

Vécu d'un administrateur

Pierre-Alain Urech, Vice-Président des CFF
et administrateur de la BCV

Echanges croisés avec Pierre-Alain Urech, actuellement Vice-Président des CFF et administrateur de la BCV, ancien CEO de Romande Energie, disposant d'une expérience de 30 ans dans plus de 40 Conseils d'administration. Intervenant externe à notre séminaire Stratégie & Organisation de l'ACAD.

A. Le point de vue du CEO sur le Conseil d'administration

Beaucoup de dirigeants d'entreprise peinent encore à percevoir la réelle valeur ajoutée d'un Conseil d'administration. Pour ma part, en tant qu'ancien CEO, j'ai pu mesurer concrètement les bénéfices d'un Conseil efficace. Il permet à la direction d'être challengée de manière constructive et efficace, d'éviter des erreurs, d'élargir les perspectives et d'apporter des angles de vue complémentaires – à condition, bien entendu, que les membres du CA disposent des compétences adéquates. Je constate avec grande satisfaction que les pratiques évoluent favorablement.

J'ai aussi particulièrement apprécié de collaborer avec un Président qui savait clarifier les rôles et responsabilités de chacun, plus particulièrement entre les domaines stratégique et opérationnel. Il faisait preuve d'une grande disponibilité, tout en restant discret. Il ne cherchait ni à se mettre en avant dans les médias, ni à interférer dans l'opérationnel. Par exemple, la communication demeurait intégralement entre les mains et la responsabilité du CEO.

B. L'acceptation d'un mandat d'administrateur

Mes premières expériences d'administrateur, à l'âge de 38 ans, ont eu lieu au sein de filiales du groupe qui m'employait. J'ai été, à l'époque, parachuté au sein de ces CA, sans aucune expérience ni formation du métier d'administrateur. J'ai réalisé qu'une bonne connaissance du domaine industriel de l'entreprise est indispensable. Il faut avoir l'honnêteté et le courage de refuser un mandat si l'on ne maîtrise pas le domaine spécifique à la société, surtout dans des domaines fortement exposés à des risques financiers et de sécurité.

Avant d'accepter un mandat, il est impératif de bien se renseigner sur les activités de la société, de se documenter sur sa situation réelle, notamment sur sa stratégie, en lisant attentivement les rapports de gestion des années précédentes, de clarifier les attentes : charge de travail, compétences requises, complémentarité avec les compétences déjà présentes au sein du Conseil. Il ne faut pas non plus négliger le temps d'intégration et de préparation des dossiers soumis au CA. Et, à mon avis, il faut avoir un grand intérêt, même un certain feu sacré, pour le domaine d'activité.

Par exemple, pour un mandat qu'on m'avait présenté comme exigeant environ 6 séances annuelles, j'ai participé à 24 séances la première année, en raison d'une crise importante au sein de la société. Une telle situation demande une disponibilité accrue et il faut s'assurer de pouvoir avoir suffisamment de temps à disposition en parallèle de ses autres activités professionnelles.

Enfin, un point de vigilance, la disponibilité nécessaire est souvent inversement proportionnelle à la taille de l'entreprise : plus l'organisation et la structure sont modestes, plus l'implication requise peut être importante... sans aucun lien avec le niveau de rémunération !

Véçu d'un administrateur

Pierre-Alain Urech, Vice-Président des CFF
et administrateur de la BCV

C. Sur la durée et les limites des mandats

Je suis favorable à une limite de mandat autour de 10 à 12 ans. Au-delà, je constate souvent un risque de tomber dans la routine, une forme d'usure s'installant avec le temps !

Concernant la limite d'âge, j'ai un avis plus souple. Avec une retraite officielle en Suisse à 65 ans, il est dommage de renoncer à des compétences et une plus grande disponibilité de personnes fraîchement retraitées pour un rôle de membre du Conseil d'administration. La limite d'âge, souvent fixée à 70 ans-mais qui progressivement a tendance à disparaître- empêche certaines personnes d'accéder à des CA, car les personnes sont généralement recherchées pour minimum 6 à 8 ans.

C'est pourquoi, je recommande aux cadres en fonction opérationnelle, de compléter leur activité par un ou deux mandats d'administrateur, même si cela représente une charge importante supplémentaire. Cela permet de mettre le pied à l'étrier, apporte une expérience enrichissante et donne d'excellents points de comparaison (benchmark), particulièrement précieuse si elle est liée à une activité connexe.

D. L'efficacité de fonctionnement du CA et le niveau d'information à transmettre par la direction au Conseil d'administration

Il est essentiel de calibrer le bon niveau d'information pour garantir des séances efficaces et pertinentes. J'ai vécu deux situations où les Conseils recevaient jusqu'à 1000 pages de documentation en amont, par séance ! Non seulement cela nécessite un temps considérable pour la lecture, souvent que quelques jours avant la séance, mais le risque est alors de « noyer » les administrateurs dans trop de détails, et que ces derniers ne perçoivent plus totalement l'essentiel. Je remarque que cette tendance permet à la direction de se protéger, alors même que la délégation de compétences vise justement à renforcer sa responsabilité.

C'est toute la difficulté de différencier clairement les rôles et la responsabilité du CA et ceux de la direction. Le CA ne peut pas à la fois piloter la stratégie et s'immiscer dans chaque détail.

D'autre part, il faut toujours avoir un œil attentif sur l'efficacité du Conseil et vérifier régulièrement – à mon avis une fois par an - son fonctionnement.

De mon expérience, je trouve qu'on ne parle pas assez souvent des clients au sein des CA, ni de la manière - une fois que la stratégie a été établie entre le CA et la direction – dont la stratégie sera suivie et mise en œuvre concrètement. Il est impératif de fixer des jalons intermédiaires, des indicateurs de suivi et de performance, et d'avoir le courage de refaire un review de la stratégie si les objectifs qualitatifs et quantitatifs ne peuvent pas être atteints conformément au planning fixé.

Autre point : je suis partisan d'avoir un huis clos à l'ordre du jour, en fin de chaque séance, pour faire un bilan avec le/la Président-e, des sujets traités en séance. Cela permet un échange franc et confidentiel entre tous les membres du CA.

Vécu d'un administrateur

Pierre-Alain Urech, Vice-Président des CFF
et administrateur de la BCV

E. Le rôle du Président du Conseil

Le Président joue un rôle clé. Pour être efficace, la relation de collaboration, le dialogue et la transparence entre le Président et le CEO sont fondamentaux.

Le Président doit mener l'ensemble des discussions au sein du CA, respecter un horaire, garantir une équité de parole entre les membres, assurer l'évaluation de leur performance, et avoir le courage de formuler des retours clairs, même parfois difficiles à ses membres du Conseil : suggérer une formation ou un départ si nécessaire !

Dans les grandes entreprises, où les moyens et les expériences peuvent être plus importants, l'évaluation du CA par le Président existe davantage. Il est aussi de sa responsabilité d'anticiper la relève, en évitant les départs simultanés qui fragilisent la continuité.

La due diligence dans l'acceptation d'un mandat de Président est cruciale, d'autant plus si le CEO est récemment nommé. Le rôle peut devenir extrêmement chronophage.

Face à un CEO avec peu d'expérience ou alors au contraire trop confiant face à son activité opérationnelle de longue durée, le Président doit savoir imposer des exigences, notamment en matière de sécurité, si nécessaire en sollicitant un second avis. Il ne faut jamais transiger sur les sujets critiques.

Enfin, je suis personnellement d'avis, qu'en général, un CEO ne devrait pas reprendre la présidence du CA de la société au moment où il décide quitter ses fonctions opérationnelles. Non seulement, cela peut engendrer une situation pas évidente à vivre pour son successeur, mais aussi pour le CA et les besoins d'évolution de la société liés à l'évolution rapide des marchés.

F. L'importance du bon casting pour le rôle de Président du CA

Un mauvais choix de Président peut être lourd de conséquences. Il arrive qu'on sélectionne une personne très compétente sur le papier, mais qui ne connaît pas suffisamment voire pas du tout le secteur d'activité. J'ai vécu une situation où le Président était d'un très haut niveau professionnel dans son secteur, mais n'avait, par exemple, pas suffisamment d'égard pour les parties prenantes. La personnalité compte énormément : un mauvais casting peut augmenter la charge du CEO ou d'autres membres du CA, qui passeront trop de temps à corriger les erreurs.