

# Franck Dangeard

Président et administrateur de conseil d'administration européens, américains et asiatiques

La Gouvernance d'Entreprise

---

## Résumé du débat

**Question.-** J'ai cru remarquer que certains présidents ou CEO de conseil d'administration passent leur temps à rassurer les administrateurs sur le fait que tout va bien dans l'entreprise et mettent un couvercle sur la réalité pour éviter que les quelques dysfonctionnements, qui ne sont pas anormaux, remontent jusqu'au conseil. Avez-vous la même observation ?

**M. DANGEARD.-** Vous avez sans doute raison. Néanmoins, on ne peut pas reprocher à un CEO d'être un peu (et même très) « vendeur ». Il faut bien qu'il entraîne les gens autour de son projet, dans des environnements ou des circonstances parfois difficiles.

Par ailleurs, c'est au conseil de challenger, de poser des questions.

Si, à ce moment-là, le directeur général n'est pas totalement transparent, c'est au conseil de réagir, d'en demander plus, de faire en sorte qu'une vraie discussion ait lieu sur les vrais problèmes, les dysfonctionnements, les difficultés.

Un bon conseil se voit à sa capacité à établir ce dialogue sincère. Ce n'est pas toujours facile pour le CEO, mais celui-ci a une obligation de transparence.

**Question.-** N'y a-t-il pas un risque que les administrateurs restent trop longtemps dans un conseil qui fonctionne bien ? Que suggérez-vous pour en faciliter le renouvellement ?

**M. DANGEARD.-** Même pour les conseils qui fonctionnent bien les équilibres sont instables. La pression des marchés et des concurrents s'exercera toujours, il n'y a donc pas de risques que l'on s'endorme sur ses lauriers trop longtemps !

Un bon conseil à un moment donné ne constituera plus nécessairement le conseil idéal un ou deux ans après.

En général, un conseil qui fonctionne bien est capable de réagir en cas de défaillances au niveau de la direction générale. Mais quand les défaillances existent au sein du conseil d'administration, c'est très difficile. Là, le lead director, le chef d'équipe, tient le rôle fondamental de faire comprendre à l'individu en question qu'il doit évoluer.

Tous les conseils d'administration ont compris qu'ils devaient évaluer les directions générales. Ils commencent à comprendre qu'il leur faut s'évaluer eux-mêmes, ce qui, de plus en plus souvent, signifie évaluer également chacun des administrateurs.

En d'autres termes, je crois plus au rôle d'un lead director efficace qu'à celui d'une quelconque réglementation en la matière.

**Le participant.-** Faut-il donner des jetons de présence importants pour que les administrateurs donnent toute leur compétence, ou est-ce parce qu'ils sont très compétents qu'il faut leur donner beaucoup de jetons ?

**M. DANGEARD.-** La moyenne des jetons de présence en France est d'environ 50 à 60 000 €, en fonction du nombre de comités dans lequel on est. Aux Etats-Unis, c'est plutôt de l'ordre de 2 à 300 000 dollars, essentiellement en actions. Le droit français n'autorise pas les jetons de présence sous forme d'actions ou d'options, ce qui est étrange.

Si vous voulez des administrateurs compétents, il faut les payer correctement. Mais inversement, il faut qu'ils passent leur « examen de passage » annuel pour rester membre du conseil et que la sanction existe vraiment, que l'on n'accepte pas les passagers clandestins !

**Question.-** Serait-ce un avantage d'avoir également des personnes qui connaissent le produit, le métier de l'entreprise, dans le conseil d'administration ?

**M. DANGEARD.-** La composition idéale d'un conseil d'administration n'est pas simple à définir abstraitement. Mais il peut y avoir des constantes : par exemple, les organisations syndicales et les salariés sont très utiles au sein d'un conseil parce qu'ils connaissent leur entreprise, sont attachés à sa pérennité, et pensent sur le long terme pour leur entreprise. Plusieurs choses sont essentielles chez un bon administrateur. On parle toujours de l'indépendance. Il ne s'agit pas de l'indépendance technique, définie par la réglementation ou les codes de gouvernance, mais de la vraie indépendance d'esprit. Il faut également du courage. Il faut être prêt à prendre ses responsabilités. Et qu'au moins, un certain nombre d'administrateurs connaissent le secteur. Lors de la crise financière, on s'est rendu compte que dans certains conseils d'administration des banques, personne ne connaissait rien la finance !

Donc il faut des administrateurs qui travaillent, sont compétents, connaissent le secteur, et sont courageux et indépendants. Cela fait beaucoup de qualités, pas si simples à trouver !

**Question.-** Vous avez fait l'analogie entre un conseil et une équipe sportive. Le lead director se placerait où dans l'équipe ? Par rapport au président, comment s'articule son rôle ?

**M. DANGEARD.-** C'est le chef d'équipe. Cela peut être le président, si celui-ci n'est pas directeur général. Si le président est également directeur général, il faut que ce soit quelqu'un d'autre.

Il y a des situations où le PDG ne peut pas être celui qui fédère la décision collective, parce qu'il est « juge et partie » ou qu'il est à l'origine du problème (je ne parle pas de problème éthique). Dans ces situations il faut un « chef d'équipe » qui ne soit pas la direction générale.

Un conseil est un organe de décision collective, mais ce n'est pas un organe hiérarchique - le président n'en est pas le patron. Il a des responsabilités particulières, mais il est simplement primus inter pares. Dans un comité de direction, le directeur général est le patron - il a un pouvoir hiérarchique sur ses collègues.

Le lead director est donc cet administrateur qui organise la discussion, qui fait le lien avec la direction générale, qui réfléchit en permanence à la composition du conseil et à son bon fonctionnement, et de façon très importante, qui intervient quand il sent qu'un de ses collègues peut être une cause de dysfonctionnement. C'est un rôle essentiel, normalement joué le président s'il n'est pas directeur général. Dans le cas d'une gouvernance non dissociée, il faut que ce soit quelqu'un d'autre.

Je n'ai pas de préférence particulière pour l'une ou l'autre de ces deux formes de gouvernance. Pour moi, le vrai problème n'est pas là. Le vrai problème, c'est qu'une personne puisse être chef d'équipe quand le président-directeur général ou le directeur général ne peut pas être celui qui fédère la décision collective.

**Question.-** Vous avez beaucoup d'expérience de situations de crise et je crois que les syndicats ont eu à chaque fois un rôle à jouer. Pouvez-vous nous dire à quoi nous devrions prêter plus d'attention en tant que syndicalistes ?

**M. DANGEARD.**- Je ne suis pas certain de pouvoir vous répondre de façon générale. J'ai toujours eu à travailler sur de très gros dossiers de crise, des situations dans lesquelles les entreprises étaient vraiment traumatisées. Mes commentaires seront donc liés à ces types de situations.

Dans ces cas, il est absolument indispensable de retrouver une cohésion sociale au sein de l'entreprise et de remettre les troupes en marche vers un objectif commun, alors que les gens sont déboussolés et fortement démoralisés - qu'il y ait des plans sociaux ou non.

J'ai toujours géré les crises en associant très étroitement les forces syndicales au projet que j'essayais de défendre. Je ne crois pas beaucoup aux sorties de crise sans adhésion complète des salariés et, au moins officieusement, des syndicats.

Cela veut dire y passer du temps et être très transparent. Une direction générale qui n'est pas transparente avec ses salariés et ses syndicats ne fait pas son travail et n'inspirera ni respect ni confiance. Elle a peu de chances de réussir.

Vous avez un vrai devoir d'exiger cette communication, cette transparence. Les syndicats ont le grand avantage de savoir mettre le doigt sur les choses qui font mal, et donc de forcer les discussions sur des points difficiles, aux conseils comme en dehors des conseils. La contrepartie, que je n'ai jamais eue de mal à faire respecter, c'est que quand la Direction joue ce jeu, les syndicats doivent jouer le jeu également.