


# **Rôles, droits et devoirs d'un Administrateur d'entreprise**

**Lundi 14 juin 2010**  
**Maison des Centraliens**

## AGENDA DE LA SOIREE

- 18h30 -18h45 : Introduction par Alain Vaury Président de Centralien Administrateurs
- 18h45-19h30: Rôles, droits et Devoirs d'un administrateur d'entreprise : Alain Martel , Secrétaire Général de  Institut Français des Administrateurs
- 19h30 -20h00 Témoignages:
  - Pierre Schmidt (77): administrateur de PME ( Socomec )
  - Christophe Tricaud (85): administrateur d'entreprises en forte croissance
- 20h00 : Cocktail

## POURQUOI UN GROUPEMENT CENTRALIENS ADMINISTRATEURS ?

- De nombreuses associations de Grandes Ecoles ont constitué des cercles d'administrateurs (HEC, Sciences Po, Insead...) ce qui répond à un intérêt croissant des anciens élèves pour les fonctions d'administrateurs, qu'ils aient déjà un mandat ou qu'ils souhaitent le devenir.
- Les écoles d'ingénieurs sont absentes de ces débats
- L'IFA joue un rôle fédérateur auprès des Grandes Ecoles dans ce domaine .
- Centrale a signé une convention en Mai 2010 avec l'IFA permettant une adhésion préférentielle aux Centraliens intéressés.

## OBJECTIFS DE CENTRALIENS ADMINISTRATEURS

- Etre un lieu d'échanges privilégiés entre administrateurs qu'ils soient exécutifs, ou indépendants
- Faire prendre conscience à nos camarades Centraliens que la fonction d'Administrateur les concerne comme ingénieurs formés à la rigueur, et connaisseurs de l'industrie ou de la recherche. Ceci d'autant plus que la crise a montré les limites des financiers purs
- Promouvoir les bonnes pratiques en termes de gouvernance aussi bien dans les PME que dans les grands groupes
- Procurer aux camarades qui souhaitent rechercher un mandat d'administrateur des moyens de se former, des opportunités de contact et une communauté d'échanges sur ces sujets

## Sur le chemin de la bonne gouvernance ...

- Premières réflexions en 1932 aux USA ( Berle et Means) puis Jensen et Meckling en 1976 sur la théorie de l'agence pour les entreprises à actionnariat dispersé
- Royaume uni en 1992 avec le rapport Cadbury faisant suite à l'affaire maxwell
- Rapport Viénot (1) en 1995 afin de mieux définir les missions du CA et son fonctionnement par rapport à la loi de 1966 sur les sociétés commerciales
- Rapport Viénot (2) en 1999 introduit la possible dissociation des fonctions, la publicité sur les rémunérations des dirigeants et de limiter à 5 mandats d'une durée de 4 ans maximum
- Loi NRE 2001 reprend Rapport Vienot 2 en permettant la dissociation, d'abaisser de 8 à 5 le nombre de mandats et la publicité des rémunérations des mandataires sociaux est instituée.
- Rapport Bouton en 2002 qui fait suite à l'affaire ENRON et introduit la notion d'administrateurs indépendants, le travail des comités spécialisés (audit, rem,...) et évaluation du travail du conseil.
- Création de l'IFA en 2003
- Recommandations AFEP/Medef sur les rémunérations des dirigeants octobre 2008
- Intégration d'un quota de mixité dans les conseil dans rapport AFEP/Medef 20 avril 2010
- .....
- Réunion à la maison des centraliens le 14 juin 2010

**Comment l'administrateur à temps partiel et moins bien informé  
que le management peut-il contribuer à créer de la valeur pour l'entreprise ?**

**Rôle du conseil :**

- stratégie
- les comptes/risques
- rémunération/succession
- règles /éthique/...



**Comprendre l'entreprise :**

- avec le management,
- sa propre expérience
- et avec les sources extérieures

**Equilibre entre :**

le soutien et le challenge

## 6 bénéfices au service de la création de valeur

- favorise mise en place de meilleurs structures de gestion qui améliore **les choix stratégiques**
- plus **de rigueur dans préparation** des rapports et dans explication des écarts au budget
- expérience et réseaux des membres du conseil permet à la PME **d'élargir l'univers accessible de compétences** souvent complémentaires et de précieux contacts autour des projets suivants : nouveau marché, diversification dans de nouveaux créneaux ou croissance par acquisition
- une gouvernance de qualité avec la présence d'administrateurs externes ajoute à la **réputation de l'entreprise**
- le conseil aide à **briser l'isolement** du propriétaire dirigeant qui est le plus souvent seul à prendre les grandes décisions
- l'apport des membres externes permet **d'incorporer les risques du marché** dans l'évaluation des projets

## **Les bénéfiques au service de l'entreprise familiale**

- faciliter processus souvent délicat de la transmission de direction et de la propriété
- première génération l'enjeu est celui de la relève
- deuxième et troisième génération il faut distinguer clairement les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise
- administrateurs externes facilite une prise de décision rationnelle car la présence de plusieurs membres d'une même famille crée souvent un climat d'émotivité qui imprègne les discussions d'affaires



## Mais 5 grands obstacles existent ... ... Frein à la performance qu'il faut dépasser

- Crainte de perte d'autonomie avec le sentiment de n'être **plus les seuls maîtres à bord**
- Plus en mesure de **protéger « les secrets »** de l'entreprise et certains avantages concurrentiels ou personnels
- Heures additionnelles à préparer les réunions d'un conseil et de rédiger des rapports pour des **entrepreneurs débordés de travail**
- Ne s'adresse qu'aux **entreprises cotées** en bourse
- Absence de **liens clairs et tangibles** entre la gouvernance et les besoins concrets du propriétaire dirigeant de PME

## Chaque conseil est architecte de sa propre organisation, car il n'y a pas de modèle unique

- Acteurs essentiels de la gouvernance d'entreprise, **les administrateurs** doivent exercer pleinement leurs responsabilités et contribuer à l'amélioration du fonctionnement des conseils
- Administrateurs indépendants versus **compétentes et travailleurs**
- Le conseil doit s'organiser comme une **équipe autonome travaillant avec la direction générale** sans lui être subordonnée quel que soit le type de société : un rôle de soutien mais aussi un rôle de « challenger »
- Au-delà des normes, le bon fonctionnement du conseil est d'abord une **question de pratique**
- Des recommandations professionnelles issues du **partage d'expérience** contribuent beaucoup plus que la réglementation à promouvoir les bonnes pratiques
- Les bonnes pratiques doivent **prendre en compte le contexte** des entreprises : cotées ou non, pme patrimoniales, mutualistes, publiques, associations, fondations,...

## **Il n'y a pas de modèle unique**

**Pas de modèle unique prouvé, chaque conseil doit mettre au point un mode de gouvernance efficace, prenant en compte :**

- Taille de sa société et situation économique (ne pas générer de contraintes excessives, ni alourdir les procédures en place),
- Structure de son capital, de son actionnariat et composition de son conseil
- Secteur d'activité et régime juridique
- Histoire de la société et de son management
- Lors d'événements importants dans la vie de l'entreprise : transmission, nouveaux actionnaires, cession, IPO,.. bourse

## Indépendance

Acteurs essentiels de la gouvernance d'entreprise, **les administrateurs** doivent exercer pleinement leurs responsabilités et contribuer à l'amélioration du fonctionnement des conseils :

« La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers »

## **Pas de modèle unique, mais des bonnes pratiques ...**

- Au moins 6 conseils par an avec un séminaire stratégique annuel en commun
- Approuver et suivre les décisions stratégiques qui proviennent du management (et non l'inverse)
- Conseil qui se réunit sans le management et notamment pour évaluation du directeur général
- 3 comités minimum : audit/risques; rémunération et gouvernance/nomination
- 10 administrateurs maximum
- Respecter préparation et suivi des documents du conseil
- Investir dans un secrétaire du conseil
- Distinguer ce qui est pour information et ce qui est pour décision
- Masse critique de 3 pour promouvoir la diversité : indépendants, femmes, ....
- Prévoir une évaluation annuelle du fonctionnement du conseil et non pas des administrateurs
- Animation d'un conseil nécessite un animateur de réunion ce qui favorise la dissociation
  
- relire le vademecum de l'IFA

## IFA : Association de référence des administrateurs

### Triple mission

- Représenter l'ensemble des administrateurs des sociétés cotées ou non cotées afin de répondre aux besoins liés à l'exercice de leurs fonctions
- Proposer des séminaires destinés aux membres ou futurs membres de conseil d'administration
- Associer dans une même organisation de place tous ceux qui souhaitent contribuer à la promotion des meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise en France

### Après 6 ans d'existence :

- plus de **2600 adhérents**, en majorité des administrateurs exerçant leurs mandats dans de nombreuses entreprises de toutes tailles et de tous secteurs
- de **nombreux acteurs** de la gouvernance (professionnels de l'audit, du droit, du management, du recrutement et de l'assurance, ..) ont rejoint l'IFA pour contribuer à la promotion des bonnes pratiques et au partage d'expérience
- déploiement de l'IFA **sur l'ensemble** du territoire français avec 7 délégations régionales
- création et membre actif de la **confédération européenne** des associations d'administrateurs (ECODA)