

Président et Secrétaire de conseil d'administration, deux métiers où le droit s'invite.

Par Michel Jadot (Ads 70) et Philippe Marchandise (Ads 73)

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est l'un des quatre organes d'une société anonyme, à côté de l'Assemblée Générale des actionnaires, du Commissaire et de la Direction.

Chacun de ces organes a une fonction, des objectifs, une composition et un modus operandi distincts. Le conseil d'administration joue, dans cet ensemble, un rôle aussi critique que central conféré par la loi et confirmé par les récents codes de gouvernance.

Le conseil d'administration prend les décisions à caractère stratégique et contrôle leur exécution. Cette définition large se décline dans une série non négligeable de fonctions : définir la politique générale de l'entreprise, identifier et contrôler les risques de l'entreprise, établir les comptes annuels et le rapport annuel, convoquer l'Assemblée Générale, fixer son ordre du jour, décider du rachat d'actions propres, déterminer la distribution du dividende, décider des fusions & scissions, statuer sur les gros investissements, etc. Il est, dans certains cas, assisté par des comités (audit, rémunérations et nominations, stratégie).

LES RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS

Au-delà du nombre de fonctions, c'est le poids de ces fonctions en termes de responsabilité des administrateurs qui est important : les risques qu'ils courent ne sont pas négligeables. En Belgique, les administrateurs sont responsables collégalement ; cela ne veut pas dire que personne n'est responsable, mais que tous les sont,...

leur patrimoine propre dans certains cas de figure.

Le temps des conseils d'administration fonctionnant comme des chambres d'entérinement des décisions du management est révolu.

LA PROFESSIONNALISATION DU CONSEIL

Ceci a induit une professionnalisation du fonctionnement du conseil d'administration à des degrés divers, selon que l'entreprise est cotée ou non, selon sa taille, selon l'esprit qui y prévaut, etc.

Cette professionnalisation s'impose progressivement : elle commence par l'incorporation de compétences nouvelles dans le conseil, par le recours à des administrateurs « indépendants », c'est-à-dire qui ne sont pas directement liés ni aux actionnaires, ni au management, et donc par une diversification de la composition du conseil.

Il convient en effet que l'on trouve dans les conseils, des administrateurs possédant des compétences diverses, pas seulement des experts en finances ou dans les domaines d'activité de la société. Les administrateurs doivent être d'origines diverses, en particulier dans les firmes internationales, afin d'inclure un éventail plus large de sensibilités culturelles.

La diversité implique bien sûr la mixité des conseils : il y a peu de femmes dans les conseils d'administration en Belgique. Or la présence féminine induit un autre mode de comportement et de relations dans le conseil et apporte des sensibilités nouvelles. Il serait souhaitable que plus de femmes s'intéressent à cette fonction.

La diversité concerne aussi les âges et ce sera de plus en plus important dans la mesure où les « digital natives » ont des schémas mentaux complètement différents de leurs aînés.

Enfin, la diversité concerne aussi les niveaux académiques et les diplômes, les appartenances philosophiques et religieuses : le but est d'éviter de se trouver dans de petites bulles fermées alors que le monde de l'entreprise (et le monde non marchand) est ouvert sur la planète.

Cela veut dire que, pour assurer cette diversité multidirectionnelle, le recrutement des administrateurs doit aussi se professionnaliser. Mais en dépit d'efforts de certains, il faut bien dire qu'en Belgique, les mandats d'administrateurs restent dans les mains de peu de personnes. L'évaluation du conseil d'administration est un autre moyen de le professionnaliser.





LE PRÉSIDENT ET LE SECRÉTAIRE : UN TANDEM

Deux acteurs importants jouent un rôle crucial dans le conseil, le président et le secrétaire.

La conduite d'un conseil d'administration n'est pas chose facile : le président est un animateur, un coordinateur, un facilitateur, il n'est pas celui qui décide, mais celui qui amène le groupe à la décision - ce qui est bien naturel puisque tous devront supporter de façon égale les conséquences des décisions - dans le seul intérêt de la société.

Le Président créera un climat dans lequel chaque administrateur qu'il soit « indépendant » ou lié à un groupe d'actionnaires ou fasse partie du management, puisse garder son indépendance d'esprit, de jugement et de discernement, afin de prendre les décisions œuvrant pour la pérennité de la société avant de songer aux intérêts particuliers.



La gestion des aspects organisationnels et administratifs reposera surtout sur le secrétaire du conseil, souvent le juriste d'entreprise de la société, le « gardien du temple ». Sa formation juridique le prépare à cette fonction empreinte de rigueur, de diplomatie ou d'écriture.

Avant les réunions du conseil, il doit faire en sorte que les réunions soient planifiées longtemps à l'avance

pour favoriser la présence des administrateurs. Il doit, avec le président, faire en sorte que les convocations soient envoyées en temps utiles, que l'ordre du jour soit clair, précis, synthétique, pertinent. Il fera en sorte que les administrateurs reçoivent suffisamment à temps l'information relative aux décisions qu'ils devront prendre de façon à être préparés pour décider en connaissance de cause. Le secrétaire incitera ceux qui doivent faire des présentations à les faire de façon claire et synthétique et de s'aider de la technologie de communication appropriée.



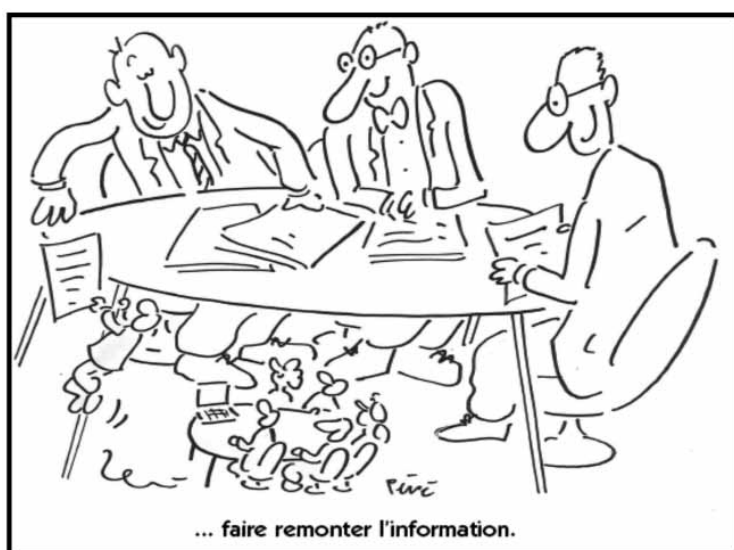
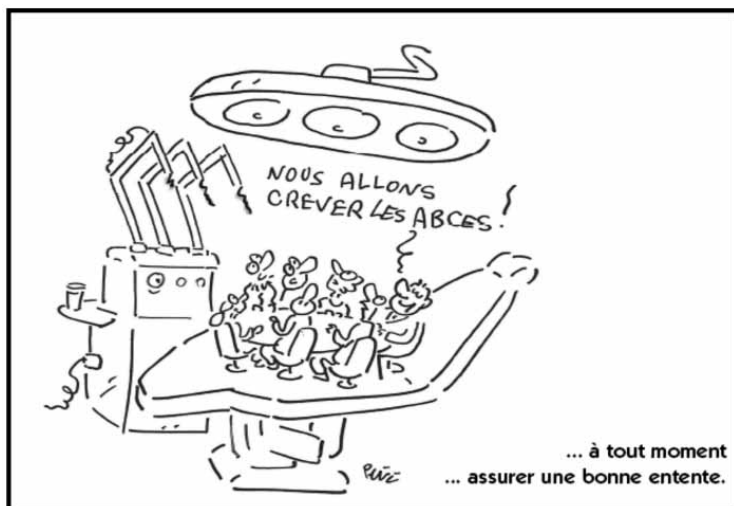
Durant la réunion, ce sera au président de veiller à ce que les choses se déroulent de façon ordonnée, en suivant l'agenda, que les administrateurs ne se laissent pas « distraire » dans des digressions et que la réunion soit efficace, c'est-à-dire que les décisions soient prises sur les points de l'ordre du jour. Le secrétaire lui fournira son assistance, le cas échéant. En fin de conseil, le secrétaire devrait pouvoir synthétiser verbalement les décisions prises.

Après le conseil d'administration, le secrétaire rédigera un procès-verbal à l'aide des notes prises par lui durant la réunion.

Bref, il importe que le Président et le Secrétaire travaillent en bonne harmonie, en parfaite symbiose.

Le Conseil doit se doter d'une technologie de nature à faciliter son fonctionnement général (en dehors des réunions). Il est bon que le conseil d'administration ait un outil informatique permettant à chaque administrateur de venir s'y connecter au moment et dans le lieu de son choix et d'y trouver une base de données du conseil. C'est au secrétaire du conseil que revient la tâche de nourrir et de tenir à jour les données. Le conseil devrait, pour ce faire, disposer d'un budget annuel distinct de la société (mais financé par elle).

La gestion des facteurs humains est complexe. Elle fait appel au charisme, à l'autorité et à l'empathie du président. Le tempérament du président lui-même, fait partie de



A cet égard, le secrétaire du conseil d'administration doit être une source d'information disponible en permanence pour les administrateurs. Il doit être le point de référence que tout administrateur peut contacter quand il le souhaite, dans la confiance et la confidentialité. Un contact réel empreint de confiance, doit s'établir entre le secrétaire et les administrateurs.

Le secrétaire peut aussi être proactif : ses interventions sont ponctuelles et brèves, mais pertinentes et efficaces. Elles requièrent autant de rigueur que de flexibilité, ainsi qu'un sens humain affiné.

Un bon fonctionnement du conseil d'administration ne se limite pas à la préparation et à la gestion des réunions du conseil, mais aussi à leur suivi. Le suivi des décisions doit être organisé de façon systématique et le secrétaire doit s'y impliquer aux côtés du président qui en a la responsabilité.

L'un des défis majeurs du conseil est de faire remonter l'information du management vers lui. Une information incomplète le met dans l'incapacité de décider en bonne connaissance de cause. Le secrétaire peut jouer un certain rôle dans la remontée de l'information en systématisant le processus, mais il faut noter ici le rôle majeur de l'Administrateur Délégué, véritable articulation entre Conseil et Direction.

CONCLUSION

On le voit, le rôle du conseil d'administration s'est accru ces dernières années et, avec lui, la responsabilité de ses membres. Un bon président et un bon secrétaire œuvreront pour l'efficacité du conseil, mais, plus encore, une saine culture sera déterminante pour un bon fonctionnement du conseil.

Participer à un conseil d'administration, cela n'est pas de tout repos, cela ne s'improvise pas, mais c'est passionnant et jamais triste.

la problématique humaine du conseil d'administration. Rappelons que le président doit être avant tout un animateur qui guide le groupe vers son objectif (décider). Il devra faire montre à la fois de beaucoup de rigueur et de sens des relations humaines pour mener son groupe à bon port.

SECRÉTAIRE, UNE FONCTION À PART ENTIÈRE

Le rôle du secrétaire va plus loin que la préparation, le déroulement et le suivi des réunions du conseil: de nombreux administrateurs ne sont pas nécessairement au courant de tout ce qui concerne la société, ses produits, ses finances, ses opérations, ses ressources humaines, son environnement de marché et même parfois son contentieux juridique (rappelons que ce sont les administrateurs qui, in fine, pourraient avoir à souffrir de ce contentieux).

Dessins de Pevé

Philippe Vanden Driessche (Ads 70), GSM 0473 918 796, sur une idée de Michel Jadot

