



Educating **entrepreneurs** for the world

**I.F.G.E. - Institut Français de Gouvernement des Entreprises**

---

Cahier pour la Réforme

**La professionnalisation  
des administrateurs  
de sociétés**

**Cahier II - Résumé et outils**



[www.ifge.eu](http://www.ifge.eu)

---

# Sommaire

<b>Mode d'emploi</b> .....	4
<b>Résumé de l'argumentation</b> .....	5
■ Question 1 L'administrateur doit-il servir l'intérêt des actionnaires ou l'intérêt général de l'entreprise ? .....	5
■ Question 2 En quoi peut-on dire qu'un administrateur est indépendant ? .....	5
■ Question 3 Quel est le rôle d'une association d'administrateurs professionnels ? .....	6
■ Question 4 Que doit-on attendre d'un administrateur professionnel ? .....	6
■ Question 5 Comment nommer et révoquer un administrateur professionnel ? .....	7
■ Question 6 Faut-il tendre vers un "métier" d'administrateur ? .....	8
<b>Dix sept propositions</b> .....	9
<b>Quelques outils d'évaluation des pratiques</b> .....	11
■ Grille 1 : Huit critères pour évaluer le sérieux d'une association professionnelle d'administrateurs .....	12
■ Grille 2 : Six critères pour évaluer la professionnalisation d'un adhérent à l'association .....	13
■ Grille 3 : Six critères pour évaluer le niveau de professionnalisme du conseil d'administration d'une entreprise .....	14
■ Grille 4 : Sept critères pour faire du procès verbal du conseil d'administration un outil d'auto-évaluation de son niveau de professionnalisme .....	15
■ Grille 5 : Six critères pour évaluer l'efficacité d'un administrateur professionnel vis-à-vis de l'entreprise .....	16
■ Grille 6 : Six critères pour évaluer la qualité des procédures de nomination et de révocation des administrateurs .....	17

## Mode d'emploi

La première partie du cahier que vous avez en mains donne un **résumé** de l'argumentaire tel qu'il est exposé dans le cahier I. Il répond à 6 questions principales de la plus générale à la plus technique :

- > Question 1 : L'administrateur doit-il servir l'intérêt des actionnaires ou l'intérêt général de l'entreprise ?
- > Question 2 : En quoi peut-on dire qu'un administrateur est indépendant ?
- > Question 3 : Quel est le rôle d'une association d'administrateurs professionnels ?
- > Question 4 : Que doit-on attendre d'un administrateur professionnel ?
- > Question 5 : Comment nommer et révoquer un administrateur professionnel ?
- > Question 6 : Faut-il tendre vers un "métier" d'administrateur ?

Une lecture de ce résumé donne une vision d'ensemble de nos analyses et de leur progression logique. Elle permet d'avoir une idée générale de l'argumentation et des problèmes abordés. Nos 17 propositions sur la professionnalisation sont rappelées à la fin de la première partie.

Dans la deuxième partie, nous présentons des **outils** d'évaluation de bonnes pratiques que devrait engendrer la professionnalisation des administrateurs. Il s'agit d'aller plus loin que les arguments, en fournissant aux praticiens une aide pour la mise en œuvre de nos propositions. Ces outils consistent en une batterie de 39 critères discutés et établis par un groupe de travail d'experts (juristes, dirigeants, auditeurs, administrateurs, chercheurs, etc.) réunis par Lyon Place Financière et Tertiaire de mars à juillet 2006 (listes des participants en annexe).

Ces critères d'évaluation peuvent intéresser aussi bien des responsables d'entreprise que les actionnaires ou les acteurs chargés d'apprécier la qualité de son gouvernement. Bien entendu, ils ne sont pas exhaustifs, mais ils permettent de donner des pistes pour organiser une bonne évaluation du problème, tel qu'il se pose à chaque société. Ils traduisent aussi notre souci de passer des principes aux actes pour une évolution effective des pratiques de gouvernement d'entreprise.

## Pour poursuivre

- Le cahier I vous donne l'argumentation détaillée : les controverses au sujet des principales questions que pose la professionnalisation des administrateurs ; nos analyses et nos propositions. Vous y trouverez aussi toutes les **ressources utilisées** pour fonder nos analyses : **la liste des personnalités** interrogées, **les rapports et travaux techniques** sur le gouvernement d'entreprise abordant la question du conseil d'administration et **les travaux de recherche académique internationale** les plus importants sur ce sujet.
- Un numéro de "Ce que dit la recherche" présente de manière résumée et accessible les différentes théories sociologiques de la professionnalisation ; téléchargement libre sur notre site: **www.ifge.eu**

---

# Résumé de l'argumentation<sup>(1)</sup>

## Question 1 : L'administrateur doit-il servir l'intérêt des actionnaires ou l'intérêt général de l'entreprise ?

La question est évidemment déterminante pour l'ensemble de notre réflexion. Elle permet de définir ce qui fonde la légitimité des administrateurs. Est-il possible de définir l'intérêt général ou même l'intérêt des actionnaires ? Nous montrons que cela est devenu très difficile. Sur quoi établir alors la fonction d'administrateur ? Nous revenons à une conception originelle : la responsabilité fiduciaire définit le rôle de l'administrateur.

De la discussion, il résulte qu'il faut se débarrasser de la notion de défense de l'intérêt général pour établir le fondement de la légitimité des administrateurs. De même, on ne peut établir celle-ci sur les intérêts des actionnaires devenus nombreux et potentiellement instables. La notion de responsabilité fiduciaire est la plus compatible avec la situation actuelle des entreprises dont les parties prenantes sont complexes et fragmentées. C'est pourquoi nous proposons que :

- P1- L'administrateur a pour vocation de garantir à la communauté des affaires que les risques pouvant impliquer une défaillance de l'entreprise ont été perçus et évalués par les dirigeants. Toutes les activités de l'administrateur relèvent de cette responsabilité fiduciaire.

## Question 2 : En quoi peut-on dire qu'un administrateur est indépendant ?

Il faut passer du principe général à la pratique. Si l'administrateur est un garant aux yeux de la communauté des affaires, l'exercice de son mandat doit être fondé sur une source indiscutable. En effet, il n'est pas suffisant que son autorité s'appuie sur ses compétences ou son expérience. Car concrètement, la façon dont il est désigné, soit par les actionnaires soit par le dirigeant détermine inévitablement l'étendue de son autorité. Il importe donc de définir ce qui, en dernier ressort, pourrait instituer sa légitimité et finalement sa crédibilité aux yeux de la communauté des affaires, d'une manière réellement indépendante.

De la discussion, il résulte que la garantie que l'administrateur apporte à la communauté des affaires n'exclut ni que l'administrateur soit nommé par les actionnaires, ni qu'il entretienne des relations interpersonnelles fortes avec le dirigeant. Pour que chaque entreprise puisse définir l'équilibre entre un fondement interne et externe de la légitimité de ses administrateurs sans tomber ni dans le légalisme, ni dans la complaisance, il faut donner une reconnaissance professionnelle à l'administrateur. Cette reconnaissance assure de manière réellement indépendante aux yeux de la communauté des affaires que l'administrateur possède des qualités nécessaires pour exercer sa responsabilité fiduciaire, ce qui assure sa crédibilité sans limiter son efficacité et donc son autorité. C'est pourquoi nous proposons que :

- P2- Pour exercer légitimement sa mission, un administrateur de société doit pouvoir adhérer à une association professionnelle qui établit clairement les qualités requises pour exercer une telle fonction. Cet agrément établit publiquement la véritable indépendance.
- P3- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent s'assurer de la présence au conseil d'un nombre suffisant d'administrateurs professionnels comme un signe de bon gouvernement de l'entreprise. Cette notion se substitue à celle "d'administrateurs indépendants".

<sup>(1)</sup> voir le Cahier I pour un développement complet de l'argumentation. Disponible en libre téléchargement sur [www.ifge.eu](http://www.ifge.eu)

### Question 3 : Quel est le rôle d'une association d'administrateurs professionnels ?

La professionnalisation de l'administrateur s'établit par un agrément procuré par une association professionnelle. Mais comment se constituent de telles associations ? Et quel contenu doit être donné à l'agrément qu'elles accordent pour que celui-ci soit crédible aux yeux de la communauté des affaires ? Il nous faut approfondir le rôle que peut jouer l'association professionnelle pour contribuer effectivement à affermir l'autorité de l'administrateur dans l'accomplissement de son devoir fiduciaire.

De la discussion, il résulte que l'association professionnelle a pour mission d'établir clairement aux yeux de la communauté des affaires la capacité de l'administrateur qu'elle agréé à remplir son devoir fiduciaire. La possible pluralité des associations professionnelles n'exclut pas des exigences de crédibilité communes, portant sur les règles déontologiques, les conditions d'adhésion et les règles formelles d'agrément des administrateurs. Ces critères doivent être transparents et connus de toutes les parties prenantes de l'entreprise concernées par le mandat exercé par l'administrateur agréé. Il est nécessaire qu'une association professionnelle engage sa propre crédibilité en décernant un agrément. A défaut d'un contrôle par la puissance publique, on peut considérer que le "marché" fera le tri entre associations sérieuses et associations opportunistes. C'est pourquoi nous proposons que :

- P4- Pour se prévaloir de professionnalisme, un administrateur doit recevoir l'agrément d'une association professionnelle qui établit de manière transparente le contenu de l'agrément, ses conditions et ses spécificités.
- P5- Lors de la nomination d'un administrateur professionnel, les informations concernant l'association professionnelle qui l'a agréé sont portées dans le rapport d'activité, au même titre que les informations sur l'administrateur lui-même.
- P6- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent s'assurer que l'association professionnelle qui agréé un administrateur présente un caractère suffisant de transparence, de sérieux et de crédibilité.

### Question 4 : Que doit-on attendre d'un administrateur professionnel ?

Trop souvent, l'administrateur est évalué après la survenue d'une crise majeure de l'entreprise ; les attentes à son égard sont définies après coup, précisant alors qu'il aurait dû agir dans un autre sens. Cette situation n'est pas acceptable car le risque d'apparition de crise n'est jamais anticipé et l'administrateur est évalué sur des critères de "mieux faire" plus ou moins arbitraires. La professionnalisation des administrateurs peut inverser cette logique en établissant ce que l'on est en droit d'attendre d'un administrateur professionnel et comment il est possible de l'évaluer durant l'exercice de son mandat. Cela amène à préciser ce qui différencie fondamentalement ce type d'administrateur des autres intervenants dans le gouvernement des entreprises.

De la discussion, il résulte que l'administrateur professionnel n'est ni un dirigeant-bis, ni un consultant, ni un contrôleur, ni un conseiller, même s'il peut être amené, dans le cadre de sa mission, à agir comme tel. Il est avant tout un acteur indispensable pour établir la confiance de la communauté des affaires, parce qu'il exerce publiquement et effectivement une responsabilité fiduciaire. C'est ce qui ordonne toutes ses actions concrètes exercées dans l'entreprise. Aussi, tout doit être mis en œuvre pour que ce devoir fiduciaire soit clairement identifié et exercé dans la transparence. C'est pourquoi nous proposons que :

- 
- P7- Les règlements intérieurs des conseils d'administration doivent rendre publique auprès de la communauté des affaires la manière dont sont prises les décisions soumises en conseil. Ils doivent prévoir l'obligation de consigner dans les procès verbaux le résultat des votes avec décompte des voix et résultats obtenus (quitus, réserve, rejet) ainsi que les objections éventuelles ; ils doivent en outre instituer la possibilité pour tout administrateur de demander la mise au vote d'une résolution à bulletin secret.
  - P8- Tout administrateur professionnel doit être régulièrement évalué de manière à mettre en évidence qu'il s'acquitte avec diligence de sa responsabilité fiduciaire. Cette évaluation doit être le fait d'une instance indépendante de l'entreprise, et doit être publiée par elle.
  - P9- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent s'assurer que d'une part, le règlement intérieur du conseil établit clairement les modalités de prises de décisions et que, d'autre part, l'évaluation des administrateurs professionnels est régulière, sérieuse et transparente.
  - P10- Les pouvoirs publics doivent définir de manière précise les conditions de mise en cause de la responsabilité juridique des administrateurs. Ils doivent également favoriser les dispositifs permettant aux actionnaires des poursuites envers les administrateurs dont les défaillances peuvent impliquer un préjudice à leur égard.

## Question 5 : Comment nommer et révoquer un administrateur professionnel ?

Nous avons établi les conditions d'existence de l'administrateur professionnel et défini son rôle par rapport à d'autres intervenants. Nous consacrons cette question à réfléchir sur les conséquences que la présence d'administrateurs professionnels aura sur les règles du gouvernement d'entreprise. Il ne s'agit pas de discuter le gouvernement d'entreprise lui-même, mais certaines de ses règles du jeu, et notamment la manière de nommer et révoquer les administrateurs.

De la discussion, il résulte que la nomination et la révocation de l'administrateur professionnel sont des éléments déterminants pour sa crédibilité. Des pratiques fondées sur l'absence de clarté ou la complaisance doivent nécessairement être remises en cause. D'autre part, il faut privilégier l'autorégulation des conseils, au nom même du principe de responsabilité fiduciaire et pour le consolider. C'est pourquoi nous proposons que :

- P11- Le règlement intérieur des conseils d'administration doit prévoir la proposition à l'assemblée générale d'au moins deux candidats par poste à pourvoir, de manière à permettre un choix réel et éclairé.
- P12- Les pouvoirs publics doivent revenir sur le principe de révocation « ad nutum » des administrateurs.
- P13 Les règlements intérieurs des conseils d'administration doivent préciser les conditions de révocation et instituer un devoir de récusation des administrateurs par leurs pairs en cas de défaillance avérée.
- P14- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent s'assurer que le règlement intérieur du conseil d'administration est rendu public, et comporte les règles de fonctionnement précédentes.

## Question 6 : Faut-il tendre vers un "métier" d'administrateur?

Dire que l'administrateur est un professionnel ne veut pas dire qu'il existe nécessairement un métier d'administrateur. Profession et métier sont deux notions différentes que nous devons soigneusement différencier pour éviter les mauvaises interprétations de la professionnalisation. Nous terminons donc notre réflexion sur la professionnalisation de l'administrateur en abordant la question économique : rémunération et temps passé à l'exercice de la fonction déterminent le passage de la professionnalisation au métier.

La professionnalisation des administrateurs conduit à l'émergence d'un marché du travail. Un certain nombre de règles est nécessaire pour établir des pratiques de rémunération juste au regard des aptitudes déployées par les administrateurs et attirer les plus compétents. La transparence quant au temps que l'administrateur est supposé consacrer à sa responsabilité fiduciaire, permet de vérifier à la fois si la fonction peut être vraiment exercée de manière crédible, et si le niveau de rémunération est adapté. Les parties prenantes de l'entreprise peuvent obtenir ainsi un indicateur de confiance vis-à-vis des administrateurs professionnels. C'est pourquoi nous proposons que :

- P15- Les pouvoirs publics doivent abolir la limitation du nombre des mandats des administrateurs.
- P16- Les rapports d'activité doivent préciser, dans les rubriques consacrées à la "gouvernance", le nombre forfaitaire de jours que les administrateurs sont supposés consacrer à leur fonction pour le compte de l'entreprise.
- P17- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent s'assurer que les entreprises proposent aux administrateurs professionnels un nombre de jours forfaitaires suffisant pour que l'exercice diligent de leur responsabilité fiduciaire puisse être effectif et crédible.

---

# La professionnalisation des administrateurs de sociétés en dix sept propositions

- P1- L'administrateur a pour vocation de garantir à la communauté des affaires que les risques pouvant impliquer une défaillance de l'entreprise ont été perçus, évalués et assumés par les dirigeants. Toutes les activités de l'administrateur relèvent de cette responsabilité fiduciaire.
- P2- Pour exercer légitimement sa mission, un administrateur de société doit pouvoir adhérer à une association professionnelle qui établit clairement les qualités requises pour exercer une telle fonction. Cet agrément établit publiquement la véritable indépendance.
- P3- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent s'assurer de la présence au conseil d'un nombre suffisant d'administrateurs professionnels comme un signe de bon gouvernement de l'entreprise. Cette notion se substitue à celle d'administrateurs "indépendants".
- P4- Pour se prévaloir de professionnalisme, un administrateur doit recevoir l'agrément d'une association professionnelle qui établit de manière transparente le contenu de l'agrément, ses conditions et ses spécificités.
- P5- Lors de la nomination d'un administrateur professionnel, les informations concernant l'association professionnelle qui l'a agréé sont portées dans le rapport d'activité, au même titre que les informations sur l'administrateur lui-même.
- P6- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent s'assurer que l'association professionnelle qui agréé un administrateur présente un caractère suffisant de transparence, de sérieux et de crédibilité.
- P7- Les règlements intérieurs des conseils d'administration doivent rendre publique auprès de la communauté des affaires la manière dont sont prises les décisions soumises en conseil. Ils doivent prévoir l'obligation de consigner dans les procès verbaux le résultat des votes avec décompte des voix et résultats obtenus (quitus, réserve, rejet) ainsi que les objections éventuelles ; ils doivent en outre instituer la possibilité pour tout administrateur de demander la mise au vote d'une résolution à bulletin secret.
- P8- Tout administrateur professionnel doit être régulièrement évalué de manière à mettre en évidence qu'il s'acquitte avec diligence de sa responsabilité fiduciaire. Cette évaluation doit être le fait d'une instance indépendante de l'entreprise, et doit être publiée par elle.
- P9- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent s'assurer que d'une part, le règlement intérieur du conseil établit clairement les modalités de prises de décisions et que, d'autre part, l'évaluation des administrateurs professionnels est régulière, sérieuse et transparente.
- P10- Les pouvoirs publics doivent définir de manière précise les conditions de mise en cause de la responsabilité juridique des administrateurs. Ils doivent favoriser les dispositifs permettant aux actionnaires des poursuites envers les administrateurs dont les défaillances peuvent impliquer un préjudice à leur égard.



- P11- Le règlement intérieur des conseils d'administration doit prévoir la proposition à l'assemblée générale d'au moins deux candidats par poste à pourvoir, de manière à permettre un choix réel et éclairé.
  - P12- Les pouvoirs publics doivent revenir sur le principe de révocation "ad nutum" des administrateurs.
  - P13- Les règlements intérieurs des conseils d'administration doivent préciser les conditions de révocation et instituer un devoir de récusation des administrateurs par leurs pairs en cas de défaillance avérée.
  - P14- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent s'assurer que le règlement intérieur du conseil d'administration est rendu public, et comporte les règles de fonctionnement précédentes.
  - P15- Les pouvoirs publics doivent abolir la limitation du nombre des mandats des administrateurs.
  - P16- Les rapports d'activité doivent préciser, dans les rubriques consacrées à la "gouvernance", le nombre forfaitaire de jours que les administrateurs sont supposés consacrer à leur fonction pour le compte de l'entreprise.
  - P17- Pour apprécier la qualité du gouvernement d'une entreprise, les actionnaires et les analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) doivent s'assurer que les entreprises proposent aux administrateurs professionnels un nombre de jours forfaitaires suffisant pour que l'exercice diligent de leur responsabilité fiduciaire puisse être effectif et crédible.
- ☛ **Dans la seconde partie de ce cahier, nous donnons six grilles de lecture permettant d'évaluer la professionnalisation des administrateurs et ses conséquences sur les pratiques de gouvernement d'entreprise.**

---

# Quelques outils d'évaluation des pratiques

Pour pouvoir analyser les bonnes pratiques liées à la professionnalisation des administrateurs, nous proposons des grilles d'évaluation ou d'auto-évaluation. Elles mettent en action les principes et les propositions discutés dans le cahier I et résumés précédemment. Chaque grille permet d'examiner une dimension du professionnalisme de l'administrateur et de vérifier si son implication **a du sens, crée de la valeur et peut être efficace**. Pour chaque question soulevée dans l'argumentaire, nous proposons des critères d'évaluation :

- > Huit critères pour évaluer le sérieux d'une association professionnelle d'administrateurs.
- > Six critères pour évaluer le professionnalisme d'un adhérent à l'association.
- > Six critères pour évaluer le niveau de professionnalisme du conseil d'administration d'une entreprise.
- > Sept critères pour faire du procès verbal du conseil d'administration un outil d'auto-évaluation de son niveau de professionnalisme : nous considérons en effet, que la gestion des procès verbaux (contenu, validation, mise à disposition) est un moyen à la disposition de toute entreprise pour professionnaliser son conseil.
- > Six critères pour évaluer les engagements d'un administrateur professionnel vis-à-vis de l'entreprise : ces critères reprennent, en les adaptant, ceux qui ont été définis dans le Cahier consacré aux administrateurs salariés<sup>(2)</sup>, car les exigences envers les uns et les autres, sont très comparables.
- > Six critères pour évaluer l'indépendance de l'administrateur professionnel au moment de sa nomination ou de sa révocation.

Pour utiliser la grille d'évaluation:

- > Attribuez, pour chaque critère, un nombre de points dans la colonne selon la pondération proposée.
- > Additionnez par colonne les points obtenus.
- > Le total de la colonne d'une grille, toujours sur 20 points, vous donne une indication sur la façon dont l'association professionnelle, l'administrateur ou l'entreprise répond aux attentes en matière de professionnalisme des administrateurs.

Au total, on dispose ainsi d'une batterie de 39 critères d'évaluation des pratiques. Ceux-ci ne sont évidemment pas exhaustifs, mais ils donnent une idée des conséquences de la professionnalisation sur le fonctionnement des conseils. Chaque entreprise, ses actionnaires et ses analystes (gestionnaires de fonds, analystes financiers, conseils, médias, etc.) peuvent adapter les critères et les modes d'évaluation selon leurs propres attentes. Il s'agit, en tout état de cause, de passer des principes à la pratique afin d'inscrire concrètement le choix ou non de la professionnalisation des administrateurs dans une volonté d'amélioration du gouvernement des entreprises.

<sup>(2)</sup> Disponible en libre téléchargement sur le site web de l'IFGE : [www.ifge.eu](http://www.ifge.eu)

Grille 1 : Huit critères pour évaluer le sérieux d'une association professionnelle d'administrateurs

Critère	Evaluation	Signification
L'association promeut une charte qui décrit ses caractéristiques et les normes de conduite attendues de ses adhérents.	/3	<i>L'association professionnelle a un devoir vis-à-vis de la communauté des affaires en attestant des compétences de ses membres. La nature des compétences dont elle atteste doit donc être connue et affirmée dans une charte rendue publique.</i>
Les conditions d'éligibilité, d'adhésion et d'éviction d'une association sont publiques.	/3	<i>L'appartenance à une association professionnelle ne peut pas être le fait d'un droit lié au versement cotisation ou de la seule volonté de l'adhérent. Elle implique un engagement d'une association vis-à-vis de celui ou de celle qu'elle accueille, mais aussi de la communauté des affaires. Ses conditions doivent donc être connues de chacun et valables pour tous.</i>
Il existe un comité de validation des candidatures dont les membres et les règles de fonctionnement sont publiques.	/2	<i>L'adhésion est un moment déterminant pour la qualité des membres d'une association professionnelle. Aussi ses modalités doivent elles impliquer des membres et engager leur responsabilité.</i>
L'adhésion est accordée pour 3 ans maximum renouvelables.	/1	<i>Etre administrateur professionnel ne peut pas être considéré comme un état définitif renouvelable de droit. Il est du devoir de l'association de vérifier régulièrement que ses membres ont les qualités requises.</i>
L'association professionnelle comprend au moins 20 membres. Si le nombre des adhérents est important, elle s'organise de manière à ce qu'ils se retrouvent dans des groupes de travail permettant des échanges interpersonnels.	/3	<i>La taille d'une association professionnelle est déterminante sur la qualité du service qu'elle rend. Trop petite, elle ne peut pas accomplir sa mission faute de moyens mais aussi de capacités de communication et d'influence. En revanche, si elle devient trop importante, elle peut finir par offrir des services trop généraux pour conforter les compétences des membres, notamment par l'échange sur leurs expériences courantes. D'où l'importance de limiter la taille minimum mais aussi d'être vigilant à l'organisation lorsque l'association se développe.</i>
L'association propose un programme de formation et d'échange d'expériences rendu public.	/3	<i>Le rôle de l'association étant de garantir la compétence professionnelle des membres qui y adhèrent, il importe qu'elle assure cette compétence par de la formation. La qualité de celle-ci est aussi un signal à la communauté des affaires. D'où l'importance de la rendre publique.</i>
L'association n'exerce pas de fonction concurrente avec des acteurs du marché.	/4	<i>Une association professionnelle ne peut pas devenir un moyen détourné d'assurer une fonction économique en concurrence avec les acteurs du marché, par exemple en détournant vers des profits privés la notoriété liée à son rôle social. Il s'agit donc de créer une étanchéité entre les activités de l'association et des activités marchandes organisées de ses membres.</i>
L'association recommande des solutions en matière de responsabilité civile.	/1	<i>L'association rend service à ses adhérents et signale ainsi qu'elle est concernée par l'exercice concret de leur rôle avec ses difficultés.</i>
<b>Un score &gt; 10 signale le sérieux d'une association</b>	<b>/20</b>	<b>Un score &lt; 10 signale le manque de sérieux d'une association</b>

*Grille 2 : Six critères pour évaluer la professionnalisation d'un adhérent à l'association*

Critère	Evaluation	Signification
L'adhérent s'engage formellement à suivre les règles de comportement établies par la charte de l'association	/5	<i>De manière symétrique par rapport à la grille précédente, l'appartenance à une association professionnelle suppose un engagement personnel de l'adhérent et une acceptation claire de ses principes et de son fonctionnement.</i>
L'adhérent s'engage à participer aux activités de son association et notamment aux formations qu'elle propose.	/4	<i>Parmi les engagements de tout adhérent, la participation à l'animation de son association est indispensable pour que l'association reste toujours fondée sur l'implication de ses membres. L'engagement lié à la formation spécifique, en particulier, que l'adhérent se considère comme un professionnel dont le savoir est toujours perfectible et perfectionné.</i>
L'adhérent s'engage à ne pas utiliser l'association professionnelle dans l'objectif de s'en servir exclusivement pour son intérêt personnel.	/4	<i>L'adhésion à une association professionnelle doit toujours être motivée et orientée vers la professionnalisation de l'exercice de la fonction d'administrateur. Elle ne peut être un moyen de poursuivre des intérêts personnels, en terme de création d'affaires, et quel que soit le caractère estimable de ceux-ci.</i>
Le curriculum vitae des adhérents de l'association professionnelle est public, ainsi que le nombre de mandats de l'adhérent.	/2	<i>Il importe que la communauté des affaires connaisse les membres de l'association pour s'assurer de son sérieux, mais aussi que chaque adhérent signale, par cette pratique, une attitude de transparence sur ses activités, ses expériences et ses compétences.</i>
L'adhérent s'engage à ne pas demander le renouvellement de son adhésion s'il n'a pas exercé de mandat dans les deux années précédentes.	/2	<i>L'adhésion à une association peut aider à trouver des mandats d'administrateurs et à construire ainsi sa professionnalisation. Néanmoins, quand aucun mandat n'est trouvé, il faut prendre la mesure des compétences ou du désir réel d'exercer cette fonction. Dans une logique de professionnalisation, il importe que l'adhérent s'engage à être le premier évaluateur de ses propres résultats.</i>
L'adhérent s'engage à démissionner en cas de mise en examen.	/3	<i>Pour ne pas impliquer l'association professionnelle dans les démêlés judiciaires d'un de ses membres, il s'agit là d'une règle de bon comportement. Il ne doit signaler en aucune façon l'innocence ou la culpabilité, mais la seule capacité de discernement de l'adhérent vis-à-vis du bien commun de l'association professionnelle.</i>
<b>Un score &gt; 10 signale un haut niveau de professionnalisation des adhérents</b>	<b>/20</b>	<b>Un score &lt; 10 signale un niveau de professionnalisation insuffisant des adhérents</b>

*Grille 3 : Six critères pour évaluer le niveau de professionnalisme du conseil d'administration d'une entreprise*

Critère	Evaluation	Signification
Les administrateurs adhérant à une association professionnelle représentent au moins la moitié des administrateurs du conseil.	/5	<i>Ce critère n'est pas normatif quant à la proportion : il met en évidence qu'un conseil composé d'administrateurs indépendants (la moitié dans les normes internationales actuelles), doit être composé d'administrateurs référant à une association professionnelle qui garantit leurs compétences. Ceci permet d'éviter les définitions ambiguës de l'indépendance et d'affirmer la qualité des administrateurs extérieurs en dehors de tout copinage ou réseau d'influence.</i>
Les administrateurs professionnels appartiennent à des associations différentes traduisant une diversité de profils.	/4	<i>Ce critère est une conséquence de notre définition du rôle des associations professionnelles : comme elles peuvent être fondées à partir de principes ou dans le but de valoriser des compétences différentes, il paraît naturel qu'un même conseil comprenne des administrateurs professionnels issus d'associations différentes.</i>
Une évaluation annuelle du travail des administrateurs est effectuée.	/5	<i>La logique de la professionnalisation n'a aucun sens si elle ne donne pas lieu à une évaluation des pratiques concrètes des administrateurs supposés agir de manière professionnelle.</i>
Le nombre de jours annuels que l'administrateur est supposé consacrer à l'entreprise est clairement établi et communiqué au moment de sa nomination.	/2	<i>Lorsqu'un administrateur est nommé, il est normal que l'entreprise établisse la charge de travail qu'elle attend de lui, comme elle le ferait de tout salarié ou prestataire de service.</i>
La rémunération de l'administrateur professionnel est communiquée aux actionnaires au moment de sa nomination.	/3	<i>De la même façon, il est important que les actionnaires soient conscients que le service attendu et rendu par l'administrateur professionnel a un coût nécessaire, et qu'ils puissent évaluer les apports des administrateurs en fonction de ce coût.</i>
L'ensemble des mandats de l'administrateur professionnel et ses activités au service d'autres entreprises sont communiqués aux actionnaires.	/1	<i>Cette pratique assez commune dans les entreprises cotées doit être généralisée car elle permet aux actionnaires de mieux évaluer les compétences et les disponibilités de l'administrateur.</i>
Un score > 10 signale un haut niveau de professionnalisme du conseil	/20	Un score < 10 signale un niveau de professionnalisme insuffisant du conseil

*Grille 4 : Sept critères pour faire du procès verbal du conseil d'administration un outil d'auto-évaluation de son niveau de professionnalisme*

Critère	Evaluation	Signification
La traçabilité des décisions prises guide l'établissement du procès verbal du conseil d'administration et des comités attachés à ce conseil et permet une auto-évaluation des travaux du conseil.	/4	<i>Le procès verbal (PV) d'un conseil doit permettre de savoir en quoi les administrateurs jouent leur rôle. La façon de gérer le PV, de le mettre à disposition et d'en faire un outil d'auto-évaluation du conseil est symptomatique de la qualité du conseil : exhaustivité de la restitution des débats, sérieux des comptes-rendus, capacité à accepter des avis différents, etc.</i>
Les décisions prises en conseil (ou en comité) font l'objet d'un vote formel.	/2	<i>On évitera les approbations tacites unanimes qui déresponsabilisent les administrateurs et font perdre la trace d'éventuelles divergences de vue. Le PV doit consigner ces échanges ; l'approbation systématique des décisions à l'unanimité est suspecte.</i>
Tout administrateur peut faire inscrire au procès verbal un attendu sur l'explication de son vote.	/4	<i>Cette pratique doit être encouragée pour inviter les administrateurs professionnels à exercer consciencieusement leur fonction, même lorsqu'ils ont des avis différents et sans que cette différence ne contredise, au contraire, leur implication dans l'entreprise : un administrateur qui n'émettrait jamais de réserve s'avérerait finalement inutile aux débats du conseil et donc à sa création de valeur.</i>
Tous les administrateurs ayant une voix délibérative au conseil (ou comité) sont destinataires du procès verbal.	/1	<i>Pour que le procès verbal soit un véritable instrument d'auto-évaluation du conseil, il importe que les administrateurs se l'approprient comme le témoignage institutionnel de leur participation effective aux débats et aux décisions.</i>
Le procès verbal doit faire l'objet d'une relecture par les membres du conseil (ou du comité) dans les quinze jours suivant la tenue du conseil (ou du comité).	/4	<i>Id.</i>
L'approbation du procès verbal du conseil précédent est le premier point à l'ordre du jour d'un conseil.	/2	<i>En sens contraire, le conseil dans son ensemble doit considérer le procès-verbal comme l'expression de la qualité de son travail. Chaque réunion doit donc commencer par valider la rigueur du compte-rendu de la réunion précédente.</i>
Il existe un recueil de procès verbaux des conseils et comités, disponible pour tout administrateur ayant une voix délibérative.	/3	<i>Le corpus des procès-verbaux constitue la mémoire institutionnelle du conseil : tous les administrateurs et nouveaux administrateurs doivent pouvoir s'y replonger pour resituer les décisions à prendre, si cela s'avère nécessaire.</i>
<b>Un score &gt; 10 signale une bonne gestion du PV</b>	<b>/20</b>	<b>Un score &lt; 10 signale une mauvaise gestion du PV</b>

*Grille 5 : Six critères pour évaluer l'efficacité d'un administrateur professionnel vis-à-vis de l'entreprise*

Critère	Evaluation	Signification
Il intervient régulièrement durant le conseil (ou le comité auquel il appartient).	/2	<p><i>Ces critères reprennent ceux que nous avons définis pour l'administrateur salarié, dans notre Cahier pour la Réforme consacré à ce sujet (voir grille 4 du Cahier 2). Cette intersection témoigne du fait que nos propositions concernant les évolutions du conseil et plus largement celles du gouvernement des entreprises, sont traitées dans leur cohérence d'ensemble et ne sont pas spécifiques à chaque problème étudié. L'administrateur salarié est un cas particulier d'administrateur dont les spécificités ont été décrites, mais dont les points communs avec l'administrateur professionnel, notamment dans la manière d'exercer sa mission, sont nombreux. C'est ce que met en évidence cette grille, dans laquelle nous appliquons aux compétences propres attendues de l'administrateur professionnel, les critères déjà retenus pour les administrateurs salariés. La pondération a été modifiée pour tenir compte des différences.</i></p>
Il apporte régulièrement une plus-value au conseil (ou comité) en se fondant sur sa spécialité et son expérience.	/3	
Il apporte régulièrement une plus-value au conseil en proposant des comparaisons avec d'autres situations d'entreprises.	/3	
Ses apports se font dans le respect des positions de chaque administrateur.	/2	
Ses interventions sont prises en considération dans la décision finale du conseil (ou comité).	/5	
Ses interventions en conseil sont appuyées sur des informations précises et sûres.	/5	
Un score > 10 signale l'efficacité d'un administrateur professionnel	/20	Un score < 10 signale l'inefficacité d'un administrateur professionnel

*Grille 6 : Six critères pour évaluer la qualité des procédures de nomination et de révocation des administrateurs*

Critère	Evaluation	Signification
Les compétences et profils requis pour exercer la fonction d'administrateur sont clairement définis par l'entreprise avant sélection d'un candidat.	/4	<i>L'administrateur professionnel doit répondre à une demande de compétences particulières de la part de l'entreprise, témoignée par ses dirigeants. Il importe que cette demande soit formulée pour que le travail de l'administrateur et ses compétences soient évalués correctement par la suite.</i>
Les raisons qui ont présidé à la proposition de nomination ou de renouvellement d'un administrateur professionnel sont clairement exprimées à l'AG par le président du conseil.	/5	<i>Les actionnaires sont les garants ultimes du fait que les compétences de l'administrateur professionnel ont été bien définies et sont susceptibles d'améliorer le fonctionnement du conseil et/ou d'accroître la valeur créée pour l'entreprise.</i>
Le processus de sélection de l'administrateur professionnel (réseau, chasseur de tête, etc.) est explicité dans le règlement du conseil d'administration et communiqué à l'assemblée des actionnaires.	/4	<i>Il s'agit de rendre le plus transparent possible ce processus pour éviter des relations personnelles trop étroites entre dirigeant et administrateur qui peuvent être préjudiciables à l'exercice libre de la fonction de ce dernier.</i>
Le budget global de fonctionnement du conseil comprenant les frais de recrutement de nouveaux administrateurs est communiqué à l'assemblée des actionnaires.	/1	<i>Il importe de sensibiliser les actionnaires à la nécessité d'investir dans le gouvernement de l'entreprise au même titre que dans d'autres fonctions importantes pour son contrôle et sa pérennité.</i>
La durée du mandat de l'administrateur est de trois ans renouvelable deux fois au maximum successivement.	/2	<i>Cette pratique se généralise et elle semble la plus compatible avec la nécessité d'un apprentissage de la fonction. Le renouvellement des membres du conseil est néanmoins aussi nécessaire pour que la fonction de surveillance puisse être exercée avec vigilance et à long terme ; d'où une limitation de durée.</i>
Les conditions de révocation d'un administrateur sont explicitées dans le règlement du conseil d'administration et rendues publiques.	/4	<i>Ces conditions doivent éviter les abus d'autorité de la part du dirigeant et garantir que l'administrateur ne peut être démis pour divergence de vue. Cette condition est essentielle pour que la fonction de contrôle et de proposition puisse être accomplie dans la sérénité, et de manière crédible pour la communauté des affaires.</i>
<b>Un score &gt; 10 signale une bonne qualité des procédures de nomination et de révocation des administrateurs</b>	<b>/20</b>	<b>Un score &lt; 10 signale une mauvaise qualité des procédures de nomination et de révocation des administrateurs</b>



# Annexe

## Participants à l’atelier “Professionnalisation des Administrateurs” dans le cadre de la commission gouvernance de Lyon Place Financière et Tertiaire :

- R. CHARMASSON (Boyden)
- M. COLLONGE (Euronext)
- B. DURVIN (Equity Interests)
- A. EMINET (IFGE)
- J.P. GITENAY (Lamy Lexel)
- P.Y. GOMEZ (IFGE)
- J.T. HEINTZ (Fidal)
- J.P. MARANDET (Apia)
- C.F. ROCHER (Bayer Cropscience SA)
- B. VARICHON (Lyon Place Financière et Tertiaire)
- C. WEBER (Apia)



## Campus de Lyon-Ecully

23 avenue Guy de Collongue  
F- 69134 Ecully cedex  
T. +33 (0) 4 78 33 78 00  
F. +33 (0) 4 78 33 61 69

## Bureau de Paris

43 boulevard Malesherbes  
F- 75008 Paris  
T. +33 (0) 1 53 34 16 40  
F. +33 (0) 1 53 34 16 41

[www.em-lyon.com](http://www.em-lyon.com)

## ■ EM LYON I.F.G.E.

Pierre-Yves GOMEZ  
Directeur

### Contact

Catherine PERRIER  
**+33 (0) 4 78 33 77 82**  
[perrier@em-lyon.com](mailto:perrier@em-lyon.com)

[www.ifge.eu](http://www.ifge.eu)



EM LYON a reçu  
la triple accréditation  
AACSB, EQUIS et AMBA



Fondée en 1872, EM LYON  
-Ecole de Management de Lyon-  
est affiliée à la Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Lyon