

Centraliens Administrateurs

29 septembre 2010, Maisons des Centraliens, 8 rue Jean Goujon, 75008

Philippe Citerne (ECP 72) : « La pratique des conseils »

Audience : 50 personnes

Philippe Citerne est l'archétype de l'administrateur indépendant à tous les sens du terme : statutairement et fort en gueule. Voir invitation pour son pedigree.

Expériences concrètes et aphorismes.

Dans les filiales de grands groupes : « Casser la Pravda du Siège »

Chez Promodès, de Paul-Louis Halley : « Ne nous en voulez pas Philippe si on ne vous embrasse pas, vous êtes le seul administrateur extérieur à la famille »

Codes de gouvernance (parfois inspirés d'Auguste Detœuf) :

- Les meilleurs textes sont russes : parfaits. Quant à leur mise en pratique...
- La meilleure pratique est britannique mais les leçons ont des limites, cf nationalisation récente de leurs banques.
- Les Allemands mettent la théorie en pratique jusqu'à l'échec.
- Les CA italiens sont amusants : les participants vont derrière les plantes vertes pour téléphoner, mais on en lit le compte rendu le soir même dans les journaux en reprenant l'avion.
- Les Français n'arrivent pas bien à appliquer la théorie, c'est ce qu'on appelle du bon sens.

Il y a 3 catégories de présidents :

1. Ceux qui étouffent les débats,
2. Ceux qui contrôlent les débats,
3. Ceux qui suscitent les débats.

Les Français sont en train de passer de l'étape 1 à l'étape 2.

Les textes (ou leur surabondance) tétanisent. Et mieux vaut privilégier **l'indépendance d'esprit et de parole** à la statutaire : courage ou bonne colonne vertébrale > « indépendance ».

Prolifération des comités :

- Au comité des rémunérations doit être préféré le comité des **nominations** (souci de pérennité, succession planning). A ce même titre le CA a le droit et le devoir de nommer ses propres consultants et banques-conseil. Enfin les **compétences** professionnelles doivent primer sur les critères à la mode « (quadra / femme / étranger/ minorités, etc....).
- L'ingénieur peut avoir son rôle à jouer car s'il est capable de challenger les gourous de techniques opérationnelles ; mais en aucun cas son rôle n'est de faire de la technique.
- Le comité d'audit est une perte de temps : les administrateurs n'ont pas qualité à certifier des comptes que des professionnels ont déjà épiluchés à la loupe.
- Discipline des formats : pas de Powerpoint de 75 pages : les **points-clés en 3 pages**.
- La meilleure formule (SG, Accor) est celle d'une **base de données sécurisée** accessible à tous les administrateurs.
- Sinon on n'a plus le temps de faire de **la stratégie**, et celle-ci **n'a pas à être réservée à un comité stratégique restreint : elle doit être du ressort du CA complet**. Plus intéressant d'avoir un comité des engagements ou des investissements

Taille idéale d'un CA : 10 à 12 personnes. Evaluation périodique indispensable.

Quand le capital est contrôlé, le seul vrai pouvoir d'un administrateur indépendant est de démissionner.

Il n'y a pas de couteau suisse de la gouvernance : celle-ci dépend de chaque société et de son contexte.

Le travail en amont de l'administrateur est important : préparation des agendas, réunion des administrateurs indépendants.

Parcours certifiant pour un administrateur? => peu intéressant ex ante. En revanche il est utile que les administrateurs, une fois qu'ils détiennent un mandat, puissent se former.

Le vadémécum de l'administrateur doit tenir en 10 pages.

Alain VAURY