

La nouvelle gouvernance, des opportunités pour des administrateurs-ingénieurs

Les évolutions de la gouvernance d'entreprise conduisent les conseils d'administration à élargir leur domaine d'intervention bien au-delà des traditionnels sujets financiers. La stratégie redevient une préoccupation importante, la politique de gestion des risques et les thèmes liés à la RSE (responsabilité sociale des entreprises) rentrent à l'agenda des conseils. Ce sont autant de sujets techniques qui demandent de l'expertise et de l'expérience donc autant de perspectives pour des profils d'ingénieur.

Par ailleurs, les conseils sont trop souvent associés à une entreprise mature. Or, les conseils tels qu'ils évoluent actuellement et en particulier le développement du concept d'administrateur indépendant associé à une formation d'ingénieur peuvent être un soutien efficace au chef d'entreprise d'une start-up ou d'une PME qui s'est donné un objectif de forte croissance.

L'évolution de la gouvernance

Elle a commencé au début des années 90 au Royaume-Uni avec la commission présidée par Sir Adrian Cadbury (1992) et s'est développée en France quelques années plus tard avec la première commission présidée par Marc Viénot (1995). Si la France apparaît encore aujourd'hui dans les études comparatives comme en retard dans la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance, les choses évoluent rapidement à la lumière de quelques exemples :

- Mise en place de codes de gouvernance tels que le code Afep-Medef, le code Middlednext ou encore les recommandations de l'AMF.
- Loi Copé-Zimmermann sur la mixité des conseils en 2011.
- Création de l'IFA, Institut Français des Administrateurs, en 2003 qui compte 2 727 membres à fin 2011. Pour mémoire son équivalent britannique, l'IoD a été créé en 1904 et annonce 40 000 membres.
- Création en 2010 d'un parcours de certification pour administrateur par l'IFA en partenariat avec Sciences-PO.
- Implication croissante de la Commission Européenne.
- Mise en place d'une association européenne EcoDa basée à Bruxelles.

Un des objectifs que s'est donné le groupement des Centraliens Administrateurs créé en 2010 est de faire en sorte que la communauté centralienne puisse participer et contribuer à cette évolution en développant le thème de l'administrateur-ingénieur.

Fonction et rôle d'un conseil d'administration

Il est important de rappeler que la loi au travers du Code de Commerce donne au conseil un large champ d'intervention. Article 225-35 : *le Conseil détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserves des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaire 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 conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Des affaires ayant mis en lumière des dysfonctionnements, la présence croissante au capital des entreprises d'investisseurs professionnels, un environnement économique de plus en plus interdépendant imposant à l'entreprise de prendre en considération un nombre croissant de parties prenantes font que les conseils doivent effectivement s'investir au-delà des domaines financiers comme la loi le prévoit. Afin de ne pas alourdir la loi en face de la diversité des entreprises, des codes de gouvernance se sont mis en place pour préciser les règles de bonnes pratiques.

La force d'un conseil moderne est la richesse et la diversité de ses compétences.

Des opportunités pour des compétences d'ingénieur

Le nombre de séances plénières du conseil ne pouvant pas être multiplié, une des préconisations des codes est de créer des comités spécialisés qui ont pour unique objet de préparer les décisions du conseil sur des sujets pointus faisant appel à des expertises particulières.

- Le comité d'audit dont le champ d'intervention concerne le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels, de l'indépendance des commissaires aux comptes.
- un comité des risques peut être créé au côté du comité d'audit suivant l'impact que peuvent avoir les risques sur l'entreprise.
- le comité des nominations chargé du problème sensible de la rémunération des dirigeants et du recrutement des mandataires sociaux.
- le comité stratégique.

Que ce soit lors de séances plénières ou au sein de comités, l'administrateur se trouvera en face de spécialistes dans des domaines comme le marketing, la technique, la gestion des risques, l'environnement qu'il devra être capable de challenger. Il y a dans cette évolution des opportunités pour des profils tels que celui d'un Centralien qui est un ingénieur généraliste de formation initiale et qui a développé au moins une expertise particulière lors de sa carrière. En cela, les évolutions actuelles ouvrent donc de réelles perspectives à des « administrateurs ingénieurs ».

Rôle et responsabilité de l'administrateur

Si l'activité d'administrateur ne peut que se professionnaliser avec l'évolution de la gouvernance moderne, elle n'est pas à mon sens une profession. Un mandat reste une mission dont il est important de rappeler certaines spécificités:

- Un conseil est une organisation collégiale qui reçoit mandat des actionnaires pour administrer l'entreprise. *« L'administrateur doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Il doit quel que soit son mode de désignation, se considérer comme représentant l'ensemble des actionnaires et il prend également en compte les attentes des autres parties*

prenantes. »(*) . Le travail d'équipe et la recherche du consensus sont des qualités que doit mettre en œuvre en permanence un administrateur.

- Un administrateur n'est pas un opérationnel ; le conseil fixe les orientations et nomme un Directeur Général ou un Directoire pour diriger l'entreprise.

- Si le rôle de l'administrateur *«est certes de contrôler l'action de la Direction Générale et de mesurer les risques, mais il est aussi de l'aider à identifier et valider les opportunités pour l'entreprise* »(*). Pour autant, cela ne fait pas de l'administrateur un consultant.

- L'administrateur a une obligation de confidentialité. Il n'est pas le représentant de l'entreprise vis-à-vis des tiers ; c'est le rôle de la Direction Générale.

- Un mandat dure au plus six ans, tout mandat doit être approuvé en assemblée générale et un administrateur est révocable « ad nutum ».

- L'administrateur indépendant est un personnage important de la gouvernance moderne. C'est « un membre libre d'intérêts qui contribue, par sa compétence et sa liberté de jugement, à la capacité du conseil à exercer ses missions (*) ». L'indépendance n'est pas seulement une question d'état d'esprit. Il doit être libre d'intérêts vis-à-vis de l'entreprise, ne pas avoir de mandat croisé, ne pas représenter une partie prenante significative ; les codes précisent les critères permettant de qualifier ou non d'indépendant un administrateur et le nombre d'administrateurs indépendants au sein du conseil. En contribuant à ouvrir le champ des compétences, le développement du concept d'administrateur indépendant est un autre facteur d'opportunité pour des profils d'ingénieur.

Du bon usage d'un conseil par un créateur d'entreprise.

Pour ceux qui développent une entreprise (start-up ou PME en forte croissance), un conseil d'administration judicieusement choisi peut leur être un soutien efficace. Si le rôle de l'administrateur indépendant n'est pas d'être un consultant, il est néanmoins disponible auprès du dirigeant pour l'aider dans ses réflexions sur la conduite des affaires en apportant son expérience, une capacité de recul par rapport aux contraintes du quotidien auxquelles sont soumis les opérationnels et une indépendance de jugement puisque son engagement est de travailler dans l'intérêt social de l'entreprise.

Devenir administrateur

Le contexte français d'aujourd'hui permet d'envisager plus facilement une activité d'administrateur grâce à la mise en place de structures comme l'IFA, de parcours reconnus de formation tel que le certificat d'administrateur de société de l'IFA, du groupement des centraliens administrateurs, de publications, etc... Il est toutefois important de préciser plusieurs points :

-Avoir une base de connaissances financières raisonnable (haut de bilan, cash-flow, ratios de rentabilité) est incontournable. Une formation telle que le certificat de l'IFA permet de parfaire ses connaissances si besoin.

- Avoir une expertise ou une expérience qui corresponde à un besoin clef de l'entreprise.

- Etre disponible : d'une part on ne maîtrise pas le calendrier des réunions et d'autre part un mandat représente entre une dizaine à une trentaine de jours de travail en incluant le temps consacré à la préparation des séances du conseil et la participation à un comité tel que le comité d'audit ; la moyenne est autour de vingt jours.

- Etre administrateur ne doit pas être vu comme un métier en soi mais comme une activité en parallèle d'autres activités ou de la retraite. La rémunération par jeton de présence n'est pas un salaire ; elle ne donne pas lieu au versement de cotisations sociales. Par ailleurs, les montants sont relativement bas en France : à titre indicatif, la fourchette se situe entre 10 000€ et 60 000€ par an pour le CAC 40.

- S'investir dans la recherche de mandats, bien que les cabinets de chasseurs de tête s'intéressent de plus en plus au sujet, la majorité des recrutements passe par le canal des réseaux.

Devenir administrateur est un choix personnel qui doit être préparé et mûri; il est important de bien s'assurer que l'on a intégré les spécificités de la fonction rappelées précédemment et que l'on aura une vraie valeur ajoutée. Devenir administrateur pour être administrateur est à proscrire.

Le groupement Centrale Administrateur

Les objectifs :

1. Fédérer les Centraliens qui sont aujourd'hui administrateurs exécutifs ou indépendants et ceux qui aspirent à le devenir pour échanger sur les problématiques de cette activité et sur les opportunités.
2. Organiser des conférences.
3. Promotion auprès des actionnaires et des décideurs des apports d'un administrateur-ingénieur au sein d'un conseil.
4. Promouvoir les bonnes pratiques en termes de gouvernance aussi bien dans les PME, ETI que dans les grands groupes.
5. Faire rayonner l'image de l'Association et de l'Ecole auprès des organismes institutionnels (clubs, associations d'administrateurs) comme l'IFA, Le Medef, l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) ou l'IoD en UK (Institut of Director).

Nous avons choisi de nouer des relations avec l'Institut Français des Administrateurs (IFA), première organisation en France et qui est associé au niveau européen au réseau EcoDa.

- Apporter notre contribution aux travaux de l'IFA.
- Offrir un accès préférentiel aux services de l'IFA au travers d'une cotisation réduite (200 € /an versus 350€).
- Offrir un accès préférentiel aux formations de l'IFA et plus particulièrement à la formation certifiante organisée par l'IFA en partenariat avec Sciences-PO au travers d'un tarif réduit.

(*) extrait du Vade-mecum de l'administrateur publié par l'IFA.