

# — TONE — — at the — TOP<sup>®</sup>



POWERED BY

AUDIT EXECUTIVE<sup>™</sup>  
CENTER

Point 78 / Août 2016

*Apporter à la Direction Générale, aux Conseils d'administration et aux Comités d'audit des informations concises sur les thématiques en lien avec la gouvernance.*

## PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTEUR GÉNÉRAL : EST-IL PRÉFÉRABLE D'AVOIR DEUX DIRIGEANTS PLUTÔT QU'UN ?

Les entreprises n'avaient peut-être pas eu une image aussi largement négative depuis la Grande Dépression. Des révélations concernant des fraudes, des attitudes vénales, et de forts écarts de salaire entre la Direction et les employés ont entraîné des réactions publiques de désillusion et de méfiance, avec des appels croissants à une plus grande transparence et à une meilleure efficacité de la gouvernance des entreprises.

Les discussions sur la gouvernance de l'entreprise, quelle que soit leur portée, finissent souvent par se dérouler au même endroit : dans la salle du Conseil d'administration. Le débat est de plus en plus centré sur la structure du leadership et sur le bon équilibre des pouvoirs. Dans certains cas, le problème se focalise sur l'attribution des rôles de Directeur Général (DG) et de Président du conseil d'administration. De nombreuses personnes se demandent si le DG doit ou non être également Président du Conseil d'administration, ou si ces deux fonctions doivent être occupées par des personnes différentes.

### Quels sont les arguments ?

Les personnes qui débattent de la question concernant le DG/Président du Conseil d'administration ont tendance à adopter l'une de ces trois solutions :

- une personne occupant les deux fonctions ;
- la séparation des deux fonctions ;
- une fonction conjointe de DG-Président du Conseil d'administration avec la désignation, en plus, d'un Administrateur en chef du Conseil d'administration.

Les partisans d'une fonction associant les responsabilités du DG et celles du Président du Conseil d'administration déclarent que ce modèle peut apporter des avantages significatifs, comme la clarté de la ligne de commandement, la continuité du leadership, l'efficacité, une meilleure connaissance des opérations de l'entreprise dans les discussions du Conseil d'administration, et le pouvoir de mettre rapidement en œuvre les décisions du Conseil.

De fait, de nombreuses entreprises privilégient ce modèle. D'après l'indice Spencer Stuart d'efficacité des Conseils d'administration, 52 % des entreprises classées parmi les 500 premières par Standard & Poor's avaient en 2015 un PDG, un Directeur Général assurant également la fonction de Président du Conseil d'administration.



Et les actionnaires peuvent en tirer profit, au moins à court terme : l'étude publiée par Paul Hodgson, associé de recherche principal chez GMI Ratings, une société réalisant des études sur la gouvernance d'entreprise, a révélé en 2012 que les investisseurs bénéficiaient d'une rentabilité de 12% la première année suivant la mise en place d'un modèle DG/Président du CA, contre une rentabilité légèrement supérieure à 2% avec un modèle dans lequel ces deux fonctions sont assurées par deux personnes différentes. Au bout de trois ans, la rentabilité du modèle DG/Président du CA montait en flèche à 104%, alors que la rentabilité était de 95% lorsque ces deux fonctions n'étaient pas associées. Cependant, au bout de cinq ans, le modèle distinguant les deux fonctions commençait à devenir plus intéressant en termes de rentabilité pour les actionnaires.

Ceux qui préfèrent séparer les deux fonctions mettent en avant les aspects négatifs d'une approche regroupant les deux.

« Un DG ne peut pas être son propre supérieur, » déclare Eleanor Bloxham, PDG de The Value Alliance and Corporate Governance Alliance, une structure assurant des prestations de formation, d'information et de conseil pour les Conseils d'administration et les Directions Générales. « Le DG a suffisamment à faire pour diriger l'entreprise. Présider le Conseil d'administration est quelque chose de différent, qui demande d'autres compétences et d'autres qualités. »

D'après les partisans de cette solution, séparer les deux fonctions aide à éliminer les risques de conflits d'intérêt (ressentis ou réels) liés aux décisions concernant la rémunération, les résultats et la succession des cadres et dirigeants. Ils affirment par ailleurs que le PDG peut ainsi se concentrer exclusivement sur les aspects qui permettent de diriger l'entreprise avec succès, comme la stratégie et les opérations.

Les partisans de la structure séparant ces deux fonctions avancent également un argument d'ordre pratique en faveur du maintien de la distinction : le coût. Parmi les différents modèles de gouvernance, le plus onéreux est celui qui associe les fonctions de DG et de Président du Conseil d'administration, d'après l'étude de Paul Hodgson.

Néanmoins, les chercheurs David F. Larcker et Brian Tayan du Rock Center for Corporate Governance de l'Université de Stanford avancent que les preuves sont encore trop peu nombreuses pour soutenir l'intérêt de séparer les fonctions de DG et de Président du Conseil d'administration. « La plupart des études concluent que l'indépendance de la fonction de Président du Conseil d'administration n'est pas un indicateur important de performance de l'entreprise ou de qualité de sa gouvernance, » écrivent-ils dans un rapport de recherche.

Même si au classement S&P de 2015 une petite majorité des 500 plus grandes entreprises avaient une



structure associant les fonctions de DG et de Président du Conseil d'administration, leur nombre, qui était de 71 % en 2005, a très fortement baissé, selon le rapport du Spencer Stuart Board Index. Dans le même temps, le pourcentage de Présidents indépendants a triplé, passant de 9 à 28 %, selon le même rapport. Néanmoins, le modèle séparant les deux fonctions n'est encore adopté que de façon minoritaire.

Une solution hybride peut consister à nommer un Administrateur en chef au Conseil d'administration des entreprises qui ont un modèle associant les fonctions de DG et de Président du conseil. Selon les partisans de cette option, l'Administrateur en chef contrôle et équilibre le fonctionnement du Conseil d'administration.

En 2015, Peter Gleason, Président de la National Association of Corporate Directors (NACD), a dressé la liste des divers avantages présentés par le fait de nommer un Administrateur en chef, dans son article intitulé « Évaluation des avantages d'une fonction conjointe de DG et de Président du Conseil d'administration, » qui incluait :

- l'identification de problèmes émergents importants et le suivi de leur traitement ;

- la présentation du point de vue de chaque Directeur au DG ;
- la collaboration avec le comité de désignation/ de gouvernance pour identifier les Directeurs insuffisamment performants et apporter des ressources pour s'améliorer ;
- la conduite des réunions de direction.

L'étude 2015–2016 de la NACD sur la gouvernance des entreprises cotées révèle que 56 % des sociétés à forte capitalisation et 54 % des sociétés à capitalisation moyenne dirigée par un PDG (Président du conseil d'administration et Directeur Général) avaient également nommé un Administrateur en chef.

Évidemment, comme dans toute organisation, le résultat peut en grande partie dépendre des personnes impliquées, et du fait que les fonctions et les responsabilités soient plus ou moins bien définies. En réalité, la NACD n'a pas de position officielle quant au modèle à privilégier.

« D'après nous, l'important, ce n'est pas le modèle ; c'est d'avoir un Conseil d'administration indépendant et objectif, peu importe où ces éléments se situent, » indique M. Gleason. « La fonction d'Administrateur en chef peut être utile, mais pas si ça reste uniquement un titre. Il faut que les rôles d'Administrateur en chef et de Président du Conseil d'administration soient clairement définis, que des politiques d'évaluation de la gestion du Conseil d'administration, de communication avec le Conseil d'administration, de fixation des ordres du jour, aient été acceptées et validées, etc. tous ces aspects qui garantissent que le travail du Conseil d'administration est effectivement réalisé. »

Un Administrateur en chef qui tient vraiment son rôle est également important pour la réussite de ce modèle d'organisation. Doug Anderson, Directeur Général de CAE Solutions à l'IIA, souligne : « Dans le cas contraire, le PDG risque de dominer le Conseil d'administration, et donc le contrôle et l'équilibre que l'Administrateur en chef est censé apporter en sont discrédités. »

## Pourquoi c'est important

Cet intérêt pour les fonctions de DG et de Président du Conseil d'administration est-il justifié? Ancienne Responsable en chef à la FDIC, l'institut fédéral américain de garantie des dépôts, Sheila Bair a déclaré à Yahoo Finance, sur la question de savoir si dans le secteur bancaire les DG devaient également présider les Conseils d'administration, « que l'on en fait trop à propos de la séparation de ces fonctions, » et « qu'en réalité, ça dépend plus des individus, de leurs compétences, et du fait de trouver le ton juste et d'avoir la bonne culture. » Le commentaire de Mme Bair pourrait s'appliquer à la gouvernance d'entreprise d'une manière générale, et pas uniquement à la structure du Conseil d'administration.

En d'autres termes, le facteur le plus important dans l'efficacité de la gouvernance d'entreprise est d'avoir les bonnes personnes aux bons endroits, qui fassent ce qu'il faut faire.

Eleanor Bloxham concède qu'il est important d'avoir les bonnes personnes aux bonnes fonctions. Mais à partir des travaux qu'elle a menés auprès de Conseils d'administration, elle déclare également : « Il est important que la personne qui préside le Conseil d'administration ne soit pas le DG. Un Conseil d'administration est beaucoup plus susceptible de s'en remettre à l'ordre du jour d'un Président et Directeur Général que de lui poser les questions difficiles qui permettent à l'entreprise de réussir. »

Une autre raison qui fait que cette question est importante peut être son effet potentiel sur la culture de l'entreprise, lequel, comme le montrent les études, contribue à la satisfaction des employés, à la bonne réputation de l'entreprise et à une rentabilité durable. Ainsi, certains pensent que le modèle conjoint peut nuire à la culture de l'entreprise. « C'est la Direction qui donne le ton, » dit Doug Anderson. « Associer les deux fonctions relève du conflit d'intérêt, et le Conseil d'administration modélise ce comportement au niveau de l'entreprise. »

Malgré les différences d'opinion pour savoir quel est le modèle idéal, il existe au moins un point qui fait consensus : l'importance des Conseils d'administration. Aujourd'hui, quelle que soit la structure de leadership, les Conseils d'administration doivent se concentrer sur la définition de leur ordre du jour, s'assurer de remplir leurs responsabilités et leur rôle de mandataire. Étant donné l'impact de ces obligations, on s'attend à ce que les futurs Conseils d'administration (et leurs responsables) soient surveillés par des actionnaires de plus en plus vigilants et investis.

## Sondage rapide

Quel modèle répond-il le mieux aux intérêts de votre entreprise ?

- L'association des fonctions de PDG et de Président du Conseil d'administration
- La distinction des fonctions de PDG et de Président du Conseil d'administration
- L'association des fonctions de PDG et de Président du Conseil d'administration avec la désignation d'un Directeur principal indépendant

Consultez [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour répondre à la question et voir comment les autres y répondent.

## L'IIA

L'Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle internationale qui compte plus de 185 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. L'IIA intervient en tant que principal défenseur de l'activité d'audit interne qui en fixe également les normes, et en tant que principale structure de recherche et de formation dans ce domaine. [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)

## Abonnements gratuits

Consultez [www.globaliia.org/Tone-at-the-Top](http://www.globaliia.org/Tone-at-the-Top) ou appelez le +1-407-937-1111 pour commander votre abonnement gratuit.

## Avis des lecteurs

Envoyez vos questions/commentaires à [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## Conseil consultatif examinant le contenu

Ayant plusieurs dizaines d'années d'expérience de la Direction d'entreprise et des Conseils d'administration, les personnes suivantes, qui sont des professionnels reconnus, donnent des orientations sur le contenu de cette publication :

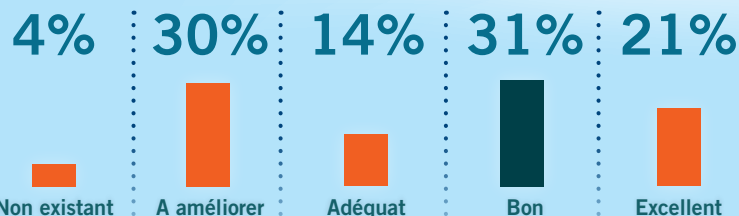
Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper  
Kenton J. Sicchitano

**TONE** **TOP**<sup>®</sup>  
— at the —

247 Maitland Ave.  
Altamonte Springs, FL 32701-4201 USA

## Résultats du sondage rapide :

Au sein de votre organisation, comment évaluez-vous le soutien apporté à l'audit interne par le comité d'audit ou le Conseil ?



Résultats du sondage rapide paru dans le numéro de Juin de Tone at the Top.