

## Processus de nominations

Dans les PME, la nomination d'un directeur général ou d'un administrateur n'est pas toujours structurée. L'absence de comité (ou a minima de processus) de nomination laisse une large autonomie aux fortes personnalités du conseil d'administration, permettant l'expression d'intérêts parfois divergents de ceux, pourtant prioritaires, de l'entreprise.

Sur la base de « bonnes pratiques » relevées dans différentes sources (Guide de l'administrateur, Guide pratique du Conseil d'administration, cours ACAD notamment), des éléments clés ont été mis en évidence et confrontés à une étude de cas approfondie. Il en ressort notamment les recommandations suivantes portant sur le processus de nomination et, par suite, sur l'organisation et le fonctionnement du conseil :

- Un processus de nomination, rédigé par le conseil et connu de tous, permet d'ouvrir et de structurer une démarche devant permettre de conserver les intérêts de l'entreprise au cœur des débats.
- Le cahier des charges de la fonction à pourvoir sera l'outil fondamental pour structurer la recherche, puis l'évaluation des candidats.
- Le processus doit préciser qui pilote l'action, et dans quel cas, en fonction de la personne à nommer.
- Un comité d'évaluation, et à tout le moins un processus d'évaluation, accompagnera le processus de nomination, autant pour la direction que pour le conseil.
- Un plan de relève doit exister et être régulièrement actualisé.

En pratique, on notera encore les points suivants :

- La transparence est nécessaire dans le processus, mais doit se limiter à un cercle restreint et identifié de personnes impliquées.
- L'existence d'un vice-président, formé et prêt à suppléer au président, est un gage de stabilité important.
- Le binôme Président du conseil – Directeur général doit être vivant et moteur.
- Après une nomination, l'intégration de la personne dans sa fonction doit être pilotée : Présentation du contexte, du rôle, des attentes, et des moyens disponibles ; information, voire formation à la fonction assumée. Ce qui est une évidence pour un membre de la direction s'impose aussi pour un administrateur !
- L'évaluation des performances est à mettre en place sitôt la nomination faite, sur la base du cahier des charges précédemment défini. Elle aussi portera sur la direction ainsi que sur le conseil d'administration.
- Dans le processus de nomination comme dans d'autres moments stratégiques de l'entreprise, la présence d'un regard extérieur par un administrateur indépendant peut être fort utile. Au fait des bonnes règles de gouvernance, il pourra stimuler les échanges, cadrer les processus et maintenir l'intérêt supérieur de l'entreprise au cœur du travail du conseil d'administration.

La mise en place, même dans une petite structure, d'un comité de nomination et d'évaluation est le premier pas d'une démarche de nomination construite et durable.