

Version préliminaire

Institut Français des
Administrateurs

Vade-mecum de l'administrateur

En collaboration avec Ernst & Young

*Le Vade-mecum de l'administrateur, Jean-Florent Rérolle et Florian Bressant,
Institut Français des administrateurs, Janvier 2005*

Cet ouvrage a été rédigé par Jean-Florent Rérolle et Florian Bressand dans le cadre de la réflexion menée par l'IFA sur le fonctionnement du conseil d'administration. Ils ont bénéficié tout au long de leurs travaux de l'éclairage et des commentaires apportés par un groupe de lecture composé de Anne Outin-Adam, Joëlle Simon, François Basdevant, Pierre-Henri Cassou, Alain Couret et Alain Grossman.

Table des matières

Liste des encarts	4
Préface	5
Introduction	7
Les grandes étapes du mandat de l'administrateur	11
Entrer	13
S'informer	22
Contribuer à la décision.....	28
Evaluer le conseil	40
Sortir.....	44
Compléments thématiques	51
L'approbation des comptes.....	53
Le comité des comptes	56
L'élaboration de la stratégie	59
La politique financière.....	63
L'administrateur et l'investisseur	69
Les fusions-acquisitions	75
La gestion du risque.....	79
Le comité de sélection	86
L'évaluation de la performance des dirigeants.....	90
La rémunération des dirigeants	94
Le comité des rémunérations.....	100
Remerciements	104
Bibliographie	107

Liste des encarts

Quel temps faut-il consacrer à un mandat d'administrateur?.....	17
L'apprentissage du nouvel administrateur.....	24
Documents essentiels pour l'information de l'administrateur	26
Les techniques de lecture accélérée.....	31
Les risques de dysfonctionnement des débats	34
Les principaux biais dans la décision	36
L'apport des administrateurs salariés	38
Exemples d'éléments réclamés par les actionnaires.....	73
La diversité des risques	81
Un outil de diagnostic : la cartographie des risques	83

Préface

Par Daniel Lebègue,

Président de l'Institut Français des Administrateurs

Le gouvernement d'entreprise en France a fait des progrès considérables au cours des dix dernières années sous l'impulsion du milieu des entreprises, via les rapports conjoints de l'AFEP et du MEDEF de 1995, 1999 et 2002 – rapports Viénot et Bouton – consolidés en octobre 2003. Parallèlement, d'autres travaux comme, par exemple, ceux de l'Institut Montaigne et les recommandations Hellebuyck formulées par l'Association française de la gestion financière, ont enrichi cette réflexion. Les principes énoncés dans les rapports de place font l'objet d'un très grand consensus et, même s'ils ont vocation à s'appliquer avant tout aux entreprises cotées, il est souhaitable qu'ils soient étendus au moins partiellement aux entreprises non cotées les plus importantes, surtout lorsqu'elles ont ou recherchent des partenaires financiers extérieurs.

Ces progrès doivent être poursuivis pour faire face aux exigences croissantes des investisseurs. La réputation des administrateurs, voire dans certaines circonstances leur responsabilité civile ou pénale, sont plus fortement exposées que par le passé. Acteurs essentiels de la gouvernance des entreprises, ils doivent s'impliquer davantage dans cette évolution et être une vraie force de propositions pour l'amélioration du fonctionnement de leurs conseils.

C'est la raison pour laquelle l'Institut Français des Administrateurs (IFA) a été créé il y a un an afin de favoriser l'exercice professionnel de la fonction et d'organiser l'expression collective des administrateurs. Ces objectifs nous ont conduits à mettre en place de multiples services pour aider nos membres dans leurs responsabilités : information, formation et partage d'expériences. Nous avons également lancé des groupes de travail de manière à formuler des propositions visant à améliorer les conditions dans lesquelles les administrateurs exercent leurs mandats¹.

Parmi nos principales préoccupations figure le fonctionnement des conseils. Ce sujet, qui a déjà fait l'objet d'un traitement approfondi du point de vue juridique et institutionnel, méritait à notre avis d'être abordé sous un angle nouveau : celui des comportements individuels et collectifs des administrateurs. A cette fin, un groupe de travail a été constitué pour susciter un véritable partage d'expériences et de bonnes pratiques sur ce sujet délicat, mais, nous le savons tous, essentiel.

Vous avez entre les mains la première synthèse de ces travaux, qui s'appuient sur des entretiens approfondis avec plus d'une soixantaine d'administrateurs et d'experts en France et à l'étranger. Nous tenons à les remercier vivement de leur contribution, tout en précisant que les positions présentées dans ce vade-mecum engagent exclusivement l'IFA.

¹ Vous trouverez en bibliographie la référence aux travaux menés sur le statut de l'administrateur, en particulier sur les questions de responsabilité civile et pénale, d'assurance et de rémunération.

Ce document est original à plus d'un titre. Il adopte une approche résolument pratique en proposant des méthodes de travail pour chacune des principales étapes du mandat de l'administrateur. Il se concentre sur les comportements et les techniques de travail individuelles et collectives. L'organisation et les procédures du conseil ne sont abordées que dans la mesure où elles affectent l'exercice du mandat. Ces recommandations et suggestions constituent une aide à la mise en œuvre du rapport consolidé AFEP-MEDEF de 2003 ; pour l'essentiel et a priori, elles ne justifient pas de modifications législatives ou réglementaires.

Au nom de l'IFA, je remercie toutes les personnes qui ont participé à la préparation et la rédaction de ce vade-mecum, en particulier les membres du groupe de travail, son président André Lévy-Lang, et son rapporteur Jean-Florent Rérolle. Nos remerciements vont aussi à tous ceux qui se sont associés à cette réflexion qui, nous le souhaitons, vous sera utile pour apporter une contribution décisive au conseil dont vous faites partie.

Daniel Lebègue

Introduction

Par André Lévy-Lang

Président du Groupe de travail sur l'amélioration du fonctionnement du conseil

Les réflexions sur le fonctionnement du conseil d'administration se sont accélérées depuis quelques années. Les administrateurs les plus anciens peuvent témoigner de l'ampleur des changements : recrutement d'administrateurs indépendants, création de comités, augmentation de la fréquence et de la durée des réunions du conseil, information plus complète, formation des nouveaux administrateurs, limitation du nombre des mandats ...

Certes, le conseil d'administration a toujours été investi en droit des plus larges pouvoirs : il définit la stratégie de l'entreprise, détermine les orientations de son activité, désigne ses dirigeants et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires. Mais cette définition s'est révélée trop large pour être complètement opérationnelle. Bien souvent, le véritable pouvoir a été exercé par le président du conseil, cantonnant les administrateurs dans un rôle de figuration.

Progressivement, le législateur, le juge et le marché ont été amenés à préciser les attributions du conseil, et à bien les distinguer de celles de la direction générale. Aujourd'hui, le conseil est responsable de la supervision du processus d'audit et du contrôle interne ; il procède ainsi aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. On lui demande de s'impliquer effectivement dans la revue de la stratégie opérationnelle et financière, l'évaluation et la rémunération des dirigeants, la gestion des crises, les restructurations et les opérations de croissance externe. Les actionnaires exigent que les administrateurs discutent réellement de ces sujets et prennent leurs décisions de manière professionnelle.

Il est incontestable que les administrateurs s'impliquent davantage. Mais pour autant, comment traiter un volume croissant d'affaires complexes dans le temps, le plus souvent limité, qu'ils peuvent consacrer à leurs fonctions ? La réponse à ce défi passe avant tout par une meilleure organisation de leur travail individuel et collectif.

Un conseil de plein exercice

Les différents codes de bonne conduite français ou européens posent des principes forts mais, parce que ce n'est pas leur rôle, ils ne traitent ni de l'organisation du travail des administrateurs, ni de leurs comportements. Le présent document a pour ambition de compléter ces principes en se plaçant du point de vue de l'administrateur. Nous avons considéré que les grandes recommandations formulées par les rapports de place constituent un socle qui n'a nul besoin d'être modifié.

Sur la base de nombreux entretiens avec des administrateurs de sociétés cotées et non cotées, et d'experts ayant l'habitude de travailler avec des conseils, nous avons voulu identifier les bonnes pratiques individuelles et collectives qui permettent aux conseils de jouer pleinement leur rôle.

Les recommandations que vous trouverez dans ce document reposent sur un principe fondamental : le conseil doit s'organiser comme une équipe autonome, travaillant avec la

direction générale sans lui être subordonnée. Pour remplir efficacement et pleinement son rôle, il doit, avec son président :

- Définir collectivement les domaines prioritaires sur lesquels il souhaite travailler et son niveau d'implication sur chacun (être informé, être consulté, décider) ;
- Planifier annuellement le contenu, la fréquence et la durée de ses séances pour traiter ces questions fondamentales ;
- Faire évoluer sa composition pour se doter des compétences nécessaires et assurer la diversité des opinions et des expériences ;
- Organiser, en liaison avec la direction générale, un programme de formation de ses membres ;
- Savoir mobiliser l'énergie collective des administrateurs en répartissant les tâches et en leur offrant des structures de travail adaptées ;
- S'impliquer dans le recueil et la définition du format de l'information nécessaire à ses débats et ses décisions ;
- Mettre en place un processus de travail et des règles de discussion permettant à tous ses membres de s'exprimer pleinement et librement ;
- Procéder régulièrement à l'évaluation de son fonctionnement et à la mesure de la contribution effective de chacun de ses membres à ses travaux.

Cette description peut paraître éloignée de la réalité du conseil dont vous faites partie ou que vous vous apprêtez à rejoindre. Elle montre la direction à suivre pour vous permettre de jouer pleinement votre rôle et, ainsi, d'apporter une vraie valeur ajoutée à la société et à sa direction générale. Pour aller dans cette direction, il faut d'abord la volonté déterminée et sincère du président du conseil, et de son actionnaire de contrôle s'il y en a un.

Ceci ne signifie pas que vous deviez renoncer à entrer au conseil d'une société au seul prétexte que ses pratiques de gouvernance ne sont pas aussi sophistiquées. Au contraire, vous pouvez être une force de propositions pour faire évoluer la pratique de votre conseil si vous avez le soutien de son président pour cela. Ce guide pourra vous aider à relever ce défi qui n'est pas toujours simple, car la transformation du fonctionnement collectif d'un conseil prend du temps.

Des modalités d'application différenciées

L'optique que nous avons adoptée est délibérément celle d'un administrateur « idéal » dans une entreprise ayant besoin d'un conseil très actif. Nous avons cherché à recenser le plus grand nombre de bonnes pratiques ou d'idées afin que vous puissiez choisir celles qui vous paraissent les mieux adaptées à votre situation. De même, dans leur application vous devrez tenir compte du contexte organisationnel et humain qui, par définition, ne pouvait être intégré dans ce document.

Nos recommandations ont vocation à pouvoir s'appliquer à l'ensemble des sociétés anonymes, quels que soient leur mode d'organisation, la nature de leur actionnariat ou leur taille. En effet, nous pensons que le vrai facteur discriminant est la volonté de donner réellement au conseil et à ses membres le rôle qui leur est juridiquement dévolu. C'est dans

cette perspective que nous vous proposons des principes d'organisation du travail et de comportement, dont les modalités d'application vont dépendre de votre situation spécifique :

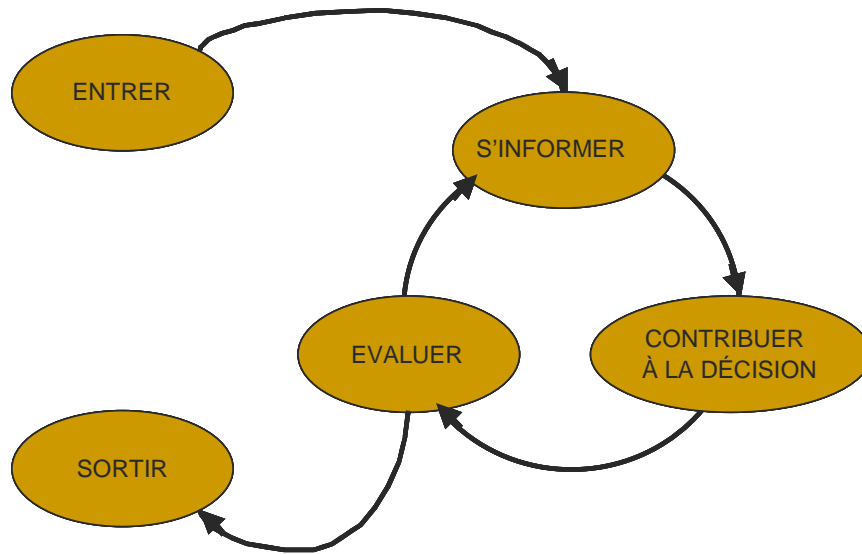
- Dans une société à conseil de surveillance et directoire, votre mission essentielle est de contrôler la gestion de la société. Certaines nuances devront donc être apportées aux recommandations formulées dans ce guide.
- Dans une société cotée, quelle que soit sa taille, vous devez vous assurer que le conseil se conforme aux recommandations de place et rende compte au marché.
- Dans une société contrôlée, vous devez porter une attention particulière aux relations entre la société et l'actionnaire de contrôle et veiller au respect des intérêts des minoritaires.
- Dans une société de petite taille, les contraintes de ressources (taille réduite du conseil, plus faible capacité à attirer et rémunérer des administrateurs extérieurs, moindre disponibilité de sources externes d'information) peuvent nécessiter un temps d'adaptation plus long et des efforts en matière de formation pour progresser vers une gouvernance efficace.
- Dans une société non cotée, le conseil d'administration, comme le souligne le MEDEF², n'est pas une contrainte mais un choix, qui peut offrir un atout considérable et une aide précieuse face à la solitude du chef de PME. Faire jouer un rôle véritable au conseil est utile en soi, en l'absence des pressions extérieures pour l'amélioration de la gouvernance (législation boursière, exigences des investisseurs,...)

Tous ces facteurs introduisent, certes, des différences en matière de responsabilité, d'intensité du travail et de moyens disponibles pour les administrateurs. Mais ils ne remettent pas en cause l'utilité d'une bonne gouvernance pour améliorer la performance de l'entreprise et l'équité entre tous les actionnaires.

La structure du vade-mecum

La première partie de ce vade-mecum porte sur l'organisation des travaux et les comportements que nous vous proposons d'adopter à chaque étape de votre mandat :

² MEDEF, GPA Entrepreneur, « Rôle et responsabilités des administrateurs », 19 avril 2004, p .5
*Le Vade-mecum de l'administrateur, Jean-Florent Rérolle et Florian Bressand,
Institut Français des administrateurs, Janvier 2005*



Entrer : la décision de participer à un conseil ne saurait être prise à la légère. Le candidat administrateur doit mener une véritable réflexion avant d'accepter la proposition qui lui est faite.

S'informer : pour assurer une vigilance permanente et débattre utilement durant les séances, vous devez réduire l'asymétrie d'information entre la direction générale et les administrateurs, asymétrie susceptible d'affaiblir votre pouvoir de contrôle.

Contribuer à la décision : l'essence de votre fonction est la participation aux débats. La décision étant collégiale, elle engage votre responsabilité. Dans ce domaine plus que dans tout autre, l'improvisation est à éviter, tant dans la préparation du débat que dans sa tenue.

Evaluer : l'autocritique, qu'elle soit individuelle ou collective, n'est jamais facile. Il faut cependant reconnaître que l'évaluation est un formidable outil de progrès. C'est l'occasion pour le conseil de se pencher sur son organisation et ses habitudes de travail et de définir un plan d'amélioration.

Sortir : dans certaines circonstances, vous pouvez être amené à quitter le conseil. Il est important que vous déterminiez la manière et le moment opportuns.

La seconde partie est consacrée aux grands domaines financiers, stratégiques et humains sur lesquels votre réflexion et votre action doivent s'exercer. Pour chacun nous avons cherché à synthétiser dans les compléments thématiques les bonnes pratiques que nous avons pu observer. Là encore, il vous appartient de sélectionner celles qui sont les plus adaptées à votre situation.

Nous espérons que ces recommandations recueillies auprès d'administrateurs expérimentés et engagés vous seront utiles. Si beaucoup vous paraissent évidentes, tant mieux, mais il nous a quand même paru utile de les rappeler et de les formaliser. Enfin, le nombre et la complexité des questions traitées ne doivent pas décourager les vocations car nos entreprises ont besoin d'administrateurs actifs et de qualité.

Je vous souhaite une bonne lecture !

André Levy-Lang