5. CONFÉRENCE DE M. KANIE AKIRA

Les défaillances du système de contrôle des sociétés au Japon

L'histoire japonaise de la gestion des entreprises devra garder mémoire de l'an 1997, mais comme d'une année noire. Il y a eu en effet plusieurs affaires de violation de la loi sur les sociétés anonymes et de celle sur les opérations de titres par les plus grandes sociétés financières. Plusieurs administrateurs, y compris des PDG, ont été arrêtés. Les affaires se sont étendues à d'autres secteurs d'activité, notamment dans l'industrie.

Nous préciserons d'abord la nature de ces affaires. Nous rappellerons ensuite comment est institutionnalisé l'audit des sociétés au Japon. Nous comprendrons mieux alors comment se sont généralisés les dysfonctionnements, et quelles solutions peuvent être recherchées.

I. La multiplication des cas de violation de la loi sur les sociétés anonymes

La première grave affaire de l'année a été celle de la plus grande maison de titres du Japon, Nomura shôken. Nomura shôken a effectué des paiements illégaux à un actionnaire particulier, en violation de la loi sur les sociétés anonymes. Cet actionnaire particulier est l'un des *sôkai-ya*, ces organisations criminelles qui font profession d'extorquer des fonds aux entreprises en abusant du droit des actionnaires par la violence et le chantage.

Pourquoi un grand nombre de sociétés japonaises ont-elles accepté d'effectuer des versements illégaux aux *sôkai-ya* ? L'une des raisons tient aux coutumes anciennes, mais regrettables, des établissements financiers au Japon. La protection excessive dont bénéficiaient jusqu'à présent les établissements financiers dans le système mis en place après la seconde guerre mondiale a également favorisé une uniformisation des pratiques de gestion, que l'on désigne par l'expression *yoko-narabi*. Elles conduisent chaque établissement à imiter ses concurrents, même dans l'illégalité. Les *sôkai-ya* ont su en tirer avantage.

D'une manière générale, les sociétés japonaises ont un grave problème de contrôle. La loi sur les sociétés anonymes et la loi sur les exceptions en matière d'audit prévoient dans les grandes sociétés anonymes (capital supérieur à 500 millions de yens ou dettes de plus de 20 milliards de yens) trois organes de contrôle : ce sont le Conseil d'administration, les membres du Conseil de surveillance, ainsi que le Commissaire aux comptes. Cependant le fait que des actes illégaux aient pu se produire pendant plusieurs années montre que ce système ne fonctionne pas correctement. Il convient de prendre des mesures radicales.

Les dirigeants n'ont d'ailleurs pas suffisamment conscience de leurs responsabilités en matière d'information comptable. Certains n'hésitent pas à effectuer de la rétention d'informations jugées défavorables, au risque de se mettre en situation illégale. Ce sont ces

pratiques là que semblent exploiter les *sôkai-ya*, et c'est pour obtenir leur silence en assemblée générale des actionnaires que des sociétés aussi prestigieuses que Nomura shôken ont finalement accepté de leur verser des paiements illégaux.

Pour empêcher que des affaires semblables ne se produisent à nouveau, il faut accroître la transparence dans la publication des informations comptables et de gestion. A cet égard, c'est un véritable changement de mentalités et de pratiques qu'il faut provoquer.

II. L'organisation légale de l'audit au Japon

Nous n'étudierons pas ici le système de contrôle de gestion des entreprises japonaises, visant à garantir un usage efficace des ressources humaines et matérielles exploitées par l'organisation. Nous souhaitons étudier ici le système japonais d'audit, visant à contrôler essentiellement la sincérité des comptes présentés par les dirigeants aux actionnaires et autres partenaires financiers de l'entreprise.

L'organisation de l'audit est à l'heure actuelle la suivante : le Conseil d'administration et le Conseil de surveillance, ou *Kansayaku-kai*, sont deux organes internes, alors que le Commissaire aux comptes est indépendant de la société contrôlée. Il y a en outre l'audit interne. On parle d'audit en triangle (*toraianguru kansa*) pour désigner la répartition des rôles entre le Conseil de surveillance, le Commissaire aux comptes et l'auditeur interne. L'audit en triangle est censé permettre la surveillance des actes accomplis par les dirigeants et leurs subordonnés.

Dans les sociétés anonymes, l'Assemblée générale des actionnaires est l'organe suprême. Elle est compétente pour nommer les membres du Conseil d'administration, les membres du Conseil de surveillance et le Commissaire aux comptes. L'Assemblée générale approuve également les comptes.

Parmi les membres du Conseil d'administration, un PDG et d'autres administrateurs agissant au nom de l'entreprise sont élus. Le Conseil d'administration les surveille. Par ailleurs, le Conseil de surveillance ne doit pas s'entendre au sens français du terme, dans la mesure où ses membres n'ont par exemple jamais le pouvoir de nommer les administrateurs.

Quant au Commissaire aux comptes, il doit être expert-comptable. Il a un contrat avec la société, dont il révise les comptes selon la loi. Cette révision est observée et vérifiée par le Conseil de surveillance. Le Commissaire aux comptes et le Conseil de surveillance doivent collaborer.

Juridiquement, le système japonais de contrôle des entreprises est bien structuré. Cependant, la réalité n'incarne pas l'esprit de la loi. Dans les faits, le PDG est élu, puis il désigne les candidats aux postes d'administrateurs. Il demande ensuite à l'Assemblée générale d'approuver sa proposition. Il en est de même pour les membres du Conseil de surveillance et le Commissaire aux comptes. Il est en conséquence très difficile aux membres du Conseil de surveillance de contrôler efficacement le PDG qui les a désignés.

Le Conseil de surveillance a de grandes compétences légales pour contrôler les actes des dirigeants. Les sociétés anonymes dont le capital est supérieur à 500 millions de yens ou dont les dettes excèdent 20 milliards de yens doivent nommer trois membres au moins, pour trois exercices successifs. Cette durée est plus longue que celle des membres du Conseil d'administration, qui sont eux élus pour deux ans. Les mandats sont renouvelables.

Le Conseil de surveillance peut exiger de tout membre de l'entreprise des renseignements sur la gestion. Il a le pouvoir d'examiner les documents de la société. Les membres du Conseil d'administration ont l'obligation de rapporter au Conseil de surveillance tout fait qui peut nuire à l'entreprise. Les membres du Conseil de surveillance ont la possibilité de participer au Conseil d'administration et d'y émettre leur avis.

Le Commissaire aux comptes doit communiquer au Conseil de surveillance les faits délictueux commis par les administrateurs qu'il a pu trouver au cours de l'accomplissement de sa mission. Le Conseil de surveillance peut lui demander toute explication jugée utile. Le résultat du travail du Commissaire aux comptes fait l'objet d'un contrôle de la part du Conseil de surveillance.

En tant qu'organe de contrôle en dernier ressort, le Conseil de surveillance est censé rapporter les faits délictueux ou irréguliers en matière de gestion. Il doit aussi prendre des mesures préventives s'il subodore de tels faits.

Le Conseil d'administration, pour sa part, observe et contrôle les actes des dirigeants. Il en vérifie la légalité, mais aussi le bien-fondé par rapport aux intérêts de la société, et plus précisément des actionnaires. Selon les circonstances, le Conseil d'administration doit déconseiller telle ou telle décision, la faire modifier ou la rejeter. Le contrôle par le Conseil d'administration a notamment pour objectif de prévenir les pratiques illégales.

Le Commissaire aux comptes vérifie en tant que personnalité extérieure les comptes de l'entreprise. Il est censé vérifier leur exactitude et leur sincérité et détecter, le cas échéant, les irrégularités qui auraient échappé aux non spécialistes de comptabilité.

III. Les problèmes actuels du système japonais de contrôle

Le système de contrôle japonais repose, nous l'avons vu, sur le contrôle préalable par le Conseil d'administration, suivi du contrôle *a posteriori* du Conseil de surveillance. Pourquoi ce double contrôle ne donne-t-il pas satisfaction ?

Le premier problème est celui du manque de transparence de l'information produite par les entreprises, tant en direction des Conseils d'administration et de surveillance que du public. D'un point de vue juridique, le système de publication des informations est de niveau international, mais, en pratique, de nombreux problèmes subsistent. Les informations non indispensables noient celles qui seraient vraiment utiles pour contrôler la gestion.

Les données comptables sont souvent manipulées pour présenter la situation de gestion sous son meilleur jour. De nombreux dirigeants n'hésitent pas à changer les méthodes

comptables pour présenter un meilleur résultat. On prétend même que certains dirigeants résistent au Commissaire au comptes lorsqu'il les avertit de manipulations indésirables.

De tels dirigeants ont tendance, on l'a vu, à éviter de publier certaines informations défavorables. C'est pourquoi certaines sociétés, jugées solides au vu de leurs comptes, tombent soudainement en faillite. Cela s'est produit pour plusieurs sociétés cotées en Bourse de Tokyo. On est obligé aujourd'hui d'admettre que le système japonais de publication des informations sociales ne fonctionne pas bien. Les personnes extérieures à la société ne parviennent pas à avoir une vision claire de ses comptes et de sa gestion. En outre, le contrôle restreint des actes des dirigeants risque de laisser apparaître des actes illégaux.

Ce laxisme dans le contrôle des dirigeants est favorable à l'apparition de comportements indélicats. C'est ainsi que les dirigeants ont accepté d'effectuer des paiements illégaux aux *sôkai-ya* dans le but d'éviter des troubles durant les Assemblées générales et afin de permettre qu'elles se déroulent sans imprévu. Au Japon, les Assemblées générales se présentent souvent comment une cérémonie bien orchestrée, sans avis ou questions des actionnaires. Finalement, on prive les actionnaires de leur droit à la parole.

Dans de telles circonstances, comment ont été mis à jour les paiements illégaux aux *sôkai-ya* ? On peut présumer plusieurs pistes à cet égard : enquêtes secrètes de la police, dénonciations internes, révélations par les mass-media, etc. Certes, ces affaires ont finalement été découvertes, et les responsables ont été punis. Mais il serait préférable que l'illégalité soit prévenue ou mise en évidence par le système de contrôle de l'entreprise lui-même.

IV. Pour résoudre ces problèmes, quelles pistes ?

La situation actuelle affecte sérieusement la crédibilité des entreprises japonaises au niveau international. Il faut prendre immédiatement des mesures. Plusieurs possibilités sont envisagées actuellement.

Le Parti Libéral Démocrate, par exemple, a l'intention de faire réviser la loi sur les sociétés anonymes dans le but de renforcer le pouvoir du Conseil de surveillance. En outre, certains proposent d'adopter un système d'administrateurs extérieurs, comme aux Etats-Unis. D'autres encore proposent de réformer les organes sociaux de la société anonyme sur la base du modèle de l'Union Européenne, c'est-à-dire de la "société anonyme à directoire et conseil de surveillance". Cependant, pour l'instant, aucune proposition ne semble pouvoir faire l'objet d'un consensus.

Les sociétés cotées au Japon ont 18,6 administrateurs en moyenne, et une cinquantaine de sociétés en ont plus de 40. La banque Tôkyô-Mitsubishi est celle qui en a le plus, 71. Par contre, les sociétés cotées n'ont en moyenne que 3,7 membres du Conseil de surveillance. En outre, il faut noter que 40% des sociétés ne donnent aucune aide au Conseil de surveillance dans ses missions. En somme, les membres des Conseils de surveillance sont surchargés, ils

sont censés contrôler un nombre trop important d'administrateurs, et l'on n'attache pas grande importance à leur tâche.

Cependant, les événements récents conduisent certains dirigeants à changer de position. En particulier, les leaders du monde industriel que sont les membres de la Confédération patronale *Keidan-ren* proposent d'accroître le nombre de membres des Conseils de surveillance, de leur apporter une aide véritable dans le cadre de leur mission et d'intensifier les échanges d'informations avec eux. En outre, certains dirigeants proposent de renforcer les pouvoirs du Conseil d'administration.

Cette prise de conscience est importante, mais elle ne suffit pas. Il faut parvenir à des réalisations concrètes. Les dirigeants doivent accepter sincèrement le contrôle des Conseils d'Administration et de Surveillance, et collaborer avec eux. Ils doivent en outre eux-mêmes s'imposer une éthique plus sévère.

Signalons un cas remarquable, celui de la réforme de Sony. La société a réduit le nombre de membres du Conseil d'administration de 42 à 14 et elle a créé de nouveaux postes de direction. En outre, plusieurs personnes indépendantes de la société ont été proposées au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration, on l'a vu, se consacre aux décisions relatives à la gestion et au contrôle de leur exécution. Ainsi, on peut considérer que l'organisation de Sony rappelle celle des sociétés françaises à directoire et conseil de surveillance.

Il est difficile d'estimer combien de sociétés japonaises ont l'intention de réformer leur système. L'espoir de devenir membre du Conseil constitue une incitation forte pour nombre de cadres. Il est donc difficile de réduire le nombre de postes d'administrateurs. Ce n'est pas tant pour exercer un pouvoir de contrôle que par prestige que les postes d'administrateurs sont convoités. Cela aussi réduit l'efficacité du contrôle.

Conclusion

Paradoxalement, le système lui-même semble correctement conçu. C'est sa mise en place concrète dans l'entreprise et la façon dont il est géré qui posent problème. Pour surmonter ces difficultés, il faut que chaque acteur, dirigeants et membres du Conseil de surveillance notamment, change d'attitude et prenne conscience de la nécessité d'un contrôle effectif.

On voit ainsi que la réforme n'est pas facile à mettre en œuvre. Mais dans le contexte actuel, les sociétés qui manquent de volonté dans leurs efforts de réforme risquent de se trouver prochainement en situation difficile. Cette crainte suffira-t-elle à faire changer les pratiques à large échelle ?

KANIE Akira
Maître de conférences à la faculté
d'économie & d'administration des entreprises
de l'Université de Hokkaidô