

## Le comité de sélection

Une bonne gouvernance repose sur une organisation et des procédures efficaces, mais aussi et surtout sur les hommes et les femmes qui les font vivre. La qualité du processus de sélection des dirigeants et des administrateurs est donc un enjeu essentiel pour le Conseil d'administration. Celui-ci doit mener une réflexion approfondie sur :

- Les compétences et les expériences requises au sommet de la société (tant au niveau de la direction générale qu'à celui de tous les membres du conseil)
- L'adéquation de la composition des instances dirigeantes à ces besoins
- Les profils susceptibles de renforcer cette adéquation, en complément ou en remplacement de ceux déjà présents
- La succession des dirigeants

Cette réflexion doit déboucher sur des propositions permettant au conseil d'effectuer des choix véritables. L'un des moyens les plus efficace de conduire ce processus est de doter le conseil d'un comité de sélection<sup>17</sup> composé majoritairement d'administrateurs indépendants. A la différence du comité des rémunérations, qui ne comprend aucun dirigeant, le comité de sélection associe le président du conseil à ses travaux. Mais il doit veiller à ce que cette participation ne donne pas au président une influence déterminante dans ses décisions.

### Principales attributions du comité de sélection

#### Nomination des administrateurs

Face aux exigences de professionnalisation du conseil, le choix de sa composition doit résulter d'un processus formel et transparent. Ce processus vise à identifier à la fois les besoins du conseil et les candidats permettant d'y répondre. Le comité de sélection peut contribuer à l'identification de ces besoins en alimentant les discussions sur la composition du conseil, mais surtout en participant activement à son processus d'évaluation (cf. infra, Attributions étendues).

Sur la base des besoins identifiés, le comité doit préparer la recherche de candidats. Comme dans un processus de recrutement classique, il est utile d'établir une « description de poste », en se basant sur la Charte de l'administrateur s'il en existe une. Cette démarche permet de préciser les caractéristiques recherchées chez les candidats en fonction de la situation du conseil<sup>18</sup> :

- Expérience professionnelle et compétences
- Connaissance du secteur
- Talents et qualités personnelles
- Disponibilité (temps minimal à consacrer à un mandat)
- Indépendance (critères)

---

<sup>17</sup> L'AFG recommande que ce comité soit distinct du comité des rémunérations. En pratique, de nombreuses sociétés ont un comité unique pour exercer ces fonctions, sans que ceci nuise à l'indépendance et à la qualité de leurs travaux, dès lors que les mandataires sociaux ne participent pas à ceux qui les concernent personnellement.

<sup>18</sup> Voir aussi le chapitre « Entrer »

Sur ces deux derniers points, le comité aide le conseil à établir sa position générale.

Une fois cette grille d'analyse définie, le comité engage ses recherches. Il peut se faire assister par un chasseur de têtes ou un consultant spécialisé, de préférence différent de celui utilisé habituellement par le management afin d'éviter tout risque de conflits d'intérêts. Avant de contacter un candidat potentiel, le comité doit se faire une première opinion sur la valeur que celui-ci pourrait apporter au conseil. Le candidat doit être considéré autant pour ses qualités propres que pour les complémentarités qu'il pourra développer avec les administrateurs en place. Eventuellement, les besoins des comités spécialisés devront être identifiés afin de cibler le recrutement.

Le candidat n'est pas forcément un dirigeant, en exercice ou à la retraite, puisque les qualités requises pour être un bon administrateur ne sont pas nécessairement les mêmes que celles d'un dirigeant. Cela étant, surtout dans les grandes entreprises, un conseil bien composé comporte des personnes ayant ou ayant eu l'expérience de fonctions de direction générale.

Une fois ses diligences accomplies, le comité peut prendre contact avec le candidat et mener les premiers entretiens afin de mieux le connaître mais aussi de lui communiquer les attentes du conseil à son égard ; ou bien la décision peut être prise de laisser le président effectuer cette démarche. Si les entretiens sont concluants, le comité propose la nomination du candidat au conseil. Une fois approuvée par ce dernier, cette nomination doit être votée en assemblée générale pour devenir effective. Afin de permettre aux actionnaires de se prononcer en connaissance de cause, le comité peut opportunément rédiger et transmettre à l'assemblée générale un rapport motivant ses choix.

Les critères définis pour la sélection de nouveaux administrateurs doivent également être appliqués par le comité lorsqu'il examine le renouvellement des administrateurs en fin de mandat pour émettre un avis au conseil.

### Succession des dirigeants

Le comité de sélection, en liaison avec le président du conseil, doit préparer un plan de succession. Cette responsabilité peut également être confiée par le conseil à un comité ad hoc. Ce plan peut être appelé à entrer en action en cas de crise brutale, notamment l'incapacité soudaine d'un dirigeant à remplir ses fonctions. Il peut aussi permettre de remplacer un dirigeant jugé insuffisamment performant (cf. Evaluation), ou tout simplement d'organiser la transition au moment du départ à la retraite du dirigeant.

La succession à la tête d'une entreprise présente toujours des défis spécifiques, mais certaines pratiques semblent susceptibles d'accroître les chances de succès du processus :

- Prévoir le processus le plus tôt possible.
- Associer le dirigeant à l'élaboration des critères de choix de son successeur et à l'évaluation des candidats internes et externes.
- Définir et formaliser le rôle et les responsabilités de l'ancien dirigeant pendant la transition, surtout s'il reste en tant que du président dissocié du conseil.
- A l'issue du processus, assurer une transparence vis-à-vis de tous les candidats à la succession sur les motivations des choix pour éviter le départ de cadres dirigeants de talent.
- Définir une stratégie de communication interne et à l'égard des actionnaires.

- Reconnaître les aspects politiques et affectifs du processus pour mieux les gérer.

Le comité doit communiquer à l'assemblée générale l'existence des mesures prises pour assurer la continuité de la direction générale et de la présidence du conseil.

En ce qui concerne les dirigeants non mandataires sociaux (membre du Comité exécutif, responsable d'une direction fonctionnelle,...), il est de bonne pratique de tenir le comité de sélection informé à la fois des nominations et des plans de succession.

### **Attributions étendues du comité de sélection**

Certains conseils ont fait le choix d'étendre les prérogatives du comité de sélection. Ce choix se matérialise parfois par la dénomination « comité de gouvernance ». En plus de sa responsabilité dans la sélection des administrateurs et la succession des dirigeants, un tel comité instruit pour le conseil les questions relatives au gouvernement d'entreprise, telles que :

- Préparation et animation de l'évaluation du conseil (cf. Chapitre « Evaluer »)
- Examen régulier de la composition du conseil et de l'organisation de ses travaux et recommandations d'amélioration
- Contrôle et résolution des conflits d'intérêts potentiels ou avérés
- Aide à l'élaboration de principes de gouvernance (règlement intérieur, charte de l'administrateur)
- Revue du programme de travail du conseil
- Réponse aux demandes d'information des administrateurs