

Conseils d'Administration

Les administrateurs indépendants post-covid.

Par Joël Rault

Le télé-Conseil d'Administration contraint et forcé a été un passage nécessaire pour nombreuses organisations afin de parer au plus urgent pendant le *lockdown* imposé pour des raisons sanitaires. Le déconfinement et le retour à un fonctionnement plus traditionnel permettra de mettre en application un certain nombre de décisions prises en visioconférence pendant cette période compliquée.

Tout d'abord, la question du maintien des orientations, des objectifs et des stratégies adoptés avant le coronavirus est un sujet sur lequel se pencheront les entreprises afin de se rapprocher au mieux des nouvelles réalités économiques découlant de la pandémie. Il est certain que de nombreux objectifs préalablement fixés sont désormais désuets et décorrélés de la réalité. Les Conseils d'Administration devront débattre et trancher sur la question de savoir jusqu'à quel point ils sont prêts à s'éloigner des stratégies antérieures pour établir une nouvelle feuille de route qui sera dangereusement élaborée dans un contexte des plus obscures et des plus incertains.

En parallèle à ce rôle de stratège coexiste l'autre rôle du Conseil qui est d'évaluer la performance du management : mission aujourd'hui quasi impossible avec des règles du jeu qui ont changé au beau milieu du match. Les *KPIs* et les objectifs à atteindre doivent inévitablement être réévalués mais, une fois encore, l'absence de clarté ne permettra pas aux administrateurs d'avoir la visibilité nécessaire à une prise de décision logiquement motivée.

Dans le but de répondre à cette situation hors du commun il est important, pour la sauvegarde des intérêts des entreprises, des actionnaires et des tierces-parties, que le rôle de l'administrateur soit adapté au contexte actuel afin d'aider le management à garder un cap opérationnel et financier cohérent pendant cette période de doute et de tâtonnement économique.

Les administrateurs ne pourront plus être passifs ou uniquement focalisés sur les EBITDA lors de leurs relations avec le management. Il y aura une nécessité qu'eux aussi se retroussent les manches et qu'ils élaborent un certain nombre de nouveaux paramètres et critères d'évaluation pour juger de la performance de la direction.

Dans cette refonte, les administrateurs indépendants auront un rôle essentiel à jouer en mettant en action les aptitudes pour lesquelles ils ont été nommés. L'indépendance, le recul, l'expérience, l'intégrité, la bienveillance sont autant de qualités qu'ils doivent exprimer, mais certainement d'une autre façon que ce qu'ils ont fait jusqu'à présent.

Sans heurter les principes de bonne gouvernance et sans se tromper de rôle (en s'ingérant dans le management, par exemple) les administrateurs indépendants devront agir en conseil plutôt qu'en juge. Ils devront sortir de leurs zones de confort et donner des instructions claires aux directions générales qui ont besoin de soutien et de sentiers balisés pour traverser le désert qui les sépare de la reprise économique.

Cela sous-entend également qu'une certaine complicité bienveillante s'installe entre la direction et le *Board* afin de fluidifier les échanges d'informations nécessaires à une gestion dynamique de l'entreprise. Les calendriers traditionnels devront être chamboulés pour organiser des rencontres plus fréquentes et mieux adaptées aux réalités actuelles alors que les informations partagées avec les administrateurs seront plus diversifiées que ce qui était habituellement distribué.

Cette alliance du Conseil d'Administration et de la Direction sera la clé de la sauvegarde des intérêts de toutes les parties et, devant l'assemblée des actionnaires, les administrateurs indépendants devront être, plus que jamais les garants des intérêts de toutes les parties et du respect de la bonne gouvernance. ■

“
Les administrateurs indépendants, garants des intérêts des actionnaires seront les pièces maîtresses de la réorientation stratégique des entreprises
”

Ancien Ambassadeur de Maurice en France et Conseiller Spécial au Ministère des finances à Maurice, Joël Rault est aujourd'hui basé à Paris où il a fondé le Cabinet Hermès Advisory.

Il est conseil stratégique pour des entités mauriciennes reconnues et conseille par ailleurs certains groupes européens dans leurs relations transfrontalières.

Sa double expérience publique-privée et multidisciplinaire est mise à profit par un certain nombre de Conseil d'Administration.

