

DÉCRYPTAGE

GOUVERNANCE ENTREPRISE RÉMUNÉRATIONS

Administrateur indépendant : un métier à temps plein

23/11/2016 - 10:35 Olivia Vignaud



De nombreux anciens grands patrons en ont fait une vraie activité et le CAC 40 compte aujourd'hui 297 administrateurs indépendants. Mais la limitation du nombre de mandats et les quotas de femmes imposés par le législateur ont rebattu les cartes ces dernières années.

Dominique Reiniche, ancienne présidente Europe de The Coca-Cola Company ; Aldo Cardoso, ex-président exécutif d'Andersen Worldwide ; Clara Gaymard, ex-présidente de GE France... Les anciens patrons devenus administrateurs professionnels sont nombreux. Ces derniers ont pris le titre d'administrateurs indépendants et ont donc pour mission d'apporter leur concours, avec un œil extérieur, à la gestion d'une entreprise. Mais depuis quelques années, les règles du jeu ont changé. Le nombre de mandats est limité à quatre et la loi Copé-Zimmermann, qui impose un quota de femmes de 40% dans les conseils d'administration, a rebattu les cartes.

« Au terme d'une vie exécutive, qui se termine plus ou moins tôt, on a souvent des propositions pour des fonctions non-exécutives. On utilise alors ses compétences pour une fonction d'une autre nature », raconte Aldo Cardoso, qui est notamment aux boards d'Engie et de Bureau Veritas. L'expert ajoute que ce rôle tranche avec le tempo de son ancienne vie : « Cela n'a rien à voir avec le fait de faire tourner une organisation. C'est plus régulier, les plannings sont souvent faits longtemps à l'avance. C'est organisé avec des rythmes plus prévisibles. On travaille sans les contraintes du quotidien, mais aussi sans le soutien d'équipes ».

Selon les experts, les femmes sont enclines à prendre ces fonctions non-exécutives souvent plus tôt que leurs homologues masculins. D'ailleurs, avec le temps, les profils ont évolué et la consanguinité est bien moins forte que par le passé. « Auparavant les administrateurs indépendants étaient pour certains d'anciens chefs d'entreprise qui gardaient ainsi un pied dans le monde du travail. Aujourd'hui, avec la loi Copé-Zimmermann les femmes remplacent ce type de profil, apportant ainsi de la fraîcheur et de la diversité, et idéalement de la compétence. Mais ce n'est pas toujours le cas. Il faut être tout aussi exigeant sur ce dernier critère et parfois parfaire l'équation par de la valeur ajoutée en termes d'exposition géographique », explique Emeric Lepoutre, fondateur du cabinet de recrutement éponyme.

Quelle sont les qualités requises pour occuper cette fonction ? « Il faut avoir une expérience très variée, être capable de prendre de la distance. C'est un travail d'équipe. Il faut savoir interagir, rebondir pour arriver à un consensus, répond Aldo Cardoso. Vous êtes seuls sur vos dossiers et ce n'est que parce que vous avez une certaine expérience que vous pouvez aller vite, que vous savez où sont les points sensibles, quels sont les sujets dont vous devez prendre connaissance etc. ».

Aujourd'hui, le CAC 40 compte 547 administrateurs. Parmi eux, 297 sont indépendants et 133 sont des femmes indépendantes. Ces chiffres sont respectivement de 887 administrateurs pour 417 indépendants (196 femmes) pour le Next 80, selon Bénédicte Hautefort, éditrice de l'Hebdo des AG, qui s'est basée sur les données des sociétés concernées.

Les entreprises sont souvent à la recherche de femmes, si possible avec des profils internationaux pour avoir le maximum de points de vue et de complémentarité. « Les profils asiatiques et anglo-saxons sont en effet très recherchés. Tout le monde veut une Chinoise, une Singapourienne, une Américaine. La nomination d'une femme d'affaires étrangère à dimension CEO ayant été exposée à plusieurs régions du monde permettra ainsi de faire d'une pierre trois coups », souligne Emeric Lepoutre. Certaines nationalités sont plus faciles que d'autres à recruter. Avec un jeton de présence moyen pour le CAC 40 de 82.000 euros (selon Spencer Stuart), la France n'est pas compétitive face à un pays comme les Etats-Unis qui offrent en moyenne 234.000 dollars dans les entreprises du S&P 500.

Sachant que le législateur limite le nombre de mandats maintenant à quatre, le total de rémunération cumulé est moindre qu'à une certaine époque -où les administrateurs cumulaient cinq ou six mandats- et n'atteint pas les gratifications moyennes de fonctions exécutives, même françaises. « Limiter les mandats est une bonne chose. Pouvoir consacrer du temps à ses différents mandats est important. (...) Une conséquence est que cela limite aussi les revenus qu'un administrateur peut tirer de ses mandats, ce qui est sain », estime Bénédicte Hautefort. Mais d'émettre une réserve : « Je pense que les administrateurs doivent avoir d'autres sources de revenus pour être indépendants. Si le lien économique est trop fort, je ne suis pas sûre que l'on puisse parler d'indépendance ».