



Brigitte LEMERCIER

Fondatrice de NB Lemercier & Associés

« Le rôle du Conseil a évolué, ce n'est seulement un organe de contrôle mais aussi un sparring partner pour le dirigeant; les dirigeants s'ouvrent au dialogue, et c'est plus facile pour eux quand il s'agit de personnes de la même génération confrontées aux mêmes problématiques que les leurs. »

Vous avez activement participé à la sélection de candidats administrateurs pour les Assemblées Générales de ce printemps, quels changements avez-vous relevés par rapport à 2010 ?

Les Conseils français sont en train de se remodeler structurellement : ils veulent des administrateurs plus jeunes, encore en phase d'activité, davantage de femmes, ils s'ouvrent à l'international.

Le rajeunissement des Conseils est effectivement un fait marquant cette année – près de la moitié des candidats 2011 sont des « quadra ». De nombreux Conseils du CAC ont également mis en place des limites d'âge cette année, ce qui contraste avec le mouvement inverse d'extension de cette limite au cours des années précédente. Peut-on parler de « jeunisme » ?

Trois raisons à mon avis expliquent ce rajeunissement : 1/ le besoin de compétences précises, sur des problématiques récentes comme les pays émergents, l'efficacité opérationnelle, les nouvelles technologies; c'est plutôt chez les plus jeunes (45 à 55 ans) qu'on les trouve; 2/ le rôle du Conseil a évolué, ce n'est plus seulement un organe de contrôle mais aussi un *sparring partner* pour le dirigeant; les dirigeants s'ouvrent au dialogue, et c'est plus facile pour eux quand il s'agit de personnes de la même génération confrontées aux mêmes problématiques que les leurs; 3/ la progression des femmes conduit au rajeunissement, parce que les candidates répondant à ce besoin sont, pour la plupart, plus jeunes que les administrateurs en place

«Faire en sorte que les Comités Exécutifs et de Direction évoluent dans le même sens : plus féminins, plus internationaux.»

Vous aviez fait de la présence de compétence RH au sein des Conseils un de vos chevaux de bataille. Comment se présente 2011 ?

Nous militons pour une plus grande présence des DRH dans les Conseils, notamment pour professionnaliser davantage les Comités de Nominations et de Rémunérations. Les sociétés ont encore du mal à se faire à cette idée, et les DRH sont encore trop rares dans les Conseils. L'idée progresse et nous aurons de bonnes surprises en 2011.

Les candidats nommés jusqu'ici cumulent autant de mandats que les administrateurs en place (1.2 mandats en moyenne par personne, avec des cumul allant jusqu'à 3 mandats). Certes, tous les ordres du jour ne sont pas encore parus. Partagez-vous ce constat ?

Cela ne correspond pas à mon expérience. On me demande surtout des personnes actives, et les personnes en activité peuvent prendre un mandat d'administrateur en plus, deux grand maximum.

Pour les femmes, c'est différent : bien souvent, elles ont pris un premier mandat d'administrateur pour « se faire la main » dans une société de taille moyenne/grande; comment refuser ensuite un poste dans un Conseil du CAC 40 ? C'est aussi valorisant pour elle que pour leur entreprise, qui les pousse à accepter.

35% des candidats sont des étrangers, vs. 25% en 2010. Que vous inspire cette ouverture à l'international ?

C'est une nécessité, bien sûr. Les Conseils se modèlent à vitesse accélérée sur les besoins de la société.

La prochaine étape ?

Faire en sorte que les Comités Exécutifs et de Direction évoluent dans le même sens : plus féminins, plus internationaux.

Brigitte Lemerrier

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