



LA FONCTION ADMINISTRATEUR EN 2030



- **L'administrateur intègre désormais systématiquement les critères RSE (tous : environnementaux, sociaux et de gouvernances) à ses évaluations et marque son action par une relation de confiance avec l'entreprise.**
- **Des liens plus étroits entre direction générale et conseil d'administration contribuent au renforcement de la gouvernance, ainsi qu'un renforcement des échanges directs entre administrateurs et comex.**
- **Une diversification de la composition du conseil d'administration et sa formation renforcée en matière de RSE contribuent à l'élargissement de son champ de compétences.**

UN GARANT DE L'APPLICATION DES CRITÈRES RSE DANS L'ENTREPRISE

À horizon 2030, l'administrateur est devenu le garant de la confiance dans l'Entreprise devenue Full-RSE. Il se place en garde-fou de ses excès dans un monde dérégulé et dématérialisé. Il fait figure de contre-pouvoir appliquant sans réserve ses prérogatives de contrôle et de sanction. Administrateur éthique, il veille aux risques, notamment réputationnels, intégrant systématiquement les critères RSE dans ses évaluations. Il s'attache à le faire sur tous les aspects de la RSE aussi bien sociétaux, environnementaux que sur la qualité de la gouvernance elle-même. Il joue un rôle-clé dans des arbitrages, aux impacts à court et long terme, et s'assure de la cohérence des actions de l'entreprise avec sa stratégie globale. Si la confiance dans l'entreprise passe par une vigilance accrue *via* des dispositifs d'audit et de contrôle, elle s'appuie aussi sur la dimension humaine, *via* des comportements coopératifs et des relations de confiance. Pour encourager cela, l'administrateur s'applique à insuffler de l'humain, de l'éthique et du sens dans l'entreprise.

UN DUO « ADMINISTRATEUR-DIRECTION GÉNÉRALE » QUI ÉVOLUE

En 2030, l'idée d'une direction générale visionnaire isolé a fait long feu. La direction générale coconstruit désormais sa stratégie avec un collectif : son Comex, son conseil d'administration, mais aussi ses salariés voire les autres

parties prenantes de son entreprise. Dans ce contexte, le duo administrateur-direction générale évolue, ne fonctionnant plus en vase clos. Le rôle de l'administrateur ne se cantonne pas à valider la stratégie mais à y contribuer activement. Il accompagne la direction générale, mais aussi les membres du Comex avec lesquels il interagit directement. Il questionne, introduisant de la nuance et de la complexité aux décisions grâce au prisme des critères RSE. Il pousse la direction générale vers des projets plus qualitatifs, porteurs de valeurs et de sens pour l'entreprise. Il joue également un rôle plus prospectif et aide à anticiper grâce aux signaux faibles. Il ouvre la voie. Pour cela, les dirigeants doivent être ouverts à ces discussions et accepter de se faire challenger de façon constructive par leur conseil.

L'ADMINISTRATEUR PREND PLUS D'ENVERGURE

Dans cette logique, la gouvernance d'entreprise sort elle aussi d'une logique exclusivement pyramidale. La tendance générale des conseils d'administration à demander à interagir avec plus de personnes que le directeur général se confirme. Dans un monde de réseaux devenu plus connecté et coopératif, l'administrateur agile multiplie ses interactions avec son écosystème (salariés, experts, clients, investisseurs, acteurs locaux). Il communique davantage auprès de ces différents cercles pour accompagner la transformation de l'entreprise et rendre ses actions plus lisibles. Il prend ainsi de l'envergure avec des responsabilités et interactions plus étendues qui impliquent mécaniquement une plus grande disponibilité.

UN « CONSEIL DES SAGES » DIVERSIFIÉ AUX COMPÉTENCES ÉLARGIES

Au-delà des expertises attendues dans les domaines comptables, financiers, juridiques, des nouvelles technologies ou du management, le champ de compétences du conseil d'administration s'élargit grâce à une diversification de sa composition et à une formation renforcée. Les administrateurs doivent gagner en technicité pour maîtriser les sujets RSE, la réglementation en vigueur, les risques liés à la data ou encore les impacts environnementaux de l'entreprise. À ces expertises techniques s'ajoutent des *soft skills* indispensables pour accomplir ce rôle d'écoute, de dialogue et d'influence auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise. Pour donner un avis éclairé et réfléchi, l'administrateur se nourrit de son expérience, de sa compréhension du terrain et des informations collectées dans l'écosystème de l'entreprise. Le conseil d'administration devenu un « conseil des sages » est aussi appelé à se renouveler et à se diversifier (selon l'âge, le genre, les origines, les compétences, la connaissance du secteur d'activité, l'indépendance, le parcours) pour une gouvernance plus performante. ●



LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

Porter un regard académique sur la vision et les propositions du groupe de travail conduit à les considérer au prisme de ce que de nombreux travaux ont pu proposer, expliquer ou constater. Sur le sujet lui-même de la RSE, il s'agit du temps de la maturité et d'un vrai domaine d'influence de la part des conseils. Depuis un certain temps, les questions environnementales ou sociales sont des points d'alerte réguliers et un sujet sur lequel les dirigeants exécutifs se sont toujours dit qu'il s'agissait d'un sujet évident à porter à ce niveau. Certains diront que c'était sans doute « l'os à ronger » qu'on leur donnait volontiers.

Cette préoccupation RSE se transforme petit à petit en une démarche plus formelle de respect de critères ESG. La nouveauté est l'émergence explicite du G de Gouvernance et je constate que cette volonté de réelle implication dans la gouvernance ressort clairement des conclusions. La co-construction de la stratégie pour dépasser la simple validation par le conseil ou la capacité à challenger les décisions et les résultats des dirigeants sont l'avenir pour une réelle gouvernance commune et un partage des responsabilités dans la prise de décision. Nous en sommes souvent assez loin aujourd'hui. Il est intéressant de noter que l'ambition n'est pas d'être plus performant mais c'est avant tout de s'inscrire dans cette logique de responsabilité partagée. Cela tombe plutôt bien, rien ne dit dans les travaux de recherche que ce partage est source de meilleure performance, économique en tout cas.

Pour arriver à ce degré de contribution, on peut aussi saluer une claire conscience d'un besoin de compétences autour du conseil en fonction de l'activité de l'entreprise, de ses préoccupations sociétales comme de son souhait de performance économique. Les conditions de la constitution de ces conseils doivent donc permettre cette réunion de compétences et dépasser maintenant le seul sujet de la diversité qui a été acté juridiquement. Car, face à une mise en responsabilité juridique croissante des conseils et des administrateurs individuellement, il y a fort à parier que les entreprises soient rappelées à l'ordre sur cette plus forte implication des conseils, et au besoin l'inscrire dans la loi comme ce fut le cas pour secteur bancaire après la crise de 2008.

ÉRIC LAMARQUE, IAE PARIS SORBONNE



LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

Projeter le rôle de l'administratrice et de l'administrateur dans l'hypothèse d'une responsabilité sociétale/sociale de l'entreprise qui deviendrait un point focal est une ambition forte au regard de la complexification de sa mission et les incertitudes qui régissent l'évolution de notre environnement. L'anticipation constante demeure pourtant un principe indispensable dans les bonnes pratiques de gouvernance, plus encore à l'heure où nos sociétés affrontent une accélération de crises plurielles.

S'il ne fait aucun doute que la gouvernance est le levier majeur de l'intégration des préoccupations sociales et environnementales à la stratégie globale de l'entreprise, cette considération ne doit pas mettre l'administratrice ou l'administrateur à défaut dans ses responsabilités et dans sa mission. Ce dernier ou cette dernière doit conserver une capacité d'arbitrage à angle large, intégrant l'émergence de risques nouveaux tout autant que l'évolution systémique du rôle et des attentes de l'ensemble des parties prenantes constitutives ou contributives de l'entreprise.

Dans un jeu d'équilibre subtil, la mission première de l'administratrice ou de l'administrateur est d'inscrire la stratégie de l'entreprise dans la durabilité et de veiller à l'impact des orientations prises, car en effet, sa compétence, son discernement et sa valeur ajoutée à la bonne collégialité d'un conseil sont les conditions qui font de lui ou d'elle un garant de confiance. Si aujourd'hui la conscience de la responsabilité sociétale/sociale de l'entreprise devient de plus en plus prégnante dans la société tout autant qu'elle s'impose progressivement à l'agenda de nombreux conseils d'administration, il reste un consensus à trouver sur les indicateurs d'impact qui lui donneront une valeur crédible et reconnue par l'ensemble des parties prenantes. D'évidence, la collégialité entre administrateurs et fonctions dirigeantes dans le respect des rôles de chacun, l'amélioration de la diversité des compétences et des profils dans les conseils sont des clefs de progression d'une responsabilité sociétale/sociale de l'entreprise plus étendue et pertinente.

La conviction profonde de l'IFA est que le levier principal pour l'administratrice ou l'administrateur d'aujourd'hui à 2030 est celui de la formation et de l'intelligence augmentée. Sa posture, sa capacité à aller chercher les connaissances sont les attributs du courage dont l'administratrice ou l'administrateur a besoin pour engager l'entreprise sur la voie d'une création de valeur durable soucieuse de préserver le bien commun. L'émergence de l'entreprise à mission, la bataille des indicateurs extra-financiers, la notion de raison d'être ont induit des changements substantiels dans la gouvernance des entreprises. Ces promesses aujourd'hui sont au niveau de l'ambition de demain sur la responsabilité sociétale/sociale de l'entreprise. Gardons le cap !

**KARINE DOGNIN-SAUZE, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'INSTITUT
FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS**