

L'HEBDO DES AG

La lettre EURO RSCG C&O

Spécial « les Conseils d'administration après les AG 2012 »

<u>L'invitée de la semaine</u>	<i>Brigitte Lemerrier</i>	2
<u>Trois figures ont passé le relais</u>	4
<u>Les AG 2012 ont élu autant d'administrateurs qu'en 2011, mais avec des profils différents</u>	5
<u>L'expertise a primé sur les critères normés</u>	6
<u>Le SBF 120 a franchi le cap des 20% de femmes</u>	9
<u>Les « PDG » ont été largement ré-élus</u>	12
<u>Les jetons de présence ont baissé</u>	13
<u>La part des étrangers reste faible</u>	14
<u>Les administrateurs ont toujours 59 ans</u>	16
<u>L'« indépendance » fait toujours débat</u>	17

18 Juin 2012

N°13

L'invitée de la semaine



Brigitte Lemerrier

Associée fondatrice de NB Lemerrier & Associés, société spécialisée dans l'évaluation, le recrutement et l'accompagnement de hauts dirigeants.

Vous avez créé et dirigez l'un des principaux cabinets d'évaluation, de recrutement et d'accompagnement de hauts dirigeants en France. A quels critères répondent les administrateurs que vous avez "recrutés" cette année ?

L'expertise des administrateurs est devenue le premier critère de recrutement. Les Conseils, avant de mandater un cabinet de recrutement, réfléchissent aux compétences réunies autour de la table et identifient les besoins. Ce n'est pas un phénomène nouveau, il s'est renforcé au fil des années. J'analyse cette évolution comme un renforcement du rôle des Comités au sein des Conseils : lorsqu'on recrute un administrateur en vue d'un travail en Comité, il/elle doit avoir les compétences requises pour y siéger.

Quelles sont, cette année, les expertises les plus demandées ?

Cela dépend des Conseils. A ce stade, on peut dire que les Comités d'Audit sont en général bien « staffés ». Il faut maintenant renforcer avec des experts les Comités Stratégiques, les Comités des Nominations et des Rémunérations, les Comités des Risques, les Comités d'Ethique. Apparaissent ainsi de nouveaux profils au sein des Conseils : gestion de la marque, compétences géographiques, technologiques et digitales, scientifiques.

De nouveaux profils apparaissent au sein des Conseils : gestion de la marque, compétences géographiques, technologiques et digitales, scientifiques.

L'invitée de la semaine

Comment expliquez-vous ce rapprochement entre exécutif et non-exécutif ?

L'arrivée des anglo-saxons dans les Conseils ou de dirigeants formés à la gouvernance anglo-saxonne a fait progresser certains modes de fonctionnement. Ils ont demandé, par exemple, des programmes d'intégration, comparables aux "induction programs" dont ils sont familiers chez eux. Le nouvel administrateur est immergé dans l'entreprise pendant une quinzaine de jours répartis sur plusieurs mois, il visite les sites de production, les centres de recherche, il rencontre les membres de la Direction Générale. Tout ce qui peut être fait pour accélérer une compréhension générale de l'entreprise et de ses enjeux permet au nouvel administrateur d'être plus rapidement contributeur

Le deuxième impact le plus visible est une plus grande proximité entre les administrateurs et le management de l'entreprise. En fonction des structures de l'entreprise, les membres de la direction générale sont de plus en plus souvent en interaction avec les administrateurs (invitations informelles mais récurrentes à assister au Conseil, présentation des enjeux, des activités...). Cela a pour avantage de juger de la profondeur managériale de l'entreprise et de préparer la succession du principal dirigeant.

La mise en place de plans de succession serait-elle en train de rentrer dans les mœurs en France ?

Les plans de succession existent depuis plusieurs années, ce qui est nouveau, c'est l'intérêt des Comités de Nomination pour cet exercice. Une fois par an, ce thème est mis à l'ordre du jour des Conseils avec un travail préalable au sein du Comité des Nominations. Cela permet d'identifier les besoins au plus haut niveau, d'adapter les parcours, de pallier les insuffisances, de se préparer en amont aux imprévus.

Les administrateurs vont-ils rentrer dans l'entreprise ?

Je ne crois pas. Les Conseils veulent être collectivement plus experts, avoir la compétence nécessaire pour évaluer ce que leur disent les opérationnels. Ils sont plus impliqués dans leur travail d'administrateurs. Mais cela ne signifie pas qu'ils sont impliqués dans l'opérationnel de la société.

Comment décririez-vous cette année l'esprit de vos mandants ?

Les dirigeants des grandes entreprises sont pragmatiques, ils s'adaptent rapidement à l'environnement, ils sont concentrés sur les défis de leurs entreprises : capter la croissance où elle se trouve, préserver le pacte social, une équation pas toujours facile à résoudre, mais qui les habitent pleinement. D'où une certaine incompréhension dans le procès d'intention qui leur est fait aujourd'hui. Ne décourageons pas les meilleurs d'entre eux et les jeunes générations de dirigeants en pleine guerre de talents.

L'arrivée des anglo-saxons dans les Conseils ou de dirigeants formés à la gouvernance anglo-saxonne a fait progresser certains modes de fonctionnement.