

Recrutement, composition, diversité, gestion de l'équipe, dynamique de Les conseils d'administration

Au-delà des missions «classiques» du conseil d'administration, il en est d'autres relevant de la sphère RH qui, dans bien des cas, restent insuffisamment assurées. Exemples : anticiper les questions de succession du top management ou soutenir l'entrepreneuriat dans la maison. Pour y parvenir, les conseils se devraient donc de soigner leur propre GRH. Du travail en perspective! | Christophe Lo Giudice

Les conseils d'administration gagneraient-ils à se préoccuper davantage de l'humain dont on dit, un peu à tort et à travers il est vrai, qu'il est le capital le plus précieux de l'entreprise? Dans l'affirmative, de quelles manières et à quelles fins? Pour en débattre, nous avons réuni, avec le soutien de Mercuri Urval, plusieurs administrateurs de sociétés : **Olivier Lefebvre**, ex-CEO d'Euronext Brussels aujourd'hui président des conseils d'administration de Xylowatt, Carbon Challenge et Climact et administrateur indépendant chez Option ; **Jean-Jacques Verdickt**, administrateur de différentes sociétés dont Euroclear, IBA, Magotteaux, CBC et président de Techspace Aero ; **Michel Jadot**, membre du comité de direction de Guberna, l'institut des administrateurs ; **Marcel Le Moine**, ancien *general manager* chez Fortis ; **Baudouin Deschamps**, membre de l'*advisory board* de Mercuri Urval.

TRENDS-TENDANCES. Les relations entre les différents échelons de pouvoir dans l'entreprise ne sont pas toujours des plus évidentes. Dans bien des cas, le positionnement du RH fait lui-même encore débat quant à savoir s'il doit être partie intégrante ou non du comité de direction. Amener le conseil d'administration à se préoccuper d'aspects humains ne risque-t-il pas de compliquer la donne plus encore ?

MICHEL JADOT. «Les actionnaires, le conseil d'administration et le management ont chacun un rôle précis à jouer. Ces dernières années, leurs relations ont évolué de manière marquante. Le conseil d'administration n'est plus, ou est de moins en moins, et ne devrait plus être, la chambre d'entérinement des choix posés par un des deux autres acteurs, que ce soit le management ou les actionnaires. Il doit pleinement jouer son rôle, et ce rôle inclut un volet ressources humaines. Il n'est bien entendu pas question de dépouiller le management de la gestion classique, opérationnelle, quotidienne de l'humain en entreprise, au même titre que la gestion financière ou la gestion de la production. Mais chaque conseil d'administration doit se poser la question de savoir dans quelle mesure certaines problématiques humaines ont à faire partie de ses préoccupations. On assiste ces dernières années à l'émergence de la notion de *gouvernance humaine* amenant à prêter plus d'attention aux conséquences humaines des décisions que l'on prend.»

OLIVIER LEFEBVRE. «La question s'inscrit de fait dans un processus plus large de réhabilitation du conseil. Par le passé, des conseils d'administration ont trop

souvent joué un rôle de croupion. Il est temps aujourd'hui de remettre cet acteur au cœur de l'équilibre de la gouvernance avec une double mission, si l'on se réfère au Code Lippens. Le conseil a pour missions de contrôler le management et de s'assurer de la bonne gestion des risques mais également, et c'est un aspect trop peu mis en avant, de soutenir l'entrepreneuriat. Deux missions qui contribuent à maximiser la valeur de l'entreprise. Il en découle deux rôles que l'on peut étiqueter RH, à savoir la planification des successions, celle du CEO, voire plus largement du *top management* et l'accompagnement et l'encouragement au développement de l'entreprise, notamment par une politique d'incitants.»

JEAN-JACQUES VERDICKT. «Le conseil d'administration a également parmi ses rôles celui de challenger, au sens positif du terme, le *top management* de l'entreprise sur sa politique, sa vision et la façon de les mettre en œuvre. Cet aspect des choses comporte aussi des volets RH, en particulier dans le secteur bancaire où 75% des coûts sont liés aux personnes.»

MARCEL LE MOINE. «La notion de soutien et de développement me paraît en effet importante. Il m'a été donné de nombreuses fois d'assister à des conseils ressemblant presque à un examen à l'université où les membres, voire le président seul, posent des questions, ne donnent aucun *feed-back* et concluent par un *renevez en seconde session*. Dans une entreprise qui se veut sérieuse, le conseil doit aussi suggérer.»

JEAN-JACQUES VERDICKT. «Le soutien de la croissance passe d'abord par l'évaluation de la personne du CEO quant à savoir si elle est adéquate pour relever les défis de l'entreprise. Il s'agit ensuite d'analyser si cette personne s'entoure des profils qui peuvent atteindre les objectifs fixés et que ces derniers ont la possibilité de faire entendre leur voix. Le conseil gagne à inviter les membres de l'équipe de direction pour voir comment ils interagissent avec le CEO, puis à organiser des *closed sessions* sans le management pour en discuter.»

La gestion des risques telle que les conseils d'administration l'envisagent couvre-t-elle également les risques liés à l'humain ?

MARCEL LE MOINE. «Le risque humain a trop longtemps été négligé, par rapport aux risques opérationnels et aux risques financiers. Or, qu'il s'agisse de la continuité de l'entreprise, des systèmes pour attirer les talents nécessaires ou des stratégies de

«Les conseils d'administration de 25 personnes ou plus tendent à devenir l'exception.»

Olivier Lefebvre

groupe, (auto-) évaluation...

à l'épreuve de la GRH



MICHEL JADOT,
MEMBRE DU
COMITÉ DE
DIRECTION DE
GUBERNA,
L'INSTITUT DES
ADMINISTRATEURS



OLIVIER LEFEBVRE,
PRÉSIDENT DES CONSEILS
D'ADMINISTRATION
DE XYLOWATT, CARBON
CHALLENGE ET CLIMACT

PHOTOS : PHOTO NEWS

rémunération développées, on sait désormais que les risques sont non négligeables.»

JEAN-JACQUES VERDICKT. «En matière d'analyse et de gestion des risques, le conseil se doit de suivre un certain nombre d'indicateurs, dont certains ont trait aux ressources humaines. Par exemple, le taux de rotation dont l'importance est en corrélation directe avec l'apparition de problèmes opérationnels, les problèmes liés aux plans de pension, la qualité et les niveaux de formation des gens, les pyramides des âges, la proportion de collaborateurs externes et intérimaires dans l'effectif ou encore le degré de connaissance, de compréhension et de mise en œuvre

des règles de sécurité. Autant d'aspects différents qui doivent faire l'objet d'une attention soutenue de la part du conseil et être inclus dans les objectifs des dirigeants, en en faisant dépendre une partie de la rémunération variable.»

Avant d'aller plus avant dans le champ de la «gouvernance humaine», les conseils d'administration n'auraient-ils pas un préalable à remplir : se remettre eux-mêmes en question par rapport aux standards de la pratique RH ? Ils sont loin d'être irréprochables...

MARCEL LE MOINE. «Parfaitement ! La vraie question à poser est : voulons-nous vraiment l'implémentation, en Belgique, d'une ►

gouvernance d'entreprise? *Nous avons plus de paresse dans l'esprit que dans le corps*, disait La Rochefoucauld. Beaucoup parlent de bonne gouvernance, mais il faut bien admettre qu'il n'y a pas un patron d'entreprise pour s'inscrire dans la démarche comme dans une routine. Illustration: dans une société, la nomination d'un administrateur indépendant peut être une priorité à 10h du matin mais, si un problème survient dans une usine en Espagne ou avec un gros client en Grande-Bretagne, cette priorité sera subitement reportée à la fin de l'année! A ce titre, on ne peut que regretter ce qui s'est passé chez Fortis. Ce n'est pas vraiment l'exemple de l'implémentation sereine de la philosophie de la bonne gouvernance.»

A quels niveaux le bât blesse-t-il ?

OLIVIER LEFEBVRE. «Une des responsabilités du conseil porte sur sa propre composition, avec l'aide du comité de nomination. Premier point: veillons à garder des tailles opérationnelles. Là, on constate un mieux: les conseils d'administration de 25 personnes ou plus tendent à devenir l'exception. Il subsiste un problème dans le choix des profils pour les composer. Il est temps d'aborder cette question dans un réel esprit de complémentarité des compétences et des sensibilités. Une diversité qui va nourrir le débat au niveau des deux rôles évoqués.»

MARCEL LE MOINE. «Une complémentarité des personnalités également. Si le conseil n'est composé que de profils du type *fuite en avant* ou, à l'inverse, que de profils *extrêmement prudents*, ce ne sera pas idéal, même si vous avez là des gens extrêmement compétents dans leurs domaines. Il faut associer des visionnaires, des sages, des créatifs, etc. Aujourd'hui, on en est loin.»

Peut-on établir une typologie des modes de recrutement des administrateurs, indépendants ou non ?

MARCEL LE MOINE. «J'en vois principalement quatre. Premièrement, la méthode des *vieux crocodiles*, à savoir ceux que l'on voit partout. Est-ce qu'il n'y a, par exemple, et sans mettre aucunement en cause leurs compétences ni leurs mérites, d'autres personnes en Belgique que, par exemple, Julien De Wilde pour assurer la présidence du conseil d'administration d'Agfa-Gevaert



JEAN-JACQUES VERDICKT,
ADMINISTRATEUR D'EUROCLEAR, IBA,
MAGOTTEAUX, CBC...

«L'entreprise gagne à ne pas être un one-man-show»

Combien de profils ayant un *background* ou une expérience RH dénombre-t-on dans les conseils d'administration en Belgique ? Tous les interlocuteurs consultés sont bien en peine d'en citer un seul. Un constat qui en dit long ! Les mauvaises langues diront que les DRH qui, dans notre pays, ont le calibre pour ne pas s'y ridiculiser, se comptent sur les doigts des deux mains. Pire : rares sont aussi les DRH qui franchissent la porte des

boards, alors que le CFO peut lui y être invité, occasionnellement ou de manière permanente. «Il s'agit d'un faux débat, estime Jean-Jacques Verdickt. Selon moi, le véritable gestionnaire des hommes, c'est le manager, le responsable hiérarchique. Il le fait en s'appuyant sur la DRH transversale qui lui apporte un cadre de références et un soutien à titre supplétif. Ce dont le conseil a besoin en son sein, ce sont plus

des managers que des techniciens RH.» Il n'en reste pas moins qu'à l'international, des *senior vice president of HR* — disposant le plus souvent d'une expérience autre que pure RH — sont présents au *board*... et pas forcément le leur. Notamment pour y apporter un éclairage en matière de stratégie de rémunération, de planification des successions ou encore de réflexion sur ce que sera le lieu de travail dans le futur. «Sans

aller jusque-là, pourquoi ne pas envisager un conseil d'administration invitant, au moins une fois par an, chaque membre de la direction — et donc le DRH — pour présenter ses dossiers et ses actions ? suggère Olivier Lefebvre. Ce serait à la fois motivant pour eux et cela leur permettrait de mieux cerner les options prises par le conseil au-delà du reflet que leur en donne le CEO. Aujourd'hui, l'entreprise gagne à ne pas être un *one-man-show*.»



ou que Georges Jacobs pour occuper le fauteuil chez Delhaize? Quand on parle humain, il serait bon de faire grandir une nouvelle génération. Deuxièmement: le réseau. Autrement dit, j'ai un groupe de sociétés et je nomme administrateurs mes copains qui me rendent la pareille, un échange de bons procédés qui correspond en réalité à un manque d'imagination et à la nécessité de se rassurer. Troisièmement: la manipulation de valves. On dénombre en Belgique une petite dizaine de personnes qui actionnent des robinets, comme cet éminent avocat qui distribue des dizaines de mandats chaque année parmi ses clients. La quatrième méthode consiste en un mélange de satrapes et d'équilibres politiques, comme on peut le voir chez Belgacom. Le problème est que ces quatre façons de procéder sont appliquées dans 95% des cas!»

OLIVIER LEFEBVRE. «Je nuancerais en ajoutant que, globalement, les choses évoluent. Un nombre croissant d'entreprises définissent les profils des personnes qu'elles recherchent en termes de *background*, de compétences, d'expériences, etc. Mais

«Dans un conseil
d'administration, il faut
associer des visionnaires,
des sages, des créatifs, etc.
Aujourd'hui, on en est loin.»

Marcel Le Moine

cela ne signifie bien sûr pas qu'après, ce ne sera pas un copain qui se retrouvera parachuté. On ne va donc pas encore assez loin dans l'activation de la recherche.»

BAUDOIN DESCHAMPS. «Il en va tout autrement au Royaume-Uni. Des annonces destinées aux candidats administrateurs paraissent régulièrement dans le *Financial Times* ou dans *The Economist*. Au sein des grands groupes, il n'y a pas de nomination sans descrip-

tion de fonction et chasse de têtes. Pour ma part, l'un n'équivaut pas à l'autre. Le *headhunting* fait courir le risque de retomber dans le pur relationnel car il puise dans le même réservoir. L'annonce dans la presse a l'avantage de viser la masse. J'y crois beaucoup en ce sens que cette démarche permet aussi l'application de techniques d'évaluations des compétences, voire de véritables *assessments* dans la perspective d'une recherche des complémentarités évoquées plus tôt. En Belgique, nous avons quelques demandes pour de telles procédures, mais elles restent anecdotiques. Pas tellement dans les grandes entreprises d'ailleurs: là, on n'y est ►



(Dossier) Spécial RH

**BAUDOÏN DESCHAMPS,
MEMBRE DE L'ADVISORY BOARD DE MERCURI URVAL**

d'administration et de son fonctionnement. Or, pourquoi devrait-il y échapper? Cet outil offre à chacun au sein du conseil l'opportunité de s'exprimer. Il se compose d'un questionnaire, sous différents formats: papier ou en ligne — que chaque membre est invité à remplir. Un logiciel permet ensuite de consolider les différentes perceptions et de dresser un rapport de trois pages, présentant les réponses sous forme parlante. Ce rapport permet, par exemple, de constater très rapidement que tous les membres du conseil répondent différemment à tel ou tel type de question. L'enjeu consiste alors à identifier le pourquoi. Ce n'est bien évidemment qu'un outil de diagnostic. C'est ensuite au conseil, en particulier à son président, ainsi qu'à ses membres, d'en tirer le meilleur parti pour s'améliorer.»

Il reste donc du travail côté gestion des ressources humaines au sein même du conseil d'administration. Reste à savoir en quoi il peut être porteur que le conseil se préoccupe de gestion de l'humain à l'échelon de l'entreprise dans son ensemble...

JEAN-JACQUES VERDICKT. «Le conseil a d'abord pour mission de décider de l'ensemble des matières qui concerne le CEO en ce sens que ce dernier ne peut être à la fois juge et partie, notamment en ce qui concerne sa rémunération. Plus largement, sa responsabilité RH porte également sur le système de *stock-options*, par exemple, afin de s'assurer que celui-ci est bien au service de la rencontre des objectifs de l'entreprise.»

MICHEL JADOT. «Aujourd'hui, de plus en plus d'acteurs du monde de la gouvernance posent également la question du montant des parachutes dorés. Leur communication dans les médias passe d'autant moins bien lorsque, simultanément, on annonce des mesures pénibles au plan social. C'est un point qui est abordé dans le projet de nouveau Code Lippens.»

BAUDOÏN DESCHAMPS. «La problématique de la succession doit être considérée au départ du conseil d'administration et cascader aux différents niveaux de management jusque dans les entités, avec un membre du conseil qui suit l'ensemble du processus. Le conseil ne va bien sûr pas lui-même s'intéresser aux 100.000 personnes composant l'organisation, mais peut-être au Top 100. Il est également amené à définir un cadre et à pointer l'importance d'une bonne anticipation par rapport à ces questions. Pour le *top management*, en Grande-Bretagne, les *boards* prévoient parfois qu'on ne peut plus être dirigeant au-delà de 60 ans. Les patrons quittent alors leur fonction spontanément à cet âge.»

OLIVIER LEFEBVRE. «La planification des successions a d'autant plus de sens en PME que le départ d'une personne-clé peut représenter un risque majeur pour la pérennité de la société. Il faut donc bien identifier ces personnes-clés, puis évaluer le niveau de risque reposant sur les épaules de chacun et envisager des scénarios.»

MARCEL LE MOINE. «Lorsqu'on parle de risques humains, il est important de bien spécifier de quoi il est question. Si, dans une société de 200 personnes, le responsable de production se

fait écraser par un tram, l'entreprise a un vrai problème. Si le CFO de Ford aux Etats-Unis connaît le même sort, il existe une imposante machinerie derrière qui fera que les conséquences de cet accident ne se marqueront sans doute pas. La continuité est donc une notion relative qu'il convient d'apprécier au cas par cas.» ■

pas encore. Par contre, au niveau de la division 2, chez les grandes PME belges, l'idée commence à faire son chemin.»

Une autre question qui se pose : dans quelle mesure un administrateur peut-il dire ce qu'il souhaite ? Et dans quelle mesure est-il réellement entendu ?

BAUDOÏN DESCHAMPS. «Cette question met en évidence une autre dimension d'une gestion des ressources humaines du conseil d'administration, à savoir la gestion du groupe lui-même. Est-ce qu'il fonctionne correctement? Traite-t-il bien les matières qui sont de son ressort? Procède-t-il aux contrôles que l'on est en droit d'attendre? Sa dynamique est-elle efficace? Tout le monde peut-il s'y exprimer? Chaque membre est-il assez assidu? Compte-t-il en son sein suffisamment d'administrateurs indépendants et le sont-ils suffisamment?»

MICHEL JADOT. «C'est dans cet esprit que nous avons développé un outil d'auto-évaluation à destination des conseils d'administration, surtout des PME. Le Code Lippens prévoit que les conseils doivent veiller à s'auto-évaluer périodiquement. Le bien-fondé de ce prescrit est évident: on évalue le management et le personnel, mais il demeure très rare qu'on procède à l'évaluation du conseil

«Pourquoi le conseil
d'administration devrait-il
échapper à une évaluation ?»

Michel Jadot