

Séparation des pouvoirs PDG/DG : le faux débat

PAR SYLVAIN DHENIN

Bienvenue dans le théâtre des bien-pensants, dans lequel est relancé régulièrement le débat sur la séparation des pouvoirs entre PDG et DG. Le premier acte nous rappelle que l'Angleterre est le seul pays au monde où la séparation des pouvoirs a été mise en place pour assurer une gouvernance saine et transparente. Faux débat ou réel atout ? La morale de cette histoire n'est peut-être pas celle que l'on croit...

POURQUOI privilégier une gouvernance à deux têtes ? La séparation s'applique généralement dans des situations bien identifiées : lorsque les actionnaires estiment qu'ils ont un objectif de contrôle fort du directeur général, il n'est pas rare qu'ils privilégient la dissociation des pouvoirs. Cela peut aussi être le cas lorsqu'un président fondateur qui transmet le pouvoir à un DG souhaite garder le contrôle fort sur ce même DG. Ce mode de fonctionnement ne constitue pas forcément une bonne solution et peut prêter à confusion. Une gouvernance à deux têtes peut s'avérer contre-productive. Elle laisse place à des dysfonctionnements et à une mauvaise cohésion, liés la plupart du temps à des problèmes d'ego ainsi qu'à des déséquilibres de communication entraînant une perte d'efficacité. Cependant, elle peut être une transition lente pour l'organisation d'une succession d'un PDG, par exemple.

La majorité des entreprises françaises sont dirigées par un PDG. Je pense qu'une entreprise est plus performante quand une seule personne la dirige. Nous sommes en effet dans un monde qui évolue vite et où la prise de décision doit être rapide, avec la nécessité de « coller » au business sans perdre de temps. Le choix du PDG reste un mode de gouvernance équilibré.

Aujourd'hui, dans la plupart des cas, lorsque le dirigeant est jeune, il est PDG. Une dissociation s'opère lorsque le PDG ou fondateur vieillit et prend du recul sans forcément avoir de successeur immédiat.

On constate aujourd'hui que 53 % des entreprises du SBF 120 ont à leur tête un PDG. C'est même le cas pour 24 entreprises du CAC 40 (60 %¹). Plus de la moitié des

Sylvain Dhenin est vice-chairman de CTPartners, cabinet international de recrutement de dirigeants et d'administrateurs



grandes entreprises françaises ont ainsi fait le choix d'une concentration des pouvoirs, sont-elles mal gouvernées pour autant ? En période de crise, les entreprises reviennent généralement à une direction unique personnifiée par un PDG. En effet, dans les situations d'urgence, on se rend compte que le pouvoir d'un chef unique qui dirige et décide est un système plus simple et plus productif, qui permet surtout de prendre des décisions rapidement et donc d'avancer dans une compétition mondiale ultra concurrentielle.

La séparation des pouvoirs n'est pas for-

cément la solution unique à imposer. Pour parer aux déviances, nuanceons ces propos en renforçant le rôle de l'administrateur indépendant et du comité des rémunérations. Il faut un contre-pouvoir au sein du conseil d'administration pour ce qui touche, entre autres, à la rémunération du PDG. Le schéma de la gouvernance idéale en entreprise repose sur un modèle qui intégrerait un administrateur garant des conflits d'intérêts qui touchent à la personne du PDG. ■

1. Baromètre CTPartners 2011 sur la succession des dirigeants du SBF 120, réalisé par Enderby.