

Matinale de l'IFA



Le vade-mecum de l'administrateur

Issu des travaux du groupe de travail
sur le fonctionnement du Conseil

André Lévy-Lang, Président
Jean-Florent Rérolle, Rapporteur

Agenda



1. La motivation de l'IFA: aider les administrateurs pour une meilleure gouvernance des sociétés
2. Le contenu : des conseils pratiques pour chaque étape de l'exercice de la fonction
3. Conclusion : 10 points clés à retenir



Agenda



1. La motivation de l'IFA: aider les administrateurs pour une meilleure gouvernance des sociétés
 1. Une pratique de la gouvernance perfectible
 2. La contribution du vade-mecum de l'IFA
2. Le contenu
3. Conclusion

Une pratique de la gouvernance perfectible



- La qualité de la gouvernance est une condition essentielle de la performance de l'entreprise
 - Elle agit comme un garde-fou
 - Elle contribue à la création de valeur
- Les grands principes de gouvernance sont aujourd'hui établis, leur mise en œuvre ne l'est pas :
 - Ils sont encore trop souvent mal appliqués dans les entreprises cotées, surtout les plus petites
 - Ils restent souvent étrangers aux entreprises non cotées
- Au-delà du respect des formes, le bon fonctionnement du conseil est d'abord une question de pratique.

La réponse de l'IFA: un vade-mecum



- La vision de l'IFA est claire:
 - Chaque administrateur peut et doit être un agent de progrès
 - Chaque entreprise doit trouver sa propre voie, il n'y a pas un modèle unique de conseil
- Le vade-mecum s'inscrit dans cet objectif en :
 - Se plaçant du point de vue des administrateurs
 - Se focalisant sur les comportements et les méthodes de travail individuelles et collectives
 - Identifiant les bonnes (et les mauvaises) pratiques
 - En laissant chacun choisir les pratiques les mieux adaptées à sa situation

Agenda



1. La motivation
2. Le contenu : des conseils pratiques pour les administrateurs (et les Présidents)
 1. Deux axiomes fondateurs
 2. L'approche retenue
 3. Les conseils pratiques
3. Conclusion

Les deux axiomes



- L'administrateur doit contribuer individuellement ...
 - La collégialité n'est utile que si elle s'appuie sur une contribution individuelle forte
 - Ses caractéristiques essentielles : affectio societatis, travail et caractère
- ...à un conseil de plein exercice
 - qui réfléchit collectivement à son organisation et à ses processus de travail
 - qui est animé comme une équipe autonome travaillant avec l'exécutif sans lui être subordonné

L'approche (1)

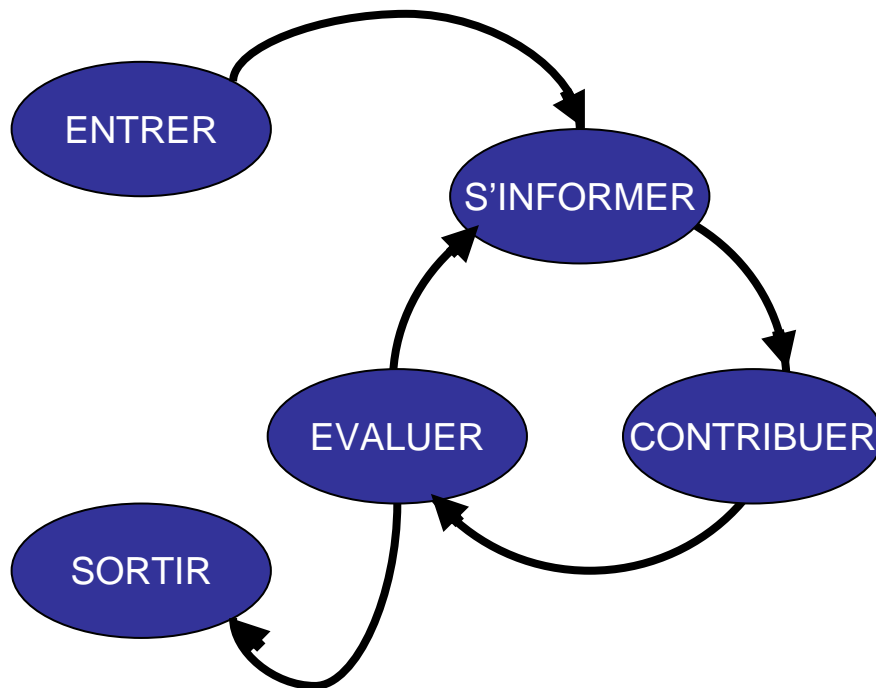


- Le groupe de travail :
 - Impulsion: Un comité restreint de 10 administrateurs expérimentés avec le support d'Ernst & Young
 - Consultation : Un deuxième cercle une vingtaine d'administrateurs interviewés
 - Enrichissement: Une trentaine d'experts et d'acteurs de la gouvernance
- Le champ de la réflexion
 - Les questions clés pour chaque grande étape de la vie de l'administrateur
 - 8 domaines de compétence spécifique
 - 3 principaux comités

L'approche (2)



- Les grandes étapes du mandat



- Les fiches thématiques

- Les comptes
- La stratégie
- La politique financière
- Les investisseurs
- Les fusions-acquisitions
- La gestion du risque
- L'évaluation des dirigeants
- La rémunération des dirigeants

Les conseils pratiques : Entrer



- L'enjeu: s'assurer que l'on peut apporter une forte contribution au conseil
- Les conseils : ne pas prendre de décision à la légère car être administrateur comporte des responsabilités
 - Évaluer ses motivations et ses qualités
 - Peser les contraintes de disponibilité
 - Analyser le contexte de la société et de sa gouvernance

Les conseils pratiques: S'informer



- L'enjeu : réduire l'asymétrie d'information entre l'administrateur et les dirigeants
- Les conseils: penser stratégiquement à la manière dont on va se procurer et analyser l'information
 - Exercer une vigilance continue
 - Définir les questions essentielles
 - Analyser de manière critique l'information reçue
 - Proposer un format facilement exploitable
 - Diversifier ses sources d'information
 - S'immerger dans la réalité de l'entreprise

Les conseils pratiques: Contribuer à la décision



- L'enjeu: apporter une valeur ajoutée au processus de décision collective
- Les conseils: préparer les séances du conseil et participer à l'enrichissement du débat
 - Consacrer du temps à la préparation
 - Se concerter avec ses collègues
 - Assurer l'efficacité des comités
 - Délibérer pleinement et efficacement
 - Être attentif aux risques de dysfonctionnement
 - Documenter les débats et suivre les décisions

Les conseils pratiques: Évaluer le conseil



- L'enjeu : améliorer les méthodes de travail du conseil
- Les conseils: mener une évaluation sans complaisance du fonctionnement du conseil
 - Encourager une démarche méthodique d'évaluation du conseil
 - Participer activement à cette évaluation
 - Tirer les conséquences de l'évaluation en terme de compétences nécessaires et d'organisation

Les conseils pratiques: Sortir



- L'enjeu : prendre si nécessaire une décision qui peut être difficile et délicate
- Les conseils : être motivé par l'intérêt de la société et sa propre responsabilité
 - Être lucide sur les circonstances dans lesquelles on doit proposer son non-renouvellement
 - Savoir démissionner si nécessaire
 - Préserver l'intérêt social de l'entreprise

Les conseils pratiques: Les fiches thématiques



- Elles couvrent toutes les missions que les conseils doivent assumer en priorité
 - Techniquement complexes: comptes, fusions-acquisition, politique financière
 - Politiquement délicates : sélection, évaluation et rémunération des dirigeants
 - Souvent négligées : stratégie, relations investisseurs, gestion du risque
- Elles se concentrent sur les points incontournables que les administrateurs doivent connaître.
 - Présentation des enjeux
 - Identification des bonnes pratiques d'information et de processus décisionnel que l'on a pu recenser

Agenda



1. La motivation
2. Le contenu
3. Conclusion :
 1. 10 points clés à vérifier
 2. Les suites du vade-mecum
 3. Questions

Les 10 points clés à vérifier (1)



- La volonté et les moyens du Président d'avoir un conseil utile et efficace
- Votre « affectio societatis » : opinion sur l'entreprise et sur son Président, envie de participer, absence de conflits d'intérêt
- Votre disponibilité pour y consacrer le temps nécessaire
- Comment apprendre, comprendre et suivre la société
- Le conseil a identifié et traite les sujets de sa compétence , notamment: rémunération des mandataires sociaux, plans de relève, relations avec un actionnaire de contrôle

Les 10 points clés à vérifier(2)



- Les ordres du jour des conseils : les sujets importants sont traités, ils sont prévus suffisamment à l'avance
- Les documents nécessaires sont communiqués avant les conseils, avec un délai suffisant et en volume raisonnable.
- La direction des séances du Conseil laisse un temps suffisant aux questions et aux débats
- Le conseil a les moyens de s'assurer de la sincérité des comptes et de la communication financière, directement ou par un comité spécialisé
- En cas de conflit d'intérêt ou de désaccord profond avec la stratégie ou le comportement de l'entreprise- envisager de quitter le conseil, sans nuire à la société.

Les suites du vade-mecum



- Diffusé en librairie, par l'IFA ou Ernst & Young
- Offert gratuitement aux adhérents de l'IFA
- Disponible partiellement en ligne sur le site de l'IFA (www.ifa-asso.com)
- Enrichi en vue des versions ultérieures:
 - Consultation bimestrielle sur un thème
 - Par écrit : vade-mecum@ifa-asso.com
 - Une réunion d'échange
 - Conclusions rendues publiques sur le site de l'IFA
 - Création de groupes de travail spécifiques éventuellement

Questions ?



Matinale de l'IFA- 14 janvier 2005



Le vade-mecum de l'administrateur

andré.levy-lang@ifa-asso.com

jrерolle@hlhz.com

vade-mecum@ifa-asso.com