

APIA

Administrateurs Professionnels
Indépendants Associés



Board Coaching **to** Excellence

Cahier n° BCTE 1 (ref APIA 24)

Comment ouvrir son Conseil à un Administrateur Externe ?

elegis
avocats

ORFIS
BAKER TILLY



EUROSEARCH & ASSOCIÉS
RESSOURCES DE MANAGEMENT



Board Coaching **to** Excellence
The directors network

Table des matières

Introduction

1. Initier la démarche

2. Définir le profil recherché

- 2.1 Les compétences
- 2.2 Les qualités personnelles
- 2.3 Le réseau
- 2.4 Les plus
- 2.5 La rétribution

3. Identifier les candidats et les approcher : avantages et inconvénients

4. Sélectionner les candidats

5. Intégrer le nouvel administrateur à la vie du Conseil

- 5.1 Les rencontres des hommes clé et la visite des sites
- 5.2 Le parrainage par un mentor interne
- 5.3 L'intégration après avoir réalisé une mission au sein de l'entreprise
- 5.4 La communication d'information
- 5.5 La qualité des réunions du Conseil
- 5.6 La formation du nouvel administrateur à la gouvernance

Conclusion

Introduction

Toute entreprise doit se poser la question de l'adéquation de son Conseil d'administration à sa phase de développement. A l'apparition de nouveaux enjeux ou lors du renouvellement de ses membres (expiration naturelle de leurs mandats ou atteinte d'une limite d'âge), elle s'interroge sur l'opportunité de faire appel à un administrateur indépendant, ou « Administrateur Externe », cette dénomination étant utilisée dans le Code Buisse¹.

Mais comment procéder pour trouver la bonne personne ?

Pour rassembler les pratiques les plus courantes, BCTE se base sur le feedback pratique de ses membres et s'inspire du Code Buisse et de son partenaire APIA, association française qui est forte de 150 membres tous anciens ou actuels dirigeants d'entreprises et qui promeut la bonne gouvernance des petites et moyennes entreprises par la nomination d'administrateurs indépendants.

Dans un « marché » des Administrateurs Externes peu structuré, ce cahier contribue à rapprocher une demande souvent mal formulée et une offre émergente. BCTE propose un guide de recrutement d'un Administrateur Externe fondé sur l'information reçue d'APIA et adapté à la situation belge. Ce document définit le profil, identifie les canaux de recherche des candidats, sélectionne un processus de décision et organise l'intégration de l'administrateur au sein du Conseil.

Notre but est d'inspirer les chefs d'entreprises belges et les chefs d'entreprises françaises qui s'établissent en Belgique, afin d'améliorer la gouvernance au sein de leur entreprise et de leur Conseil d'Administration lors du recrutement d'un Administrateur Externe.

1. Initier la démarche

La suggestion puis l'idée d'ouvrir le Conseil d'administration à un Administrateur Externe (AE) vient de plusieurs sources :

- un actionnaire qui souhaite étoffer le Conseil avec un administrateur « neutre », ou ayant une expérience utile en rapport à la situation de l'entreprise (développement international, croissance externe ...),
- les recommandations données par les conseillers de l'entreprise (par exemple, avocat, commissaires, experts comptables,...),
- les administrateurs eux-mêmes, soit en comité des nominations lorsqu'il existe, soit en suggérant au président leur souhait d'élargir le Conseil avec un profil complémentaire,
- le président du Conseil d'administration (CA), dans un souci d'équilibre des membres,
- la recommandation ou l'exemple positif d'un dirigeant ami.

¹ Le Code Buisse est un code de bonne gouvernance destinée aux PME et se distingue de l'ex Code Lippens qui s'applique aux sociétés cotées. Il en est à sa deuxième édition publiée en 2009.

Dans 80 % des cas, ce sont des regards externes venant soit des conseillers de l'entreprise soit d'associations telles que BCTE, Women on Board, Guberna,... qui alertent le président du CA sur la nécessité de rechercher un Administrateur Externe.

Le président du CA est responsable du processus de recherche de l'Administrateur Externe. Il peut s'appuyer sur un comité des nominations ou l'aide de conseils extérieurs.

Lorsque le candidat Administrateur Externe est choisi et qu'il accepte son mandat, la décision finale est votée par l'assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration.

Dans la pratique, la démarche peut prendre un certain temps. Le candidat entrera au Conseil d'administration lors de l'assemblée générale annuelle (acceptation des comptes et décharge aux administrateurs).

Pour autant, dans cet intervalle, il peut être soit invité aux Conseils (ce qui est fortement recommandé avant toute prise de décision de mandat), voir même coopté dans certaines conditions.



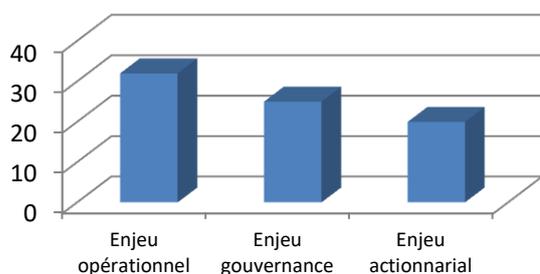
2. Définir le profil recherché

Le profil de l'Administrateur Externe dépend des raisons pour lesquelles il est fait appel à lui. Bien que ces raisons soient multiples, elles peuvent être regroupées en trois grandes familles, en fonction des enjeux rencontrés :

| | |
|--------------------------------------|--|
| Les enjeux de performance économique | <ul style="list-style-type: none"> • accompagner l'entreprise dans un changement de phase, • industrialiser une startup, développer une entreprise par croissance externe, • restaurer sa rentabilité, • restructurer. |
| Les enjeux de gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> • assurer la diversité au sein du Conseil, • mettre en place un comité d'audit ou de rémunération, • animer les débats de façon plus professionnelle. |
| Les enjeux d'actionariat | <ul style="list-style-type: none"> • ouvrir le capital à de nouveaux investisseurs, • préparer une succession de l'actionnaire majoritaire, • faire monter une nouvelle génération d'associés, • mieux représenter les autres parties prenantes. |

Dans une enquête réalisée par APIA auprès d'une soixantaine de chefs d'entreprise, d'investisseurs financiers et d'administrateurs, ce sont les enjeux de performance qui sont les plus cités². Parmi les 59 réponses, 32 concernent les enjeux opérationnels, moitié sur la vision stratégique et un tiers sur un changement de phase dans la vie de l'entreprise.

Nb observations



Les enjeux de gouvernance viennent ensuite pour professionnaliser le Conseil, dans 25 réponses.

Enfin, pour les enjeux d'actionnariat, un tiers des entreprises recherche un arbitre pour gérer des tensions entre actionnaires et un tiers pour accompagner un changement de génération.

Plusieurs enjeux sont souvent présents simultanément. Mais il est souhaitable de mettre en avant celui qui préside au recrutement de l'Administrateur Externe. Ces motifs méritent d'être clairement exprimés au sein du Conseil et peuvent servir à fixer les objectifs du mandat et la feuille de route de l'administrateur.

Ces objectifs viennent moduler les éléments du profil. Dans tous les cas, pour réussir son intégration, l'Administrateur Externe devra apparaître légitime, apporter de la valeur ajoutée aux débats, faire valoir son opinion personnelle et rester solidaire des décisions finales. Son profil s'exprime en termes de compétences, de qualités personnelles et de réseau.

2.1 Les compétences

Dans une PME, les actionnaires ont à cœur d'introduire, face au dirigeant opérationnel, un ancien **chef d'entreprise** ayant déjà une belle expérience d'Administrateur Externe. Cette exigence est un gage de succès car elle instaure naturellement une relation entre pairs qui permet de soutenir et de challenger le dirigeant.

Au vu des différentes demandes formulées, une connaissance du **secteur** de l'entreprise n'est pas nécessaire, un regard extérieur d'une personne venant d'un autre secteur d'activité peut apporter une toute nouvelle vision de management et de stratégie. Le réseau relationnel minimum de l'administrateur garantit au Conseil une efficacité rapide.

Une expérience de la **situation** de l'entreprise est cependant parfois tout aussi importante quand il faut accompagner une rupture. Quand l'entreprise subit de fortes pertes, une pratique de la restructuration et des procédures collectives est plus utile que la connaissance du secteur. Quand les actionnaires sont en conflit ouvert, la pratique de la médiation et de la négociation sont déterminantes.

Des compétences avérées dans la **fonction d'administrateur** garantissent qu'il exercera son mandat social en pleine conscience de ses responsabilités et qu'il saura contribuer à professionnaliser le Conseil. Elles peuvent être obtenues par l'exercice de mandats précédents, par son appartenance à une association professionnelle d'Administrateurs Externes comme APIA ou BCTE, par une formation professionnelle dispensée par des organismes agréés...

² Il est important d'indiquer que, dans cette enquête, un enjeu n'est pas exclusif d'un autre.

Ces compétences sont souhaitables pour permettre aux administrateurs externes d'exercer pleinement leurs droits et devoirs, rappelés par le Code Buysse :

- On attend d'un administrateur à tout moment qu'il présente une attitude éthique.
- Dans ses actions, il doit à tout moment privilégier l'intérêt de la société.
- Avant d'accepter un mandat en tant qu'administrateur, le candidat administrateur doit vérifier s'il dispose de suffisamment de compétences et de suffisamment de temps pour remplir ce mandat de manière adéquate.
- On attend d'un administrateur qu'il participe activement aux réunions du conseil d'administration. Cela implique qu'il se prépare soigneusement aux réunions du conseil d'administration, qu'il soit présent lors des réunions et qu'il participe activement aux débats et à la prise de décision.
- Si un administrateur se trouve dans une situation de conflit d'intérêts avec la société, la législation applicable doit être respectée. Dans tous les cas, l'administrateur doit faire preuve vis-à-vis du conseil d'administration d'une transparence totale en ce qui concerne les opérations pour lesquelles un intérêt divergent existe entre lui et la société.
- Autant pendant qu'après la fin de leur mandat, les administrateurs sont tenus de respecter la stricte confidentialité de toutes les informations qu'ils ont reçues dans le cadre de l'exercice de leur mandat d'administrateur.
- Les administrateurs doivent participer aux débats et à la prise de décision en connaissance de cause. A cette fin, les administrateurs disposent d'un droit à l'information. Ce droit revient à chacun des administrateurs individuellement. La demande d'information doit être adressée au conseil d'administration ou de préférence au président du conseil d'administration.

2.2 Les qualités personnelles

Le choix de l'administrateur se fera au final sur sa **personnalité**. Il doit avoir les qualités relationnelles pour savoir interagir harmonieusement avec les autres membres du Conseil dont il est solidaire et d'égal à égal avec le dirigeant opérationnel. Il doit savoir adopter une posture de questionnement, qui sera d'autant plus facile à un Administrateur Externe qu'il n'a plus rien à prouver.

Sans ressembler nécessairement au président ou au dirigeant opérationnel, l'administrateur doit partager les **valeurs** sur lesquelles est fondée l'entreprise. Celles-ci ne sont pas toujours explicites quand elles sont unanimement partagées. Leur compréhension et leur partage sont un vrai gage de succès dans la durée.

La charte de l' « administrateur agréé » conçue par GUBERNA³ dont l'objectif est d'aider les administrateurs de société à remplir leur mission de manière professionnelle, explicite clairement les qualités personnelles attendues de l'administrateur en matière d'intégrité, d'indépendance, d'engagement et d'éthique :

³ Pour plus de détails sur cette organisation, voir leur site www.guberna.be

- **L'administrateur s'informe** sérieusement avant d'accepter un mandat La décision d'accepter un mandat d'administrateur ne se prend pas à la légère. Avant d'accepter un mandat, l'intéressé doit s'informer de manière approfondie.
- L'administrateur a pleinement **connaissance** des tâches qui lui incombent dans l'exercice de son mandat L'administrateur considère avec sérieux les tâches qui lui incombent en tant qu'administrateur et celles que le conseil d'administration doit remplir. Il s'implique loyalement en préparant les réunions et participe activement aux débats avec la volonté de contribuer à la performance et au développement continu et équilibré de la société.
- L'administrateur connaît et respecte le **cadre légal**, le(s) code(s) de gouvernance et les statuts de l'entreprise L'administrateur est conscient de ses responsabilités, de ses droits et de ses devoirs. Le fonctionnement et les compétences du conseil d'administration, de même que le mandat d'administrateur dans une société sont régis par une série de dispositions légales, réglementaires et statutaires et par les recommandations de(s) code(s) de gouvernance que l'administrateur s'efforce de connaître s'il veut pouvoir les appliquer, les contrôler et les respecter. En cas de besoin, il se référera à des avis d'experts.
- L'administrateur adopte un comportement **intègre**. L'administrateur présente les qualités personnelles et professionnelles qui répondent à la définition et aux standards les plus exigeants en matière d'intégrité, d'honnêteté et de loyauté. L'administrateur agit dans l'intérêt social⁴ de la société. Dans une optique à long terme, l'administrateur défend avant tout l'intérêt de la société.
- L'administrateur cherche constamment à prendre position en **toute indépendance**. L'« indépendance » de l'administrateur est avant tout un état d'esprit. L'administrateur ne se laisse pas influencer dans ses analyses et ses décisions par des intérêts personnels ou par d'éventuelles relations avec certains actionnaires ou certaines parties prenantes.
- L'administrateur est membre d'un **organe collégial**. Le collège œuvre au développement de l'entreprise en prenant des décisions qui sont le résultat de délibérations. L'administrateur œuvre pour que les décisions soient consensuelles et, sauf dans des cas exceptionnels, soutient les décisions prises collégalement.
- L'administrateur attache de l'importance à ce que le conseil d'administration interagisse avec et **respecte le top management**, les actionnaires et les autres parties prenantes. Un dialogue et un échange d'information continus entre le conseil d'administration et le top management, les actionnaires et les parties prenantes principales doit être favorisé.
- L'administrateur doit veiller à **être informé correctement**, complètement et en temps utile. En matière d'information, l'administrateur doit faire preuve de vigilance permanente et active. Tout administrateur, et de surcroît lorsqu'il est non exécutif, doit déployer une stratégie de recherche d'information pour être correctement, utilement et complètement informé et ce en temps utile afin de délibérer et prendre les décisions en connaissance de cause.
- L'administrateur traite en toutes circonstances les informations avec la plus **grande discrétion**. L'administrateur traite comme telle l'information confidentielle ou supposée

⁴ pour la définition de l'intérêt social de l'entreprise, voir le guide pratique APIA « Gouvernance pour les PME/ETI performantes », page 7

confidentielle relative à l'entreprise et il n'utilise cette information que dans le cadre de l'exercice de son mandat.

- *L'administrateur **maintient et développe son expertise**. L'administrateur veille à disposer des compétences nécessaires et d'une connaissance suffisante du secteur et de l'entreprise.*
- *L'administrateur **encourage et participe activement au processus d'évaluation** du conseil d'administration. L'administrateur est conscient que tant l'évaluation collective du fonctionnement du conseil d'administration que l'évaluation individuelle de son mandat d'administrateur se justifie par le besoin constant d'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration auquel il appartient. Il agit en conséquence et considère que le renouvellement de son mandat n'est pas automatique.*

2.3 Le réseau

Le **réseau** professionnel de l'administrateur est déterminant dans son choix car c'est un levier pour faciliter le déploiement de la stratégie de l'entreprise, en apportant les bonnes introductions, les bons partenaires, les bons conseils.

La **notoriété** professionnelle de l'administrateur est la dernière composante de son réseau. Elle permet de crédibiliser le projet d'entreprise, d'attirer des talents et de rassurer les investisseurs. Elle apporte à l'entreprise un actif qui fait partie de son patrimoine immatériel.

2.4 L'expérience en management

L'Administrateur Externe est censé posséder une expertise dans certains des domaines suivants :

- *La gestion des conflits*
- *La « vue d'hélicoptère »*
- *La culture de l'entreprise familiale*
- *L'expérience en stratégie à court, moyen et long terme*
- *Le processus de gestion*
- *La prise de décisions*
- *L'analyse financière*
- *L'élaboration d'un budget*
- *La gestion de trésorerie*
- *...*

2.5 Les plus

D'autres qualités peuvent compléter assez naturellement ce profil.

L'expérience est très appréciée par des jeunes entrepreneurs de *start-up*. Elle est souvent une nécessité pour disposer du recul et de l'autorité pour traiter la complexité en matière d'organisation et de relations avec toutes les parties prenantes.

Les Alumni de l'ICHEC ont constaté que les start-up qui se sont entouré d'administrateurs externes ont connu une croissance et une rentabilité nettement supérieures aux autres.

Suivant un dirigeant français, cité par APIA :

« Les startups sont souvent dirigées par des chefs d'entreprise assez jeunes. Leurs attentes et leurs comportements présentent quelques spécificités :

- *Plus que leur famille, ce sont leurs amis qui sont influents.*
- *La séniorité des administrateurs est appréciée.*
- *L'ouverture sur l'international est souvent déterminante pour leur business plan.*
- *Ils acceptent facilement des Administrateurs Externes proposés par les investisseurs car ils leur sont gré d'avoir apporté la majorité des fonds investis en cash.*
- *Ils sont prêts à offrir des actions à leurs administrateurs.*
- *Ils sont souples sur tous les schémas qui peuvent générer du business ».*

Un dirigeant de fonds d'investissement

La **disponibilité** attendue de l'administrateur est un point important à préciser, notamment quand celui-ci exerce des fonctions opérationnelles dans d'autres sociétés. Les séances du Conseil ont besoin d'être préparées ; des échanges informels entre administrateurs ou avec le management sont fréquents pour accompagner la vie de l'entreprise.

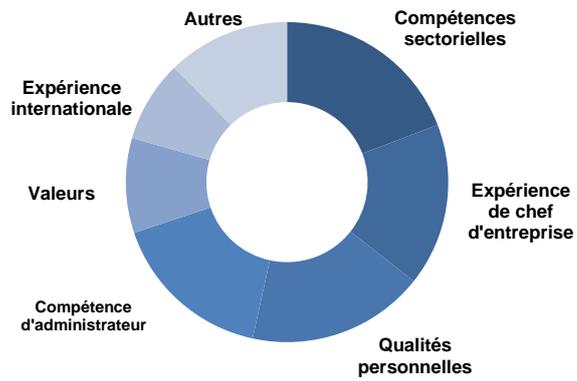
La **diversité** des origines apporte une plus grande richesse des échanges et une robustesse à la gouvernance d'entreprise. Elle s'exprime à travers une parité d'hommes et de femmes mais aussi une diversité de formations, d'origines professionnelles ou sociales et de nationalités des membres du Conseil.

Parmi tous ces critères, le panel d'APIA cite en tête :

- l'expérience de chef d'entreprise,
- la compétence d'administrateur,
- les qualités personnelles.

Les valeurs, l'expérience internationale et le réseau viennent en deuxième rang.

Critères de sélection



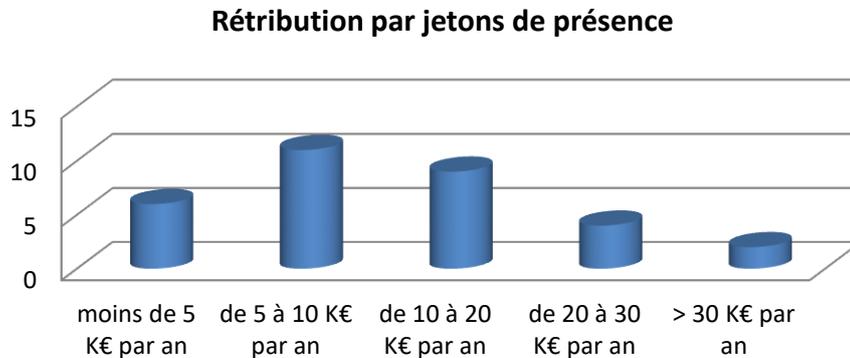
« L'indépendance d'esprit est capitale pour un administrateur d'une entreprise patrimoniale mais son attachement aux valeurs de la famille l'est plus encore ».

Un dirigeant de société familiale

2.6 La rétribution

Fort de ces facteurs clés, il reste à fixer un niveau de rétribution pour cet administrateur. Le Conseil décide de l'attribution des jetons dont l'enveloppe a été validée en assemblée générale.

Le graphique suivant donne la répartition du montant des jetons observés sur notre échantillon de 32 réponses utiles dans le cadre de l'enquête menée par APIA :



Le niveau de rétribution de l'Administrateur Externe doit être cohérent avec la pratique courante dans les entreprises similaires mais il doit aussi tenir compte des objectifs de son mandat et de l'implication exigée. Enfin la notoriété de l'administrateur a un prix qu'il faut considérer à l'aune de son retour sur investissement.

« La décision de faire appel à un AE reste une décision difficile pour des chefs d'entreprise, patrons de PME qui souhaitent souvent rester seuls maîtres à bord et n'aiment pas rendre des comptes. Les critères clés de réussite de l'Administrateur Externe dans sa fonction nous paraissent être :

- *la connaissance du fonctionnement d'une entreprise de sa taille..., plus que la connaissance sectorielle ou du métier,*
- *la formation à la fonction d'administrateur,*
- *sa disponibilité pour pouvoir s'impliquer au-delà de la rémunération qu'il reçoit ».*

Un dirigeant de société et par ailleurs administrateur

Nos recommandations sur base du Code Buisse et de Guberna

- 1. Il est recommandé de payer effectivement une rémunération à l'administrateur externe pour son mandat d'administrateur. Cette mesure s'applique déjà dans la grande majorité des entreprises, également dans les PME.*
- 2. Il convient de bien étudier la question du package de rémunération et de prévoir une rémunération équitable pour l'implication professionnelle de l'administrateur. Il est recommandé d'envisager une combinaison d'un montant annuel fixe avec une rémunération « liée à la prestation » en fonction de l'investissement en temps de l'administrateur. L'investissement en temps¹ (temps de réunion et temps de préparation) est mesurable par le biais de la présence effective aux réunions du conseil. Lorsqu'il est question d'un président (externe/non exécutif), l'investissement en temps sera nettement plus conséquent que lorsqu'il s'agit d'un simple mandat d'administrateur, car il devra assister à beaucoup plus de réunions préparatoires s'il souhaite appréhender son travail avec le professionnalisme*

requis. La règle tacite généralement appliquée est de verser au président le double de la rémunération accordée à un administrateur externe moyen.

Un autre facteur susceptible d'influencer l'investissement en temps est la participation à d'éventuels comités spécialisés : à cet égard, il est préférable de prévoir une rémunération complémentaire (à nouveau associée ou non au nombre effectif de réunions de comité). Il faut tenir compte en moyenne d'environ 4 réunions du conseil d'administration par an. Ces réunions durent en moyenne 3 à 4 heures et exigent en moyenne chacune 2 à 4 heures de temps de préparation. Ici aussi s'applique la règle de la rémunération double pour le président par rapport à un simple membre.

- Concernant la hauteur de la rémunération de l'administrateur, il est évident que la taille de l'entreprise est le facteur déterminant dans la pratique. Cela a peut-être davantage trait aux « moyens » de l'entreprise qu'à l'investissement personnel nécessaire et à la complexité de la mission. Nous souhaiterions toutefois plaider en faveur d'un regard plus large que la seule taille de l'entreprise lors de la fixation de la rémunération d'administrateur. Une différenciation en fonction de l'investissement personnel est importante et peut, tel qu'évoqué dans le point précédent, se concrétiser sous forme d'une rémunération liée à la prestation en fonction de l'investissement en temps réel. Le degré de risque de l'entreprise est également un élément à prendre en compte dans le débat. Solution idéale à cet égard : prévoir une bonne assurance responsabilité des administrateurs.

Recommandations en fonction des remarques exposées ci-dessus :

5. Recommandations en fonction des remarques exposées ci-dessus :

| Type d'entreprise ² | Rémunération annuelle fixe pour mandat d'administrateur | Rémunération par présence effective aux réunions | RÉMUNÉRATION ANNUELLE TOTALE (4 réunions) |
|--------------------------------|---|--|---|
| Micro | € 2.500 | € 500 | € 4.500 |
| Petite | € 4.000 | € 750 | € 7.000 |
| Moyenne | € 8.000 | € 1.000 | € 12.000 |
| Grande | € 10.000 | € 1.250 | € 15.000 |

Compte tenu des remarques évoquées dans les points ci-dessus, ces montants doivent être adaptés s'il est question de réunions de comité. Il est possible de prévoir à cet égard, en fonction de l'investissement en temps, un montant comparable ou un rien inférieur pour jeton de présence. En outre, il convient d'appliquer la règle de la rémunération double pour la présidence par rapport à un mandat d'administrateur moyen. Ces recommandations s'appuient non seulement sur les dispositions des codes de gouvernance pertinents que sur les recherches pratiques effectuées et tiennent compte dès lors des pratiques actuelles du marché. Les recommandations sont totalement facultatives.

Il est recommandé mais pas obligatoire de verser les mêmes jetons de présence à tous les administrateurs. Une exception souvent acceptée concerne les membres de la famille actionnaire majoritaire comme les dirigeants de la société qui ne bénéficient pas de rémunération liée à leur participation au Conseil d'administration. Cette souplesse est importante pour les petites entreprises qui ne peuvent y consacrer des sommes significatives.

Il convient également de veiller à ce que la rémunération de l'administrateur ne devienne pas un élément essentiel de sa situation financière personnelle pour maintenir son indépendance d'esprit.

3. Identifier les candidats et les approcher : avantages et inconvénients

L'identification et l'approche de candidats sont essentielles. Il est important de diversifier les sources et donc les profils pour trouver la personne qui correspondra le mieux au profil recherché.

Il existe plusieurs sources d'identification et d'approche des candidats :

- le vivier établi de manière prospective : idéal, mais il n'existe pas toujours ;
- le réseau personnel et professionnel des membres du Conseil tels que : organismes professionnels, fédérations, associations d'anciens d'écoles ou d'entreprises, clubs de Business Angels ;
- les réseaux sociaux (LinkedIn, ..), sites Internet spécialisés, forums, blogs... et cercles d'influence ;
- les cabinets généralistes de ressources humaines ;
- les cabinets de recrutement de dirigeants ;
- les associations professionnelles et les spécialistes indépendants de la bonne gouvernance des CA tels que Guberna, WOB, BCTE, ...

BCTE conseille, avant de lancer une recherche, de définir avec précision le profil recherché. En particulier une évaluation des compétences déjà réunies autour du Conseil, et des manques éventuels (absence d'expérience internationale, faible connaissance des conséquences de la transformation numérique, ...) permettra d'établir une « fiche de poste » pertinente et partagée par les membres du Conseil.

La recherche de candidats est basée sur l'expérience que les administrateurs externes ont dans d'autres CA ou dans des formations adéquates qui permettent d'avoir le profil d'un administrateur externe.

Il conviendrait donc de :

- Se mettre en veille constante et utiliser la méthode préventive de recherche (avec définition de profil et critères recherchés), ne pas attendre une démission ou une décision de renouvellement d'un mandat « à la veille de l'assemblée ».
- Renforcer la démarche collégiale du fonctionnement du Conseil, éviter les conflits d'intérêts et la création d'un « club de spécialistes », sans compétences transversales.
- Utiliser les différents canaux afin d'améliorer la qualité de la recherche et structurer l'approche avec un suivi régulier.

4. Sélectionner les candidats

Le processus de sélection varie d'une rencontre opportune à un processus structuré qui, selon les cas, comprendra les étapes suivantes :

1. rencontre par le comité ad hoc du Conseil d'une sélection de candidats parmi une liste constituée,
2. choix des finalistes,

3. présentation plus détaillée de l'entreprise aux finalistes en leur faisant rencontrer la direction opérationnelle et les membres clés du Conseil afin de partager leur évaluation et de leur faire confirmer leur implication,
4. prise de références et vérification de l'absence de conflit d'intérêts,
5. décision du Conseil,
6. information des actionnaires sur le candidat présenté,
7. nomination par l'assemblée générale.

Dans la quasi-totalité des réponses obtenues dans le cadre de l'enquête réalisée par APIA, l'Administrateur Externe déclare avoir eu des entretiens avec un panel représentatif de personnes clés de l'entreprise et avoir préalablement visité les différents sites de l'entreprise.

Une démarche collégiale permet à chacun de s'engager en toute connaissance de cause, de mesurer les enjeux et les risques de ce poste, car le mandat de l'administrateur s'inscrit dans la durée. Dans notre échantillon, la durée la plus fréquente est de six ans.

Le choix du candidat est représentatif de la gouvernance de l'entreprise. Le processus de décision appliqué dépend de la culture et du degré d'ouverture de l'entreprise et reflète l'équilibre des pouvoirs : le pouvoir souverain des actionnaires, le pouvoir de surveillance des administrateurs et le pouvoir exécutif du management.

Les constats issus de la pratique révélés par l'enquête d'APIA peuvent être illustrés par les situations suivantes fréquemment rencontrées :

1. **Quand le chef d'entreprise est aussi l'actionnaire «unique», avec une personnalité dominante**, il réunit sur sa tête tous les pouvoirs (souverain, surveillance et exécutif). L'Administrateur Externe doit lui permettre de sortir de sa solitude d'entrepreneur et de pouvoir échanger sur ses enjeux. Son choix résulte souvent d'une affinité avec une personne, il ne dépend que de lui. Après l'avoir présenté au Conseil, il nommera l'Administrateur Externe en assemblée générale parfois sans même la réunir physiquement.

⇒ Le Conseil veillera à valider le candidat, malgré la prépondérance du chef d'entreprise.

2. **Quand le Conseil comprend des actionnaires minoritaires actifs (actionnaires financiers ou investisseurs physiques)**, le chef d'entreprise a besoin de préserver son contrôle sur le Conseil. Impliqué dans le processus, c'est lui ou le Président du Conseil d'Administration qui va choisir les finalistes et présenter au Conseil une personne qu'il pense alignée avec lui sur une même vision, des mêmes valeurs et la défense des mêmes intérêts. Un cas fréquent est que les différents blocs d'actionnaires s'entendent pour introduire, chacun, un Administrateur Externe. La compétence sectorielle est alors un critère objectif pour assurer la légitimité de cet administrateur auprès de l'autre partie.

⇒ Le Conseil veillera à ce que chaque administrateur pressenti soit en mesure de dépasser les intérêts du dirigeant ou du groupe d'actionnaires, au profit de la pérennité de l'entreprise.

« L'indépendance vis-à-vis des fondateurs et de l'investisseur doit permettre de départager ceux-ci dans des cas de blocage »

Un fonds d'investissement

3. **Quand les actionnaires majoritaires n'exercent pas le pouvoir exécutif, celui-ci est confié à des managers.** Les points de vue des deux parties s'échangent formellement dans le cadre du Conseil et l'Administrateur Externe y joue un rôle d'éclaireur et de modérateur. Sa personnalité et son intelligence relationnelle apparaissent comme des critères clés pour lui permettre de s'adapter à la culture de l'entreprise.
 - ⇒ Le Conseil veillera à ce que la décision soit d'abord partagée par les membres du Conseil et ensuite par la majorité des actionnaires.
4. **Quand la majorité de l'actionnariat est diluée ou dormante,** les managers orientent les décisions du Conseil en lui fournissant des dossiers très argumentés. La surveillance par les administrateurs devient déterminante pour prévenir les dérives possibles de l'entreprise dont les actionnaires sont éloignés. Le président du Conseil s'efforce de constituer une équipe performante d'administrateurs en la complétant par des Administrateurs Externes. Ils apportent une compétence métier /fonctionnelle et une intelligence des situations.
 - ⇒ Le Conseil veillera particulièrement à ce que les Administrateurs Externes ne présentent pas de conflits d'intérêt potentiels qui les mettraient sous influence de l'exécutif (en effectuant des contrôles de références approfondis).

Un bon équilibre entre les pouvoirs souverain, de surveillance et exécutif permet d'appliquer un processus complet de sélection et ainsi d'attirer les meilleurs talents et faciliter l'intégration des Administrateurs Externes dans le Conseil.

5. Intégrer le nouvel administrateur à la vie du Conseil

5.1 Les rencontres des hommes clé et la visite des sites

Suivant le processus de recrutement évoqué ci-dessus, l'Administrateur Externe a déjà pu rencontrer une ou plusieurs personnes du Conseil. Si ces entretiens se sont limités au président du Conseil, il est important d'élargir maintenant la connaissance des membres, en prenant rendez-vous avec le plus grand nombre.

Au cours de ces rencontres, l'administrateur pourra collecter des informations sur l'entreprise, sur son organisation, ses enjeux, ses valeurs et compléter ainsi son approche. Mais il devra également s'attacher à cerner la personnalité des membres du Conseil, à comprendre leur rôle, leur histoire et leur positionnement, pour comprendre le non-dit entre les personnes et leurs prises de position. Cette analyse sera d'autant plus nécessaire que la situation de l'entreprise est tendue, conflictuelle ou à risques.

Les rencontres avec les opérationnels seront l'occasion de visiter les locaux, les ateliers, l'usine, les bureaux afin d'établir un premier contact avec les collaborateurs de l'entreprise, d'observer le climat des relations, mais aussi de mieux comprendre le métier de l'entreprise.

5.2 Le parrainage par un mentor interne

Pour faciliter l'intégration du nouvel administrateur, il peut être opportun de nommer un parrain, un mentor, une personne qui a une certaine ancienneté et qui accompagnera, dans les

premiers mois le nouvel entrant. Cet accompagnement pourra prendre la forme de réunions régulières mensuelles au cours desquelles les rapports d'activité ou les tableaux de bord pourront par exemple être analysés et décryptés.

Au-delà de l'analyse des chiffres et des documents produits par l'entreprise, c'est une fois encore l'histoire, la culture, les valeurs qu'il conviendra d'évoquer afin de donner au nouvel administrateur les moyens de comprendre et d'interpréter ces informations souvent conséquentes en volume.

5.3 L'intégration après avoir réalisé une mission au sein de l'entreprise

Il arrive parfois que l'administrateur soit choisi après avoir effectué une mission de conseil au sein de la société. Si cette mission est un moyen idéal et rapide de développer la connaissance de l'entreprise et donc de faciliter ensuite l'intégration de l'administrateur, il faudra prendre soin de ne pas confondre les genres, une fois l'administrateur en fonction.

La posture d'un administrateur n'est pas celle d'un consultant et il serait inapproprié de cumuler les deux rôles dans le même temps.

5.4 La communication d'information

L'administrateur dispose en outre de diverses sources d'information. Quand il existe, le site de l'entreprise est une première source à exploiter, souvent très riche. Les éléments comptables et financiers (rapports annuels, communication financière) sont bien évidemment à exploiter.

Mais il est possible d'élargir l'information sans pour autant rentrer dans une dimension trop opérationnelle avec :

- les rapports mensuels d'activité, en prenant soin cependant de les rendre lisibles à une personne externe : ils sont souvent riches en sigles ou en mots techniques qui sont accessibles aux seuls initiés,
- la participation à la réunion annuelle de présentation du plan stratégique : là encore, si ce type de réunion existe, il peut être intéressant d'y faire participer les membres non opérationnels du Conseil,
- *l'administrateur externe doit être intégré dans la culture de la société et la stratégie à long terme de l'actionnaire.*

L'administrateur pourra aussi se documenter ou lire les études de marché sur le secteur, mettre en place une veille sur Internet pour collecter des informations sur l'activité et sur les concurrents, d'autant plus s'il ne connaît pas préalablement le secteur. Sans devenir un expert (ce n'est pas son rôle), il doit pouvoir connaître les problématiques et acquérir une connaissance suffisamment étoffée pour être à même d'adopter une position critique sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

L'entreprise veillera donc à lui communiquer toutes les informations disponibles de nature à lui permettre cet apprentissage. A défaut, il reviendra également à l'administrateur de rechercher ses sources d'information et de les exploiter.

5.5 La qualité des réunions du Conseil

La préparation préalable des réunions du Conseil est de nature à permettre à l'ensemble des membres une participation plus active :

- diffusion suffisamment anticipée d'un ordre du jour et des documents de travail pour permettre leur étude, et le cas échéant de poser des questions de décryptage au mentor,
- régularité des réunions avec un agenda anticipé plusieurs mois à l'avance pour assurer un taux de présence maximum,
- possibilité d'échanger de manière informelle avant ou après les Conseils,
- bienveillance à adopter durant les Conseils afin que les questions posées par l'Administrateur Externe qui est alors pleinement dans son rôle, soient perçues de manière constructive plutôt qu'intrusive.

Il est important, comme le conseille GUBERNA, de dédier au moins annuellement un CA aux sujets suivants :

- *Examen Y-1*
 - *Examen des performances (initiales) vs. plan/budget année précédente*
 - *Sujets complémentaires :*
 - *Examen dossiers RH*
 - *Examen situation financière*
- *Préparation de l'assemblée générale*
 - *Examen rapport annuel du CA et comptes officiels d'Y-1 pour approbation par l'assemblée générale*
 - *Etablissement l'agenda de l'assemblée générale*
 - *Sujets complémentaires :*
 - *Examen dossiers risques management*
 - *Lien avec dossier assurance*
- *Processus d'amélioration & développement continu*
 - *Examen des dossiers dans lesquels les opérations peuvent être améliorées tels que :*
 - *Aspects juridiques : obligations*
 - *Qualité des prestations*
 - *Analyse opportunités de croissance & consolidation*
 - *Sujets complémentaires*
 - *Examen position marché & feedback clients*
 - *Analyse marketing & ventes*
- *Examen plan et vision à long terme*
 - *Actualisation vision / mission*
 - *Réflexion sur la stratégie & adaptation si nécessaire*
 - *Besoins en investissements & options*
 - *Sujets complémentaires :*
 - *Revue des efforts en développement*
 - *Optimisation des structures*
- *Etablir plan vs. budget pour Y +1*
 - *Bases sur la stratégie, expériences passées, définir les objectifs & limites pour Y +1*
 - *Etablir le budget incluant P&L, projection sur balance paiements & liquidités*
 - *Sujet complémentaire : examen fiscal, taxes,*

- *Sujets standards pour chaque réunion de conseil d'administration*
 - *Examen réalisations v. objectifs*
 - *Examen des projets en cours*
 - *Examen aspects financiers v. budget*
 - *Revue de la liste des actions en cours*

5.6 La formation du nouvel administrateur à la gouvernance

L'Administrateur Externe a été choisi pour ses qualités en fonction des attentes du Conseil mais il n'est pour autant pas toujours familier avec le rôle qu'il doit tenir au sein du Conseil. Rappelons que cette fonction n'est pas un métier en tant que tel et qu'à ce titre, même s'il existe quelques formations, tous les candidats ne les ont pas forcément suivies.

Il paraît important que l'Administrateur Externe ne soit pas isolé et développe à titre personnel ses connaissances en termes de gouvernance, sa culture économique et sa connaissance de l'évolution de la réglementation.

Plusieurs moyens sont à sa disposition. En premier lieu, nous citerons des associations comme APIA en France, de Guberna, de BCTE, ... en Belgique qui sont l'occasion pour des administrateurs de s'auto-former, d'échanger entre « confrères » sur les bonnes pratiques, les situations vécues, de s'enrichir et d'apporter de la valeur ajoutée en retour au Conseil.

Des formations ou des certificats sont proposés sur le marché en Belgique. Ils donnent lieu à une qualification complémentaire et permettent de se tenir informé de l'actualité. Citons par exemple les formations de Guberna – Board Effectiveness et Director Effectiveness ainsi que les Tables Rondes et Forum de BCTE.

Le réseau de l'administrateur, son appartenance à des cercles informés sont autant d'appuis utiles pour qu'il puisse jouer pleinement son rôle sans se sentir isolé, ce qui peut parfois arriver.

«La confiance gagnée pendant le processus d'intégration a été essentielle ».

Un dirigeant de société familiale

Conclusion

Les divers témoignages recueillis dans l'enquête APIA montrent aujourd'hui une grande variété de pratiques de la part des entreprises pour recruter un Administrateur Externe. Son arrivée modifie en effet l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil et renforce dans les faits son rôle d'orientation et de surveillance. Aussi le processus de recrutement, piloté souvent par le président du Conseil, dépend-il autant des équilibres à préserver que des enjeux à relever.

Néanmoins, un processus plus systématique qu'une simple cooptation dans son entourage professionnel, demeure le meilleur moyen pour bénéficier de personnes de qualité dont la contribution peut être déterminante pour l'intérêt social et la pérennité de l'entreprise.

On veillera tout particulièrement dans ce processus à définir le profil de l'administrateur recherché *a priori*, à disposer de plusieurs candidats compétents, à prendre une décision aussi collective que possible, à prévoir son intégration avec soin afin de lui faire appréhender rapidement la culture et les enjeux de l'entreprise.

Dans ce processus de recrutement, le Conseil doit jouer son rôle. La nature de l'actionnariat et sa répartition entraînent des situations différentes qui peuvent peser sur le choix de l'administrateur. En fonction des cas, le Conseil sera vigilant à l'indépendance de l'administrateur vis-à-vis de la prépondérance du chef d'entreprise, à sa capacité à dépasser les intérêts d'un dirigeant ou d'un groupe d'actionnaires et bien sûr à son absence de conflits d'intérêts.

BCTE, tout comme APIA, a pour vocation de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'Administrateur Externe. Elle réunit un vivier de chefs d'entreprise, formés à la fonction d'administrateur et conscients des enjeux de gouvernance. Elle peut ainsi aider les entreprises à trouver les professionnels adéquats avec leur culture, leur taille et leurs enjeux de développement.

Ont participé à l'élaboration de ce Cahier

Pour la version d'origine développée pour la France

APIA

31bis-33 rue Daru 75008 Paris

Tel +33 1 42 27 05 91

contact@apia.asso.fr

Site : www.apia.asso.fr

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises moyennes, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches des entreprises.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

EUROSEARCH & ASSOCIES

152 avenue de Malakoff - 75116 Paris

Tél. +33 1 47 03 15 75

Site : www.eurosearch-associes.com

Contact : Géraud Fontanié, Associé - fontanie@eci-eurosearchassocies.com

ORFIS BAKER TILLY

149 Bd Stalingrad - 69100 Villeurbanne

Tél. +33 4 72 69 38 88

Site : www.orfisbti.com/

Contact : Jean-Louis Flèche, Associé - jlfleche@orfis.fr

L'adaptation des carnets APIA à la situation belge

BCTE

Rue de l'Ermitage 1

1050 Bruxelles

Contact : info@bcte.be

BCTE est le réseau belge des entrepreneurs et administrateurs qui partagent leur expérience pour améliorer l'efficacité des conseils d'administration des PME.

- *Animer un réseau de confiance sur le principe : « des administrateurs parlent avec d'autres administrateurs »*
- *Développer une compétence en matière de gouvernance des CA dans les PME par l'apprentissage continu, pragmatique et collégial*
- *Intervenir concrètement en entreprise dans le cadre de missions individuelles*
- *Faciliter l'obtention de mandats d'administrateur pour nos membres.*

Et plus particulièrement :

Chantal Devriendt

Administrateur BCTE

TEL: +32 477 38 50 52

Chantal.devriendt@bcte.be

Patrick van Houtryve

Administrateur BCTE

TEL +32 475 26 50 43

Patrick.vanhoutryve@bcte.be

Avec la collaboration de De l'association d'avocats Elegis

Me Jean Pierre Renard

Rue Jules Cockx, 8-10

1160 Bruxelles

+32 2 240 15 20

jp.renard@elegis.be

Les cahiers APIA

Déjà parus :

Cahier APIA n°1 : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners.

Cahier APIA n°2 : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.

Cahier APIA n°3 : « Un Administrateur Externe dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.

Cahier APIA n°4 : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.

Cahier APIA n°5 : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch & Associés, avec la participation de BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.

Cahier APIA n°6 : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.

Cahier APIA n°7 : « Un Administrateur Externe dans les entreprises patrimoniales ». Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de Seralia et Groupe Valori.

Cahier APIA n°8 : « Un Administrateur Externe dans les entreprises patrimoniales ». Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance.

Cahier APIA n°9 : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de Lamy Lexel Avocats Associés.

Cahier APIA n°10 : « Vous avez dit indépendant ? ». En collaboration avec Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, avec la participation d'Edward Addey et Sigma Consulting.

Cahier APIA n°11 : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès

». En collaboration avec Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, avec la participation de BL Consultants, Concordances et MCG Managers.

Cahier APIA n°12 : « Repères pour la rémunération des Administrateurs Externes ». En collaboration avec Eurosearch & Associés.

Cahier APIA n°13 : « La logistique et l'Administrateur ». En collaboration avec KPMG.

Cahier APIA n°14 : « Les délégations de pouvoirs ». En collaboration avec Lamy Lexel Avocats Associés, avec la participation de Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'avocats.

Cahier APIA n°15 : « Les procédures amiables ». En collaboration avec Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats et Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Association d'Avocats à la Cour.

Cahier APIA n°16 : « Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration ». En collaboration avec Averroès Développement et FL Partners.

Cahier APIA n°17 : « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention ». En collaboration avec KPMG.

Cahier APIA n°18 : « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention ». En collaboration avec Mazars avec la participation de Fromont Briens & Associés, KPMG et Orfis Baker Tilly.

Cahier APIA n°19 : « Apport, dans une PME, d'un Administrateur issu d'une ETI ou d'un grand groupe ?

Cahier APIA n°20 : « L'Administrateur Externe et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en PME-ETI. En collaboration avec Eurosearch & Associés et KPMG

Livre bleu APIA : « Pour une gouvernance d'entreprise choisie, la réponse d'APIA : l'Administrateur Externe »

APIA n°21 : « Indisponibilité du dirigeant actionnaire, les nouveaux outils pour s'y

préparer ». En Collaboration avec FIDAL et ROZÈS FABRE & Associé, Notaires.

APIA n°22 : « Développer ou transmettre avec un investisseur financier, Bonnes pratiques pour le dirigeant et l'administrateur » En collaboration avec ARKEA Capital Investissement, Deloitte et TCR Capital.

APIA n°23 : « Le risque de sanctions pour le dirigeant et les administrateurs en cas de liquidation judiciaire » En collaboration avec Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Fidelio et SIACI SAINT HONORE

APIA n°24 : « Comment ouvrir son Conseil à un Administrateur Indépendant ? » En collaboration avec Eurosearch&Associés et OrfisBakerTilly

APIA n°25 : « Inscrire l'innovation dans l'ADN de l'entreprise » En collaboration avec ALMAcg et DE GAULLE FLEURANCE & Associés

APIA n°26 : « Gouvernance et rupture numérique, Opportunité stratégique et risque majeurs : c'est un sujet de gouvernance ». En collaboration avec MAZARS

APIA n°27 : « Le rôle de l'administrateur indépendant dans la gestion du risque ». En collaboration avec GROUPE SATEC, SIACI SAINT-HONORÉ ET LAMY Avocats Associés

APIA n°28 : « Auto-évaluation des Conseils ». En collaboration avec PROMONTOIRES et EUROSEARCH & ASSOCIÉS.

Le Guide pratique APIA
Gouvernance pour des PME / ETI performantes. En collaboration avec FBN

Sur simple demande à :
BCTE : info@bcte.be ou à
Apia : contact@apia.asso.fr