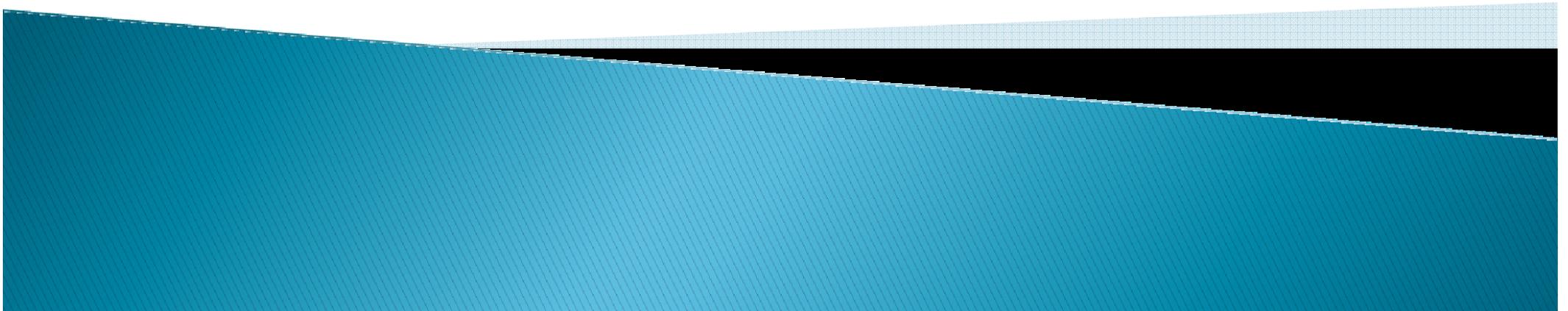


***Association des Anciens élèves de
l'Ecole Centrale de Paris***

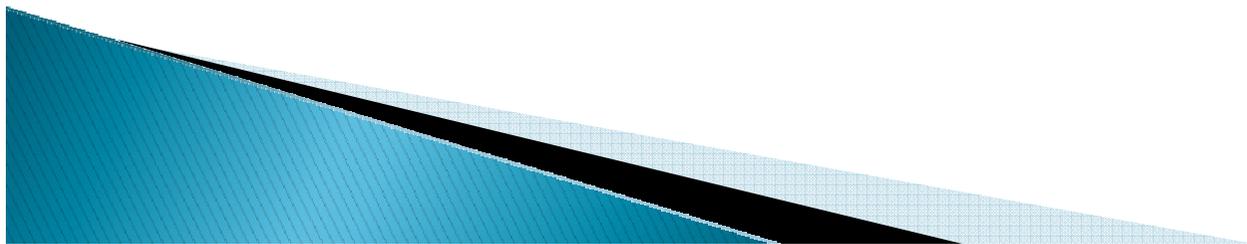
***Pour une gouvernance
plus efficace***

14 juin 2011



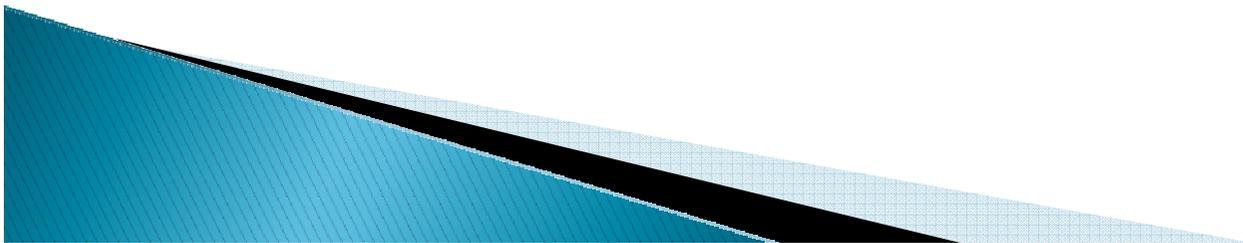
Quelques éléments de contexte

- *de 1995 à 2000 (GFI Industries):*
 - Président-Directeur général d'une société d'une holding familiale
- *de 2002 à 2004 (Pechiney):*
 - Membre du Comité exécutif d'une grande société cotée à Paris (et PDG de Rhenalu)
- *de 2004 à 2008 (Wagon Automotive):*
 - Chief Executive d'une société anglaise cotée à Londres
- *depuis 2008 (FCI):*
 - Président-Directeur général d'une société contrôlée par un fonds d'investissement



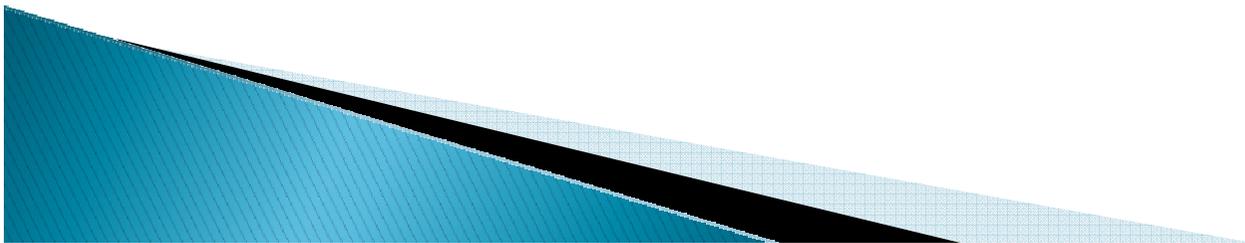
Corporate Governance

- Toutes les règles de fonctionnement dans une entreprise :
 - en interne (Levels of authority) : délégation de « pouvoir » et de « décision »
 - en externe (Corporate Governance) : règles régissant les relations entre management et actionnaires, via leur représentant, le Conseil d'Administration
- Par exemple, ces règles concernent :
 - choix et rémunération des mandataires sociaux
 - plans stratégiques
 - restructurations/redéploiement
 - gestion de la technologie
 - acquisitions/ventes de filiales
 - engagements de dépense (investissements)



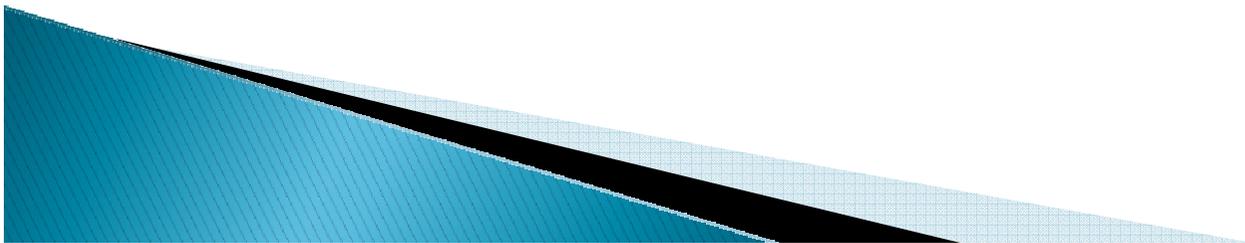
Le Board : aligner les «vested interests»

- Groupe familial : l'actionnaire familial peut avoir des horizons (explicites ou non) différents de ceux du management
- Société cotée : la pression du marché et le rythme managérial ne sont pas toujours compatibles
- Fonds d'investissement : a priori le meilleur alignement, mais pour un temps limité



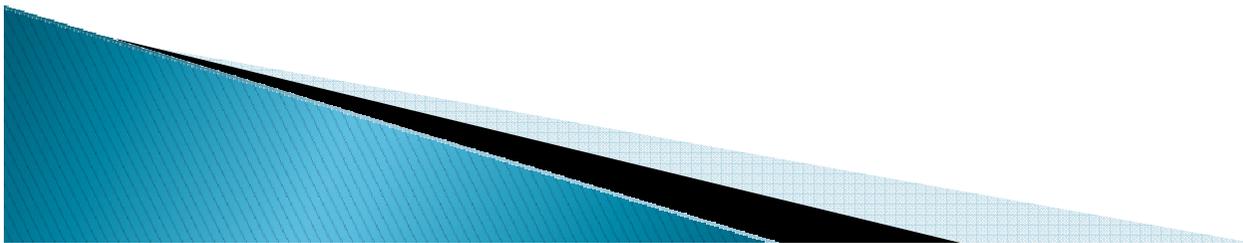
Le Board : superviser la stratégie

- La stratégie est inventée et développée par le management
- Mais le Conseil doit non seulement l'approuver, mais la soutenir
- Le Conseil doit contrôler l'exécution de la stratégie du management



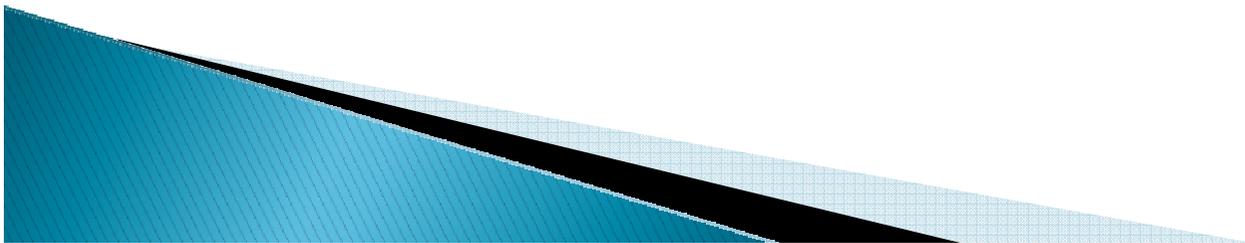
Le Board : contrôler le management

- Le PDG n'a pas de réel contre-pouvoir au sein de l'entreprise
- Et il est extrêmement isolé, et le pouvoir corrompt !
- Il est donc en risque constant de « disjoncter » par ego, par manque de recul ou panique
- Le risque de désalignement avec les actionnaires est toujours possible
- Le Board est le seul organe capable de réguler ces dysfonctionnements et de soutenir (ou remplacer) le management



Le Board : gérer les crises

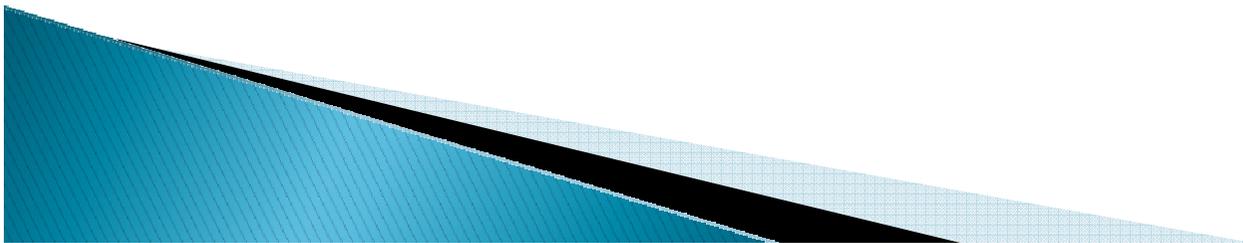
- Le Board doit aider le Président-Directeur général dans les cas de crises menaçant la survie de l'entreprise :
 - crise de communication
 - menace sur l'entreprise en tant que corps social
 - crise de management (Senior Independent Director)
 - crise financière : trouver une solution



Une Corporate Governance plus efficace

■ *Pourquoi ?*

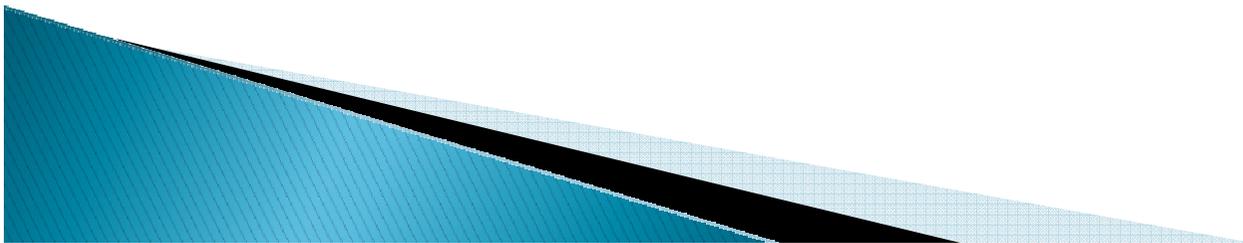
- Parce que le monde évolue de plus en plus vite, et parce que les erreurs ne pardonnent plus
- Parce que la communication est instantanée et le secret n'existe plus
- Parce que la place de Paris est en train de s'affaiblir



Une Corporate governance plus efficace

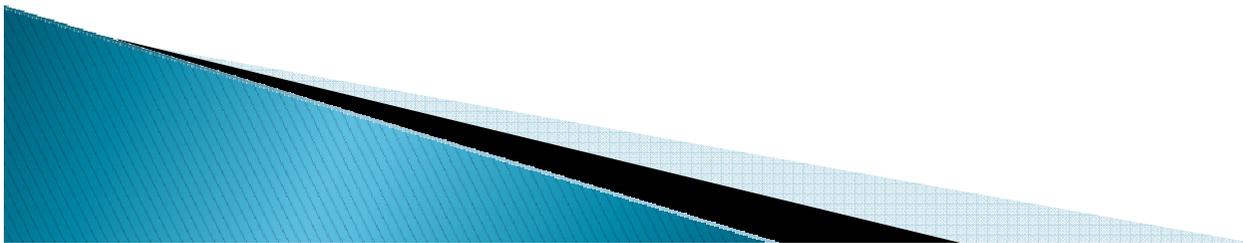
■ *Comment ?*

- En précisant le rôle, le fonctionnement et les responsabilités du Conseil et de ses membres
- En faisant du mandat d'administrateur un métier (et non une occupation)
- En professionnalisant le recrutement des Conseils et en interdisant les conflits d'intérêt
- En favorisant des discussions plus ouvertes, plus vives
- En évaluant régulièrement le fonctionnement



Administrateur ?

- Avoir géré un P&L de taille « respectable »...
- ...ou, alternativement, être un spécialiste reconnu pour pouvoir participer à des Comités « techniques » tels que le Comité d'Audit (CFO d'un groupe coté)
- Avoir une carrière internationale (et être véritablement « fluent » en anglais pour tous les conseils multi-nationaux)
- Avoir une réputation positive sur le « marché »
- Avoir de la « gravitas »



Administrateur ? En pratique...

- Plus de 50 ans
- Avoir été PDG ou membre du Comité Exécutif d'une grande société cotée
- Être connu sur la « place »
- Avoir une totale maîtrise de son agenda
- Être prêt à sacrifier une partie significative de son temps personnel

