

Gouvernance des PME

Un R.O.I. pour le bon fonctionnement de votre conseil d'administration



Yves Dinsart
Administrateur
indépendant
BCTE asbl

■ Les administrateurs ont des droits et devoirs qu'il est utile de préciser dans un Règlement d'ordre intérieur.

Le récent Code des Sociétés et des Associations consacre relativement peu de dispositions au fonctionnement concret du conseil d'administration (CA). Nouveauté toutefois, le code offre explicitement au CA la possibilité d'édicter un Règlement d'ordre intérieur (R.O.I.), pour autant que les statuts le permettent. Autant donc en profiter: eu égard à l'intérêt pour les administrateurs, quand ils rejoignent une entreprise, de comprendre rapidement dans quelle pièce ils jouent et le rôle qui est attendu d'eux, l'adoption d'un R.O.I. n'est pas un luxe.

Quelles sont les dispositions qu'il est judicieux d'insérer dans un R.O.I.? Le Code Buyse de corporate governance pour les entreprises non cotées évoque une série de points d'attention qui pourront utilement être approfondis dans le R.O.I. En voici quelques-uns.

1 Les devoirs des administrateurs

Au premier rang des devoirs de l'administrateur figure le strict respect de la **confidentialité** des discussions au sein du CA. Il n'est donc pas question d'évoquer dans ou à l'extérieur de l'entreprise le contenu de celles-ci, voire l'atmosphère tendue de la dernière réunion. Seules les décisions sont le cas échéant communiquées et de la manière convenue en CA. Exemple: l'administrateur-délégué communiquera aux collaborateurs les règles du budget mobilité adopté en réunion.

Corollaire indispensable de la confidentialité, le respect absolu de la **collégialité**. Une fois la décision prise, celle-ci est assumée solidairement par tous. On fait bloc en dehors des réunions: "Le CA a pris la



Comment se prennent les décisions au sein du CA? Pensez à le préciser dans le R.O.I...

décision de reporter cet investissement, mais pour ma part, je n'étais pas d'accord" n'a donc pas droit de cité.

Préciser l'**engagement** attendu des administrateurs est aussi important. Quel degré de préparation est demandé pour les réunions? Combien de réunions sont prévues par an? Une journée annuelle au vert pour parler stratégie est-elle au programme? Est-il souhaité que l'administrateur suive telle ou telle formation? Attend-on qu'il ou elle joue un rôle d'ambassadeur à l'extérieur de l'entreprise, et comment concrètement?

Rappeler aussi le devoir de **loyauté**: les administrateurs ne

peuvent pas viser un intérêt personnel dans l'exercice de leur mandat et ils sont évidemment soumis à une obligation de non-concurrence.

Cela vaut également la peine de souligner la nécessité de faire preuve d'**indépendance de jugement**, en particulier pour les administrateurs externes. Participer activement aux réunions implique de s'interdire tout suivisme, de se forger une opinion propre et d'avoir le courage d'émettre un avis divergent quand l'intérêt de l'entreprise le requiert.

2 Les droits des administrateurs

Pour qu'il puisse participer activement aux débats et à la prise de décision, l'administrateur doit être en mesure de préparer les réunions du CA. À cet effet, il est essentiel qu'il dispose de suffisamment de temps et d'une **information** adéquate. Le R.O.I. prévoira donc que l'ordre du jour sera par exemple transmis au plus tard 8 jours avant la réunion et que celui-ci sera accompagné des documents pertinents. De même, un projet de PV de CA qui parviendrait aux administrateurs 1 à 2 mois après la réunion est dépourvu de tout intérêt: comment dans ces conditions se souvenir avec précision de ce qui a été décidé après parfois de longues discussions? Le projet de PV sera donc idéalement rédigé et transmis dans la semaine suivant la tenue de la réunion.

3 Le mode de délibération

Comment se prennent les décisions au sein du CA? Systématiquement à la majorité des voix? À l'unanimité dans certains cas? Selon le bon vouloir du président? Au consensus fort sans passer par un vote formel? Trop souvent, des discussions pourtant riches de nombreux possibles, aboutissent à un consensus mou voire à l'absence de réelle décision concrète. Pensez donc à préciser dans le R.O.I. comment les décisions sont prises.

Une fois le R.O.I. adopté, les administrateurs s'engagent formellement à le respecter et chacun peut utilement en rappeler les principes en cas de besoin.

Est-il souhaité que l'administrateur suive telle ou telle formation? Attend-on qu'il joue un rôle d'ambassadeur à l'extérieur?