



ASSEMBLÉE NATIONALE

15ème législature

Rôle de l'État dans la nomination des présidents-directeurs généraux

Question écrite n° 11551

Texte de la question

Mme Marie-France Lorho attire l'attention de M. le ministre de l'économie et des finances au sujet du rôle de l'État dans la nomination des présidents-directeurs généraux. Alors que récemment un grand groupe de l'aviation française changeait radicalement de position quant à la nomination de son futur directeur général, le rôle du Gouvernement français dans la nomination des présidents du conseil d'administration d'entreprises privées dont l'État détient des parts, interpelle. En effet, hypothèses et suppositions ne cessent de croître alors que l'action du Gouvernement reste opaque. Y a-t-il des conflits d'intérêts ? Bercy mène-t-il une politique de blocage des nominations qui ne lui siérait pas ? L'ex-futur PDG d'un groupe français mentionnait ainsi des interventions extérieures visant à bloquer le processus de nomination, qui s'était pourtant arrêté sur sa personne. Ainsi, l'État défend-il des agendas particuliers ? Si sa participation aux différentes nominations est avérée, celle-ci ne doit pas aller à l'encontre de l'entreprise et se faire au nom d'intérêts individuels. Au contraire, la présence de l'État dans le capital d'une entreprise doit permettre de garantir les intérêts collectifs au sein de celle-ci. Afin de développer une meilleure communication avec les employés de ces entreprises, de lever l'ambiguïté qui règne autour du rôle de l'État au sein des différents comités d'administration d'entreprises dont il détient des parts, et de rendre moins opaque le processus de nomination au poste de président-directeur général, il est nécessaire de clarifier le rôle véritable de l'État dans ces nominations. Elle lui demande s'il peut en faire état.

Texte de la réponse

La capacité à identifier et recruter les dirigeants les plus adaptés pour chaque entité constitue un élément majeur de la mission de l'État actionnaire. La création de l'Agence des participations de l'État (APE) en 2004 et la réforme de la gouvernance des entreprises à participation publique de 2014 ont permis de moderniser et de rénover les procédures de nomination des présidents des grandes entreprises, dans le respect des organes de gouvernance des entités considérées. L'État est en effet représenté dans chaque conseil de surveillance ou d'administration par un administrateur nommé par le ministre de l'économie, généralement issu de l'APE. Lorsqu'un actionnaire détient la majorité du capital d'une entreprise, il est normal qu'il assume un rôle prépondérant, dans le cadre de la gouvernance de cette société, s'agissant de la désignation de ses dirigeants. L'État actionnaire le fait comme tout autre actionnaire privé dans les entreprises où il détient la majorité du capital et dans les établissements publics. En outre, dans certaines entreprises, la nomination des dirigeants suppose l'adoption d'un décret du Président de République, le cas échéant après avis public de la commission permanente compétente de chaque assemblée. Lorsque la nomination du dirigeant relève des prérogatives du Gouvernement ou lorsque l'État a un rôle prépondérant dans cette nomination, l'APE est force de proposition auprès du Gouvernement et des organes de gouvernance pour choisir et nommer les dirigeants mandataires sociaux ou les dirigeants d'établissements publics. L'APE peut s'adjoindre pour ce faire les services de prestataires spécialisés pour accompagner le processus de sélection de l'entreprise et éclairer les décisions du Gouvernement en matière de nomination. Utilisée pour certains choix de dirigeants par le passé, RATP ou Technicatome par exemple, cette démarche a connu une avancée majeure en 2018 avec le lancement d'un

appel d'offres ouvert et concurrentiel qui a permis de mettre en place un contrat cadre avec 3 cabinets spécialisés en recrutement pour accompagner l'État dans ses recherches de dirigeants. Lorsque l'État détient une minorité du capital, il s'inscrit strictement dans les procédures fixées par les organes de gouvernance de la société pour la désignation des dirigeants comme cela a été le cas récemment chez Air France-KLM ou Renault. L'administrateur représentant l'État, participe, dans le cadre de ces organes de gouvernance des entités concernées et de la réglementation en vigueur, au choix des dirigeants comme le ferait le représentant de tout actionnaire privé. Dans tous les cas de figure, l'État agit toujours dans le sens de l'intérêt collectif, des salariés, de l'emploi et du développement industriel, ce qui nécessite de rechercher des dirigeants garantissant la solidité et l'efficacité de la gouvernance des entreprises dont il est actionnaire, leur bon fonctionnement et leur capacité à se développer sur le long terme.

Données clés

Auteur : [Mme Marie-France Lorho](#)

Circonscription : Vaucluse (4^e circonscription) - Non inscrit

Type de question : Question écrite

Numéro de la question : 11551

Rubrique : État

Ministère interrogé : [Économie et finances](#)

Ministère attributaire : [Économie et finances](#)

Date(s) clé(s)

Question publiée au JO le : [7 août 2018](#), page 7045

Réponse publiée au JO le : [13 août 2019](#), page 7480