

## Entrer

*Accepter un poste d'administrateur, c'est prendre l'engagement d'œuvrer au service de l'entreprise, sans compter son temps, en s'assurant que l'ensemble de vos compétences lui sont réellement utiles. Mais votre motivation ou vos intimes convictions ne suffiront pas, en l'occurrence, pour vous déterminer. Il vous faudra procéder à un véritable travail d'analyse, d'abord sur vous-même, puis sur l'entreprise.*

*Un travail d'introspection doit vous permettre d'évaluer si vous êtes prêt à assumer un tel poste, à en supporter les contraintes, à en oublier les ingrattitudes et à en endosser les responsabilités. Puis, vous devrez évaluer, en fonction de chaque cas, la plus ou moins grande latitude avec laquelle vous pourrez exercer vos fonctions, c'est-à-dire à votre vigilance. Plus les activités de l'entreprise sont complexes, plus son système de gouvernance est perfectible, plus votre mobilisation sera grande et votre tâche conséquente.*

*C'est seulement après avoir intégré l'ensemble de ces paramètres que vous pourrez accepter ou refuser ce mandat, en pleine conscience.*

### Les enjeux

Vous venez d'être sollicité pour devenir administrateur d'une société anonyme. C'est un signe de reconnaissance indéniable des compétences et de l'autorité que vous avez acquises dans l'exercice de vos fonctions professionnelles. C'est ici que surgit pour vous la première difficulté : cette reconnaissance pourrait vous amener à brûler les étapes. Avant d'accepter ce mandat, il vous appartient de mesurer avec soin les risques et les opportunités qu'il représente.

Si le rôle d'administrateur bénéficie toujours d'un grand prestige, la charge est aujourd'hui plus exigeante. Elle fait l'objet d'une attention renforcée des parties prenantes (investisseurs, créanciers, salariés, administrations publiques, autorités de marché ...) qui, en cas de difficultés, n'hésitent plus à mettre en cause le conseil d'administration et ses membres. La réalité de ce risque doit vous inciter à examiner en profondeur la proposition qui vous est faite.

Vous devez disposer non seulement de la capacité, mais aussi de la volonté de vous impliquer pleinement dans votre mandat. La société et le conseil doivent aussi vous donner les moyens de l'assumer.

**La capacité :** Identifiez les raisons pour lesquelles vous avez été pressenti pour ce mandat. De quelles compétences ou expériences vos collègues auront-ils besoin ? Pourrez-vous répondre à leurs attentes ? Quelle que soit la taille de la société qui vous sollicite, la charge d'administrateur suppose des qualités - présentes ou à développer - sans lesquelles vous ne pourrez défendre efficacement l'intérêt de la société et de ses actionnaires.

**L'implication :** Se mettre à niveau sur des sujets complexes, afin de contribuer pleinement aux séances du conseil et des comités, requiert de l'administrateur un degré d'implication et une disponibilité que vous ne devez pas sous-estimer. En outre, n'écartez pas l'éventualité de situations exceptionnelles dans lesquelles vous seriez obligé de consacrer encore plus de temps à votre mandat au détriment de vos autres obligations, y compris professionnelles.

Les moyens : Quels que soient vos efforts, votre efficacité et la qualité de votre travail dépendront largement du système de gouvernance de la société et de la volonté de son Président d'avoir un conseil actif et efficace.

### Les questions prioritaires

Avant d'accepter un mandat, posez-vous les questions qui conditionnent votre succès :

- Pourquoi suis-je invité à ce conseil ? Qu'attend-on de moi ?
- Ai-je les qualités et les compétences nécessaires pour satisfaire les attentes du conseil à mon égard ?
- Existe-t-il des obstacles qui pourraient m'empêcher d'exercer efficacement mes responsabilités d'administrateur et, si oui, puis-je les surmonter ?
- A quels risques serais-je exposé en tant qu'administrateur ?
- Que vais-je retirer en contrepartie de ces risques et du temps consacré à ce mandat, (expérience, rémunération, prestige, relations....) ?
- Le président a-t-il la volonté et les moyens d'avoir un conseil utile et efficace ?

### Les conseils pratiques

Pour être vraiment efficace, votre démarche doit aborder sans complaisance les trois domaines suivants :

- Vos motivations et vos qualités pour devenir administrateur
- Les contraintes susceptibles de remettre en cause votre assiduité ou votre indépendance
- La complexité du mandat qui vous est proposé.

### Evaluer vos motivations et vos qualités

La fonction d'administrateur comporte de nombreux avantages : l'opportunité d'élargir ses relations et/ou ses compétences professionnelles, l'intérêt financier des jetons de présence, voire le prestige de figurer au conseil de certaines entreprises... Mais il ne serait pas sain de rejoindre un conseil dans le seul but d'en retirer des satisfactions personnelles. En effet, ces motivations doivent être contrebalancées par l'ambition de mettre vos compétences et votre expérience au service de l'entreprise. Il s'agit d'une condition indispensable pour développer un véritable affectio societatis au cours du temps.

Plusieurs qualités se révèlent fondamentales pour enrichir les travaux du conseil – sachez apprécier avec lucidité dans quelle mesure vous saurez en faire preuve:

- ***l'adaptabilité*** : Vous sentez-vous capable d'appréhender rapidement les caractéristiques opérationnelles, stratégiques et financières de l'entreprise et de son secteur d'activité ? Cet exercice peut vous demander un investissement personnel important afin de vous abstraire des logiques ou raisonnements économiques qui vous sont familiers.

- **le sens des affaires** : En tant qu'administrateur, votre mission est de contribuer au succès financier et à la pérennité de l'entreprise. Votre rôle est certes de contrôler l'action de la direction générale et de mesurer les risques, mais il est aussi de l'aider à identifier et valider les opportunités pour l'entreprise.
- **la capacité à travailler en équipe** : La richesse des délibérations du conseil réside dans la qualité du débat. Un bon administrateur doit être un bon communicant et s'efforcer de faire partager ses convictions, mais il doit également avoir une capacité d'écoute et d'empathie afin de s'enrichir des points de vue différents du sien. Certains administrateurs, notamment des dirigeants, éprouvent parfois des difficultés à cet égard car ils sont habitués à décider et faire prévaloir leurs vues.
- **le caractère** : Vous devrez être capable de défendre vos positions avec courage et détermination. Animé par la volonté de faire prévaloir l'intérêt de la société et de l'ensemble de ses actionnaires, vous ne devrez pas hésiter à manifester votre indépendance d'esprit et à exprimer vos désaccords avec l'équipe dirigeante ou vos collègues, si cela vous semble nécessaire.

### Peser les contraintes

Plusieurs contraintes peuvent peser sur votre engagement. Il y a tout d'abord des restrictions légales (ne pas exercer une profession incompatible, ne pas être interdit ou déchu du droit d'administrer, respecter la règle du cumul des mandats, ne pas être atteint par la limite d'âge...) ou statutaires<sup>3</sup>. Deux autres contraintes, essentielles, requièrent des développements particuliers : votre disponibilité et les risques de conflits d'intérêts.

### *Disponibilité*

Compte tenu de la charge de travail croissante qu'entraîne un mandat d'administrateur, il vous appartient d'apprécier si vous êtes en mesure d'y consacrer le temps nécessaire. Cette appréciation doit tenir compte de vos responsabilités professionnelles, ainsi que de vos autres mandats d'administrateur au sein d'entreprises ou d'organismes à but non lucratif. La loi fixe les règles de cumul des mandats<sup>4</sup>, mais dans certains cas, il convient de rester en deçà des limites légales, surtout si vous exercez des responsabilités importantes par ailleurs.

Afin de responsabiliser ses administrateurs, le conseil peut les éclairer en explicitant – soit oralement, soit dans un document formel tel que la charte de l'administrateur – son estimation du temps minimal à consacrer au bon exercice du mandat.

Par la suite, il appartient au conseil (ou au comité de sélection, s'il existe) de s'assurer que l'administrateur conserve la disponibilité à laquelle il s'est implicitement engagé en acceptant le mandat. Des règles simples doivent être mises en place et respectées par chaque administrateur : information systématique du conseil des changements de situation personnelle, démission de certains postes incompatibles ou non-renouvellement en cas de conflits d'emplois du temps répétés.

---

<sup>3</sup> Pour plus de détail sur ces restrictions, vous pourrez consulter le guide de l'administrateur de société anonyme cité dans la bibliographie

<sup>4</sup> Le nombre maximum de mandats est fixé à 5, mais il existe de nombreuses exceptions et dérogations. Il est prudent de vous référer soit à la loi, soit à une description de celle-ci (voir « Le guide de l'administrateur de société anonyme », cité dans la bibliographie, p.300)

### Quel temps faut-il consacrer à un mandat d'administrateur?

Le temps nécessaire au bon exercice de votre mandat dépend de :

- La complexité de l'entreprise
- L'intensité de l'activité du conseil
- Votre implication dans ses travaux (participation à un comité, missions ponctuelles)
- Votre expérience et vos compétences

Avant d'accepter de rejoindre un conseil, posez la question du temps minimal que l'on souhaite vous voir consacrer à ce mandat. Si l'on vous donne une estimation, efforcez-vous de comprendre sur quelle base elle a été établie. Si elle est très faible, il est probable qu'elle ne reflète pas l'étendue de toutes vos obligations, à savoir :

- Préparer et assister aux séances du conseil
- Vous tenir informé en continu de l'évolution de la société et du secteur (cf. chapitre « S'informer »)
- Vous former (cf. encadré p.26)

**A titre indicatif**, une entreprise cotée tient en moyenne une demi-douzaine de séances de 3 à 4 heures par an. Sachant que chaque séance nécessite un minimum de deux heures de préparation, et en ajoutant le temps que vous passerez à vous informer de manière continue, un mandat représente un investissement annuel incompressible de 6 à 9 jours. A ceci peut s'ajouter le temps nécessaire aux voyages et déplacements selon le lieu où se tient le conseil.

De plus, la participation à un comité, en particulier un comité des comptes, peut demander un investissement additionnel conséquent. Ainsi dans un grand groupe coté aux activités complexes, le président d'un tel comité peut être mobilisé jusqu'à 15 heures pour chaque séance du comité : 6 à 7 heures de préparation, 4 à 5 heures en séance et 3 à 4 heures pour la rédaction du compte-rendu.

### Conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêt sont des situations dans lesquelles l'administrateur peut être tenté d'influencer une décision ou d'utiliser une information privilégiée au profit d'un intérêt extérieur à la société que ce soit son profit personnel ou celui d'un ou plusieurs actionnaires, au détriment de la société ou des autres actionnaires.

Interrogez-vous sur la probabilité de vous trouver en situation de conflit d'intérêts. Soyez transparent à l'égard du conseil (ou du comité de sélection) en portant à sa connaissance tout risque actuel ou potentiel en ce sens.

Vous devez disposer d'une liberté de jugement totale sur les affaires de la société et pouvoir à tout moment vous déterminer exclusivement en fonction des intérêts de celle-ci.

### Analyser le contexte de la société et de sa gouvernance

Après vous être interrogé sur vos motivations, vos qualités et vos contraintes, penchez-vous sur la complexité du mandat et sur l'importance des moyens mis à votre disposition pour y répondre.

#### *Le périmètre de votre analyse*

Celle-ci doit porter à la fois sur les caractéristiques de l'entreprise et sur sa gouvernance. Le système de gouvernance doit être d'autant plus élaboré que l'entreprise semble complexe.

Examinez les activités de l'entreprise et repérez tous les facteurs susceptibles de rendre plus complexe le travail du conseil :

- Des activités hétérogènes ;
- Des marchés encore immatures ;
- Une activité internationale significative ;
- Des efforts de recherche importants et des bouleversements technologiques profonds ;
- La présence de concurrents nombreux, actifs et puissants ;
- Une stratégie de développement reposant sur des acquisitions ou des alliances ;
- Des actifs essentiellement intangibles ;
- Une structure financière complexe (endettement, présence d'instruments financiers sophistiqués) ;
- L'existence de risques financiers et opérationnels importants ;
- Une structure juridique compliquée.

Evaluer la gouvernance de l'entreprise : quel rôle effectif le conseil d'administration (ou le conseil de surveillance) joue-t-il dans le contrôle de la direction générale et la détermination de la stratégie ? Quelle est la considération accordée aux actionnaires, notamment minoritaires ?

Les situations suivantes doivent éveiller votre attention :

- Un président concentrant apparemment tous les pouvoirs ;
- Un ou plusieurs actionnaires exerçant une domination sur le conseil et sur le choix des organes de direction ;
- Un nombre élevé d'administrateurs limitant la possibilité pour le conseil de travailler en équipe ;
- Un conseil composé d'administrateurs insuffisamment indépendants ou disponibles ;
- Une activité manifestement faible (fréquence des réunions, activité des comités ou des commissions...) ;
- Pour une société cotée, un manque de formalisation des règles de fonctionnement du conseil et des comités (absence de règlement intérieur)
- Des accidents de parcours récents (contestations d'actionnaires minoritaires, enquêtes diligentées par le régulateur, etc.) ;

- Une société en situation financière difficile ; ce qui peut avoir une incidence sur le risque de devoir rendre compte de fautes de gestion.

Renseignez-vous également sur l'existence ou non d'un système d'assurance couvrant la mise en cause de la responsabilité des administrateurs.

### *Le recueil des informations*

Vous vous appuyerez d'abord sur l'information publique disponible. Puis vous mènerez une série d'entretiens avec le président et, si possible, quelques autres administrateurs et dirigeants afin de compléter vos recherches et de confirmer ou d'infirmer votre perception des problèmes potentiels.

Votre travail de collecte sera différent selon que l'entreprise est ou non cotée. Dans le premier cas, le site Internet de l'entreprise permet, en général, de collecter la plupart des documents nécessaires. Vous y trouverez une description détaillée des activités de l'entreprise, le rapport annuel ou le document de référence, ainsi que les principaux communiqués financiers. Si ces documents ne sont pas disponibles ou si leur contenu se révèle insuffisant pour un premier travail d'analyse, vous devez être prudent : c'est en soi un signal d'alerte. Lorsque l'entreprise n'est pas cotée, ces documents ne sont pas immédiatement disponibles. Il vous faudra donc les demander avant vos entretiens.

Dans tous les cas, la société doit vous transmettre les statuts et tout autre document de nature à vous permettre de comprendre l'ensemble des droits et devoirs de l'administrateur (formation, montant des jetons de présence, nombre d'actions à détenir ...). En particulier, il vous faut obtenir le règlement du conseil et des comités, ainsi que la charte de l'administrateur si de tels documents existent. La société doit être en mesure de vous fournir tous les renseignements nécessaires de manière formalisée.

Ces documents émanant de l'entreprise seront utilement complétés par des informations provenant d'autres sources. Examinez quelques rapports annuels de concurrents afin de mieux comprendre le marché et les défis du secteur. De même, si l'entreprise est cotée, procurez-vous des rapports d'analystes financiers et d'agences de notation. Une recherche sur Internet à l'aide des principaux moteurs de recherche peut aussi vous livrer des informations sur lesquelles l'entreprise ne communique pas. Enfin, en cas de doute, n'hésitez pas à sonder avec prudence, discernement et discrétion quelques partenaires (fournisseurs, clients) ou des observateurs de l'entreprise (journalistes, analystes) pour recueillir leurs points de vue.

### *L'exploitation des informations*

L'analyse de ces informations vous permettra d'établir la liste des points qui devront faire l'objet d'une discussion approfondie avec le président. Il s'agit là d'un moment clé. Lors de cet entretien, votre objectif est de bien comprendre les raisons pour lesquelles on fait appel à vous et de vous assurer que vos compétences et votre volonté de contribuer aux travaux du conseil pourront s'exercer effectivement. Vous devrez tout particulièrement tester le dirigeant sur sa conception du système de gouvernance et sur le rôle qu'il attend que les administrateurs jouent à son égard. Rien de tel pour mesurer votre future marge de manœuvre et votre liberté de parole.

Mais vous ne devez pas vous contenter de ce rendez-vous. Il vous faudra également rencontrer le président du comité de nomination (s'il existe), quelques administrateurs de sensibilités

différentes (un représentant de l'actionnaire majoritaire, un administrateur indépendant, un administrateur récemment coopté...) et le secrétaire du conseil. Ces entretiens sont essentiels car ils permettent non seulement d'avoir une vision plus informée de la situation de l'entreprise, mais surtout de mieux comprendre le fonctionnement du conseil et ses rapports avec les dirigeants. La multiplication des points de vue vous permettra de mieux apprécier la situation réelle de la société et les difficultés du mandat d'administrateur.

#### Tirer les conclusions de vos recherches

L'ensemble de cette démarche doit vous permettre de conclure sur votre capacité à apporter de la valeur au conseil. Ne vous contentez pas de tirer des conclusions intuitives, mais essayez de les formaliser autour de quelques points clés :

- Les complexités les plus importantes que vous aurez à affronter et les domaines dans lesquels vous devrez vous former ;
- Les dysfonctionnements apparents du système de gouvernance ;
- Les investigations complémentaires auxquelles vous devrez vous livrer une fois entré au conseil ;
- Les compétences manquantes au sein du conseil et celles dont vous estimez pouvoir le faire bénéficier ;
- Le temps que vous allez devoir dégager pour exercer ce mandat ;
- Les risques qu'entraîne ce mandat et les assurances éventuelles.

A l'issue de cette formalisation, vous devez conclure sur votre capacité et votre envie d'entrer dans ce conseil. Les meilleurs administrateurs sont ceux qui développent un véritable « affectio societatis » pour la société et un engagement fort en sa faveur.

Si vous n'êtes pas pleinement satisfait de la situation que vous aurez analysée, vous avez le choix entre trois possibilités :

1. Négocier avec le dirigeant les conditions précises dans lesquelles vous pourriez accepter la fonction qui vous est proposée : engagement à réformer la gouvernance de l'entreprise, nomination d'autres administrateurs indépendants afin que vous ne soyez pas isolé au sein du conseil ...
2. Accepter ce mandat si vous pensez avoir la capacité de convaincre progressivement les autres administrateurs et les dirigeants d'améliorer le fonctionnement du conseil. Dans cette éventualité, courage et charisme personnel sont nécessaires, mais pas suffisants : des conditions favorables à une évolution positive doivent avoir été identifiées.
3. Décliner l'offre qui vous est faite.