



PAR
ANNE NAVEZ
PRÉSIDENTE ET FONDATRICE
DE VOTRE-ADMINISTRATEUR

De l'importance de bien recruter ses administrateurs

La bonne composition du conseil d'administration/surveillance est la condition essentielle pour atteindre une bonne gouvernance, clé de la compétitivité des entreprises.

Jusqu'à un passé récent, l'attention portée à la sélection de ses administrateurs était bien moindre que celle portée au recrutement de ses collaborateurs. En effet, comme la gouvernance des entreprises ne revêtait pas l'importance qu'elle prend aujourd'hui, les dirigeants choisissaient plutôt leurs administrateurs dans leur cercle proche en fonction de critères d'affinité ou d'intérêt business : avoir son banquier siégeant à son conseil pouvait effectivement présenter des avantages mais était source de

conflits d'intérêts ; choisir ses amis ou sa famille était confortable, mais pas forcément gage de compétences et d'indépendance d'esprit.

MISSION DE L'ADMINISTRATEUR AU SEIN DU CONSEIL

Rappelons que la mission de l'administrateur est de décider, avec ses pairs, des grandes orientations stratégiques (ex: développement, fusions, acquisitions,..), de contrôler leur mise en application, d'arrêter les comptes, de décider du ni-

veau d'appétence de la société aux risques et, plus largement, de se saisir de toute question pouvant impacter la bonne marche de l'entreprise et, *in fine*, de défendre ses intérêts. Lors des assemblées générales, il doit rendre compte de sa mission de façon transparente.

Le conseil nomme également le Directeur général et peut le révoquer ; responsabilité importante puisque le choix d'un manager est une des clés permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise. A titre d'exemple,

Carrefour a eu trois dirigeants en 8 ans et un cours de bourse en baisse d'un tiers alors que, sur la même période, celui de Casino, dont le PDG est à la tête de l'entreprise depuis 2003, a presque doublé. Le conseil doit aussi se pencher sur la succession de ses dirigeants et ne jamais cesser de se projeter dans l'avenir.

Il décide aussi du package de rémunération des dirigeants et l'actualité récente (Affaire Combes/Alcatel) nous démontre la sensibilité de ce sujet et ses conséquences sur l'image de l'entreprise dans une conjoncture où les parties prenantes (actionnaires, pouvoirs publics, régulateur, analystes, journalistes) sont attentives aux décisions prises par les administrateurs. Plus largement, tous les aspects de communication de l'entreprise sont des sujets que les administrateurs ne doivent pas négliger.

Le rôle de l'administrateur est donc d'être pro-actif, d'aider le dirigeant à se projeter dans le futur, de s'informer et de poser des questions pour challenger l'entreprise, d'anticiper et de contrôler. Rôle qu'il doit assurer en harmonie avec les autres personnes qui composent le conseil.

LE RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR EST-IL IDENTIQUE DANS TOUTES LES STRUCTURES ?

Non ! La taille, l'actionnariat, la forme juridique de l'organisation (grande entreprise, PME/ETI, société cotée ou non cotée, coopérative, mutuelle, association, fondation) et la volonté du dirigeant de s'appuyer sur ses administrateurs compétents et

Quelques pistes de réflexion pour définir le profil de son administrateur

- ▶ Quels sont les challenges à venir, mes ambitions?
- ▶ Quels sont mes axes de développement (international, acquisition, ...)?
- ▶ Quelles sont mes valeurs ?
- ▶ Quelles sont les caractéristiques de la bonne dynamique de mon conseil ?
 - Compétences,
 - expérience,
 - personnalité,
 - intégrité, disponibilité,
 - pro activité,
 - indépendance d'esprit,
- travail en équipe,
- bonne collégialité,
- diversité,
- taille du conseil,
- dimension RSE,
- relations avec le management,...
- ▶ Quelles sont mes obligations ?
 - Administrateurs indépendants
 - Comités : financier, rémunération,...
 - Diversité : genre, âge
- ▶ Quelles sont les attentes de mes actionnaires, du marché ?

indépendants vont influencer sur leur rôle effectif.

Dans les grandes entreprises cotées qui se conforment à un code de gouvernance, le pilotage est plus normé. Au sein des comités spécialisés, les administrateurs --dont certains sont indépendants-- travaillent sur des sujets clés (finance, stratégie, rémunération, succession...) avant d'en débattre avec leurs pairs lors d'une présentation en Conseil. On comprend fort bien, vu les enjeux de performance de l'entreprise, que la compétence des administrateurs ne soit pas négligeable.

Bien choisir ses administrateurs est important comme le souligne Cécile Arson, Directeur Administratif et Financier de GTT : « *Après notre introduction en bourse, nous avons intégré au sein de notre conseil d'administration des administrateurs indépendants, choisis pour leur compétence métier et sectorielle; cela a modifié la dynamique du conseil* ».

Dans les PME/ETI, et notamment celles qui ont un caractère familial, l'administrateur peut jouer un rôle « plus actif » : il aide à rompre l'isolement du dirigeant et favorise la prise de recul. Il apporte un regard extérieur, des compétences différentes --métier ou sectorielles--, ou réseaux, en fonction des besoins de l'entreprise. Il agit souvent comme un conseiller sur le long terme.

Pour les *start-up*, la gouvernance est aussi un élément-clé de croissance. De plus en plus de jeunes entrepreneurs choisissent pour les accompagner sur le long terme des profils d'administrateurs expérimentés sur lesquels ils s'appuient. Le rôle de conseil joué par les administrateurs renforce également la confiance des investisseurs potentiels.

« *J'accompagne une start-up depuis 3 ans et son fondateur pense que sans l'aide de ses administrateurs qui associent des expé-*

riences industrielles et de gouvernance, il n'aurait pas atteint aujourd'hui son objectif de croissance. » note ainsi Philippe Quilgars, administrateur.

Que la Gouvernance soit obligatoire (forme conseil d'administration ou conseil de surveillance) selon la forme juridique de l'entité (SA et SCA cotée ou non cotée, association, fondation, coopérative, mutuelle) ou organisée de manière volontariste (sous forme, par exemple de comité stratégique - cas fréquent dans les petites structures de type SAS), la volonté du dirigeant à animer une gouvernance¹ proactive apportant une vraie valeur ajoutée à son entreprise au service de sa compétitivité est une des clés de la réussite de l'entreprise.

Bien que la mission de l'administrateur puisse varier en fonction, notamment, de la taille de l'entreprise, il n'en demeure pas moins vrai que, dans tous les cas, son rôle est important et sa responsabilité engagée.

QUEL EST LE BON PROFIL ?

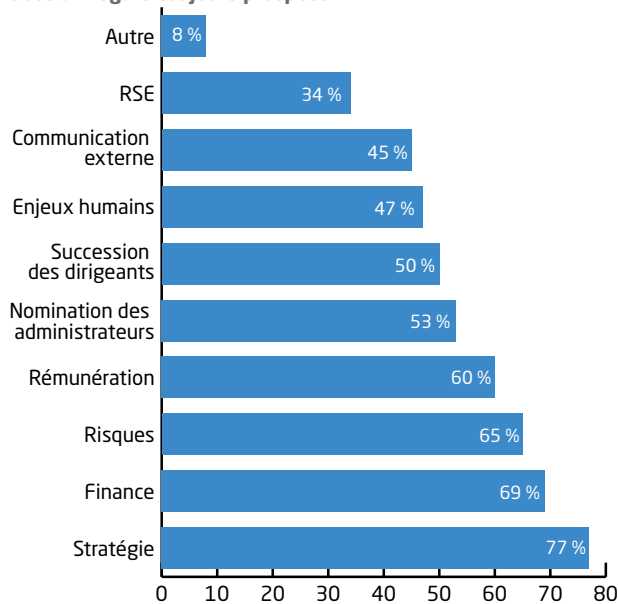
Bien choisir ses administrateurs est donc clé car c'est la bonne composition du conseil qui détermine la qualité de la gouvernance.

Il n'y a pas de profil standard car chaque entreprise/structure est unique. Le dirigeant doit, avec l'aide de son conseil, déterminer ses besoins² actuels et futurs (ex : compétences numérique, RSE, profils internationaux) afin de choisir les administrateurs les plus compétents qui seront élus par l'assemblée générale. Ils devront avoir la confiance de l'ensemble du conseil et devront impérativement savoir « jouer collectif ».

Composer son conseil c'est aussi considérer la diversité. À ce titre, plusieurs études démontrent que la montée des femmes administrateurs au

Sujets traités par les Administrateurs en Conseil

Les sujets traités en conseil par les administrateurs démontrent l'importance de leur rôle et, par conséquent, de l'attention particulière qui doit être portée au moment de leur sélection avec un regard toujours prospectif.



sein des conseils a un impact positif sur la dynamique de ceux-ci et, par voie de conséquence, sur la dynamique même de l'entreprise.

Aujourd'hui il est indispensable dans le recrutement d'administrateur d'attacher au moins autant d'importance aux compétences techniques qu'aux « *soft skills* »³. Les valeurs personnelles, le sens de l'éthique, l'indépendance (à tout point de vue) et l'absence de conflits d'intérêts doivent également être scrutés.

« *La diversification des profils, indispensable du fait de la diversité des sujets débattus aujourd'hui au sein du conseil, impacte aussi la dynamique interne : au-delà des compétences et de la disponibilité, l'écoute, le courage, l'assertivité sont donc clés pour la collégialité et l'efficacité du processus de décision. Par ailleurs, un bon conseil n'est jamais figé, et sa composition doit évoluer pour être toujours adaptée aux enjeux de l'entreprise* » confie Hélène Solignac, expert en Gouvernance

Un conseil équilibré réunira des profils d'administrateurs

différents et complémentaires avec des administrateurs indépendants⁴ qui auront la disponibilité nécessaire pour accompagner l'entreprise dans son développement et en qui la confiance sera totale. Selon la structure actionnariale et la taille de l'entreprise, un conseil équilibré devra aussi être composé d'autres catégories d'administrateurs (actionnaires, représentants d'actionnaires minoritaires, administrateurs salariés, représentants de l'État,...) ; contraintes avec lesquelles il faut composer tout en réunissant toutes les compétences nécessaires.

ÉVALUER SES ADMINISTRATEURS, SA GOUVERNANCE

L'efficacité d'un conseil passe également par l'évaluation périodique de son fonctionnement. Animer une gouvernance ne doit pas s'arrêter seulement à l'attention portée au choix de ses administrateurs.

L'exercice de l'évaluation permet aux administrateurs de s'exprimer sur des sujets

comme l'organisation des travaux et les relations au sein du conseil et avec l'exécutif. Il vise à améliorer concrètement le fonctionnement du conseil, à mieux répondre aux attentes des administrateurs et du management, qui y participent activement. Ses bénéfices sont nombreux.

Selon une enquête réalisée par « *Votre-Administrateur* », en partenariat avec *Les Echos* en septembre 2014, 92 % des

administrateurs et dirigeants interrogés considèrent que l'évaluation du conseil permet de le dynamiser, de créer de la valeur et, pour 79 % d'entre eux, d'identifier de nouvelles opportunités (cf. figure page précédente).

« *La première qualité d'un conseil c'est les talents* », Jean-Paul Agon, président de l'Oréal, lors du grand prix de la composition du conseil. ●

1. Animer une gouvernance, signifie non seulement bien définir ses besoins et le profil technique de ses administrateurs mais également s'assurer que ces derniers seront capables de travailler ensemble, « en équipe ».

2. Cf. encart sur les pistes de réflexion

3. Cf. finance & gestion n° 316 (février 2014) pages 22 et 23.

4. L'administrateur indépendant a pour particularité de n'avoir aucun lien direct ou indirect avec l'entreprise dans lequel il siège ; il a donc une totale indépendance d'esprit et une absence totale de conflits d'intérêts. Les critères d'indépendance varient selon les codes de Gouvernance. Pour en savoir plus : <http://www.votre-administrateur.com/administrateurs/ladministrateur/>

TROIS QUESTIONS À...



MICHÈLE PICOT
ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Vous siégez au Conseil d'une entreprise familiale, d'une start-up et de deux associations dans des secteurs d'activité très différents (immobilier, édition numérique, micro finance, hébergement social). En quoi votre profil a-t-il retenu l'attention de ces structures et pourquoi ?

Parmi d'autres candidats, je pense avoir été sélectionnée pour mon expérience diversifiée, mon profil financier et mes capacités de médiation. Mon engagement bénévole et ma disponibilité ont certainement joué en ma faveur pour mes mandats associatifs.

Au delà de mes compétences, je pense que les aspects relationnels et de confiance ont été déterminants dans la décision. Quel que soit le conseil, la confiance est pour moi le point le plus important. Elle doit s'instaurer immédiatement avec les dirigeants/présidents et autres administrateurs.

Quand on est administrateur on fait partie d'une équipe. Jouer « solo » n'est pas possible. C'est donc notre capacité à nous intégrer qui est également évaluée dans le choix des administrateurs et qui va conditionner la dynamique du conseil voulue par les dirigeants/présidents.

D'une manière générale on n'utilise pas forcément les compétences spécifiques pour lesquelles on a été recruté mais on fait appel à toutes nos expériences pour nourrir notre rôle.

Il est donc intéressant d'être administrateur dans des secteurs très divers car on ne demande pas à l'administrateur d'être seulement un spécialiste mais plus souvent d'avoir la capacité à aborder des sujets variés.

Votre rôle d'administrateur est-il identique selon ces structures ?

Je vois ma fonction d'administrateur comme celle d'un conseiller impliqué qui agit avec professionnalisme sur le

long terme. Dans les quatre conseils/comités stratégiques où je siège, il y a une vraie dynamique. Chaque administrateur se sent très investi pour le succès de l'entreprise ou de l'association et cela est très enrichissant.

Il existe évidemment des différences, inhérentes au contexte selon qu'il s'agit d'une entreprise, d'une association bénévole, d'une association avec près de 1 000 salariés ou encore d'une start up. Dans l'entreprise familiale, l'ambiance est conviviale ; cela peut, dans certains cas, ressembler à une réunion de famille mais il est important pour l'administrateur de garder la juste distance afin de jouer son rôle de conseiller et de challengeur.

Dans l'association de taille importante qui travaille avec des fonds publics, en tant qu'administrateur, je suis très impliquée et participe à beaucoup de travaux. Les enjeux sont d'ordre social : les administrateurs doivent être porteurs de certaines valeurs partagées dans l'association.

Que pensez-vous du cumul des mandats ?

Cumuler plusieurs mandats ne peut s'envisager selon moi que si on a la disponibilité et la réactivité nécessaires pour accompagner durablement les entreprises/associations. Dans mon cas, je consacre plus de 50% de mon temps à l'exercice de mes mandats et je suis ravie d'apporter mon expérience, de participer au développement de ces associations/entreprises et de travailler en équipe avec les autres administrateurs.

Si je devais résumer, je dirais que la fonction d'administrateur peut s'exercer de façon diversifiée et quelle est source de satisfactions multiples.