la lenteur de ce type de fonctionnement. La règle de la délégation de pouvoir est donc essentielle dans un tel univers. Ceci n'est possible que si l'équipe dirigeante a pleine et entière confiance en ses collaborateurs, confiance qui ne peut se bâtir que sur la durée.

Or, nous avons dit précédemment que le Président est souvent issu du groupe. Il a ainsi eu tout le temps de maîtriser son environnement et de s'entourer de personnes parfaitement connues.

Cette capacité de l'entreprise allemande à capitaliser ses savoir-faire grâce à une gestion du capital humain s'inscrivant dans la durée, génère ce sens de l'intérêt général, les équipes dirigeantes privilégiant ainsi le long terme et préparant leur succession, pérennisant alors leurs stratégies.

UN SYSTÈME FORTIFIÉ TEINTÉ DE DÉMOCRATIE

Un univers gardé par ses banques et ses compagnies d'assurance

Cet attachement à la société se voit également chez les actionnaires allemands qui éprouvent une sorte de sentiment patriotique d'entreprise du fait même du développement de ce système capitalistique.

Il est basé sur l'héritage du modèle de la banque industrie qui a pris son essor lors de la seconde révolution industrielle.

Ce modèle allemand fonctionnant au plus près des limites technologiques de son époque et prenant rapidement des positions hégémoniques dans des domaines comme la chimie ou la mécanique se retrouve dans la République Fédérale de Konrad Adenauer après la guerre comme si la première moitié de siècle n'avait été qu'un aparté. Tout comme au siècle de Bismarck et Guillaume I, les sociétés allemandes d'après-guerre ont pour clefs de voûte la cohésion du capital familial et le soutien inconditionnel des banques naissant en même temps que les géants industriels (1870 : création de la Deutsche Bank par un cousin de Werner Siemens).

Dans cet environnement où propriétaires, travailleurs et dirigeants se sentent appartenir à une même famille, l'entrée en bourse ne peut être

perçue comme une fin en soi. Alors, pour éviter tout risque pour le financement de la croissance, les banques, qui ont obtenu contrairement aux États-Unis le statut de banque universelle, prennent le relais. Elles drainent des capitaux et se comportent en bailleur de fonds pour l'industrie sous forme de crédits ou de souscription d'Actions entrant par là même dans le capital des groupes industriels.

Participations des institutions financières allemandes :

- Allianz : plus de 40 milliards d'euros
- Deutsche Bank : plus de 20 milliards d'euros
- Dresdner Bank : plus de 10 milliards d'euros
- Commerzbank : plus de 2 milliards d'euros

Les participations sont parfois très importantes comme la Deutsche Bank détenant 12 % de Daimler Chrysler.

Ainsi protégée, la société allemande s'abstrait de la financiarisation de l'économie, synonyme de volatilité et de fléau inflationniste, pour ne se concentrer que sur l'économie réelle et la réalité industrielle.

La loi comme cadre du gouvernement d'entreprise

Cette impossible pression du marché n'a pourtant pas interdit tout développement de certains principes du gouvernement d'entreprise.

Le conseil de surveillance...

Les discours des présidents du conseil sont ainsi très détaillés dans les rapports annuels. Ils précisent en règle générale les thèmes de discussion de chaque réunion, mettant l'accent sur les relations étroites qui existent avec le directoire et le contrôle qui est exercé.

	2000 - 1999
Sociétés indiquant le nombre de réunions du conseil	96 %
Nombre moyen de réunions	5

La loi sur le contrôle et la transparence dans le gouvernement d'entreprise du 1^{er} janvier 1999 demande un minimum de quatre réunions par an. Dans le passé, il était préconisé un minimum de deux rencontres annuelles.

En 1999, le conseil de Deutsche Telekom se sera réuni huit fois alors que ceux de Epcos et Thyssen Krupp n'auront organisé que deux réunions.

Les administrateurs allemands se réunissent en moyenne moins souvent que leurs homologues français (cinq fois contre six).

Par ailleurs, tout comme en France, il ne semble pas y avoir dans les sociétés allemandes de processus formel d'évaluation de la performance.

...Et ses comités spécialisés

Tout comme elle a fixé le fonctionnement du conseil de surveillance, la loi a souligné la nécessité de commissions spécialisées. Selon la Cour fédérale de justice, c'est cette construction, associée à une discussion permanente avec le directoire, qui permet d'exercer véritablement un contrôle effectif et efficace.

	2000-1999
Sociétés ayant un ou plusieurs comités	96%
Sociétés indiquant le nombre de réunions du/des comités	86%
Sociétés indiquant les missions du/des comités	64%

4 sociétés du DAX 30 n'ont pas de comité :

- Bayer Hypo- und Vereinsbank
- Henkel
- Preussag
- Veba

Cependant, il est très difficile de se faire une idée exacte du travail effectif des comités, de leurs prérogatives et de leur indépendance, car il n'y a pas de partie spécifique du rapport annuel explicitant leur fonctionnement comme en France.

Quelques lignes, dans le propos du Président, ne suffisent pas à donner une vue claire et juste de la réalité, d'autant plus que les noms les plus divers sont donnés à ces entités (Finance & Investment Committee chez Volkswagen, Executive Committee chez Veba, Business development and Credit Committee ou Negotiating Committee chez Hypo-und Vereinsbank).

La loi impose certaines commissions comme le Mediation Committee (art 27 du Co-determination Act) qui ne s'est par ailleurs réuni dans aucune des sociétés du DAX 30 lors du dernier exercice. Ce comité ne se réunit que pour résoudre des conflits internes à l'entreprise.

Il est ardu de savoir quels sont les comités véritablement créés par souci de transparence des procédures de gouvernement d'entreprise, et ceux mis en place pour des questions législatives. Ainsi, chez BASF, il y a un Personal Affairs Committee créé en accord avec le German Stock Corporation Act (son rôle : ressources humaines et accès au crédit).

Leurs prérogatives semblent également très vastes, un peu comme si la loi avait exigé la mise en place d'une telle entité, et qu'ensuite, la société lui avait délégué une grande variété de tâches.

À la Commerzbank, le Presiding Committee doit étudier les états financiers, discuter les questions relatives au directoire en terme de politique de ressources humaines et donner son avis sur les enjeux stratégiques, les performances des différents business ou la planification.

La loi de janvier 1999 sur le contrôle et la transparence dans le gouvernement d'entreprise a recommandé la création de plus de comités avec la communication de leurs prérogatives et du nombre de réunions tenues.

TRADITIONALISME ET NATIONALISME CONTRE OUVERTURE ?

Composition des conseils : une structure des conseils difficile à appréhender

Le conseil de surveillance type rassemble 18 membres (contre 14 en France et 11 aux États-Unis), mais ceci est le fait de la représentation patronat-salarié.

Chez Adidas Salomon, ils ne sont que 12 contre 21 chez Bayer, Hypo- und Vereinsbank et Preussag.

Les membres du conseil de surveillance comme en France ne peuvent pas, par ailleurs, cumuler leur poste avec un siège au directoire, car ils ne seraient alors plus en mesure d'exercer véritablement leur mission de contrôle de l'équipe dirigeante. Par contre, la limite au cumul des mandats est assez peu dissuasive car il est possible d'avoir 10 mandats de conseiller.

Théoriquement, chaque conseil doit être composé paritairement de représentants des actionnaires élus par l'assemblée générale et de représentants des salariés élus par le personnel.

	2000-1999
Nombre total d'administrateurs dans les sociétés du DAX 30*	515
Membres faisant anciennement partie du management	7 %
Représentants des actionnaires ou personnalités extérieures	46 %
Représentants des petits porteurs	1 %
Représentants des salariés internes à la société	46 %
Dont syndicalistes externes	10 %

* soit 28 sociétés - ne sont pas prises en compte BMW et Viag

Note : le classement fut réalisé sur 473 administrateurs, les autres membres n'ayant pu être affectés à une catégorie du fait du manque d'informations disponibles.

La catégorie « Représentants des actionnaires » regroupe les administrateurs, élus par les propriétaires ou les salariés, qui sont partenaires, actionnaires ou indépendants. En fait, les membres élus par le personnel qui ne sont ni responsables syndicaux, ni salariés, représentent 4 % dans ce chiffre.

Il est très difficile de déterminer la qualité d'indépendance des membres dans ce groupe, car sa définition reste imprécise. Aucun rapport annuel ne donne une telle qualification à certains membres du conseil.

Toutefois, dans un système de banque-industrie comme l'Allemagne, il est difficilement concevable que les administrateurs issus de la banque ou de l'assurance puissent être véritablement indépendants.

Plus de 10 % des membres des conseils de surveillance travaillent dans ces deux secteurs, et on atteint plus de 25 % si l'on exclut du total les 50 % représentant les salariés qui sont issus du personnel de la société ou des syndicats extérieurs.

Être actionnaire n'implique néanmoins pas obligatoirement soutien au management. Au printemps de l'année 2000, le fonds d'investissements Cobra, lors de la dernière assemblée générale, a ainsi remis en cause la valorisation boursière de la Commerzbank, banque dans laquelle il est le premier actionnaire avec 17 % du capital.

De plus, les responsables du fonds avaient émis l'idée de s'opposer à la possible fusion entre Commerzbank et Dresdner Bank.

Cependant, cet activisme actionnarial fut muselé par le Service fédéral allemand de contrôle en matière de crédits et de banques en interdisant à Cobra l'usage de ses droits de vote. Pour cela, elle s'est appuyée sur une réglementation de 1998 selon laquelle tout actionnaire « non digne de confiance » ou « susceptible de troubler une saine et prudente gestion de l'institution dont il est actionnaire » doit se voir confisquer ses droits de participation aux décisions.

UNE FORTERESSE FERMÉE AUX ÉTRANGERS

Historiquement, l'Allemagne a très vite eu une vision mondialiste malgré un empire colonial réduit. Dès le XIX^{ème} siècle, les Prussiens, convertis aux idées libre-échangistes de Adam Smith, ont marqué cette Allemagne qu'ils dominaient.

L'économie dans son ensemble est tournée hors des frontières. À la veille de la première guerre mondiale, les colonies n'absorbent que 0,25 % des exportations et les entreprises allemandes détiennent déjà plus de 300 filiales en France.

Cette vision internationale des marchés ne s'est pourtant jamais accompagnée d'une ouverture des conseils aux autres nationalités, qui aurait pu être vue comme une aide à la compréhension de ce monde extérieur.

Les membres étrangers représentent cette année un peu plus de 6 % des administrateurs contre 21 % en France.

Deux sociétés font exception :

- Daimler Chrysler réalise 81 % de son chiffre d'affaires à l'étranger et 35 % de ses administrateurs sont de nationalité étrangère, mais uniquement du fait de la fusion récente ;

- Schering réalise 81 % de son chiffre d'affaires à l'étranger et 19 % de ses administrateurs sont de nationalité étrangère.

Cependant, la moitié des sociétés du DAX 30 n'ont accueilli aucune personnalité autre qu'allemande, malgré des chiffres d'affaires réalisés à plus de 70 % à l'étranger :

Sociétés avec 0 administrateur étranger	% du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger
SAP	79%
VOLKSWAGEN	78%
EPCOS	77%
PREUSSAG	76%
MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNG	70%

Comme nous l'avons déjà précisé, la France et l'Allemagne entretiennent aujourd'hui des liens économiques étroits.

Les conseils d'administration des sociétés du CAC 40 font apparaître cet état de fait en attribuant cette année 16 sièges à des allemands, soit plus de 15 % des postes détenus par des étrangers.

Néanmoins, 35 % seulement de ces administrateurs sont indépendants, les autres étant actionnaires ou partenaires.

Outre-Rhin, le départ de Michel Bon du conseil de Deutsche Telekom a ramené à 3 le nombre de français présents au sein de conseil de sociétés du DAX 30 :

- Bertrand Collomb chez Allianz ;
- Jean Gandois chez Siemens ;
- Michel Pébereau chez Dresdner Bank.

Un cénacle excluant les femmes

Tout comme en France, les sociétés allemandes restent un milieu très masculin puisque les femmes n'occupent que 5 % des sièges.

Une seule d'entre elles cumule deux mandats, Margret Mönig-Raane, syndicaliste, à la Deutsche Bank et chez Veba.

Cumul des mandats et consanguinité

La concentration du pouvoir entre quelques mains est également très forte en Allemagne :

1 % des administrateurs (5) occupe un peu moins de 6 % des sièges.
 2 % des administrateurs (11) occupent plus de 10 % des sièges.
 10 % des administrateurs (51) occupent 28 % des sièges.

Sur ces 2 %, plus de 63 % (7) sont banquiers ou assureurs, confirmant un peu plus que le système est basé sur le soutien massif des banques qui, présentes dans les conseils, participent à la gestion de l'entreprise, donnent des conseils dans les questions de succession, mais ne cherchent en aucun cas à prendre le pouvoir.

Par ailleurs, 5 % des sièges environ correspondent à des participations croisées.

Tous ces chiffres sont en réalité biaisés et ne peuvent pas véritablement être comparés avec la France car il ne faut pas perdre de vue que 46 % des sièges environ sont détenus par des représentants salariés qui, par définition, ne cumulent pas de mandat.

Les jetons de présence, au-dessus de la moyenne française

La moyenne des jetons de présence distribués s'établit à 56 KEUR, ce qui est près du double des 24 KEUR français.

Jetons de présence	Sociétés	2000
Plus de 69 KEUR	SCHERING	128
	BAYER AG	91
	DEUTSCHE BANK	84
	BASF AG	80
	ALLIANZ	70
De 30 à 69 KEUR	VOLKSWAGEN	66
	THYSEN KRUPP	65
	DRESDNER BANK	63
	DAIMLER CHRYSLER	60
	COMMERZBANK	54
	MAN	54
	RWE	51
	DEGUSSA-HUELS	50
	DEUTSCHE LUFTHANSA	50
	METRO	49
	BAYER HYPO-UND VEREINSBANK	48
	SAP	47
	MUNICH RE	45
	SIEMENS	43
	KARSTADT QUELLE	42
FRESENIUS MEDICAL CARE	38	
DEUTSCHE TELEKOM	31	
Moins de 30 KEUR	HENKEL	26
	ADIDAS SALOMON	18

Epcos, Linde, Preussag et Veba ne donnent aucune information sur le montant des jetons de présence versés.

*UN SYSTÈME CONDAMNÉ À ÉVOLUER :
ENTRE MODERNISATION ET DISPARITION*

Une inéluctable révolution

En 1986, Mintzberg voyait encore deux systèmes s'opposer, « le modèle anglo-saxon tourné vers l'actionnaire et le modèle allemand-japonais privilégiant le management ».



Depuis deux - trois ans, ce modèle allemand évolue, devient plus mouvant avec l'éviction de certains Présidents, avec un nombre croissant d'O.P.A., contrairement à la culture germanique de croissance interne même si, malgré tout, partenariats et rapprochements ne sont pas exclus.

Le temps où Gerhard Cromme avait dû reculer dans son O.P.A. hostile pour absorber Thyssen Krupp est derrière nous ; c'était il y a moins de quatre ans.

La défaite de Mannesmann est le symbole de ce changement, même s'il est vrai que ce groupe à l'actionnariat international sans actionnaire de référence n'entraîne pas tout à fait dans le modèle germanique.

Le système allemand a montré ces dernières années ses limites :

- un nombre excessif de mandats par conseiller, des conseils de surveillance trop lourds, ne se réunissant pas assez et n'exerçant pas en fait leur mission ;
- une représentation excessive des banques dans les conseils de surveillance ;
- une cooptation inter-entreprise développant le modèle du « je te tiens - tu me tiens » ;
- une inefficacité de la co-gestion ;
- une insuffisante responsabilité des conseillers ;
- la déficience de l'information fournie au conseil de surveillance.

Les journaux économiques Outre-Rhin annoncent déjà que la révolution est en marche, poussée par la réforme fiscale du gouvernement Schröder. En juillet dernier, le Chancelier a même annoncé, après l'adoption du texte par le *Bundesrat* (chambre haute), la « fin du conservatisme qui figeait l'Allemagne ».

La baisse des impôts décidée par Schröder et Heichel est un événement sans précédent dans ce pays. Ainsi, dès 2002, l'impôt sur les plus-values issues de la vente de participations industrielles allemandes, qui se monte aujourd'hui à 40-50 %, sera supprimé, comme c'est déjà le cas pour les plus-values réalisées sur la cession de participations industrielles dans des entreprises étrangères.

L'annonce de cette décision a été ressentie comme un tremblement de terre car cela signifie, ni plus ni moins, l'inéluctable explosion de la répartition actuelle du capital dans un futur plus ou moins proche. C'est potentiellement 80 milliards d'euros qui pourraient changer de mains. Les banques et assurances, clef de voûte de ce système très stable dit de la *Hausbank*, pourraient vendre toute participation ne répondant pas à l'exigence de rentabilité de leurs actionnaires qui seraient, eux aussi, libres de se désengager.

Un certain nombre de sociétés du DAX 30, comme la Commerzbank ou la Dresdner Bank, pourraient alors devenir des proies faciles pour des institutions financières étrangères ayant opéré des fusions beaucoup plus vite que leurs homologues allemands prônant encore des idées d'indépendance arrière-gardistes.

L'approche allemande du gouvernement d'entreprise est donc condamnée à évoluer vite même si les syndicats puissants peuvent encore, dans une certaine mesure, s'opposer au marché.

Moins de lois, plus d'initiatives privées

Le modèle germanique s'est construit autour d'une pierre angulaire, la loi. Elle définit le rôle de l'entreprise dans la société, son fonctionnement interne, en précisant par exemple le nombre de réunions minimum que doit tenir le conseil ou alors le rôle des comités spécialisés.

Elle essaie également de combler les insuffisances. Un projet de loi prévoit l'élargissement des pouvoirs dudit conseil et l'abaissement du nombre maximum de membres, qui est aujourd'hui de 21.

Cependant, aucun texte législatif ne sera jamais suffisant, s'il n'est pas relayé par un changement de comportement des Présidents.

En Allemagne, le premier pas est assurément l'amélioration de la transparence de l'information délivrée à l'actionnaire au sujet des administrateurs, des comités ou des rémunérations.

De plus, avec la loi fiscale et sa très prochaine mise en vigueur la question du comportement des salariés deviendra l'une des questions clefs à se poser. Cette représentation paritaire donne assurément l'opportunité au personnel d'être impliqué dans la gestion de la société mais est-il possible de concilier les intérêts des salariés et des propriétaires.

À ce sujet, la Cour Constitutionnelle s'est prononcée dans le sens de l'actionnaire car il n'est pas possible que la co-gestion conduite à des décisions concernant le capital qui puissent être en contradiction avec la volonté des actionnaires tout comme il n'est pas imaginable qu'un tel système engendre leur perte de contrôle sur la société.

L'Allemagne se trouve donc à un croisement de son histoire économique avec des décisions rapides à prendre dans un monde globalisé où les concurrents étrangers regardent déjà avec les yeux de Chimène les joyaux de ce marché qui, selon Wyser Pratte, est « le plus prometteur pour investir s'il réussit à sortir de son carcan familial dirigé par des patrons faisant passer camaraderie et esprit de corps avant l'intérêt de l'actionnaire ».

ANNEXE
Sociétés de l'indice DAX 30 étudiées

Allianz	Lufthansa
BASF	Man
Bayer	Metro
Bayerische Hypo-und vereinsbank	Munick Ré
BMW	Preussag
Commerzbank	RWE
Daimler	SAP
Degussa-Huls	Schering
Deutsche bank	Siemens
Deutsche telekom	Thyssen Krupp
Dresdner Bank	Veba
Henkel	Viag
Karstadt-Quelle	Volkswagen
Linde	

NOTE

16

1. Liste présentée en annexe.