

Gouvernance d'entreprise

Dans le cartable de l'administrateur fraîchement nommé



Yves Dinsart
Administrateur indépendant
BCTE asbl

■ L'acceptation d'un mandat d'administrateur implique des responsabilités. Autant s'y préparer!

Le printemps à nos portes marque le retour de la saison des assemblées générales. Celles-ci vont souvent de pair avec le renouvellement partiel des conseils d'administration (CA). Voici donc qu'on vous propose un mandat d'administrateur. À quoi devez-vous être attentif (ve) avant d'accepter? Comment vous préparer adéquatement à cette nouvelle responsabilité?

1 Avant d'accepter un mandat

Quelques vérifications d'usage s'imposent avant de réserver une suite favorable à l'invitation. Assurez-vous d'abord que vous n'avez pas de conflit d'intérêts direct ou indirect. Votre conjoint(e) exerce une responsabilité importante chez un gros client ou un concurrent de la société qui vous propose de devenir administrateur? Accepter le mandat serait délicat. Autres points d'attention: la durée pour laquelle vous vous engagez et votre disponibilité en temps. Entre les réunions, la préparation et le suivi de celles-ci, les mails et les contacts informels, comptez que votre mandat nécessitera en moyenne trois fois le temps imparti aux seules réunions.

Enfin, évaluez sommairement les risques: même exercé à titre gratuit, un mandat d'administrateur engage votre responsabilité. Heureusement, beaucoup d'informations sont aujourd'hui à portée de clic: consultez les comptes annuels au format BNB des dernières années, de même que l'histoire "statutaire" de l'entreprise (nominations, démissions, augmentations de capital, etc.) sur le site de la Banque-carrefour des entreprises (onglet *Public Search*). Prenez le temps de regarder en détail non seulement le site de l'entreprise, mais aussi ce qui est publié à son sujet sur Internet et sur les réseaux sociaux, tout en conservant bien entendu une distance critique. Vérifiez aussi auprès de l'entreprise qu'elle a souscrit une assurance responsabilité civile administrateurs.

Rejoindre un CA, c'est un peu comme sauter dans un train en marche depuis parfois très longtemps. Vous devez donc rapidement vous mettre à niveau.



Il s'agit de bien comprendre la composition du CA, les compétences de chacun et les éventuels rapports de force.

Enfin, en cas de situation délicate, n'hésitez pas à demander davantage d'informations, en signant au besoin un engagement de confidentialité.

2 Avant la première réunion

Rejoindre un CA, c'est un peu comme sauter dans un train en marche depuis parfois très longtemps. Vous devez donc rapidement vous mettre à niveau pour être en mesure d'exercer pleinement votre mandat. Ce qui implique de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, d'intégrer une série de données chiffrées ou non mais aussi de s'immerger dans sa culture.

Le rôle du président du CA est à cet égard crucial. En charge de la formation des nouveaux administrateurs, c'est lui qui vous procurera, pêle-mêle et dans la mesure de la disponibilité de ces documents, les mission-vision-valeurs de l'entreprise, la stratégie en place, la politique de responsabilité sociétale (RSE), le règlement d'ordre intérieur du CA, les derniers rapports de

réunion, la composition et l'historique de l'actionnariat, les comptes annuels détaillés, le tableau de bord de gestion, le budget, la description des principaux processus internes, l'organigramme, etc.

Pour intégrer cette masse d'informations, l'une ou l'autre réunion préparatoire avec le président ou l'administrateur délégué ne sera sans doute pas du luxe.

Un tour guidé fait aussi partie du cursus préparatoire de tout nouvel administrateur, de même qu'une rencontre avec les principaux cadres: ces échanges informels vous en apprendront beaucoup sur l'entreprise.

3 La première réunion

N'hésitez pas à demander à être présenté(e) et à ce que chaque administrateur se présente, pour bien comprendre la composition du CA, les compétences de chacun et les rapports de force éventuellement en jeu.

Enfin, même si une attitude plus réservée sied au début pour saisir la dynamique à l'œuvre dans les réunions, participez d'emblée activement aux délibérations et profitez de votre relative – et bien légitime – méconnaissance de l'entreprise pour poser des questions: vous serez bien souvent surpris(e) de constater que celles-ci alimenteront utilement le débat.