

Chasse de têtes des mandats d'administrateurs.

Hors SBF 120, un marché confidentiel et non monétisable, les Réseaux professionnels féminins et les réseaux de gouvernance dédiés sont à mobiliser...

Le marché de la chasse de têtes, en deçà du CAC 40 (et début du SBF120) demeure non rémunérateur¹. De fait, la rémunération d'un cabinet de chasse est usuellement calculée à partir d'un pourcentage du salaire annuel de la personne recrutée. Les tarifs facturés varient entre 25 % et 35 % du montant du salaire, auquel parfois un forfait est ajouté en fonction de la difficulté de la mission.

Selon les indications vérifiées dont nous disposons, le montant moyen annuel des jetons hors CAC 40 et début du SBF120 est de l'ordre de 10000^E et, dans une proportion encore importante, égal à 0. Ce marché n'est pas donc, à ce stade, monétisable.

Petit rappel : la rémunération « normale » d'un administrateur indépendant se fait en jetons de présence. Les articles L225-45 et R225-33 du Code de commerce donnent liberté à l'AG de déterminer le montant global de l'enveloppe allouée au conseil d'administration et le CA décide de la répartition des sommes. Le Code AFEP-MEDEF et le Code Middlenext rappellent cela.

Deux études fournissent des éléments précis :

La première est le rapport de l'IFGE, élaboré en 2013 avec le soutien de l'Institut de Recherche MiddleNext en partenariat avec PwC et Financière de l'Echiquier qui portait sur 138 entreprises. Il établit les éléments suivants:

- le nombre d'administrateurs en moyenne est de 6,8 (contre 14,85 pour le CAC 40) dont 31% d'Indépendants ;
- en moyenne, 56 808 euros annuels sont consacrés aux jetons de présence ce qui représente par administrateur une moyenne de **10 428** euros (hors 24% d'entreprises qui ne versent rien)
- le jeton étant plus élevé s'il y a présence dans des comités, il convient de s'intéresser à cette donnée. Le pourcentage d'entreprises ayant mis en place un comité ou des comités spécialisés s'établit ainsi :
 - o Comité d'audit : 47% (CAC40 : 98%)
 - o Comité de nomination et de rémunération : 45% (CAC40 : 100%)
 - o Comité stratégique : 14% (CAC40 : nd)
 - o Autres (comités des risques, d'éthique, etc.) : 16% (CAC40 : 25%)

La seconde est parue dans les « Cahiers Middlenext », n°8 de février 2014 et dresse un Panorama précis de la gouvernance des valeurs moyennes cotées avec l'aide d'Ethifinance. Elle confirme que pour les entreprises françaises cotées sur les compartiments B et C Euronext, le nombre moyen d'administrateurs en B est de 8,5 avec 285 Adm. Indépendants soit 3,3%, dont 66 femmes (19%) ; pour le compartiment C de 6,2 dont 416 Adm. Indépendants soit 2,2%, dont 77 femmes (19%). Des jetons de présence sont attribués dans 92% des cas en B et 70,4% en C. Leur montant médian est de **12 000 € en B et 5 000 € en C.**

Enfin, une étude qualitative menée auprès de 8 administratrices connaissances confirme cet état de fait. Mme N. administratrice dans 4 Conseils témoigne toucher 10 000 € à 18 000 € et pour le dernier mandat récent, ça n'est pas encore fixé. Mme B. est administratrice pro bono dans 2 CA, etc.

¹ Même pour les mandats des grandes entreprises, la plupart du temps, la recherche d'un administrateur peu rémunéré se conçoit dans le cadre d'un package intégrant une chasse de têtes de postes executive

Autrement dit, alors même que ces missions ont prennent un temps certain, car de nombreuses entreprises ont encore du mal à cerner leurs besoins en gouvernance, donc à travailler sur un profil d'administrateur adéquat pour compléter leur équipe, elles ne sont guère rémunératrices.

Enfin, il est utile de préciser qu'hors des grandes sociétés cotées qui ont élaboré des processus (comités, etc), la très grande majorité des entreprises recrutent leurs administrateur(E)s de manière confidentielle en s'adressent à leur réseau proche, à leurs conseillers (experts comptables, banquiers, assureurs, avocats), à quelques référents disposant d'un réseau en qui ils ont. Le tout, « pro bono » et bien évidemment de manière confidentielle.

Ainsi, excepté un marché très confidentiel composé de quelques cabinets de conseils en gouvernance qui peuvent, le cas échéant, apporter un service complémentaire de chasse de têtes intégré dans un package, la mise en relation entreprises et candidates relève encore par nature du « **pro bono** ».

Or, l'enjeu est d'importance pour l'entreprise. Une gouvernance de qualité qui passe par un Conseil expert et avise et, notamment (mais pas seulement) une plus grande mixité des Conseils A, c'est se donner une chance d'augmenter son efficience, donc sa compétitivité.

Un Conseil d'administration (ou Conseil Stratégique selon la taille et les besoins de l'entreprise) peut apporter une VA considérable au dirigeant pour traiter les questions essentielles qu'une entreprise peut se poser et le sortir du risque d'isolement.

Dés lors, réfléchir à la composition idéale de son Conseil, à l'apport de compétences en phase avec les besoins, élaborer une Fiche de poste... professionnaliser le recrutement (réseau, cooptation professionnelle, recherche ...pas copinage) sont requis.

Dans le cadre de cette démarche, la mixité pour assurer une diversité de manière de penser, de parcours, de visions apporte à l'entreprise. Il est patent que les femmes, jusqu'ici largement exclues de ces espaces, ont une attente importante qui génère un comportement professionnel et sérieux, tandis leur diversité de parcours (fonctions opérationnelles RH, COM, Droit, RSE ... enrichit l'équipe d'un conseil. Il faut savoir regarder ailleurs que chez les dirigeants pour approcher des profils différents² (Dct. joint).

Ainsi, les **Associations impliquées référentes ont un rôle à jouer dans la dynamique à développer : aider les candidates à trouver des mandats (sous réserve qu'elles aient le niveau, ce qui requiert une sélection réalisée sous la responsabilité de chacune des Associations).**

Article de référence, Juillet 2014 -Journal of Research in Gender Studies Vol4, 2014, pp. 101-140, ISSN: 2164-0262: "Women on Boards: Sharing a Rigorous Vision of the Functioning of Boards, Demanding a New Model of Corporate Governance", V. de BEAUFORT Beaufort@essec.fr @vdbeaufort & L. SUMMERS - lucy.summers@uqconnect.edu.au

² http://fr.slideshare.net/VivianedeBeaufort/femmes-gouvernance-efficience-des-progrs-ma-vision-vdb?qid=cd4e01f1-1436-40a6-88b9-4dda61b28d95&v=default&b=&from_search=13
<http://www.frenchsif.org/isr/wp-content/uploads/Note-de-Synthese-Femmes-et-gouvernance.pdf>