

## COMMENT CERTIFIER LES CAPACITÉS D'UN ADMINISTRATEUR ?



DOMINIQUE FREYMOND,  
vice-président de l'Institut suisse  
des administrateurs (Isade)  
et co-animateur de l'Académie  
des administrateurs

IL N'EXISTE PAS UN PROFIL TYPE DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR ÊTRE UN ADMINISTRATEUR. POUR AUTANT, ÊTRE ADMINISTRATEUR DE SOCIÉTÉ EST UN MÉTIER À PART ENTIÈRE DONT LA RECONNAISSANCE S'EST DÉVELOPPÉE CES DERNIÈRES ANNÉES. DES PROGRAMMES DE CERTIFICATION ONT AINSI VU LE JOUR, EN FRANCE ET EN SUISSE NOTAMMENT, QUI ONT POUR OBJECTIF DE SOUTENIR LA PROMOTION D'UNE BONNE GOUVERNANCE.

La gouvernance d'entreprise varie selon la législation de chaque pays. Les formes juridiques sont multiples de la classique société anonyme à l'entreprise de droit public, la coopérative, les diverses fondations et la société en commandite. Enfin, les exigences de compétences augmentent sensiblement de la PME à la multinationale cotée. Il est donc impossible de déterminer un profil type général permettant de certifier les compétences d'un administrateur, contrairement aux classiques Certificat fédéral de capacité (CFC) ou médecin FMH.

### DE LA POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Un directeur général est un leader qui agit opérationnellement, dirige l'équipe de direction et gère les ressources humaines et financières de l'entreprise. Parmi ses valeurs : la performance, l'engagement, l'efficacité. Au contraire, l'administrateur est une personne d'équipe placée sous la direction d'un président primus inter pares. Il doit garder la vue d'ensemble et

le recul nécessaires pour défendre les intérêts supérieurs de l'entreprise et en assurer la pérennité. Parmi les valeurs clés de l'administrateur figurent la solidarité, la confiance, et l'esprit d'équipe. La posture de l'administrateur peut se résumer à ce dicton : « Mettez votre nez dans les affaires, mais pas les mains dans le cambouis ! ».

Le métier d'administrateur exige un certain nombre de connaissances de base dans la gestion d'entreprise, notamment dans les domaines financiers et juridiques. Une expérience, un vécu dans un poste de cadre supérieur, est aussi un apport précieux. Ces deux éléments sont aisément vérifiables. La volonté de se former à la gouvernance d'entreprise est également essentielle, car cette dernière évolue au rythme soutenu des nouvelles législations, réglementations et exigences de conformité en la matière. Cette volonté se mesure par la participation active à des cours et séminaires. Quant à la posture adéquate, elle peut être évaluée dans le cadre de jeux de rôle, d'exposés ou de partage d'expériences.

### COMPARAISON DES PROGRAMMES DE CERTIFICATION FRANÇAIS ET SUISSE

Le programme français a été développé par l'Institut français des administrateurs (plus de 3600 membres) et Sciences Po avec l'appui du Collège des administrateurs de sociétés du Québec et de l'Université de Laval. Créé en 2010, il est soutenu par la Caisse des dépôts (CDC), l'Autorité des marchés financiers (AMF), l'Association française de la gestion financière (AFG) et Euronext. La direction pédagogique du certificat est assurée par quatre co-directeurs IFA / Sciences Po. Après avoir rempli un questionnaire d'auto-évaluation puis

participé à un entretien d'admission, les candidats suivent, durant une période de 6 mois, 13 journées de formation réparties en cinq modules traitant différents thèmes dont : le fonctionnement du conseil d'administration, la stratégie, la maîtrise de la performance économique, la valorisation de l'actif humain, le comportement de l'administrateur, etc. À l'issue de ce programme, le candidat obtient le Certificat administrateur de société, titre de niveau I délivré par Sciences Po et l'IFA, qui confère la désignation d'administrateur de sociétés certifié - ASC France. Le coût de cette formation varie entre 12 000 et 14 000 euros.

Le programme suisse a quant à lui été développé par l'Académie des administrateurs (ACAD), qui a déjà formé plus de 300 administrateurs, en collaboration avec l'Institut suisse des administrateurs (Isade) et les chambres du commerce de Suisse romande en 2015. Les candidats doivent être administrateur d'une société anonyme ou membre d'un conseil de fondation, dirigeant d'une entreprise en relation régulière avec le conseil d'administration ou secrétaire de conseil depuis plus de deux ans. Ils doivent recueillir 25

crédits grâce à leur participation à plusieurs des 13 ateliers de formation développée par l'ACAD, ainsi qu'à des conférences organisées par l'Isade. Les thèmes traités vont de la mise en œuvre des exigences de l'initiative Minder dans une société cotée, à un partage de bonnes pratiques au sein de divers conseils de fondation, en passant par la gouvernance informatique. Finalement, le candidat présente à un jury d'experts un travail thématique de certification et reçoit un certificat officiel d'administrateur si ce dernier est accepté. Les premiers candidats seront certifiés en septembre 2016. Le coût des formations est inférieur à 10 000 CHF.

Les deux programmes « privilégient l'interactivité des échanges autour de l'expérience des participants, d'études de cas concrets et témoignages d'administrateurs, le développement des comportements qui favorisent une meilleure contribution aux décisions du conseil ainsi qu'une plus grande efficacité du travail d'équipe des membres d'un conseil d'administration ». ■