

LES ORGANES DE GOUVERNANCE en FRANCE

Membre à part entière de la gouvernance d'une organisation, le rôle d'un administrateur ne peut s'apprécier véritablement qu'en ayant connaissance de l'ensemble des organes de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration, conseil de surveillance, conseil de famille, comités spécialisés, comité de direction...).

1. L'assemblée générale (AG)

C'est l'organe suprême constitué des actionnaires de l'entreprise. L'AG prend des décisions sur des points précis et ne peut excéder ses prérogatives qui sont de deux ordres :

- La première, consiste à contrôler les organes de direction. Dans ce cadre, elle nomme et révoque le conseil, approuve les comptes et les conventions réglementées. Elle se prononce aussi sur certains éléments de la rémunération des dirigeants.
- La seconde, est réglementaire puisque toute modification de statuts est soumise à son approbation.

Le code de commerce fixe le nombre d'Administrateurs siégeant dans un conseil de 3 à 18 membres.

2. Le conseil d'administration (CA)

Structure monale, la plus utilisée en France (95%), son rôle est important. En matière de stratégie, « *Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent* ».

Le CA « procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns », Article L225-35 modifié par la [Loi n°2003-706 du 1 août 2003 – art. 129 JORF 2 août 2003](#). Il nomme et révoque le Directeur Général. Il établit les comptes destinés à être approuvés par l'assemblée générale, rédige un rapport et autorise les cautions, avals et garanties.

3. Le conseil de surveillance (CS) et le Directoire

Dans la structure dualiste : Conseil de Surveillance et Directoire, les fonctions de direction – assurées par le Directoire – sont distinctes de la fonction de contrôle – assurée par le Conseil de Surveillance. Le Conseil de Surveillance effectue un contrôle permanent de la gestion de la société. De son côté, le Directoire a des pouvoirs étendus : il gère et administre l'entreprise. Les membres du Directoire peuvent être des salariés, mais ne peuvent faire partie du Conseil de surveillance. La responsabilité des membres du CS est moins lourde que celle du CA car ils ne gèrent pas l'entreprise.

Les comités spécialisés

Les comités sont composés d'administrateurs.

L'article 225-29 du code de commerce stipule que le conseil peut décider de la création de comités spécialisés chargés d'étudier des questions ou sujets particuliers. Il n'en demeure pas moins que la responsabilité et les décisions prises par le Conseil sont collégiales. Les ordonnances de 2008 et de 2009, ont rendu obligatoires pour les sociétés cotées, la création de comités d'audit et **la présence d'au moins un administrateur indépendant**.

Le Code AFEP-MEDEF (*) recommande de son côté, la création de comités des comptes, de rémunération et de nomination **ainsi qu'une forte présence d'administrateurs indépendants**. Dans la pratique, le comité le plus important est le comité d'audit ou de comptes. Ses missions incluent le suivi du processus de l'élaboration et du contrôle des informations comptables et financières, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne – éventuellement de gestion des risques si pas de comité distinct – et de l'indépendance des commissaires aux comptes ; sujet qui requiert des compétences techniques.

On perçoit aussi une augmentation du nombre de comités créés, traitant de la rémunération et de la nomination des dirigeants ; sujets importants comme l'a démontré l'actualité récente. Les comités les plus courants sont le :

- Comité des comptes, d'audit, financier
- Comité des risques
- Comité des nominations
- Comité des rémunérations
- Comité stratégique ou exécutif
- Comité de la qualité et du développement durable

Pour plus de détail voir : Code AFEP-MEDEF, Recommandation AMF n°2012-02, rapport Viénot I

4. L'exécutif et le comité de direction

Ses membres salariés, sont responsables de la gestion courante de l'entreprise, des contrôles et, plus particulièrement, de la mise en œuvre de la stratégie approuvée par le conseil d'administration. Dans les structures monales, *« Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers....En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. ...Les dispositions des statuts ou les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers. »* Article L225-56 du code de commerce Modifié par [Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 – art. 107](#).

Le Directeur Général (DG) est nommé et révoqué par le Conseil à la demande de la majorité de ses membres. Le Directeur Général adjoint est nommé et révoqué sur la demande du DG.

Dans les structures duales, les pouvoirs des membres du Directoire sont identiques à l'exception de 2 points :

le Directoire convoque l'AG ; il est révoqué par l'AG et non par le Conseil de surveillance.

5. Le Conseil de Famille

Principalement présent dans les entreprises familiales, il se distingue du conseil d'administration ou de surveillance, car les intérêts et les enjeux peuvent être différents. Il doit permettre de distinguer le traitement des affaires – fiscalité, liquidité, valorisation... – et valeurs familiales – générations successives d'actionnaires, augmentation de la sphère familiale désirant des postes de direction – des valeurs et de l'intérêt de l'entreprise.

(*) Voir lien sur la page

(**) Rapport Viénot 1995