



Édition du 5 avril 2023

Gouvernance

## La responsabilité des administrateurs pourrait être plus engageante

L'Institut français des administrateurs préconise des bonnes pratiques face à l'extension du rôle du conseil d'administration en matière de RSE et de vigilance.

Publié le 4 avril 2023 à 22:12 - Maj 5 avril 2023 à 11:50

 Article réservé aux abonnés



**Bruno de Roulhac**



Un administrateur qui n'a pas agi dans l'intérêt social pourrait voir sa responsabilité mise en cause -  
Crédit Fotolia.

Avec la multiplication des réglementations nouvelles et à venir en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et de **vigilance**, comment évoluera la responsabilité des administrateurs ? L'Institut français des administrateurs (IFA) s'est interrogé sur les conséquences de ces changements lors d'une matinale et a proposé des préconisations dans son **dernier rapport**, réalisé sous la houlette de Daniel Hurstel, co-président de la commission prospective et recherche de l'IFA.

Depuis la loi Pacte, une entreprise n'est plus seulement jugée à l'aune de ses résultats financiers, mais aussi à celle de sa contribution à la société, le conseil d'administration devant prendre en considération les **enjeux sociaux et environnementaux**. L'activisme actionnarial et la pression des ONG et de l'opinion publique participent aussi à ce changement d'environnement.

Ces nouveaux sujets et la manière dont ils sont traités et médiatisés «*créent un nouvel état d'esprit et un sentiment d'inquiétude générale*», s'inquiète Laurence Dors, co-présidente de la commission prospective et recherche de l'IFA. L'activisme sociétal risque de provoquer une multiplication des plaintes à l'encontre du conseil, qui voit son obligation de moyens se muer en une forme d'obligation de résultats. Or, Le conseil «*s'inscrit traditionnellement dans le temps long et n'est pas bien armé pour réagir à l'immédiateté*», poursuit-elle. Avec la multiplication des «say-on», les administrateurs risquent de ne pas voir leur mandat renouvelé, et l'apparition d'un mouvement de mise en cause nominative des administrateurs «*est très désagréable*», ajoute Laurence Dors.

| A lire aussi: **Le dépôt de résolutions externes en AG devra évoluer**

## Les résolutions externes vont se multiplier

L'important est le dialogue avec les émetteurs, rappelle Anne-Sophie d'Andlau, co-fondatrice de la société de gestion alternative **CIAM**, responsable de la stratégie, du développement et de l'ESG. De peur de se faire taxer de *greenwashing*, certains gros actionnaires relèvent leurs exigences. La multiplication des résolutions externes, même s'il est difficile de les déposer, «*nous semble inévitable*», anticipe-t-elle. Les activistes ne se contentent plus des sujets environnementaux et visent aussi la chaîne d'approvisionnement

et les droits humains. Les conseils doivent s'y préparer. L'activisme commence aussi à toucher les ETI. Il va se renforcer sur les rémunérations, en particulier sur les critères extra-financiers

«Comme actionnaires, nous sommes plus pragmatiques que dogmatiques, ajoute Anne-Sophie d'Andlau. Notre rôle est de nous intéresser aux sujets matériels de l'entreprise, ceux qui vont créer ou détruire de la valeur.» L'objectif du fonds n'est pas de s'attaquer à la réputation d'une entreprise. Dans son dialogue, CIAM regarde ce qui se fait de mieux dans le secteur et demande à l'entreprise de s'aligner sur le meilleur élève de ses comparables.

## Se préparer à une gestion de crise

Pour le moment, le risque de condamnation de l'administrateur pour contribution à insuffisance d'actifs existe en droit mais pas en fait, résume Frank Gentin, président honoraire du tribunal de commerce de Paris. La **responsabilité** civile ou pénale de l'administrateur «est rarement engagée et encore plus rarement retenue», note le rapport de l'IFA. Mais demain, la responsabilité de l'administrateur qui n'a pas agi dans l'intérêt social pourra être mise en cause. Ce qui se prépare «va être terrible», prévient Frank Gentin. De plus, cette responsabilité pourrait être mise en cause dans le cadre de procédures transfrontalières, sans compter les risques liés au devoir de vigilance en matière d'environnement, nécessitant de s'informer et d'avoir du courage, surtout si le PDG n'agit pas dans l'intérêt social de l'entreprise.

Les récentes jurisprudences en France et en Europe marquent l'érosion de la frontière entre sphère privée et sphère publique, avec l'émergence d'une nouvelle catégorie, dont il faudra déterminer les règles, explique l'avocat Jean-Philippe Robé. Aussi, les conseils d'administration se demandent jusqu'où ils doivent prendre en compte les critères exogènes, ajoute Laurence Dors. Pour se protéger, les conseils multiplient les questions d'opinions juridiques. Le risque réputationnel inhérent touche tant l'entreprise que l'administrateur, avec le risque de listes noires d'administrateurs... Désormais, les conseils doivent être prêts à tout moment à une gestion de crise.

A lire aussi: **Tout administrateur doit être guidé par le seul intérêt social de la société**

## L'intérêt social prime

L'administrateur a le droit de prendre des mauvaises décisions, rappelle Frank Gentin. Mais il doit se poser des questions et s'assurer qu'elles sont débattues en conseil. Maintenant, les conseils doivent se préparer à rendre des comptes. Aussi la traçabilité de la prise de décision, notamment dans le procès-verbal du conseil, est essentielle. D'où l'importance du rôle du **secrétaire du conseil**. Montrer qu'on a travaillé sur une question est potentiellement exonératoire de responsabilité, souligne Jean-Philippe Robé. Laurence Dors invite les conseils à adopter une approche plus globale, sans «*saucissonner*» les sujets et à reconsidérer l'approche traditionnelle des risques par la cartographie. Dans tous les cas, une règle d'or s'applique : **l'intérêt social** prime. L'IFA propose comme bonnes pratiques, la vigilance sur l'alignement d'intérêt des dirigeants avec les enjeux de long terme de l'entreprise, la recherche de cohérence entre les différentes décisions du conseil et rappelle que la passivité n'exonère pas l'administrateur de sa responsabilité, au contraire !

Si les contentieux sont des cas extrêmes, le dépôt de résolution exprime l'échec du dialogue en amont avec l'entreprise, souligne Anne-Sophie d'Andlau. CIAM agit sur le renouvellement ou non d'un administrateur sur un sujet précis, demandant au conseil de se former, notamment sur la transition climatique et de poser les bonnes questions, même si cela dérange le management.

---

Droit de reproduction et de diffusion - L'AGEFI [www.agefi.fr](http://www.agefi.fr) ©2023