



Comment générer de la valeur avec un Conseil d'administration ?

Le conseil d'administration reste largement perçu comme un obstacle, alors qu'il est en réalité là pour soutenir l'entreprise et peut générer une précieuse valeur ajoutée si les conditions sont réunies. Oui, mais quelles sont-elles ? C'est justement la question à laquelle nos intervenant·e·s ont répondu lors d'un webinaire en partenariat avec la CCI, le 19 janvier dernier.

Trois expert·e·s étaient autour de la table virtuelle ce jour-là pour apporter leur expérience et leur expertise de la question : Alain Moser, directeur de l'École Moser et président du conseil d'administration de son organisation, Alisée de Tonnac, co-fondatrice de la start-up Seedstars et membre du conseil d'administration de Loyco et Nicola Thibaudeau, Directrice de Micro Precision Systems (MPS), Membre du CA de la Mobilière et CEO de MPS AG.

Challenger la stratégie

La parole est d'abord donnée à Alain Moser, qui pose d'emblée quelques jalons historiques et rappelle l'évolution qu'a connue le rôle du conseil d'administration (CA) ces dernières années. Il raconte qu'à l'époque où son père dirigeait l'entreprise familiale, le CA était plutôt composé d'amis et avait pour vocation de soutenir la direction et de valider les éléments stratégiques. Aujourd'hui, l'objectif est davantage de choisir les membres de ce conseil en fonction du secteur d'activité dans lequel ils sont actifs afin de réunir des compétences professionnelles précises autour de la table. Désormais, on attend du CA qu'il « challenge » la vision et la stratégie développées par la direction.

Il aborde ainsi un élément qui va être souligné à plusieurs reprises par l'ensemble des intervenant·e·s tout au long de cette conférence virtuelle : le CA n'a définitivement pas pour vocation d'élaborer la stratégie de l'entreprise. En effet, si celle-ci doit être pensée par les leaders de l'organisation, elle doit en revanche être challengée, à terme, par des administrateurs·trices bienveillant·e·s. Des partenaires qui sont également là pour aider l'organisation à anticiper les crises et à assurer une stabilité lors d'une transition au sein du leadership de l'entreprise.

Partager les mêmes valeurs

Les caractéristiques recherchées chez les membres d'un conseil d'administration a également occupé une place importante dans les discussions de ce webinaire. À plusieurs reprises, l'importance de partager les valeurs de l'entreprise a notamment été identifiée comme un facteur clé pour la pertinence du choix des membres. Comme l'a affirmé Alisée de Tonnac : « S'aligner sur les mêmes valeurs et la vision de base de l'organisation est fondamental, en particulier dans la période actuelle : c'est une question de survie ! En effet, durant les périodes difficiles, la seule chose qui fait tenir une équipe, c'est le partage des mêmes valeurs et c'est le cas également pour un conseil d'administration. »

« Bien aligner les membres du CA aux valeurs et à la vision de l'entreprise va leur permettre de s'identifier à l'organisation et s'ils sont fiers d'en faire partie, cela va permettre l'ouverture de leur réseau » précise encore Alain Moser. « Il est donc important de vivre ensemble les valeurs de l'entreprise par des formations, des échanges, et des moments hors du conseil d'administration qui permettent de s'imprégner des valeurs de l'écosystème du domaine d'activité », renchérit Nicola Thibaudeau.

Rechercher les compétences clés

Un autre critère à prendre en compte lors du recrutement des membres d'un CA est évidemment celui de leurs compétences. L'idéal est qu'ils aient acquis une expérience dans un marché qui pourrait être intéressant pour l'organisation, mais également qu'ils possèdent des connaissances dans le domaine d'activité de l'entreprise. À ce stade, remarque Alisée de Tonnac, il est crucial qu'une stratégie claire ait pu être mise en place par le leadership car il sera alors plus facile de définir quelles sont les caractéristiques précises recherchées chez chaque membre du CA qui va être recruté.

Comme le note Nicola Thibaudeau, lorsque le domaine d'activité est très varié — ce qui est le cas de son entreprise MPS, qui œuvre à la fois dans domaine médical, de l'horlogerie et de l'aéronautique — le CA ne peut alors pas couvrir l'ensemble des compétences recherchées et il est nécessaire de créer des comités au sein du conseil. Ces groupes de travail, composés de plusieurs membres du CA et, si nécessaire, d'experts opérationnels externes, permettent de creuser plus en profondeur certains sujets tels que la digitalisation, par exemple. Nicola Thibaudeau raconte qu'un conseil stratégique a également été créé chez MPS, au sein duquel s'élaguent les questions financières ou de cashflow, dans les différents domaines d'activité de l'organisation.

Pratiquer la transparence

Enfin, le cadre légal donné au conseil d'administration fait partie des conditions qui permettent le bon fonctionnement de cet organe clé, relèvent nos intervenant-e-s. Ce cadre est choisi par les actionnaires pour assurer la bonne gouvernance de la société, mais un cahier des charges précis doit également être élaboré.

Pour Alisée de Tonnac, la transparence sur ce qui est attendu de chaque membre du CA est indispensable. « Il est nécessaire d'avoir une conversation dès le départ avec le nouveau membre et d'exprimer clairement quels sont réellement ses atouts au sein du conseil d'administration. Il faut indiquer précisément ce que l'on attend de cette personne en termes de compétences puis garder un dialogue très ouvert, constant, fort et honnête avec un certain rythme pour que le membre puisse s'adapter aux besoins de la société qui vont de toute façon évoluer. L'idéal, c'est un actionnaire réactif ! »

LES CONSEILS DES EXPERTS

Tout au long de ce webinaire, nos intervenant-e-s ont partagé de précieux conseils tirés de leur expérience du terrain. En voici quelques-uns :

Conseil n°1

Selon **Nicola Thibaudeau**, il est important de passer du temps en dehors du conseil d'administration pour travailler la stratégie, c'est-à-dire ne pas travailler la stratégie à l'intérieur, dans un espace limité, mais avoir un espace-temps plus grand, avec des documents de préparation vraiment fouillés qui permettront d'élaborer une stratégie d'affaires qui évolue.

Conseil n°2

Alain Moser partage un document sur lequel il s'est appuyé lorsqu'il a créé son propre conseil d'administration : un tableau qui synthétise les compétences requises pour constituer un CA selon les besoins de l'entreprise. [> Accéder au document](#)

Conseil n°3

Alisée de Tonnac encourage les jeunes entreprises à choisir soigneusement et patiemment les membres d'un conseil d'administration. D'après elle, un mauvais choix peut avoir des conséquences sur la performance de l'entreprise et il est donc crucial de ne pas se précipiter.

Vous voulez creuser le sujet ? [> Voir le replay du webinaire](#)