

S'informer

Etre administrateur implique d'être, de façon permanente, vigilant. Une telle exigence n'est pas toujours aisée à atteindre. Car vous devez surmonter bien des obstacles : votre situation externe à l'entreprise, la multiplicité des domaines à maîtriser, le caractère épisodique des réunions du Conseil...

Pour accomplir votre mission, il vous faudra donc déployer une véritable stratégie de recherche d'informations. Certes, vous devez posséder une vision globale de l'entreprise, de ses activités, de ses marchés, de son environnement. Mais, cet angle large n'est pas suffisant. Il s'agit d'une première base de connaissances qui doit vous permettre d'identifier les sujets sur lesquels vous vous focaliserez. En déterminant ainsi les quelques questions clefs auxquelles il vous faut répondre, vous serez alors en mesure de définir vos besoins propres d'information et la manière de les satisfaire. Dans tous les cas, la mise en œuvre de cette stratégie vous demandera de l'initiative et de la constance.

Les enjeux

Il est indispensable de disposer d'une information pertinente, fiable et exploitable pour, d'une part, exercer une vigilance permanente et accomplir votre devoir de contrôle et, d'autre part, contribuer positivement et activement aux grandes décisions de la société. Aussi complète et utile soit-elle, la documentation fournie à l'occasion d'une séance du conseil – qui fera l'objet de recommandations spécifiques dans le troisième chapitre de ce guide – porte essentiellement sur les points de l'ordre du jour. Elle ne permet pas de remédier à l'asymétrie d'information entre la direction générale et vous-même, conséquence inévitable de votre position extérieure à l'entreprise et du caractère périodique des séances du conseil.

L'efficacité de votre mandat passe par un travail continu d'information et de réflexion entre les séances du conseil ou des comités :

- Un suivi régulier des performances de l'entreprise vous permettra de mieux déceler d'éventuelles difficultés et d'inciter le conseil à se saisir des questions les plus importantes.
- Une meilleure connaissance de l'évolution de l'environnement concurrentiel ou des pratiques des concurrents, vous aidera à replacer dans leur contexte stratégique les décisions qui vous seront soumises pour être plus pertinentes dans les conseils prodigués à la direction générale.

Le droit positif fait peser sur la société, et plus particulièrement sur son président, l'obligation d'informer chaque administrateur⁵. En tout état de cause, une partie importante de ce travail d'information relève aussi de votre initiative. Il vous appartient d'identifier les domaines nécessitant un suivi continu, puis de solliciter du président (ou du secrétaire du conseil) la

⁵ S'agissant des sociétés duales, on doit préciser que la règle écrite est un peu différente : c'est le conseil de surveillance qui peut "se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission" (art. L. 225-68, al. 3 du Code de commerce). En d'autres termes, le droit à l'information des membres du conseil de surveillance s'exerce collégalement. Cependant, leur responsabilité étant, elle, personnelle, il semblerait que chaque membre du conseil puisse demander individuellement au directoire différents documents et renseignements lui permettant d'exercer sa mission.

transmission des documents complémentaires dont vous avez besoin. Vous devez aussi vous efforcer de multiplier et de croiser les points de vue afin de vous construire une vision indépendante. L'information fournie par la société reflète nécessairement l'analyse de ses dirigeants. Celle-ci gagne à être complétée par des informations provenant d'autres sources externes.

Face à l'étendue des sujets relevant du conseil et au temps limité dont vous disposez, il est crucial d'aller à l'essentiel. Ceci passe par le développement d'une stratégie d'acquisition de connaissances sur un nombre limité de domaines.

L'adoption d'une démarche ciblée et organisée est particulièrement critique en début de mandat et peut représenter un investissement significatif en temps et en effort. L'administrateur doit en effet acquérir une bonne compréhension des principales caractéristiques de l'entreprise, de son environnement et de son système de gouvernance. La masse considérable d'informations à assimiler est considérable. Une formation peut être également nécessaire dans un certain nombre de domaines.

Les connaissances acquises subissent par la suite une certaine obsolescence ou sont tout simplement oubliées. L'administrateur expérimenté doit donc, lui aussi, se placer dans une logique d'information et de formation permanente. Cette attitude est une nécessité tout particulièrement dans les conseils qui ont décidé de procéder à une forme de répartition des tâches entre leurs membres afin de tirer parti de leurs complémentarités et de réaliser un travail d'équipe plus efficace.

Les questions prioritaires

Que vous exerciez un mandat pour la première fois ou que vous soyez déjà expérimenté, vous devez vous interroger sur la meilleure manière de développer votre compréhension de l'entreprise :

- Si je viens d'entrer au conseil, comment accélérer mon apprentissage pour être rapidement opérationnel ?
- Quels sont les domaines incontournables sur lesquels je dois être au point très rapidement ?
- Quelles informations critiques sur l'entreprise dois-je obtenir régulièrement, et sous quel format ?
- Comment tenir à jour et approfondir ma connaissance de l'entreprise et de son environnement ?

Les conseils pratiques

L'adoption d'une véritable stratégie de recherche et d'exploitation de l'information vous permettra d'être plus pertinent et efficace. Cette stratégie repose sur l'identification des questions essentielles auxquelles il vous faut répondre et des sources d'information à exploiter.

Définir les questions essentielles.

Celles-ci peuvent être formulées soit par le conseil, en fonction de priorités identifiées collectivement, soit par chaque administrateur, individuellement, en fonction de son expérience, de ses centres d'intérêt et de ses responsabilités au sein du conseil.

À titre d'exemple, on peut citer quelques questions générales auxquelles tout conseil devrait être capable de répondre :

- Quelles sont les unités stratégiques qui créent (ou détruisent) de la valeur, dans quelles proportions et pour quelles raisons ?
- Quels sont les avantages compétitifs de chaque activité (nature, importance et durée) et quelle est la stratégie pour les maintenir ou les renouveler ?
- Comment l'entreprise se différencie-t-elle de ses concurrents ?
- Quel est l'impact de la stratégie adoptée sur la dynamique financière de l'entreprise ?
- Quels sont les risques majeurs qui pèsent sur l'entreprise, et comment sont-ils gérés ?
- Quels sont les actifs critiques, combien valent-ils et comment sont-ils protégés ?
- Quelles sont les attentes des actionnaires en termes de croissance ou de rentabilité financière ?

Si le conseil ne prend pas l'initiative d'une telle démarche, il vous appartient d'en faire valoir l'intérêt pour améliorer la prise de décision collégiale. En tout état de cause, vous devriez être en mesure de répondre individuellement à ce type de questions. Ces problématiques constituent la base incontournable de l'apprentissage du nouvel administrateur.

L'apprentissage du nouvel administrateur

Le nouvel administrateur doit faire face à un ensemble souvent considérable d'informations à assimiler. Son apprentissage s'appuie sur l'étude d'un nombre restreint de documents essentiels (cf. encadré sur les documents) et sur des entretiens avec des membres du conseil et de l'équipe de direction. Leur expérience constitue une aide précieuse pour mieux identifier les sujets sur lesquels se concentrer et poursuivre les réflexions.

Certaines sociétés mettent à la disposition des nouveaux membres de leur conseil une documentation sur les sujets essentiels (« le kit de l'administrateur »). Cet ensemble de documents, également utile aux administrateurs plus expérimentés, doit être régulièrement mis à jour. Certaines entreprises organisent également des séminaires de mise à niveau ou de formation pour les nouveaux administrateurs qui sont ouverts à ceux déjà en place.

Pour acquérir une première idée du fonctionnement concret du conseil, le nouvel administrateur peut se référer à l'historique des procès-verbaux des séances du conseil, ainsi qu'à l'évaluation

formelle de ses travaux (si elle a été effectuée). Au-delà de ce travail documentaire, il est utile d'avoir des discussions approfondies avec certains administrateurs sur leur perception du fonctionnement des comités et du conseil, et d'observer attentivement les comportements de chacun au cours des premières séances auxquelles vous assistez.

Vous ne serez efficace que lorsque vous serez parvenu à déchiffrer les codes et les règles implicites que chaque conseil tend à développer au cours du temps.

Votre participation active sera d'autant plus appréciée que vous aurez su comprendre les règles informelles qui régissent les travaux du conseil.

Diversifier ses sources d'information

Votre première source est naturellement l'entreprise, et plus particulièrement son président. Si vos questions sont véritablement stratégiques, la direction générale doit être en mesure d'y répondre avec précision et célérité. Son incapacité à le faire constituerait un signal d'alerte devant vous inciter à renforcer votre vigilance. Cependant, dans la mesure du possible, les orientations qui vous sont données par la direction générale – spontanément ou à la suite d'une demande spécifique – gagnent à être appréciées par un regard critique constructif extérieur.

Un contact régulier avec le terrain vous permettra de donner plus de pertinence à votre réflexion. La direction générale peut favoriser votre exposition à cette réalité grâce à :

- L'organisation de rencontres, à la demande des administrateurs, avec les principaux responsables opérationnels. Ces contacts et échanges de points de vue différents vous permettront de développer une connaissance plus concrète de la réalité de l'entreprise.
- Un accès sécurisé à l'Intranet de manière à vous tenir informé en temps réel des événements internes.
- L'organisation de réunions du conseil sur des sites industriels ou commerciaux pour vous permettre de rencontrer les responsables locaux et d'effectuer une visite du site.
- Votre invitation aux inaugurations de nouvelles installations.
- Votre invitation aux réunions d'analystes ou d'investisseurs lorsque la société est cotée.
- La communication d'une revue de presse sur l'entreprise et son secteur.

Lorsque vous recevez une information régulière du management, efforcez-vous d'adopter un regard critique sur son format. Pour être exploitable, l'information doit être présentée sous une forme facilement compréhensible, comparable et mémorisable. Partagez avec vos pairs votre appréciation de la qualité et de l'utilité des informations transmises par la direction générale. Il y va de l'efficacité de votre rôle individuel et de celui du conseil. Il appartient à ce dernier de définir collégialement le cadre de l'information dont il souhaite être le destinataire et d'adopter une attitude pro-active et ferme à l'égard de la direction générale en précisant le format de cette information. Comme nous le verrons dans le chapitre « Sortir », un défaut d'information est l'un des motifs qui peut vous pousser à démissionner.

Efforcez-vous d'élargir vos sources, de manière à réduire votre dépendance à l'égard de la direction générale. A l'aide d'Internet, il vous est possible de recueillir des éclairages différents et complémentaires sur la situation de la société. Lorsque l'entreprise est cotée, examinez attentivement les notes d'analystes et les rapports des agences de rating. Ces documents ne sont pas publics, mais la direction financière est en mesure de vous les fournir. Enfin, en toute transparence vis-à-vis des dirigeants, vous pouvez vous rapprocher des clients, des fournisseurs ou des partenaires.

Sachez toutefois que ces démarches doivent être menées dans le respect de l'obligation de discrétion qui pèse sur vous⁶. Vous êtes en effet tenu, en tant qu'administrateur, à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président.

Documents essentiels pour l'information de l'administrateur

Une bonne pratique consiste à réunir et tenir ces documents à jour dans un « kit de l'administrateur » remis au moment de l'entrée au conseil.

L'activité de l'entreprise

- Dernier rapport annuel et comptes publiés (document de référence si la société est cotée)
- Plan d'affaires et analyse de marché sur les principaux métiers
- Plan stratégique à 3/5 ans
- Budget annuel (investissements et exploitation) et plan de financement
- Indicateurs de performance utilisés par la direction générale

Fonctionnement de la gouvernance

- Statuts
- Règlement intérieur du conseil et des comités (s'il existe)
- Charte de l'administrateur (si elle existe)
- Rapport du président sur le fonctionnement du conseil d'administration et sur le contrôle interne
- Synthèse de l'évaluation du conseil (si elle existe)
- 3 à 6 derniers procès-verbaux du conseil
- Pour une société cotée, description des procédures concernant les opérations sur titres des administrateurs et la publication d'informations susceptibles d'avoir un impact sur le cours
- Modalités de recours à des experts indépendants
- Biographie et coordonnées des administrateurs, des principaux dirigeants ainsi que du secrétaire du conseil
- Détails sur l'assurance responsabilité des administrateurs

⁶ En vertu de l'article L. 225-37, al. 5 du Code de commerce.

Documents à demander régulièrement dans le cadre de votre mission de contrôle

- Comptes rendus des comités spécialisés, en particulier du comité des comptes (si ils sont disponibles)
- Extraits des tableaux de bord de la direction générale
- Eléments permettant d'anticiper l'activité des mois à venir (commandes, etc...)
- Prévision de trésorerie sur 3 mois au minimum
- Indicateurs de suivi des éléments du besoin en fonds de roulement (BFR)

Droit et devoir de formation de l'administrateur

Pour exercer pleinement leur mission individuelle et collective, les administrateurs doivent s'efforcer d'aller au fond des dossiers qui leur sont soumis ou dont ils se saisissent. S'ils n'ont pas vocation à maîtriser toute la technicité opérationnelle des activités de l'entreprise, il est néanmoins indispensable qu'ils comprennent ses principaux métiers et leurs enjeux. Pour atteindre cet objectif, une formation peut être utile.

Les **formations génériques** couvrent les compétences de base : savoir lire et interpréter des comptes, connaître les droits et obligations légales d'administrateur ... Dans ces domaines en pleine évolution, les administrateurs expérimentés peuvent y trouver un intérêt pour mettre à jour leurs connaissances. Ces formations peuvent être organisées par la société ou être confiées à des centres de formation dédiés. L'IFA propose régulièrement des séances sur un ensemble de thèmes variés⁷.

Les **formations spécifiques** à l'entreprise permettent de comprendre le contexte et les implications des décisions du conseil. Elles prennent la forme de présentations au conseil par les responsables des principaux métiers ou de séances facultatives sur des thèmes spécifiques, ouvertes à tous les membres du conseil. Ces formations sont autant d'opportunités pour les administrateurs, notamment ceux qui sont extérieurs à la société, non seulement d'acquérir une connaissance plus précise de ses activités, mais aussi de rencontrer des opérationnels et de déceler les talents de demain.

⁷ Pour plus d'information, consultez le site <http://www.ifa-asso.com/>