

## Réunion du 13 mars 2019 du Cercle de réflexion sur la Gouvernance

Lieu de réflexion et d'échange entre une vingtaine d'administratrices et d'administrateurs de sociétés du SBF 120, le Cercle a tenu sa treizième réunion le 13 mars 2019.

Sur les thèmes qui leur sont proposés, les membres du Cercle organisent et orientent leurs débats entre pairs en toute liberté et confidentialité.

La retranscription des débats qui est faite ci-dessous en respecte le style direct afin de leur conserver leur spontanéité.

### Compte rendu des débats

#### **Thème 1 : La gestion de crise de la gouvernance suite à la vacance « brutale » de la présidence : partage autour des exemples de Total (décès de Christophe de Margerie) et de Renault (incarcération de Carlos Ghosn)**

La vacance « brutale » de la présidence (telle que l'ont vécue par exemple Total ou Renault suite au décès de Christophe de Margerie ou à l'incarcération de Carlos Ghosn) provoque une véritable crise de la gouvernance dans les organisations qui en sont frappées. Le « syndrome de l'autobus », comme on l'appelle, apparaît aux membres du Cercle encore plus grave lorsque la fonction de Direction Générale disparaît ou lorsque le Président soudainement empêché était aussi Directeur Général.

Ces situations de crise renforcent aux yeux d'une majorité des membres du Cercle le caractère clef de la dissociation des fonctions. Si bien que certains groupes (comme Valéo) ont même fait de la mise en place d'une dissociation, une condition au vote du renouvellement des mandats des dirigeants à la prochaine échéance. Lorsque cette dissociation existe, cela facilite beaucoup les choses si un incident survient. Elle offre une échappatoire vitale dans de telles circonstances, mais aussi un contre-pouvoir essentiel dans le cas où un dirigeant perdrait toute mesure.

Face à un dirigeant très charismatique, qui gouverne un peu par la terreur et à qui « on laisse tout faire », parfois parce qu'il s'est imposé par sa réussite, il est très difficile d'agir pour l'arrêter en l'absence de modèle dual de gouvernance où les pouvoirs sont dissociés, et ce, malgré toute l'indépendance d'esprit et le courage d'un Conseil autour de lui.

Il n'est pas étonnant également que le sujet de la succession revienne également en permanence au sein des Conseils, sans qu'il s'agisse d'un sujet facile à traiter. L'accident de Christophe de Margerie a, en tout cas, clairement stimulé tous les Conseils pour réfléchir à ces plans de succession.

De la façon dont s'est produit cet accident, on peut tirer quelques enseignements. Christophe de Margerie était parti seul cette fois mais habituellement il était toujours accompagné d'un ou deux collaborateurs (dont souvent le secrétaire du Comex) et d'un officier de sécurité. En temps normal, il y aurait eu 99% de chance qu'il ne soit pas seul. Techniquement, le sujet de sa succession avait déjà été posé car il savait qu'il serait atteint par la limite d'âge et qu'il ne pourrait pas être renouvelé dans ses fonctions à l'issue de son mandat. Il y avait déjà trois candidats potentiels pressentis, le contexte était connu dans l'entreprise et par une bonne partie du Conseil d'Administration. A l'annonce de l'accident, un Conseil a été convoqué dans la nuit pour le lendemain matin. Le nouveau DG a été choisi à l'issue de ce Conseil en la personne de Patrick Pouyanné, qui connaissait très bien le groupe et était sur la voie de travailler brillamment au redressement de la branche raffinage. Il a été demandé à Thierry Desmarests, figure tutélaire du Groupe, de reprendre le rôle de Président du Conseil jusqu'en 2015 pendant 15 mois car Patrick Pouyanné avait peu d'expérience pour animer le Conseil. C'était pour un temps limité, car Thierry Desmarests ne souhaitait pas reprendre ces fonctions au-delà de cette période transitoire (à l'issue de laquelle Patrick Pouyanné est devenu P-DG). S'en est suivi un jeu de domino avec la nomination d'un nouveau patron du raffinage et le déplacement de quelques personnes clés dans la structure. In fine, cela s'est fait assez plutôt facilement. La raison était sans doute que Christophe de Margerie avait ouvert le sujet de sa succession et qu'un trio de candidats possibles était déjà identifié.

Egalement, le Comité de Total est un cénacle de gestion très étroit pour une entreprise de cette taille mais ce qui a aidé l'entreprise dans cette évolution brutale est que le Comex avait été renouvelé en partie par Christophe de Margerie quelque temps auparavant. Il se trouvait donc composé de seulement deux personnes qui faisaient partie des « anciens »

et d'autres membres qui étaient en poste depuis relativement peu de temps. Il est probable que ce sont les personnes les plus expérimentées ayant du recul qui ont aidé à prendre les décisions idoines et orienté la réflexion au moment de la crise de gouvernance.

Des mesures de sécurité renforcées ont été prises pour sécuriser les déplacements des hauts dirigeants du groupe. Le Conseil a demandé à ce que Total fasse l'acquisition d'un avion équipé de la plus haute technologie en matière de sécurité et doté d'équipements de type militaire pour la navigation, notamment de nuit. Des débats ont eu lieu pour limiter le nombre de membres du Comex autorisés à voyager ensemble (pas plus de 2 sur les 7 membres).

Les membres du Cercle relèvent que la question sensible de la succession est souvent beaucoup plus complexe dans les entreprises de type ETI ou PME. Dans les grands groupes, il est souvent plus aisé de trouver une relève en interne, il existe un vivier de hauts potentiels plus facilement mobilisables et mobilisés pour assurer la succession, ce qui est beaucoup plus rare dans les entreprises plus modestes. Cependant, il faut aussi gérer le fait que, lorsqu'un vivier en interne existe, les « perdants » au jeu de la succession, généralement, quittent le Groupe.

A titre d'illustration, un membre du Cercle évoque le cas de la succession de Gilles Michel chez Imérys, lorsque ce dernier a souhaité pour des raisons personnelles et familiales quitter ses fonctions à très brève échéance (2 mois). Face à la soudaineté de ce départ annoncé, Gilles Michel a accepté de conserver ses fonctions de Président si un CEO était nommé. Or, il n'a pas été possible de trouver le candidat en interne au sein du Comex (le comité de nomination ayant étudié 4 candidatures). Le CEO de nationalité hollandaise a été finalement recruté à l'extérieur. En conséquence de son arrivée, l'ensemble du Comité Exécutif a été démis et renouvelé, car il lui était impossible de travailler dans la continuité avec l'équipe précédente. L'entrée d'un nouvel acteur arrivant avec sa propre culture, son propre style de management très différent est souvent annonciatrice d'une mini révolution qui, du haut, se déploie ensuite à l'échelle de toute l'entreprise. Il s'ensuit aussi une succession compliquée à reconstruire désormais, car il n'y a plus de relève.

L'un des membres du Cercle relate les cas de plusieurs décès ou départs brutaux de dirigeants dans des accidents d'avions ou de ski : Bernard Dumon et de tout le Comex des sucreries Saint-Louis, de Paul Louis Halley et son épouse, etc. Dans au moins deux cas, la situation s'est révélée catastrophique pour l'entreprise, allant même jusqu'à la faillite, car l'hypothèse de ces accidents n'avait pas été préparée.

Des départs brutaux peuvent aussi intervenir dans des cas de conflit d'ordre stratégique avec le Conseil. Ce fut le cas par exemple de Jean-Bernard Levy quittant le Directoire de Vivendi en une semaine, suite à un désaccord sur l'orientation stratégique (télécom ou media) à donner au groupe. Son successeur n'a jamais été identifié et c'est finalement la solution de nommer le secrétaire général président du Directoire qui a été prise.

Dans certains cas, les Présidents en place organisent le futur. Martin Bouygues par exemple a désigné deux directeurs délégués (un jeune, l'autre plus expérimenté) car ses enfants sont trop jeunes pour prendre sa suite. Certains Présidents ne veulent pas aborder leur succession. Nommer un successeur potentiel n'est pas toujours facile à gérer car cela doit rester très confidentiel. Lorsque le numéro 2 est prévu et qu'il en est conscient, cela peut altérer sa conduite ou induire des biais. Parfois même le P-DG ne facilite pas sa propre succession car l'idée de désigner un numéro 2 lui est proprement insupportable. Face à ce refus, le rôle du Conseil est particulièrement difficile car il relève bien de son rôle de préparer et anticiper toute situation de vacance du pouvoir. Il faut un certain courage à le faire. Avoir deux ou trois candidats possibles en piste, sans toutefois en pré-désigner un, permet de maintenir une saine émulation et d'éviter les biais comportementaux. Mais est-ce le rôle du titulaire de proposer une succession ou organiser la façon dont devra se dérouler sa succession ? On ne peut pas négliger l'idée du P-DG sur sa succession (interne, externe, etc.), mais quoi qu'il en soit, il faut que le comité de nomination joue son rôle. A ce propos, un membre du Cercle évoque le cas vécu à trois reprises où le Comité des nominations n'a finalement pas recommandé le successeur interne « adoubé » officieusement par le CEO partant et par beaucoup d'administrateurs. Une bonne pratique est sans doute que le Président du Comité puisse dans tous les cas prévoir une recherche extérieure, même si un candidat interne est « disponible ».

Malgré tout, on ne peut que constater que la gouvernance s'incarne souvent autour d'un homme, de son autorité. Et lorsque cette autorité n'est plus là, car empêchée pour une raison ou pour une autre, on peut, dans certains cas, se retrouver sans règle de gouvernance suffisamment structurée.

Ainsi, les expériences de vacance brutale du pouvoir renvoient à l'importance de la dissociation des pouvoirs (Président/ Directeur Général) dans le mode de gouvernance des groupes, mais aussi, de façon indirecte, à la notion de courage du Conseil qui n'est pas qu'une chambre d'enregistrement du P-DG mais doit décider du moment où il doit soulever un sujet et mettre les choses sur la table, et enfin à sa capacité à résister face à un leader charismatique.

## **Thème 2 : Le rôle du Conseil face aux événements géopolitiques majeurs comme le Brexit**

De l'avis des membres du Cercle, on s'est assez largement préoccupé depuis plus d'un an au sein des Conseils de ce sujet. L'exemple d'Eurotunnel/Eurostar est évoqué : des équipes spéciales ont été constituées pour travailler sur les risques, et pour envisager des solutions pour fluidifier le trafic et gérer les difficultés que l'on prévoit du fait de contrôles et formalités douanières plus complexes et plus longues. Des réunions régulières permettent de suivre le sujet, des task forces ont été mises en place. Toutefois, la liaison ferroviaire avec l'Angleterre étant vitale, on s'accorde à penser que le Brexit pourra causer des perturbations pendant quelques mois mais, qu'au bout du bout, la situation ne perdurera pas et n'affectera pas durablement le trafic.

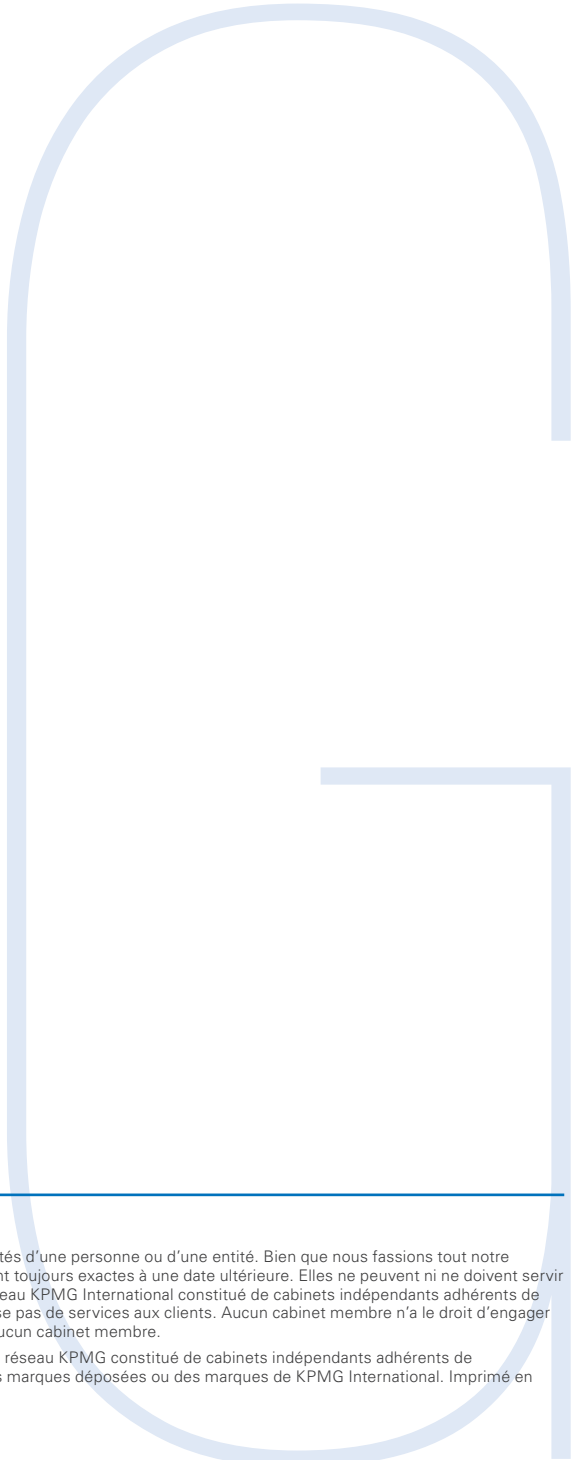
Au-delà des seules perturbations court terme (contrôles douaniers, formalités administratives et normes vétérinaires, dont il peut être décidé qu'elles resteront identiques aux normes européennes actuelles), la vraie question est de savoir si les entreprises européennes vont continuer à investir à long terme au Royaume-Uni (et les entreprises britanniques en Europe) : la carte alternative étant le Commonwealth ou la Chine par exemple. Au-delà de l'enjeu de la circulation physique des biens et des personnes, le vrai problème porte sur les investissements entre pays européens. On note la réaction de Honda par exemple qui a fait savoir que sa prochaine usine ne serait pas au Royaume-Uni car Honda veut pouvoir desservir l'Europe. Le cas des marchandises qui vont et viennent au sein d'une seule et même chaîne de création de valeur pose le plus de difficulté et d'interrogations.

Le rôle du Conseil (ou de ses comités spécialisés comme les comités d'audit et des risques) est d'analyser et de passer au crible l'activité de leur groupe au Royaume-Uni. Les Conseils ont regardé cela d'assez près, ont procédé à l'examen des chiffrages, etc. Mais la part d'inconnu reste énorme. Comment être sûr d'avoir tout vu, tout envisagé ? Des questions très impactantes (exemple de la taxation des flux d'électricité par exemple) restent dans l'incertitude aujourd'hui.

Du point de vue des risques business, les risques principaux ont été identifiés et analysés, les secteurs les plus concernés (automobile, industrie financière etc.) ciblés. Ces risques apparaissent assez largement dans les cartographies des risques, on les assume bien, même si on ne sait pas forcément très bien le quantifier.

En général pour les grands groupes, la Grande-Bretagne n'était pas un axe de développement très important. En revanche, on peut se poser la question de savoir si le risque d'effondrement massif d'un marché très significatif dans une région du monde ou dans une activité, serait aussi bien assumé et préparé ?

Combien de groupes font apparaître dans leur cartographie des risques un crack financier majeur ou, par exemple, l'écroulement du marché chinois (qui représente pourtant une part significative de l'activité des entreprises françaises) ? Et pourtant la visibilité est tellement faible vis-à-vis du risque de ralentissement de l'économie en Chine, qu'il devient extrêmement compliqué d'y construire un budget robuste.



---

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2019 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : KPMG (Markets) - Studio KPMG - OLIVER - Mai 2019.