

Sortir

Dans l'exercice de son activité, l'administrateur peut être amené à remettre son mandat en question. Vous pouvez ainsi solliciter votre non-renouvellement car votre disponibilité diminue, ou parce qu'un conflit d'intérêt émerge. Le non-renouvellement peut également ménager, à l'administrateur, une sortie en douceur, en cas de désaccord stratégique ou de dysfonctionnement récurrent. Il peut aussi survenir parce que les compétences de l'administrateur sont déconnectées des évolutions de l'activité de l'entreprise.

L'administrateur peut également démissionner, ce qui peut constituer une sortie plus médiatique, à charge pour lui de ménager jusqu'au bout l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires.

Les enjeux

Il existe de multiples circonstances dans lesquelles vous pouvez être amené à sortir du conseil. Le plus souvent, cette sortie intervient naturellement à l'issue d'un ou plusieurs mandats, de manière consensuelle entre le conseil et l'administrateur concerné.

Le non-renouvellement répond à plusieurs cas de figure :

- La survenance d'événements qui viendraient perturber l'exercice normal de votre mandat (conflits d'intérêts, indisponibilité) ;
- La nécessité de laisser la place à de nouveaux administrateurs pour introduire de nouvelles perspectives au sein du conseil ;
- L'évolution de la société qui rend votre contribution moins utile qu'elle ne l'était lorsque vous avez rejoint le conseil ;
- Une vigilance qui s'est émoussée au cours du temps après plusieurs renouvellements.

Toutes ces circonstances doivent vous conduire à prendre l'initiative de proposer le non renouvellement de votre mandat, tout en ayant aidé à réfléchir au meilleur profil pour vous remplacer.

D'autres situations peuvent vous conduire à envisager de quitter le conseil en cours de mandat. S'il vous apparaît que le conseil fait fausse route ou si vous êtes convaincu qu'une décision va à l'encontre de l'intérêt social, vous devez manifester clairement votre opposition et, éventuellement, envisager de partir. Si vous n'exprimez pas vos divergences ou si vous démissionnez sans donner au conseil les raisons de cette décision, vous ne lui permettez pas d'éviter les erreurs que vous dénoncez. Ce faisant, vous ne remplissez pas vos obligations d'administrateur et vous engagez votre propre responsabilité.

Dès lors que vous êtes en désaccord majeur avec une décision prise par le conseil, vous pouvez avoir intérêt à démissionner pour vous désolidariser de cette position et éviter toute responsabilité. Toutefois, cet acte grave doit rester l'ultime solution à de profondes divergences d'opinion qui vous opposent à la majorité des autres administrateurs. Tous les moyens doivent, préalablement, avoir été déployés pour parvenir à un accord. En quittant trop

tôt le conseil, vous risquez d'être critiqué pour avoir failli à vos devoirs envers les actionnaires...

Plus généralement, vous ne pouvez abuser de votre droit à démissionner et agir à la légère ou à contretemps. Si vous portez un préjudice à la société en démissionnant de cette façon, vous vous exposez alors au risque d'être condamné à payer des dommages et intérêts. Savoir choisir le moment opportun pour sortir du conseil est donc une exigence fondamentale. Choisir entre non renouvellement et démission en est une autre.

En revanche, si vous décidez de rester, vous avez une obligation de loyauté à l'égard de la société et de discrétion à l'extérieur du conseil.

Les questions prioritaires

- Dans quelles circonstances dois-je sortir du conseil?
- Quels sont les facteurs qui doivent me conduire à démissionner plutôt qu'à demander le non renouvellement ?
- Comment gérer ma démission?
- Que faire si l'on me demande de partir pour des raisons qui me semblent injustifiées ?

Les conseils pratiques

Deux types de facteurs peuvent vous conduire à envisager de quitter le conseil en cours de mandat :

- Des facteurs propres au conseil lui-même, tels que des dysfonctionnements récurrents entravant l'exercice de votre mandat ou la prise d'une décision majeure contraire à l'intérêt social ;
- Des facteurs relatifs à votre position personnelle, tel qu'un changement de votre situation susceptible d'affecter votre indépendance ou la qualité de votre contribution.

Les facteurs propres au conseil

Dysfonctionnements récurrents

Il vous sera très difficile, voire impossible, de remplir votre mandat si le conseil ne fonctionne pas ou plus correctement. Dans l'exercice de vos fonctions, vous devez donc être attentif aux indicateurs susceptibles de révéler des dysfonctionnements majeurs, tels que :

- Une insuffisance d'information sur des sujets essentiels ;
- Des réunions trop espacées ou trop brèves ;
- L'absentéisme régulier des autres administrateurs ;
- La présence d'administrateurs puissants ouvertement en conflit d'intérêts ou qui imposent des décisions qui vous semblent contraires à l'intérêt social ;
- L'absence de débats sur des sujets fondamentaux ou sur des décisions importantes.

En présence de telles difficultés, vous devez en évaluer l'impact sur votre capacité à remplir votre mission. Si vous estimez ne plus être en mesure de contrôler effectivement la gestion de la société, interrogez-vous sur votre capacité à faire évoluer cette situation. Si ces dysfonctionnements vous apparaissent insurmontables et si vous doutez de la volonté du conseil ou de son président de redresser la situation, il est alors prudent de vous retirer.

Désaccord sur une décision essentielle pour la société

En cas de désaccord important, vous n'avez qu'une attitude à adopter : exprimer clairement votre opposition. Dans certains cas, vous serez peut-être tenté de quitter immédiatement le conseil. Toutefois, avant de vous résoudre à cette extrémité, vous devez vous poser les questions suivantes :

- Est-ce que la décision que vous contestez est d'importance majeure ?
- Présente-t-elle un caractère irréversible ?
- Etes-vous pour la première fois en désaccord avec vos collègues ?
- Votre désaccord porte-t-il sur un élément ponctuel ou présente-t-il un caractère plus général ?

Ensuite, vous devez évaluer votre capacité à vous faire entendre. Parmi les éléments à prendre en compte, la qualité de l'écoute et l'ouverture des débats constituent de bons indicateurs de votre marge de manœuvre. Si d'autres administrateurs partagent votre désaccord, il peut devenir plus aisé de faire évoluer la position du conseil. A l'inverse, votre isolement au sein du conseil doit être interprété comme un signal d'alerte.

Si, à la suite de ces réflexions, il apparaît que le désaccord est insurmontable, et qu'il porte sur des enjeux majeurs pour la société, vous devez alors décider de vous retirer du conseil, en adressant un message clair à l'ensemble des membres du conseil, ce qui vous permettra, le cas échéant, de dégager votre responsabilité.

L'évolution de votre situation personnelle

Vous avez décidé d'entrer au conseil après avoir identifié ses attentes à votre égard et pris la mesure de votre capacité à exercer pleinement votre mission (temps, compétences et indépendance). Tout au long de votre mandat, vous devez continuer à vous assurer que l'évolution de votre situation personnelle ne vient pas remettre cette capacité en question.

Apparition de contraintes affectant une bonne participation

Avant d'accepter votre mandat, vous vous êtes interrogé sur votre disponibilité et vos éventuels conflits d'intérêts.

Si, en cours de mandat, vous acceptez de nouvelles responsabilités, la bonne pratique consiste à informer le conseil de vos nouvelles fonctions et à réexaminer conjointement votre disponibilité.

Il vous appartient également de détecter l'apparition de conflits d'intérêts pouvant résulter de l'évolution de votre situation ou de celle de la société. En ce cas, vous devez immédiatement en informer le conseil et prendre des dispositions adéquates, par exemple, en vous abstenant

d'intervenir au cours des débats, voire même en décidant de ne pas assister aux débats. Une telle situation ne peut évidemment qu'être exceptionnelle et transitoire. Si elle devait se poursuivre et que la gravité du conflit d'intérêt était avérée, au point de vous empêcher de participer à un grand nombre de décisions, il conviendrait alors de vous retirer.

Changement de situation professionnelle

Au moment de votre entrée au conseil, vous vous êtes normalement interrogé sur les raisons pour lesquelles celui-ci a fait appel à vous. Elles peuvent tenir à votre connaissance d'un secteur, à votre expérience, à votre réputation ou à d'autres qualités personnelles et professionnelles. Avant d'accepter votre mandat, puis tout au long de son exercice, vous devez vous assurer que vous restez en mesure de répondre à ces attentes. Il convient que vous informiez le président du conseil, ou celui du comité de nomination, de tout changement dans vos fonctions. Il appartient au conseil de se prononcer sur l'utilité de votre présence.

Il advient, par exemple, fréquemment qu'un dirigeant en activité soit désigné comme administrateur en raison de sa fonction. Le fait pour ce dirigeant de la quitter peut priver le conseil de la contribution escomptée. Certes, le rôle de l'administrateur peut évoluer au cours du temps : un ancien dirigeant peut ainsi jouer le rôle de « sage ». Mais ceci n'est en rien automatique et chaque situation doit être examinée au cas par cas. Les administrateurs qui veulent conserver coûte que coûte leur mandat affaiblissent leur crédibilité et réduisent l'efficacité collective du conseil. La bonne pratique consiste à offrir sa démission et à laisser au conseil le choix de l'accepter ou non.

Indépendamment de ses caractéristiques personnelles et de son âge, l'administrateur doit s'interroger sur la durée de sa présence au sein d'un même conseil. Même s'il n'existe pas de règle en la matière, le rapport AFEP-MEDEF rappelle qu'après 12 ans de présence, l'administrateur ne peut plus être considéré comme indépendant, ce qui n'entraîne pas ipso facto sa démission. Une bonne pratique consiste à engager une réflexion collective sur ce sujet, au sein du conseil ou du comité de nomination.

Non-renouvellement ou démission ?

Dans l'absolu, mieux vaut demander le non renouvellement de son mandat que de démissionner. En effet, démissionner est un acte grave qui présente des conséquences plus importantes, surtout si cette décision intervient dans un climat de tensions au sein du conseil. En revanche, le plus souvent, un non-renouvellement ne suscite guère de commentaires.

Cependant, en fonction de l'urgence et de la gravité de la situation, la démission peut être une meilleure solution. Le choc qu'elle peut créer est susceptible d'envoyer un message fort aux autres administrateurs comme à toutes les parties prenantes, au premier rang desquelles les actionnaires.

Avant de donner sa démission, l'administrateur doit en évaluer les conséquences. Dans une certaine mesure, démissionner équivaut à relever un défi d'équilibrisme. D'un côté, l'administrateur doit veiller à ne pas entraîner d'impact dommageable sur la société. D'un autre côté, l'administrateur doit trouver une façon de signaler qu'il part non pour des raisons personnelles mais bien parce qu'il entend se désolidariser de décisions qui lui paraissent contraires à l'intérêt social. Une bonne pratique consiste alors à adresser une lettre, non seulement au président, mais également aux autres membres du conseil pour présenter, de manière claire et motivée, les points de désaccord. Cette lettre pourra, par la suite, être utilisée

par l'administrateur pour dégager sa responsabilité si elle était mise en cause. Dans tous les cas, il devra garder à l'esprit que son obligation de discrétion perdurent après sa démission.

L'obligation de discrétion à la charge de tout administrateur s'agissant des informations confidentielles – cf. supra « s'informer » - prend une acuité particulière au moment de son départ de la société. En cas de non-respect du secret des affaires, il s'exposerait d'ailleurs au risque d'être condamné à verser des dommages et intérêts.