



APIA

Administrateurs Professionnels
Indépendants Associés

Le rôle de l'administrateur en période de crise

Juliette COLLIN
Ghislain du JEU

APIA

01/10/ 2020



bpifrance inno generation

Sommaire



Pourquoi une
gouvernance

Le Conseil
d'administration,
son rôle en période de
crise

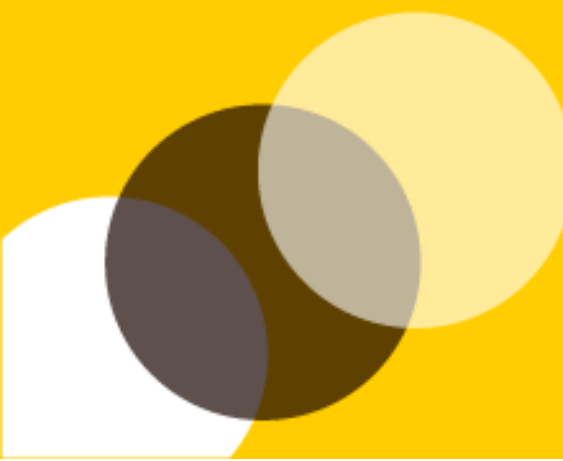
L'apport de
l'administrateur
indépendant



Référentiel IFGE/ MiddleNext



- www.ifge-online.org/docftp/Referentiel_version_site_.pdf
- Pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises
- Elaboré par PY Gomez, professeur à l'EM Lyon
- Des bases pour la gouvernance des entreprises moyennes cotées
- Théorie des 3 pouvoirs



Qu'est-ce qu'un Organe de Gouvernance?

PRO



Organes de
Gouvernance



Comité de
Direction



- Conseil d'Administration,
- Conseil de Surveillance,
- Advisory Board,
- Comité ad hoc,...

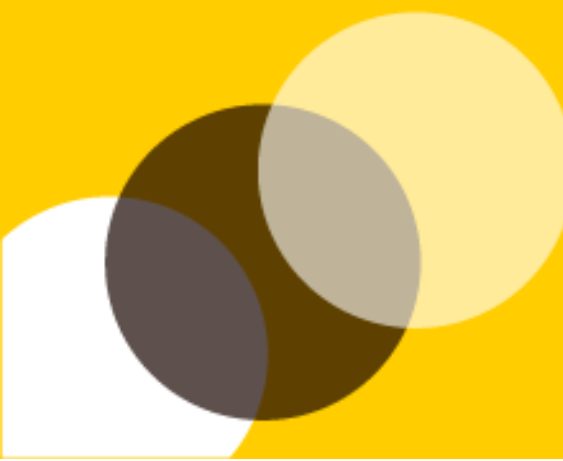
Pourquoi une gouvernance?

Peut elle permettre de prévenir certaines crises?



Dans une entreprise, la gouvernance traduit la répartition des pouvoirs entre :

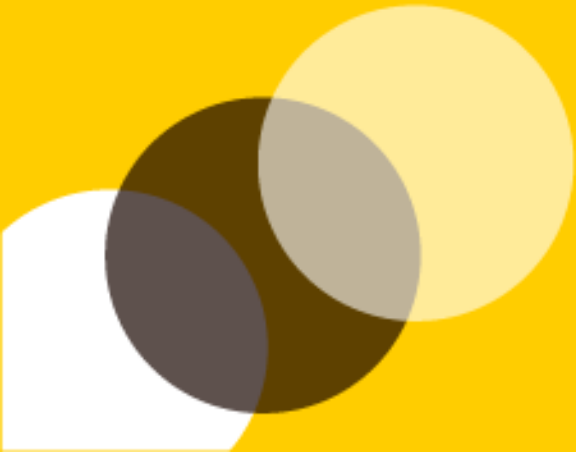
- l'Assemblée générale
- le Conseil d'administration (ou conseil de surveillance)
- le Comité de direction (ou comité exécutif)



L'Assemblée générale , c'est le pouvoir souverain



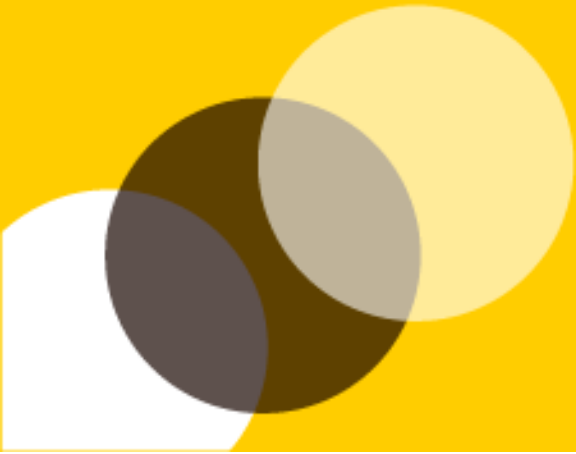
- Affectio societatis qui fonde la personne morale
 - L'entreprise doit être rentable
 - Et doit l'être dans la durée !
- 5 points de vigilance pour prévenir les crises :
 - Les actionnaires sont-ils informés des risques prévisibles qui pourraient menacer la pérennité de l'entreprise ?
 - Les actionnaires participent-ils aux votes ?
 - Les actionnaires choisissent-ils réellement les administrateurs ?
 - Existe-t-il un risque de spoliation des actionnaires minoritaires ?
 - Les actionnaires sont ils sollicités en toute légalité (convocations, etc.) ?



Le Comité de direction, c'est le pouvoir exécutif



- Le comité de direction définit, conduit et assume la stratégie de l'entreprise
 - Ensemble des décisions qui oriente les activités et la structure de l'entreprise de manière déterminante à CT et à LT
- 4 points de vigilance de l'administrateur pour prévenir les crises :
 - La compétence de l'équipe dirigeante est-elle adaptée ?
 - Le dirigeant est-il isolé ?
 - La rémunération du dirigeant peut-elle créer des biais dans ses jugements ?
 - La succession du dirigeant est-elle gérée ?



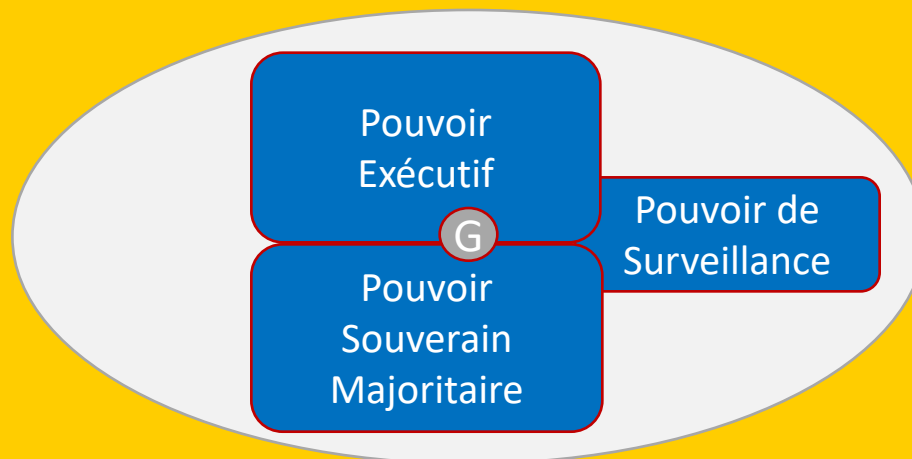
Le Conseil d'administration, c'est le pouvoir de surveillance



- Le Conseil d'administration vérifie que le pouvoir exécutif est exercé sans dysfonctionnement qui remettrait en cause la pérennité de l'entreprise
 - Il a le pouvoir de valider la stratégie et la qualité de la gestion des risques
 - Il rend compte au pouvoir souverain
- 4 points de vigilance de l'administrateur pour prévenir les crises :
 - Le pouvoir de surveillance n'empiète-t-il pas sur le pouvoir exécutif ?
 - Les administrateurs remplissent-ils effectivement leurs devoirs de surveillance ?
 - Les administrateurs ont-ils les moyens matériels de remplir leur mission ?
 - La compétence des administrateurs est-elle adaptée ?

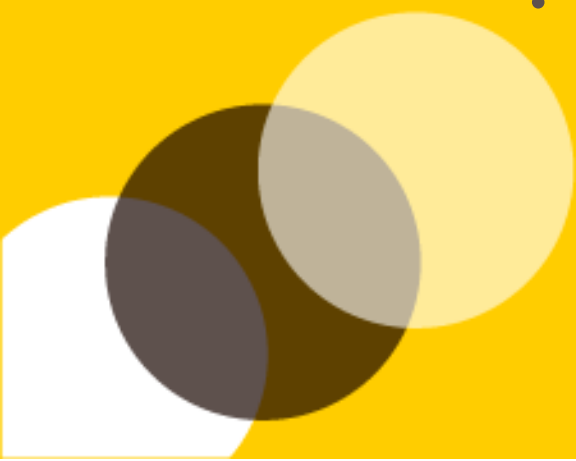


Autocratie entrepreneuriale fermée

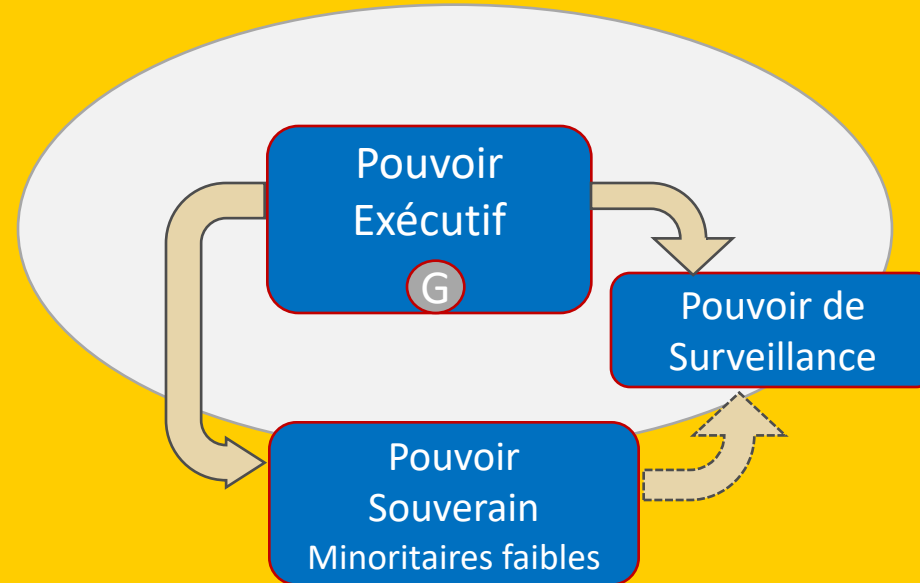


- Risques typiques

- Absence de surveillance, notamment en ce qui concerne l'évolution des compétences du dirigeant, sa solitude, et sa succession
- Rupture de la cohésion en cas d'ouverture du capital ou d'accroissement du nombre d'actionnaires

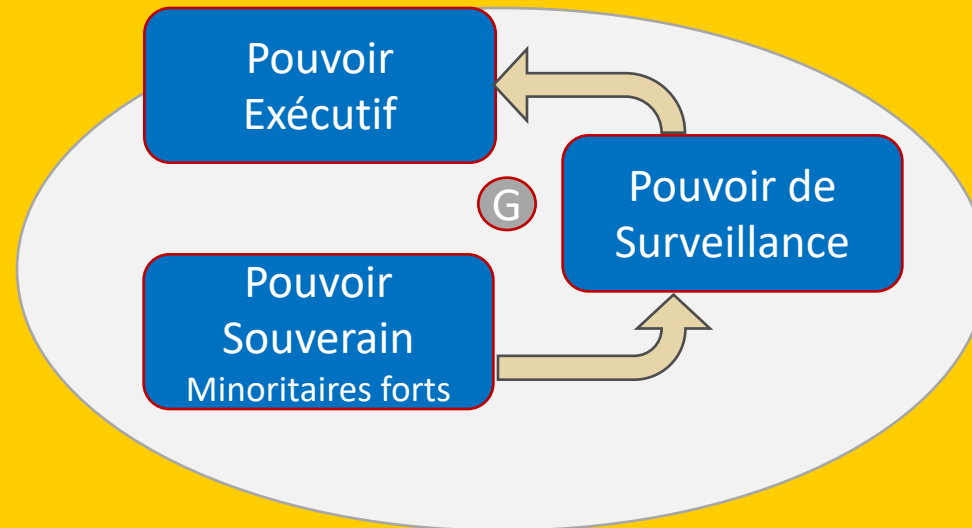


Domination managériale



- Risques typiques
 - Dérives du pouvoir exécutif, accroissement démesuré des rémunérations
 - Modifications brutales et inattendues des revendications des actionnaires dormants, OPA sur entreprise cotée
 - Spoliation des actionnaires

Démocratie Entrepreneuriale : les trois pouvoirs s'équilibrent



- Risques typiques
 - Coûts de contrôle élevés pour faire fonctionner le système
 - Système instable qui peut basculer en cas de modification du rapport de forces vers un leadership des managers ou des actionnaires



En période de crise, la gouvernance est soumise à de fortes contraintes

Une juste et équilibrée répartition des pouvoirs peut seule garantir un maintien du fonctionnement quotidien sans soubresaut

Comment garantir un bon fonctionnement :

- en cas d'incapacité du dirigeant (ex Renault, Michelin ,...)
- en cas d'attaque par un fonds agressif (ex Lagardère, Nexans, ...)
- en cas d'accident grave (ex incendie, ..)
- en cas de mise en cause de la responsabilité de l'entreprise (ex AZF, ...)
- en cas de mise en cause de l'éthique (ex corruption pour le BTP, ...) ?

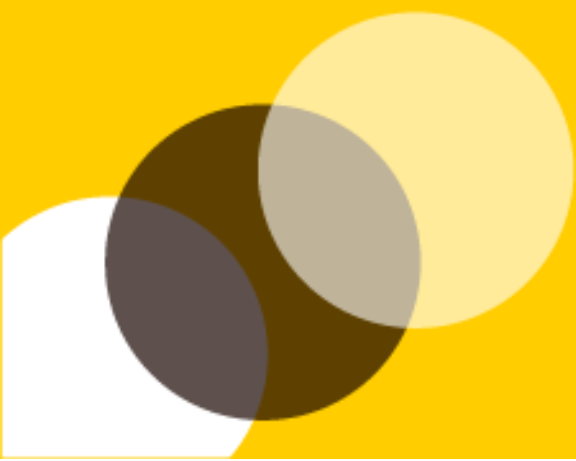
.....



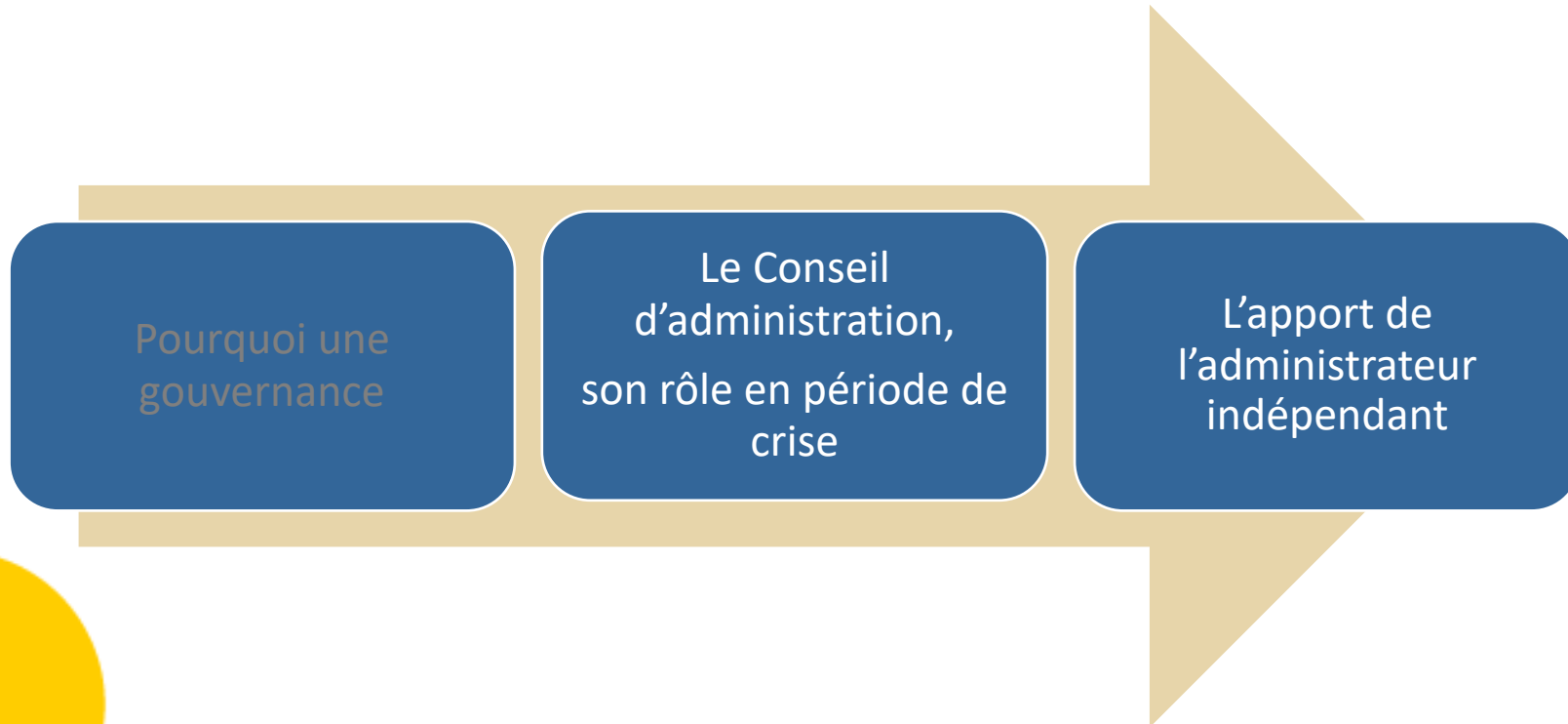
La répartition des pouvoirs doit permettre :



- au comité exécutif d'agir dans le court terme
- au comité exécutif de faire appel au conseil d'administration à tout moment
- au conseil d'administration de se réunir en urgence sans attendre une convocation formelle (pouvoirs du président du conseil à bien définir)
- au conseil de définir les informations à fournir aux actionnaires
- au conseil de convoquer une AG si nécessaire



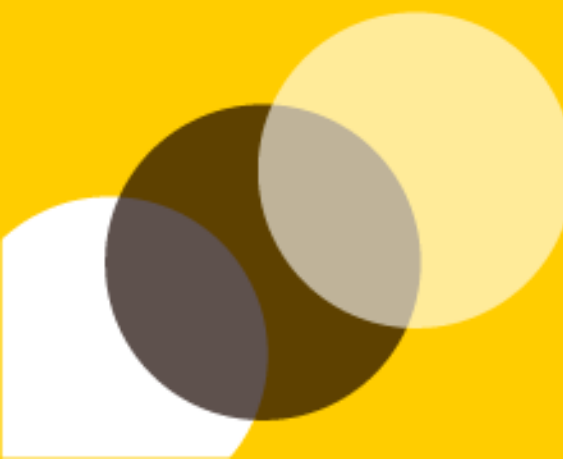
2^e partie



Quelques questions des chefs d'entreprise



- Pour le chef d'entreprise, le rôle essentiel d'un conseil d'administration consiste à :
 - approuver les décisions du chef d'entreprise ?
 - ne pas empiéter sur ses responsabilités ?
 - le contrôler ?
 - lui faire contrepoids ?
 - lui poser les bonnes questions ?
 - l'aider à augmenter les performances de l'entreprise ?



Les 4 missions du Conseil d'administration définies par la loi



Le pouvoir d'orientation :

- Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre .

Le pouvoir d'évocation :

- Le conseil se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent .

Le pouvoir de surveillance :

- Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun .

Le pouvoir de nomination :

- Nomination et révocation du président du conseil d'administration, du directeur général, des directeurs généraux délégués et fixation de leur rémunération.

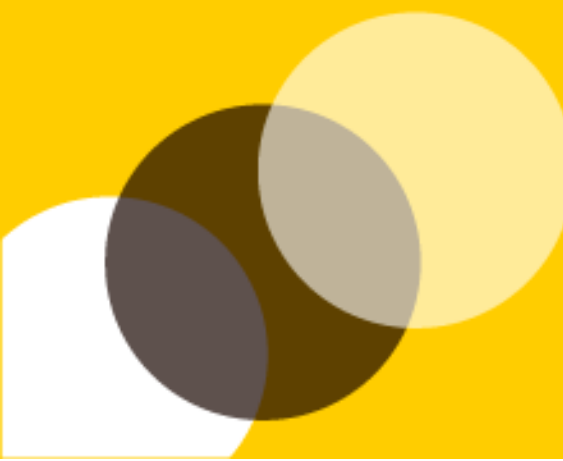


Pour tenir ses missions, La composition du conseil est prépondérante:



La diversité au sein d'un conseil est fondamentale ,or il existe **4 catégories d'administrateurs** :

- administrateurs liés à l'actionnaire majoritaire
- administrateurs liés aux minoritaires
- administrateurs salariés
- administrateurs indépendants



Il n'y a pas de bonne gouvernance sans administrateurs indépendants



Un administrateur est indépendant :

- s'il n'entretient aucune relation avec la société, son groupe et ses dirigeants qui compromettrait sa liberté de jugement*
- s'il est indépendant financièrement*



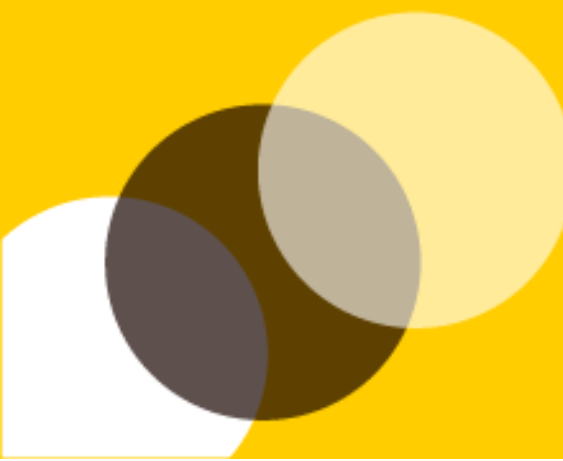


Les responsabilités du conseil en période de crise

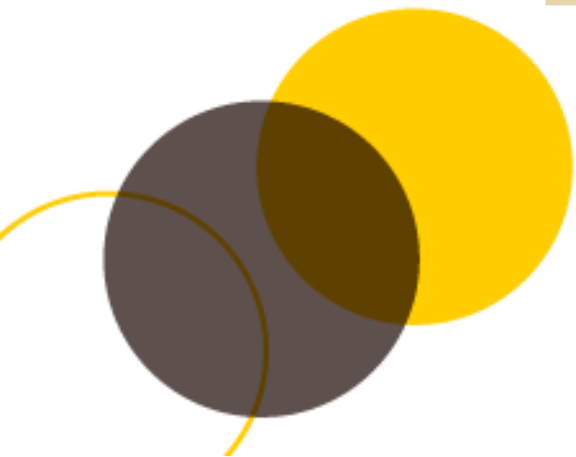
Quelques soient les origines des administrateurs, ils doivent jouer collectif.

Le CA doit veiller :

- aux bonnes décisions du comité exécutif,
- à être avisé de l'analyse de l'origine de la crise, de la situation et de son évolution par le comité exécutif,
- à suggérer ou non la constitution d'une cellule de crise,
- à se réunir dès que nécessaire (la disponibilité des administrateurs est un facteur clé du bon fonctionnement du CA dans ce contexte),
- à la qualité et la fréquence des informations à fournir aux actionnaires.



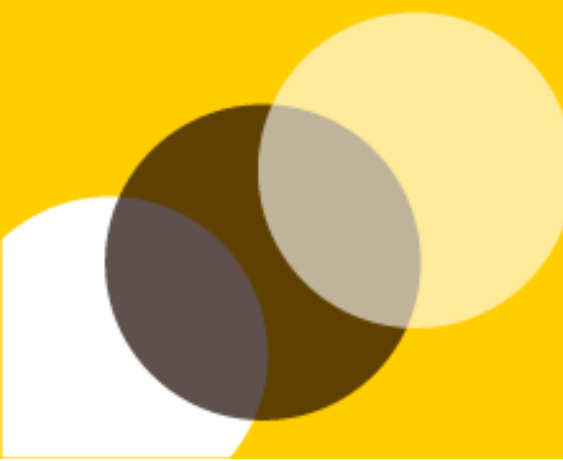
3^e partie



Quelques questions des chefs d'entreprise



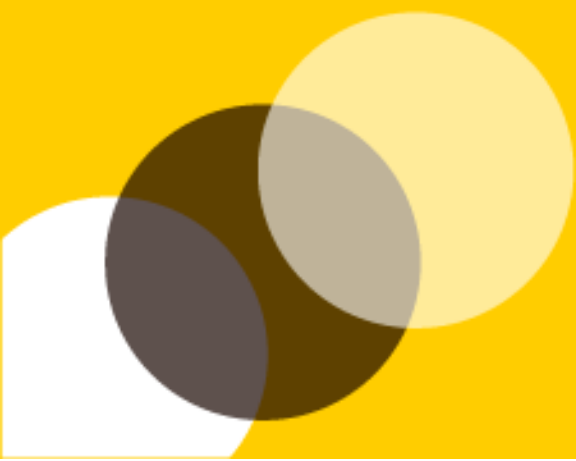
- Pour le chef d'entreprise, un administrateur, c'est :
 - Un figurant imposé par la loi ?
 - Un étranger dans une affaire familiale ?
 - Un poste de charges supplémentaire ?
 - Un contrôleur sans vrai moyen ?
 - Un conseil extérieur presque bénévole ?
 - Un carnet d'adresses qui peut être utile ?
 - Une caution à l'égard des tiers
 - Un regard extérieur intéressant ?
 - Un professionnel comme vous ?



Le dilemme de l'Administrateur



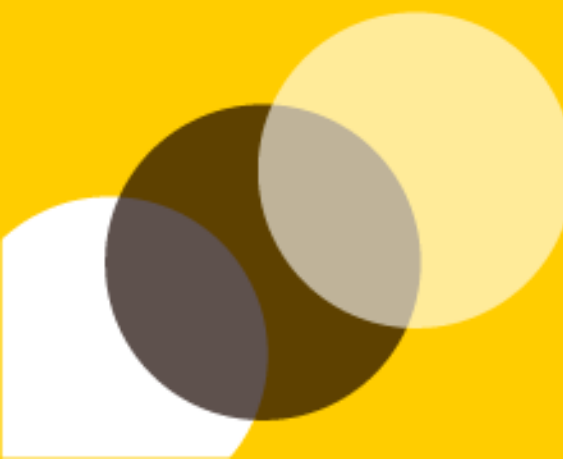
- Un déséquilibre de moyens vis-à-vis de la direction générale au regard de ses missions :
 - Comment trouver sa place, son rôle dans une entreprise qu'il connaît beaucoup moins que ses dirigeants, avec un niveau d'information qui reste beaucoup à leur convenance ?
 - Comment, au sein du Conseil, créer de la valeur pour une entreprise dans laquelle il est peu présent ?
 - Comment interagir avec le management sans jamais se substituer à lui et en évitant la complaisance ?



Quel positionnement ?

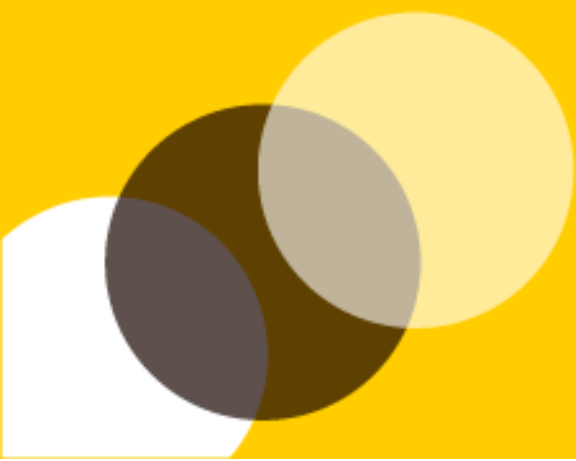
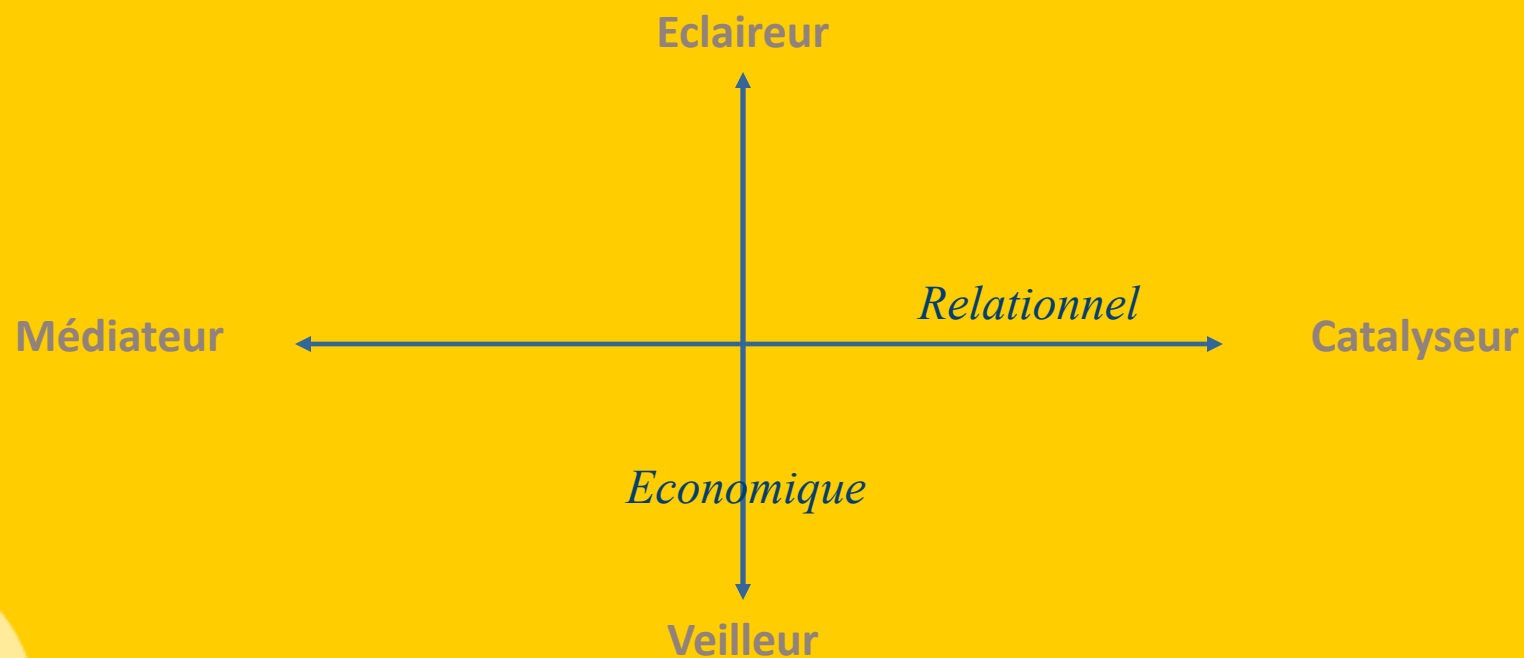


- **Jamais de complaisance mais plutôt une « impertinence courtoise ».**
- **Questionner pour réfléchir collectivement**
- **Une position fondamentalement différente d'un dirigeant opérationnel**
- **Sans exclure des missions spécifiques déléguées, et bornées dans le temps**





Quatre rôles génériques, qui trouvent leur sens en période de crise



Une grande variété d'apports



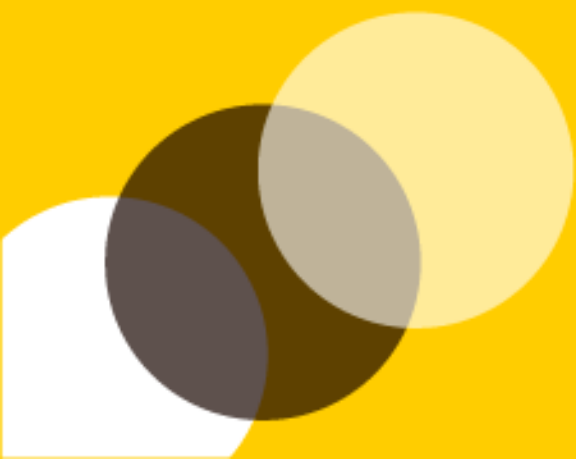
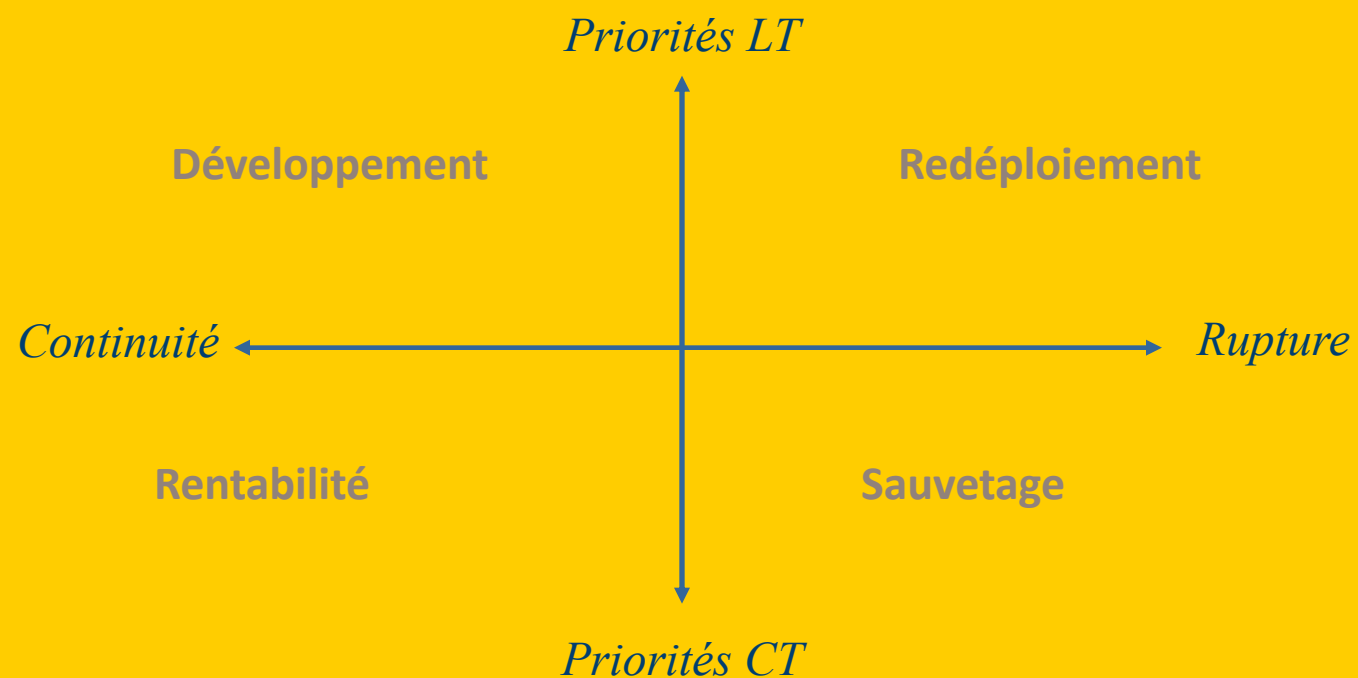
- Ouvrir vers d'autres pratiques d'entreprises et de nouveaux marchés
- Faire face à une crise
- Préparer un changement stratégique profond
- Faciliter des relations compliquées entre acteurs
- Rapprocher des cultures
- Renforcer un dirigeant
- Préparer sereinement une transmission
- Maîtriser une croissance externe
- Améliorer la représentativité des actionnaires
- Veiller à la gestion des risques
- ...





L'intelligence du contexte économique

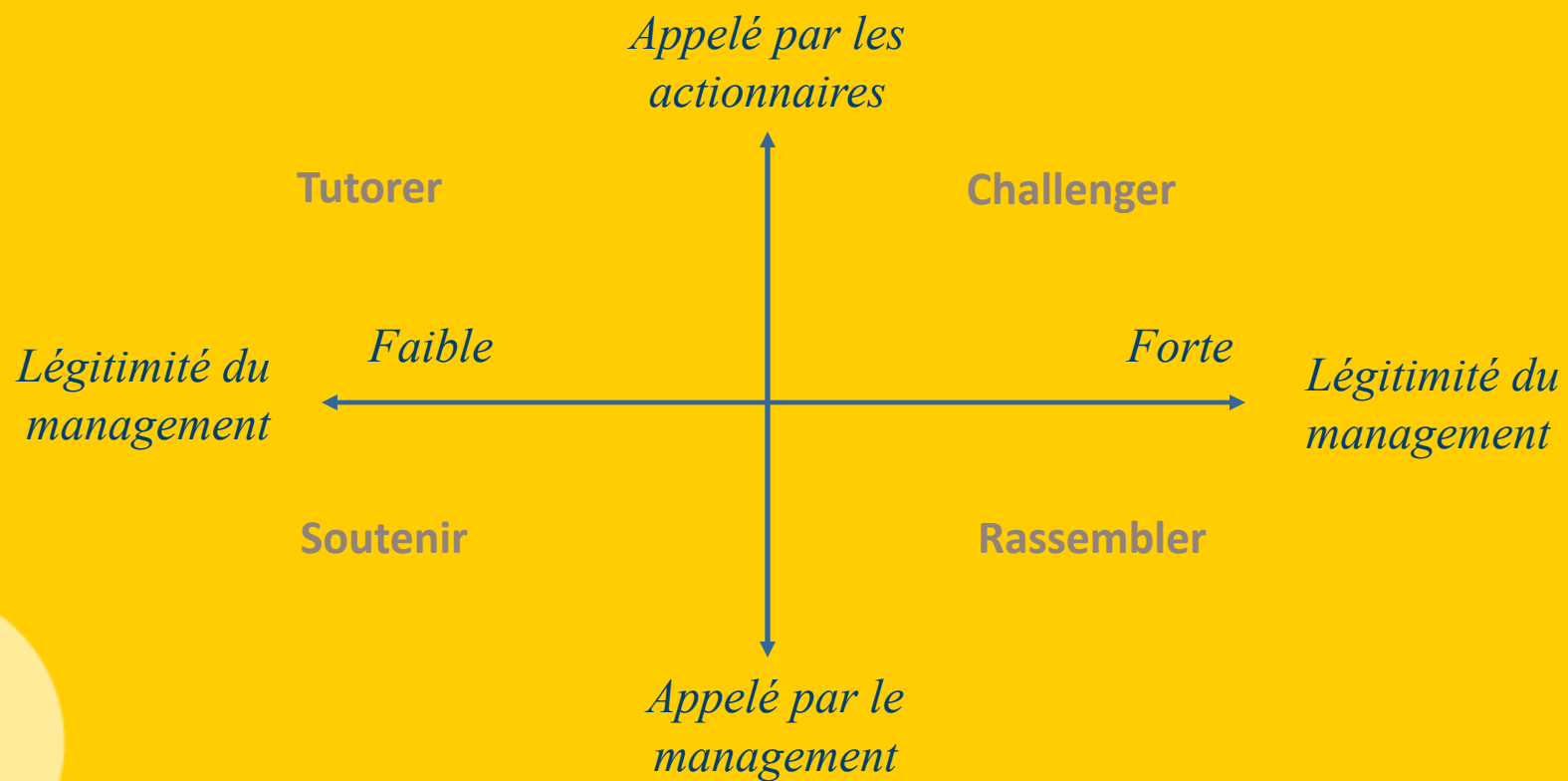
- Entre Veilleur et Eclaireur



L'intelligence des situations humaines



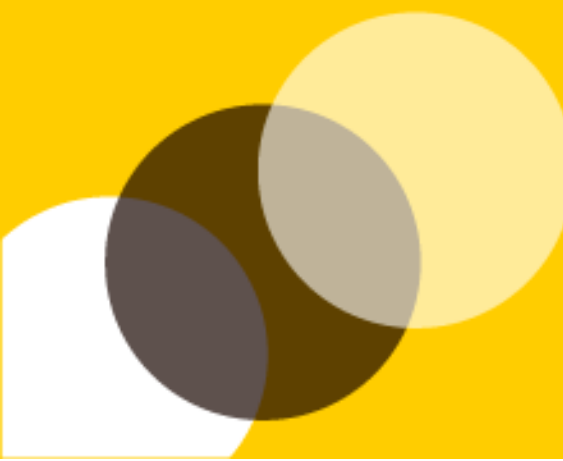
- Entre médiateur et catalyseur



En période de crise, ajuster interactions et comportements



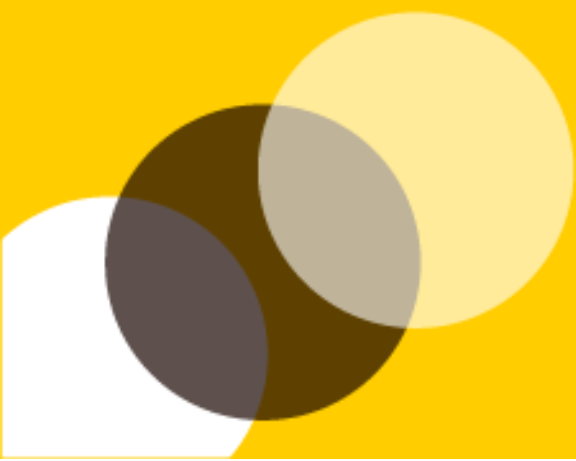
- Faire appel à ses soft-skills
- Veiller au maintien d'une liaison forte entre les administrateurs et les dirigeants opérationnels
- S'engager pour éviter que les intérêts divergeants entre actionnaires ne se traduisent par des conflits entre administrateurs
- Être le plus proche possible du chef d'entreprise, ne pas le stresser , être bienveillant
- Être très disponible, à l'écoute
- Proposer d'apporter son expérience de dirigeant, aider sans gêner
- Démissionner si c'est la dernière expression de sa liberté
(Savoir rompre et expliciter les motifs)



L' administrateur indépendant Apia



- Est un professionnel :
 - conscient de son rôle, acceptant ses missions et responsabilités, préparé à cela
 - disposant de l'intelligence des contextes par l'étendue de ses propres expériences
 - disposant de l'intelligence des situations par sa stature personnelle
- Qui se forme au sein de Apia, centre de compétences



Conclusion



**L'administrateur indépendant concilie le court terme et le long terme
Il adapte son rôle à la situation de crise afin de :**

- Renforcer la confiance entre le Conseil d'administration et le Codir
- Apporter son expérience opérationnelle sans empiéter sur les décisions du chef d'entreprise
- Agir en privilégiant l'INTERET SOCIAL de l'entreprise.

