

Spécialisé dans le conseil en gouvernance, TM PARTENAIRES publie régulièrement des études synthétiques afin de contribuer à la diffusion des meilleures pratiques de gouvernance exécutive et non-exécutive.

Les Modes de Gouvernance

Impact sur les Rôles Respectifs du Conseil et de l'Exécutif

Cette note a pour objectif de rappeler les fondamentaux des différents modes de gouvernance en vigueur pour les Sociétés Anonymes en France et de donner quelques éléments chiffrés sur les changements de gouvernance au cours des dernières années dans le CAC 40.

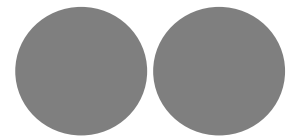
Cabinet français indépendant créé en 2011, TM PARTENAIRES consacre ses activités de Conseil à l'amélioration de la gouvernance exécutive et non-exécutive des entreprises.

TM PARTENAIRES dispose d'une expérience approfondie du fonctionnement et de la composition des Conseils d'administration et de Surveillance exercée :

- pour les assister dans leur évaluation interne ou externe
- pour les accompagner dans le choix de leur mode de gouvernance à l'occasion de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ou de la réunification de ces fonctions avec mise en place d'un administrateur référent
- pour la recherche de nouveaux administrateurs et administratrices

TM PARTENAIRES dispose également d'un savoir-faire éprouvé dans l'évaluation du fonctionnement et le développement des Comités Exécutifs et de direction générale de grandes sociétés.

TM PARTENAIRES développe en France le Mentoring de dirigeants exécutifs et d'administrateurs.



Depuis 1966, la loi française offre aux sociétés anonymes cotées la possibilité de choisir entre trois formes d'organisation du pouvoir, sans qu'aucune de ces formules ne soient privilégiées par la loi ni le code de gouvernance AFEP-MEDEF.

Le système dualiste SA à Conseil de Surveillance et Directoire

Cette forme de gouvernance repose sur deux principes qui la caractérisent :

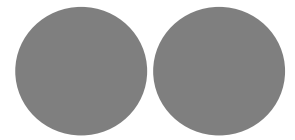
- **la séparation des fonctions de direction et de contrôle**
- **la collégialité de chaque organe**

Les pouvoirs de direction sont entièrement dévolus aux membres du Directoire, agissant collectivement. Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus et doit accomplir l'ensemble des actes de gestion engageant la société. En outre, il est compétent pour établir les comptes annuels, rédiger le rapport de gestion présenté à l'assemblée générale des actionnaires et la convoquer en établissant son ordre du jour. Il a l'obligation de soumettre au Conseil de Surveillance un rapport trimestriel.

Le Conseil de Surveillance est chargé du contrôle permanent de la direction de la société et s'assure que la politique appliquée par le Directoire est en adéquation avec les orientations stratégiques qu'il a approuvées. Il n'exerce aucune mission d'administration et ne s'immisce pas dans la gestion. Il dispose du droit de convoquer l'assemblée générale des actionnaires et de nommer et révoquer les membres du Directoire si les statuts le permettent, ainsi que de fixer leur rémunération. Les membres du Conseil de Surveillance ne sont pas qualifiés de « dirigeants de droit » de la société et n'engagent pas en principe leur responsabilité en raison des actes de gestion.

Les **principaux arguments** invoqués en faveur de ce mode de gouvernance dans les comptes rendus d'AG sont les suivants :

- Meilleure conformité aux bonnes pratiques de gouvernance relatives à la séparation des fonctions de contrôle et de direction
- Clarté de la répartition des pouvoirs de contrôle et de direction
- Institutionnalisation de l'existence d'un contre-pouvoir à la tête de la société ; équilibre des pouvoirs
- Processus décisionnel équilibré et fiable au service d'une croissance durable
- Collégialité de la direction qui est associée pleinement à la gestion du groupe et sa stratégie



En revanche, aux yeux de certains, la forme de SA à Conseil de Surveillance et Directoire présente pour principale limite l'incapacité du Conseil de Surveillance à prendre des décisions concernant la gestion de la société et la définition de la stratégie, sa mission étant uniquement d'assurer le contrôle permanent de la gestion.

5 sociétés du CAC 40 ont opté pour le système dualiste :

PUBLICIS • STMICROELECTRONICS • UNIBAL-RODAMCO • VALLOUREC • VIVENDI

Le système moniste SA à Conseil d'administration

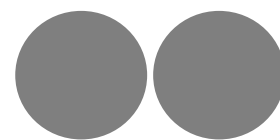
La forme moniste répartit les pouvoirs entre le Conseil d'administration, chargé de contrôler la direction et de fixer les orientations stratégiques, et l'Exécutif, qui assure la gestion quotidienne de la société.

Si Conseils de surveillance et Conseils d'administration sont assez similaires dans leur composition et leur fonctionnement, ils se différencient surtout par l'étendue de leurs **prérogatives** : le Conseil de Surveillance n'exerce aucune mission d'administration, alors que le Conseil d'administration est compétent pour administrer la société et s'intéresser à toutes les questions concernant la bonne marche de la société, notamment :

- Il contribue à la définition de la stratégie et détermine les grandes orientations de l'activité
- Il arrête les comptes annuels de la société
- Il présente un rapport de gestion à l'assemblée générale

Plus qu'un contre-pouvoir, le Conseil d'administration est véritablement un partenaire de l'Exécutif, avec lequel il partage collégalement l'orientation stratégique et les décisions de gestion. C'est pourquoi, à la différence du Conseil de Surveillance, le Conseil d'administration est « dirigeant de droit » et responsable collégalement.

Depuis la loi NRE de 2001, il existe deux formes possibles du système moniste détaillées ci-après : le système moniste avec PDG et le système moniste dissocié avec Président du Conseil et Directeur Général.



a) Le système moniste unifié SA à Conseil d'administration avec un Président - Directeur Général

C'est le système qui reste encore le plus répandu dans les sociétés françaises cotées.

Les **principaux arguments** mis en avant par les tenants de ce système dans les comptes rendus d'AG sont les suivants :

- Simplification du processus décisionnel
- Renforcement de l'efficacité opérationnelle avec une meilleure coordination des opérations au sein du groupe
- Meilleure réactivité face à l'environnement concurrentiel
- Renforcement de la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle
- Relation plus étroite entre dirigeants et actionnaires
- Intérêt pour l'entreprise d'avoir à sa tête un opérationnel qui la connaisse intimement
- Unicité de commandement pour une meilleure lisibilité par le marché
- Logique du dirigeant entrepreneur

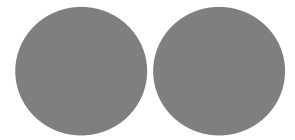
La principale évolution récente concernant le système moniste avec PDG réside dans la mise en place progressive d'un **administrateur référent**¹⁾, désormais présent dans 70% des SA monistes avec un PDG du CAC 40 (19 sur 27).

Choisi le plus souvent parmi les administrateurs indépendants, l'administrateur référent peut être doté de prérogatives étendues, selon les statuts de la société, notamment : réunir les membres du Conseil hors la présence du Président ou du Directeur Général, surveiller et gérer les situations de conflits d'intérêts des dirigeants et des administrateurs, établir l'ordre du jour des réunions du Conseil avec le Président, convoquer l'AG en cas de besoin, veiller au respect de la gouvernance au sein du Conseil et des comités, et rendre compte de son action lors de l'assemblée générale.

27 sociétés du CAC 40 ont opté pour le système moniste avec PDG :

ACCOR • AIR LIQUIDE • ALSTOM • ARCELOR
MITTAL • AXA • BOUYGUES • CAP GEMINI •
CARREFOUR • DANONE • EDF • ESSILOR • GDF
SUEZ • KERING • L'OREAL • LAFARGE • LEGRAND •
LVMH • ORANGE • RENAULT • SAFRAN • SAINT-
GOBAIN • SCHNEIDER ELECTRIC • SOCIETE
GENERALE • TECHNIP • TOTAL • VEOLIA
ENVIRONNEMENT • VINCI

1) Pour une étude plus détaillée sur l'administrateur référent, cf. [Regards sur la gouvernance](#), « l'administrateur référent », novembre 2013



b) Le système moniste dissocié

SA à Conseil d'administration avec dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général

Le système de Conseil d'administration dissocié reprend les caractéristiques du Conseil d'administration mais sépare les fonctions de Président et de Directeur Général. La répartition des rôles, peu figée par la loi, est affinée dans le règlement intérieur des sociétés qui ont opté pour ce système.

Cette forme de gouvernance repose avant tout sur la qualité de la relation établie entre le Président et le Directeur Général et le respect de chacun d'eux pour leurs prérogatives respectives :

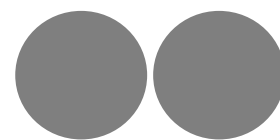
- Outre les prérogatives qu'il partage avec le Président du Conseil de Surveillance, le Président du Conseil d'administration est chargé par le législateur de veiller au bon fonctionnement des organes sociaux. Responsable d'animer le Conseil, mission qui lui est dédiée, il décharge de cette fonction la direction générale et est un garant du respect des pratiques de gouvernance. Il veille notamment à la représentation de l'intérêt des actionnaires indépendamment de celui de la direction.
- Le Directeur Général, représentant de l'intérêt de la société, est chargé de la gestion de la société et de l'élaboration des options stratégiques soumises au Conseil.

Cette forme d'organisation des pouvoirs a connu au départ un certain succès, principalement en facilitant la succession du CEO à la tête de la société. On note toutefois que la nomination de l'ancien PDG au rôle de Président du Conseil ne respecte pas totalement les principes de bonne gouvernance dans la mesure où il est recommandé de faire appel à un Président indépendant (cette pratique est d'ailleurs désormais interdite en Allemagne et déconseillée en Grande-Bretagne).

7 sociétés du CAC 40 ont opté pour le système moniste dissocié :

BNP-PARIBAS • CRÉDIT AGRICOLE • EADS •
GEMALTO • PERNOD-RICARD • SANOFI • SOLVAY

Si certaines sociétés ont utilisé la dissociation de façon éphémère en vue d'une transition de pouvoir en interne (ex. Carrefour, Saint-Gobain, Total), d'autres l'ont pérennisée alors même qu'elles faisaient appel à un Président extérieur au groupe (Accor jusqu'en 2011, Sanofi depuis 2007, Gemalto, Solvay).

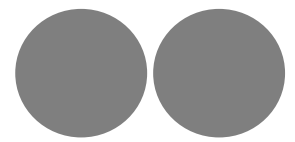


Les **raisons invoquées** le plus fréquemment pour justifier le choix de ce système sont:

- Meilleure conformité aux bonnes pratiques de gouvernance relatives à la séparation des fonctions de contrôle et de direction
- Distinction claire entre les fonctions d'orientation stratégique, de décision et de contrôle (compétences du Conseil d'administration) et les fonctions opérationnelles et exécutives
- Amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration grâce à la présence d'une personne exclusivement dédiée à sa présidence
- Renforcement du contrôle de la direction générale par le Conseil
- Présence d'un actionnariat familial significatif
- Mise en place d'une succession progressive au poste de PDG qui permette au Directeur Général de prendre la pleine mesure de tous les aspects stratégiques, opérationnels et fonctionnels du groupe tout en ayant à ses côtés un président rompu à toutes ces fonctions et capable d'assurer la continuité de l'animation du conseil d'administration, de l'assemblée générale des actionnaires et tout en continuant à promouvoir la gouvernance de la société
- Prise en compte de la complexité croissante de l'environnement grâce à la répartition équilibrée des pouvoirs entre deux hommes, permettant aussi de rompre l'isolement du PDG en instaurant un dialogue entre pairs.

Concernant la fonction de Directeur Général, on note la variété des titres en usage dans les sociétés cotées ou non cotées ayant opté pour cette forme :

- ⇒ Président Exécutif (Thomas Enders, EADS – Olivier Brousse, Saur)
- ⇒ Président de la Direction Générale (Alain Pons, Deloitte)
- ⇒ Président du Comité de Direction (Karel de Boeck, Dexia)
- ⇒ Administrateur Directeur Général (Jean-Louis Bonnafé, BNP Paribas)
- ⇒ Président du Comité Exécutif (Michel Lande, Sodexo)



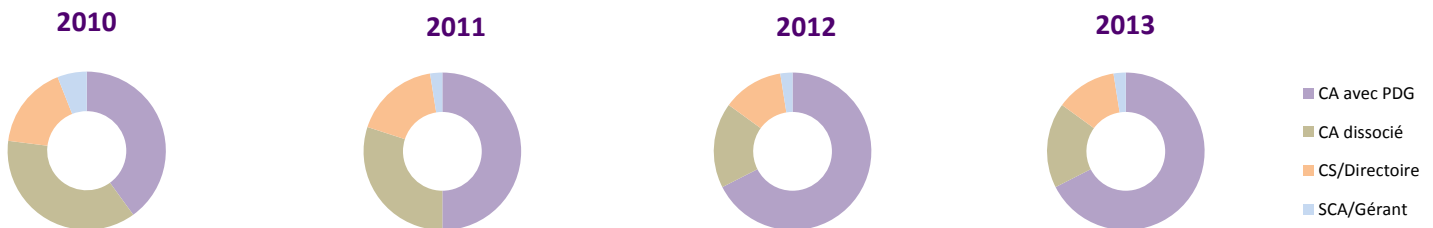
Panorama actuel

Conformément aux dispositions de l'article L.225-57 du Code de commerce, les actionnaires de la Société ont la possibilité, à tout moment, de modifier leur mode d'organisation du pouvoir, ce qui confère au système français une flexibilité inexistante dans d'autres pays (USA, Grande-Bretagne, Allemagne). Cette modification est décidée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Malgré l'instauration de la gouvernance duale par la loi de 1966 et la possibilité de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général offerte par la loi NRE de 2001,

- le système dual avec un Conseil de Surveillance et Directoire demeure largement minoritaire (moins de 20% du SBF 120),
- le système de gouvernance moniste unitaire (Conseil d'Administration avec Président Directeur Général), qui avait semblé céder le pas en 2010, reste prédominant.

Dans les sociétés du CAC 40, on note la recrudescence de l'unification des fonctions depuis 2011 :



Exemples de sociétés ayant changé de forme d'organisation du pouvoir depuis 2010:

DE CONSEIL DE SURVEILLANCE A CONSEIL D'ADMINISTRATION AVEC PDG :

ATOS (2012) • AXA (2010) • SAFRAN (2011) • SCHNEIDER ELECTRIC (2013)

DE CONSEIL D'ADMINISTRATION DISSOCIE A CONSEIL D'ADMINISTRATION AVEC PDG :

AIR FRANCE KLM (2013) • CARREFOUR (2011) • EIFFAGE (2011) • ESSILOR (2012) • EUTELSAT (2013) • IMERYS (2011) • L'OREAL (2011) • ORANGE (2011) • SAINT-GOBAIN (2010) • TOTAL (2010) • VINCI (2010)

DE CONSEIL D'ADMINISTRATION AVEC PDG A CONSEIL D'ADMINISTRATION DISSOCIE :

BUREAU VERITAS (2012) • PERNOD-RICARD (2012)