

ACTEURS

Où est le cerveau dans votre entreprise?

CÉLINE RENAUD

CEO et fondatrice **JMC LUTHERIE**

Un jeudi soir à 17 heures lors d'un événement pour entrepreneurs, je discute avec le patron d'une PME de 150 personnes. Il me dit que son challenge réside notamment dans le fait qu'il n'y a pas ou peu de répondant dans son conseil d'administration et qu'il se sent seul malgré qu'il soit composé de neuf membres. En effet, la grande majorité ne sont pas là pour leurs compétences mais pour le nombre de votes obtenus dans les élections communales précédentes de leurs communes respectives...

Ils sont en quelque sorte les délégués de leur commune qui ont toutes des participations dans cette entreprise. Alors forcément, lorsqu'il s'agit pour le patron

d'échanger sur la vision et les enjeux à venir de produits et services somme toute très techniques, il n'a pas le bon auditoire pour être challengé. Au contraire, les préoccupations des membres sont différentes. Dans le cas de cet entrepreneur, trouver des réponses auprès d'autres patrons d'entreprises similaires sur d'autres territoires, voire concurrentes est la solution.

La composition d'un conseil d'administration est souvent très éclectique. Si certains membres ont été proposés et élus pour leurs compétences, les raisons de leur présence sont souvent différentes: que ce soit le nombre d'actions ou la force d'investissement de l'entité qu'ils représentent, un rôle d'élu ou honorifique voire cérémonial, dans certains cas, le conseil d'administration n'est

qu'une condition légale à remplir. Dans d'autres cas encore, le conseil d'administration ou le président est très fort pour combler les lacunes d'une direction plus opérationnelle et moins stratégique. Alors il est intéressant d'observer comment deux entreprises dans le même domaine et à la structure similaire peuvent être très opposées en termes décisionnels. L'une aura peut-être une direction très forte et un conseil d'administration plutôt honorifique, et l'autre sera littéralement pilotée par le président et le conseil d'adminis-

tration. Et même si chaque année à l'heure de remplir le formulaire de l'analyse des risques, la direction et le conseil d'administration se posent ces questions, ils ne se-

ront pas toujours conscients de ces enjeux et de cette balance déséquilibrée et des risques pour la continuité de l'entreprise sur la transmission.

Et chez vous, qu'est-ce qui décide? La direction ou le conseil d'administration? Quelles sont les attentes que vous avez envers votre conseil d'administration? Gérer l'entreprise, les finances, les ventes voire même les levées de

LE RECRUTEMENT
DES MEMBRES
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION
POSE SOUVENT
DES QUESTIONS
INSOLUBLES.

fonds? Si théoriquement le conseil d'administration doit rester au niveau stratégique, cette question est vague. Le recrutement des membres du conseil d'administration pose souvent des questions insolubles. Ainsi, l'idée de

constituer un advisory board est une bonne solution pour trouver réponse à ces questions. Celui-ci peut être consulté en tout temps et peut se réunir avec un ordre du jour non statutaire et libre. Dans tous les cas, un équilibre entre hommes et femmes est également très intéressant à trouver non seulement au sein du conseil d'administration ou de l'entreprise mais entre ces deux organes

que sont la direction et le conseil d'administration. Et comme dans la vie, il faut savoir qui est le guide, sur lequel reposera la décision et qui sera l'outil au service de l'autre. En faisant l'analogie avec l'anatomie humaine, notre choix doit souvent se faire entre la tête et le cœur... Quoique, il est dit que nous ne pouvons pas nous tromper si nous suivons notre cœur! ■



PHILIPPE WOODS