

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.

## Etre Président lorsqu'on est PDG

### Le challenge du cumul des fonctions

#### Résultats d'une consultation auprès de PDG, Présidents non-exécutifs, administrateurs et Secrétaires du Conseil

Plébiscitée par les uns, décriée par les autres, la réunion des fonctions de Président et de Directeur Général dans le rôle de PDG caractérise près de 60% des sociétés du SBF120.

Le regard de TM PARTENAIRES porte sur les défis que rencontrent les PDG nouvellement nommés dans l'exercice du rôle de Président et sur les conseils que les acteurs d'expérience de la gouvernance peuvent leur prodiguer.

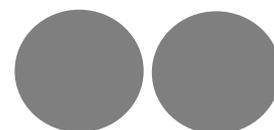
TM PARTENAIRES remercie vivement les dirigeants et administrateurs rencontrés en vue de cette publication, pour le temps qu'ils ont bien voulu nous consacrer et pour la richesse de ces échanges.

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 :

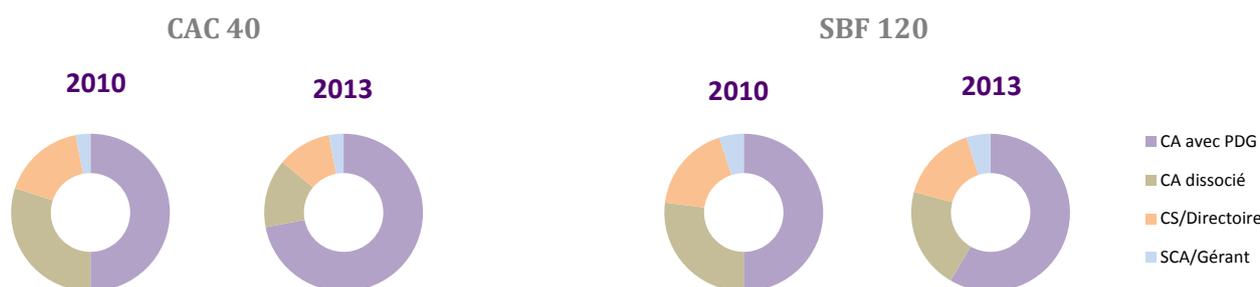
- pour les assister dans leur évaluation interne ou externe
- pour les accompagner dans le choix de leur mode de gouvernance à l'occasion de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ou de la réunification de ces fonctions avec mise en place d'un administrateur référent
- pour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

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.



## Introduction

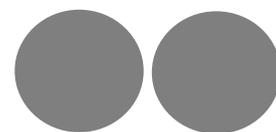
En cinq ans, la proportion des sociétés à Conseil d'administration dirigées par un PDG est passée de 50% à 72% dans le CAC40 et de 49% à 59% dans le SBF120. Ce modèle prédominant n'est d'ailleurs pas une exception française puisqu'il est également majoritaire aux Etats-Unis et en Espagne.



Ni l'unicité des fonctions, ni la séparation des rôles ne sont sujets de consensus en France et dans le monde, aucun système n'ayant prouvé sa supériorité. En revanche, chaque formule présente des atouts, des faiblesses et des modalités qui lui sont propres. **Le sujet de cette étude n'est pas de prendre parti sur les mérites de l'unicité des fonctions mais d'identifier les difficultés rencontrées et les bonnes pratiques mises en œuvre par les PDG pour mener de front et concilier la présidence du Conseil et la direction générale opérationnelle dans un système viable et efficace.**

L'unicité de commandement, atout principal de l'organisation autour d'un PDG, a précisément pour principale caractéristique le subtil équilibre entre les deux fonctions, en termes de pouvoir et de posture, d'autant que le cumul en rend floues leurs frontières respectives. De nombreux PDG se concentrent essentiellement sur leur rôle opérationnel, sans accorder assez de temps et d'importance à leur rôle de Président du Conseil. Endosser ce rôle implique en effet un changement de point de vue et la mise en œuvre d'un pouvoir d'influence qui se révèle sensiblement différent de l'exercice d'un pouvoir direct.

*Avertissement : cette étude vise à présenter une vision synthétique des points de vue et pratiques mises en œuvre par les dirigeants et administrateurs rencontrés au cours de cette consultation. Des extraits de ces conversations sont retranscrits sous forme de verbatim.*



## En sa qualité de Président, le PDG veille au bon fonctionnement de la gouvernance de l'entreprise

### • Une fonction peu décrite dans les textes

La fonction de Président reste peu décrite dans les codes de gouvernance même en cas de dissociation. Les règlements intérieurs des sociétés concernées doivent en effet clairement préciser les domaines respectifs du Président et du Directeur Général afin d'éviter toute concurrence ou conflit. Le cumul des deux fonctions rend le rôle de Président encore plus difficile à distinguer de celui du Directeur Général.

En effet, le rôle de PDG résulte du cumul de deux fonctions différentes par nature dont la frontière est souvent perçue comme imprécise, bien que les rôles soient clairs :

- Le Directeur Général assure la gestion quotidienne de la société et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.
- Le Président préside le Conseil d'administration, organe responsable d'administrer la société, c'est-à-dire de contrôler la direction et de fixer les orientations stratégiques, qui est en droit de se saisir de tout sujet affectant la bonne marche de la société.

*« En termes de gouvernance, il y a deux rôles investis de pouvoirs propres. L'organisation et la gouvernance doivent refléter cette dualité, même si celui qui anime les travaux du Conseil peut être le chef de l'exécutif. »*

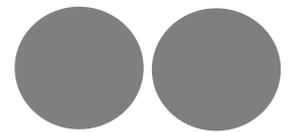
*« Quand on parle de stratégie au Conseil, je ne sais pas qui s'exprime : est-ce le Président ou le Directeur Général ? »*

### • Seul le Conseil d'administration, organe collégial, est détenteur du pouvoir d'administrer

Quel que soit le format de gouvernance, le pouvoir d'administrer la société est dévolu au Conseil d'administration en tant qu'organe collégial, véritable partenaire de la direction générale pour les grandes décisions de gestion et d'orientation stratégique. Seul le Conseil d'administration est cité par le code de commerce comme un facteur d'équilibre des pouvoirs. Le Président n'a pas de pouvoir décisionnel propre en droit français. Il n'a de pouvoir de décision qu'en tant que membre d'un organe dont la responsabilité est collégiale. Même le rapport établi sous sa responsabilité sur l'organisation des travaux du Conseil, le contrôle interne et la gestion des risques doit être approuvé par le Conseil (Art. L 225-37).

*« Le Président n'a que peu de pouvoirs, il n'a ni la signature sociale, ni le mandat général de représenter la société ou le Conseil : il faudrait une délégation spécifique au cas par cas. »*

*« La fonction est prestigieuse, mais les pouvoirs du Président sont souvent surestimés au regard du droit. Le pouvoir réel est dans les mains du Conseil d'administration. »*



Le Conseil dispose ainsi de pouvoirs propres, au rang desquels :

- la convocation des assemblées générales,
- l'établissement des comptes sociaux et du rapport annuel de gestion,
- la nomination et la révocation du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et des directeurs généraux délégués,
- la répartition des jetons de présence et la rémunération du Directeur Général
- l'approbation du rapport du Président sur le contrôle interne...

Art. L. 225-17 et suivants du code de commerce

- **Le Président veille au bon fonctionnement du Conseil d'administration et à l'exercice de ses quatre grandes missions :**

- Le Conseil décide des grandes orientations et de la stratégie de la société, et en contrôle la mise en œuvre.
- Le Conseil arrête les comptes annuels de la société et veille à la qualité et la fiabilité de l'information, en particulier l'information financière donnée aux actionnaires et aux parties prenantes.
- Le Conseil s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et des risques.
- Le Conseil désigne les dirigeants mandataires sociaux, les évalue, détermine leur rémunération et prépare leur succession.

Les trois premières missions sont assurées conjointement avec la direction générale, chargée de la préparation des différents sujets et de l'élaboration de propositions ; le Conseil d'administration doit les approuver et les contrôler.

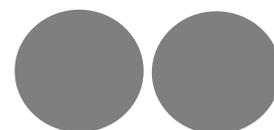
- **Le rôle du Président en tant que 'primus inter pares'**

Le Président assure le bon fonctionnement de la gouvernance de l'entreprise et est investi d'un rôle d'animation du Conseil.

**Les pouvoirs du Président du Conseil d'administration**

« Le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. »

Art. L. 225-51 du Code de Commerce



Afin d'exercer cette mission, le Président \*:

- convoque le Conseil d'administration et en fixe l'ordre du jour, sauf disposition contraire des statuts (Art. L. 225-36-1)
- préside les réunions du Conseil d'administration
- préside l'assemblée générale des actionnaires (Art. R. 225-30)
- rend compte des travaux du Conseil d'administration à l'assemblée générale (rapport de gestion aux actionnaires et rapport du Président sur le fonctionnement du Conseil d'administration, le contrôle interne et les risques)
- détermine les informations confidentielles sur lesquelles il imposera la discrétion (Art. L. 225-37 al.5)
- dispose d'une voix prépondérante en cas de partage (Art. L. 225-37 al.4) sauf disposition contraire des statuts
- réceptionne les conventions règlementées pour les soumettre à l'autorisation du Conseil d'administration (Art. L. 225-40) et avise les commissaires aux comptes des conventions règlementées (Art. R. 225-30)
- exerce les pouvoirs en blanc (Art. L. 225-106 III al.5)
- peut soumettre pour avis des questions aux comités d'études (Art. R. 225-29)

## Le cumul des fonctions n'est pas sans risque

La dualité des fonctions est source d'ambiguïté en terme de gouvernance puisque la présence du Directeur Général au Conseil d'administration, a fortiori en tant que Président, contrevient au principe de séparation des pouvoirs et d'indépendance des instances de contrôle. Le bon fonctionnement de la gouvernance suppose ainsi une vigilance du Conseil d'administration à l'égard de risques potentiels.

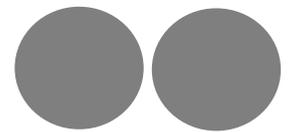
« La responsabilité du conseil à l'égard de tous les actionnaires a pour corollaire le principe de son indépendance de jugement et son devoir de contrôle vis à vis de la direction de l'entreprise. »

AFG – Recommandations sur le gouvernement d'entreprise -2015

« Le pouvoir d'un dirigeant est d'autant plus légitime et donc source de confiance que le contrôle d'éventuelles dérives de ce pouvoir est assigné à d'autres personnes que lui-même. »

Middlenext – Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises (2009)

\* IFA Structure de gouvernance de l'entreprise : critères de décision, janvier 2013



- **Le risque d'être à la fois juge et partie**

Dans l'exercice de la mission de contrôle de l'exécutif par le Conseil d'administration, le Président est à la fois juge et partie puisque chargé de sa propre surveillance en tant que Directeur Général. L'exercice s'apparente alors partiellement à un autocontrôle. Le Conseil d'administration se trouve par ailleurs dépourvu d'un arbitre ou d'un chef de file impartial susceptible de remettre en cause avec indépendance les orientations et les résultats de la direction générale.

*« Comment le PDG peut-il challenger l'autre partie de lui-même avec objectivité ? »*

*« Le système dissocié met davantage l'accent sur la mission de contrôle du rôle de Président. »*

- **Le risque « d'abus de position dominante »**

La concentration des fonctions de Président et de dirigeant exécutif, investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, présente un risque « d'abus de position dominante ».

Ainsi, parmi les dérives citées lors de cette consultation, la maîtrise de l'ordre du jour peut permettre au PDG d'omettre certains points ou de faire entériner des décisions sans laisser suffisamment d'espace aux administrateurs pour le débat et la contradiction. Il peut aussi intimider les administrateurs par sa maîtrise du plan stratégique, élaboré sous son impulsion avec l'équipe dirigeante. Il peut également peser sur le choix des nouveaux administrateurs pour constituer un Conseil « à sa main ».

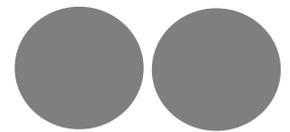
*« S'ils ne challengent pas suffisamment la direction, les Conseils peuvent être utilisés par le PDG pour renforcer son pouvoir, en jouant sur le formalisme imposé et l'apparente irréprochabilité de la gouvernance pour animer les sessions de façon à orienter les décisions. »*

*« Le Conseil est rarement compétent pour avoir un avis différent de ce qu'on lui propose. »*

*« La personnalisation extrême des rôles est le principal danger que représente le PDG pour une société car elle se répercute en cascade dans la hiérarchie. »*

*« L'équilibre se fait sur la qualité du Conseil. Les Conseils de grande qualité sont des partenaires, sur lesquels le PDG s'appuie pleinement et qui apportent une vision plus large. »*

*« Les administrateurs étrangers renforcent parfois le PDG car ils manquent de repères sur la gouvernance française. Ils n'ont pas une totale compréhension des rôles du PDG ou de l'administrateur référent. »*



## • Le risque de confusion des rôles

La concentration des rôles opérationnel et non-exécutif peut se faire au détriment de l'animation du Conseil, la prise en compte des parties prenantes, de l'AG et du suivi des organes sociaux. Or le Conseil d'administration a des pouvoirs et des responsabilités propres dont le Président est garant.

*« Le risque de confusion des rôles est plus important que celui de conflit d'intérêt. Il faut garder cet espace où le Conseil d'administration ne se confond pas avec l'exécutif car il a des responsabilités en propre. »*

*« La difficulté, c'est que l'évaluation du Président ne se transforme pas en évaluation du Directeur Général. Le PDG doit être évalué de façon dissociée en tant que Président d'une part, et Directeur Général d'autre part, ni aux mêmes dates, ni sur les mêmes critères, ni par les mêmes évaluateurs. »*

## • Le risque de conflit d'intérêt

Plusieurs domaines exclusifs du Conseil d'administration sont susceptibles de créer un conflit d'intérêt, ou du moins peuvent amener le Conseil d'administration à prendre des décisions contraires aux souhaits du Directeur Général :

- Le Conseil d'administration peut fixer des limitations à ses pouvoirs.
- Le Conseil d'administration peut le révoquer à tout moment sans avoir à justifier d'un motif.
- Le Conseil d'administration fixe sa rémunération.
- Le tiers des administrateurs peut demander au PDG la convocation d'une réunion et en déterminer l'ordre du jour, si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

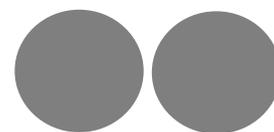
## Le Conseil d'administration assure l'équilibre des pouvoirs

### • Le rôle des administrateurs

Chaque administrateur et l'ensemble du Conseil doivent s'assurer qu'ils sont en mesure de remplir leur mandat. Le Conseil d'administration doit ainsi régulièrement vérifier que sa composition est satisfaisante en termes de compétences, d'indépendance et de courage pour challenger le PDG. A cet égard, les administrateurs indépendants, les comités et leurs Présidents participent à l'équilibre général de la gouvernance.

*« Le Conseil a pour devoir essentiel de rappeler le PDG à son devoir d'information et au respect des règles de fonctionnement dont il est garant. »*

*« Le Conseil ne doit pas laisser trop les coudées franches au Président. Il ne faut pas lui permettre de pousser les décisions que le Conseil n'est pas prêt de prendre et veiller à ce que le Président travaille sur le long-terme, dans l'intérêt social. »*



## • La présence des actionnaires

Dans de nombreux groupes, les actionnaires de contrôle, de référence ou familiaux jouent un rôle clé dans l'équilibre des pouvoirs. Le PDG doit organiser la relation et bâtir la confiance avec eux.

*« L'actionnaire de contrôle est le véritable contre-pouvoir. Le PDG a davantage de poids si l'actionnariat est dispersé. »*

*« Pour toutes les décisions importantes, j'allais voir en amont mon actionnaire. Dans un groupe contrôlé, c'est comme cela que cela se passe. Il faut informer, convaincre et évacuer les pièges. »*

## L'enjeu du rôle du PDG est celui d'un arbitrage permanent entre la posture de chef de l'exécutif et celle d'administrateur

### Rechercher le consensus ou imposer son autorité ?

*« A la différence d'un Directeur Général qui pousse les décisions, le Président doit avant tout chercher à forger un consensus, à créer une forme d'unanimité, en particulier sur les aspects stratégiques. »*

*« Un PDG très transparent avec son Conseil peut craindre de paraître peu sûr de lui. Il doit faire preuve d'autorité et ne pas laisser les débats s'éterniser. »*

### Etre ouvert au challenge ou défendre son bilan ?

*« Le PDG a pour réflexe et premier devoir de défendre l'exécutif. Dans certains cas, un peu de distance pour évaluer l'équipe dirigeante serait utile. »*

*« Le PDG peut être tenté de rassurer le Conseil. Il doit prendre sur lui pour décrire la situation de la manière la plus objective. »*

### Intérêt social, intérêt des actionnaires ou intérêt des parties prenantes ?

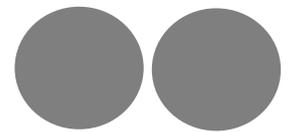
*« Un Directeur Général est avant tout un exécutif pur, qui a tendance à privilégier l'intérêt social, les comptes, les résultats. Le Président, lui, veille à l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. »*

*Le Conseil représente l'actionnariat. Le Président a donc un objectif de valorisation et le DG de profit. Ce n'est pas le même langage."*

### Privilégier le court-terme ou le long-terme ?

*« Le Directeur Général est orienté sur le court terme alors que le Président assure la vision de l'avenir. »*

*« Le Président doit s'occuper du futur et laisser les problèmes courants aux directeurs opérationnels. »*



## Un certain nombre de sociétés ont ajusté leur gouvernance pour prendre en compte et maîtriser les risques

*« Il faut un minimum de process. Chaque mot compte : minimum et process. »*

*« Avec un PDG, un règlement intérieur précis est utile. »*

- **Mise en place d'un administrateur référent**

### **L'administrateur référent**

« Les sociétés qui n'auraient pas opté pour une séparation des pouvoirs devront fournir à leurs actionnaires une information sur la raison d'être de cette non dissociation des fonctions. Il est recommandé que dans ces sociétés, dirigées par un président directeur général, soit désigné un administrateur référent libre d'intérêts. Les statuts de la société devront ainsi prévoir cette éventualité et des dispositions instituant un cadre spécifique aux convocations du conseil. »

AFG – Recommandations sur le gouvernement d'entreprise (2015)

Recommandé par l'Association Française de Gestion, mais non par le Code AFEP-MEDEF, en cas de système moniste non dissocié, l'administrateur référent est souvent présenté comme un élément d'équilibre de l'unicité des fonctions. Dans la plupart des sociétés qui l'ont mis en place, l'administrateur référent ou Vice-Président du Conseil a pour charge :

- d'animer les réunions d'administrateurs indépendants hors la présence du dirigeant mandataire social,
- de traiter les questions de conflits d'intérêts potentiels au sein du Conseil et des comités
- de convoquer le Conseil à titre exceptionnel, notamment en l'absence du Président.

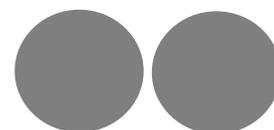
A ce rôle *a minima* peuvent être ajoutés d'autres missions : dans certains moments de la vie de l'entreprise, il peut être nécessaire de préparer certaines décisions hors présence du PDG sous la houlette d'un sage, gardien de la déontologie.

*« Le système moniste suppose qu'il existe au sein du Conseil un administrateur référent solide avec lequel le PDG a une relation de confiance et qu'il tient étroitement informé. »*

*« L'administrateur référent n'est pas indispensable, en revanche les administrateurs doivent avoir le courage d'émettre une voix dissonante. »*

*« L'administrateur référent peut aider à cimenter le Conseil et il devient indispensable en temps de crise. C'est à lui d'animer le comité lors de l'évaluation de la performance du Président. »*

*« Le principal rôle de l'administrateur référent, c'est de dire que le Conseil n'est pas prêt à prendre une décision. »*



## • Organisation de sessions privées (« executive sessions »)

Les sessions privées régulières à l'initiative de l'administrateur référent ou du Président d'un comité sont devenues plus courantes dans les sociétés du SBF120. Elles offrent un moment hors de la présence du numéro Un pour parler sans détour de sujets le concernant, de la gouvernance de l'entreprise et des risques. Elles offrent un cadre privilégié pour discuter des questions de succession ou de limite d'âge, souvent délicates à aborder en séance. La discussion, plus directe qu'en séance plénière, permet de forger la vision commune des administrateurs et donne de la force aux avis des administrateurs.

*« Pour un Président faire des « executive sessions » avant ou après les conseils c'est une bonne soupape de sécurité qui peut permettre d'aborder tous les sujets et d'éviter les tensions. »*

*« Les « executive sessions » sont utiles pour sortir de l'ordre du jour et avoir des discussions à bâtons rompus. »*

*« Je suis ouvert à l'idée que les administrateurs se réunissent en « executive sessions », mais je demande que l'administrateur référent m'en donne une restitution générale pour pouvoir tenir compte des questions éventuelles qui y seraient soulevées. »*

## • Renforcement de l'indépendance du comité des nominations et de rémunérations

Le comité des nominations et des rémunérations assure un rôle sensible puisqu'il prépare les décisions du Conseil sur une mission qui lui est propre, c'est-à-dire qu'elle n'implique pas la direction générale, puisqu'il s'agit de désigner les dirigeants mandataires sociaux, les évaluer, déterminer leur rémunération et préparer leur succession.

*« Les questions de succession et de nomination sont d'abord de la responsabilité du comité des nominations et rémunérations. »*

Pour instaurer un mode opératoire qui permette de travailler dans la confiance et en toute indépendance, plusieurs bonnes pratiques sont mises en place :

- La présidence du CNR par un administrateur indépendant
- L'indépendance des membres du CNR dans leur majorité ou leur totalité
- Le départ du PDG de la salle du Conseil lorsque l'on parle de lui

## • Délégation de la gestion courante

Pour aider le PDG à exercer simultanément sa responsabilité opérationnelle et sa mission de Président, il peut être utile qu'il s'adjoigne un Directeur Général Délégué ayant une forte légitimité qui lui permette de prendre du recul sur les sujets de gestion courante.

*« Le Directeur Général Délégué est utile pour décharger le PDG au quotidien. »*

## Conseils de PDG aux nouveaux promus

### Se préparer au rôle

« Lorsqu'un Directeur Général devient PDG, il est utile qu'il ait une expérience préalable d'administrateur extérieur, pour porter un autre regard sur le fonctionnement de la société et éprouver ce dont un administrateur a besoin pour prendre une décision. »

« Quand un DG participe depuis longtemps au Conseil, la phase d'apprentissage de l'écosystème est plus court. »

« Le PDG devrait s'appuyer sur les administrateurs les plus expérimentés qui, grâce à leur proximité, peuvent l'aider à rentrer dans son rôle de Président. »

### Modifier sa posture

« Si un PDG reste avant tout DG, la gouvernance en souffre. »

« Le PDG a intérêt à endosser l'habit de Président rapidement. »

### Associer les administrateurs à la vie de la société dans la transparence et l'ouverture

« Etre ouvert, avoir conscience qu'il ne détient pas la vérité. »

« Créer de la connivence et du lien. »

« Un Conseil a toujours tendance à considérer qu'il n'est pas assez informé. Même si l'information est bien faite sur les sujets traditionnels et réguliers, il faut informer les administrateurs au fil de l'eau. »

### Consacrer suffisamment de temps à la fonction de Président

« J'estime que le PDG consacre 20% de son temps à son rôle de Président. »

« Un Président devrait rencontrer en face à face chaque administrateur une à deux fois par an. »

« Le Président doit s'occuper en particulier des nouveaux administrateurs, de ceux qui s'expriment le moins. »

### Respecter le mode de prise de décision et le « tempo » du Conseil d'administration

« Le PDG doit savoir faire un pas en arrière, ne pas passer en force, ne pas mettre les administrateurs en difficulté, ne pas provoquer un vote bloqué. Si le Conseil n'est pas prêt, passer le dossier à un comité. »

« Le Président doit accepter les différences de points de vue, écouter, décoder. »

« Le PDG devrait respecter le tempo du Conseil, écouter les demandes des administrateurs et répondre à leurs préoccupations, sans être défensif. »

« Le Président ne devrait jamais surprendre le Conseil : une décision importante ne doit pas être prise à sa première évocation au Conseil. »

« Le Président ne doit jamais être mis en défaut en Conseil. Cela laisse des traces. »

## Ouvrir son horizon et prendre de l'altitude

« Le PDG doit considérer qu'une partie de son temps est dédiée à des choses extérieures à la société. Il ne doit pas se vivre comme le représentant du management, qui vit pour la société, mais ouvrir son horizon par différents moyens pour prendre de la hauteur, se distancier. Il est donc primordial de déléguer les opérations à une équipe resserrée permettant de dégager du temps pour humer l'air du temps, perdre du temps avec d'autres décideurs. »

## Déléguer la partie la plus opérationnelle de ses fonctions

« Le Président doit sortir du strict cadre de l'opérationnel. Le Directeur Général Délégué ou Adjoint doit gérer les affaires. La boutique doit tourner en l'absence du PDG, qui est souvent à l'extérieur. Il doit prendre de l'altitude et se soulager des problématiques opérationnelles. »

## Incarner les valeurs de la société

« Le comportement, l'éthique et la transparence sont essentielles. »

## Préserver le domaine réservé du Président

« Le Président doit pondérer deux volets de la vie du Conseil : le volet institutionnel et obligatoire (comptes, préparation de l'AG, communiqués de presse, etc.) ; le volet personnel et créatif, qui permet au PDG de solliciter les administrateurs sur certains sujets. Les PDG ne sollicitant personne sur les sujets de moyen ou long terme n'obtiennent pas de contribution. »

« Le Secrétaire du Conseil épaulé le Président pour la partie formelle du Conseil imposée par la législation. Mais il existe une vie propre du Conseil que le Secrétaire ne connaît pas : c'est le domaine réservé du Président, dont le champ est laissé à l'appréciation de chaque Président selon sa fibre personnelle. »

« Le PDG ne doit pas trop déléguer l'information du Conseil, ni le temps passé au dialogue avec les administrateurs, au Directeur Financier ou au Secrétaire du Conseil. »

« La zone de liberté du Président, c'est celle d'ajouter un point de discussion à un agenda technique à 90%. »

## Exposer l'équipe dirigeante au Conseil

« Dans de nombreux Conseils, le PDG assure lui-même la plupart des présentations au Conseil d'administration, offrant peu d'occasions d'exposer les membres de la direction générale aux administrateurs. Si le PDG a une forte légitimité naturelle à effectuer ces présentations, la faible exposition du Comité Exécutif est souvent regrettée par ses membres eux-mêmes comme par les administrateurs, car elle permet une connaissance plus intime des métiers de la société et des principaux opérationnels. »

« Exposer les membres du Comex au Conseil permet au Président d'habiter ce rôle. »