

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

---

## Edito de Pierre-Yves GOMEZ Directeur de l'I.F.G.E.



Parmi les principaux chantiers du gouvernement d'entreprise, la question de l'administrateur tient une place de choix. Pour le dire brutalement, a-t-on encore besoin d'administrateurs et si oui, pour quoi faire ? Nous avons voulu consacrer ce second **Cahier pour la Réforme** à répondre à ces questions en assumant notre position : **la professionnalisation des administrateurs** est désormais une exigence si l'on veut assurer l'avenir de cette fonction dans le gouvernement des entreprises modernes.

■ **Les administrateurs sur la sellette** : le bouleversement considérable que connaît le capitalisme depuis 20 ans dû à la massification de l'actionariat, a conduit à des évolutions profondes du gouvernement des entreprises. Dans une société qui attend de plus en plus de diligence et de contrôle, la question du rôle que doivent jouer les administrateurs a alors été posée. Auparavant, l'administrateur était une sorte de conseiller privé du Président, lui apportant, outre ses avis et parfois ses réseaux, une approbation plutôt générale et généralement amicale de son action. Les pressions à son égard ont commencé à s'exercer lorsque les actionnaires, de plus en plus nombreux et exigeants, se sont interrogés pour savoir qui contrôlait le dirigeant. Quelques scandales financiers retentis-

sants laissèrent à penser que les administrateurs n'avaient pas été d'une grande utilité. La question redoutable a alors été énoncée : à quoi servent les administrateurs ?

■ **Des administrateurs sur-responsabilisés**. Un excès en chassant un autre, on est alors passé à une inflation d'exigences à l'égard des administrateurs. Ils ont été invités à être conseillers du Président, mais aussi des représentants des actionnaires et des défenseurs de l'intérêt général, à définir et contrôler les stratégies, tout en assurant la véracité des comptes et des systèmes d'audit, à donner leur avis sur les rémunérations et les nominations, à contrôler et à anticiper. Comme si, dans la période de transition que connaît le gouvernement des entreprises, on faisait des administrateurs des superviseurs omniscients et omnipotents, pour mieux conjurer l'impossibilité où l'on se trouve de s'assurer vraiment de tous les contrôles et de tous les risques. Bien entendu, une définition aussi élastique de la fonction d'administrateur finit par être contre-productive, car on voit mal comment quelques réunions par an leur permettraient d'assurer des missions aussi nombreuses et aussi complexes et d'en être effectivement tenus pour responsables.

■ **Un sésame : l'indépendance des administrateurs.** Devant cette évidence, le débat a été longtemps occulté par une notion apparue en 1992 dans le rapport Cadbury et appelée à un riche avenir : l'indépendance des administrateurs. Constatant subitement que les administrateurs étaient largement cooptés et appartenaient généralement au sérail du dirigeant, il fut avancé comme principe de bon gouvernement, que leur indépendance était indispensable pour fonder la qualité de leur jugement. L'idée va plutôt dans le bon sens mais elle est, à l'évidence, un peu courte. Et la communauté des affaires, avec son goût du pragmatisme, ne s'y est pas trompée, ironisant assez vite sur les difficultés quasi métaphysiques à définir clairement l'indépendance, ou sur l'inopportunité de la notion (qui n'a pas entendu le classique "mieux vaut un administrateur compétent qu'indépendant") - et avec le sentiment que tout cela agissait comme un modeste paravent pour cacher l'indécente nudité de la question de fond "A quoi servent concrètement les administrateurs ?"

■ **Ouvrir le débat.** C'est cette question que nous avons voulu poser et à laquelle nous proposons des éléments de réponses : les administrateurs ont un rôle important à jouer dans le nouvel équilibre du gouvernement des entreprises, **à condition que l'on circoncrive clairement leur responsabilité et que l'on fixe les conditions d'exercice de leur fonction. C'est ce que nous appelons la professionnalisation des administrateurs.** Leur devoir est d'apporter à la communauté des affaires la garantie que les risques majeurs qui peuvent mettre en péril la pérennité de l'entreprise à différentes échéances sont connus et assumés par les dirigeants. Sur cette base, **nous discutons 17 propositions destinées à fonder une pratique nouvelle de la fonction d'administrateur** dans les entreprises contemporaines. Fidèles à la mission de l'I.F.G.E, nous cherchons avant tout à susciter la prise de conscience et le débat avec nos propres mots, et sans disqualifier les travaux qui ont déjà été proposés en ce sens.

■ **L'apport du centre de recherche.** Une équipe de chercheurs de l'I.F.G.E sous la responsabilité d'Aurélien EMINET a approfondi la réflexion sur la professionnalisation ; elle a étudié systématiquement l'émergence des professions (médecins, avocats, journalistes, etc.) pour comprendre, par comparaison, comment la professionnalisation des administrateurs pouvait être envisagée. Un numéro de notre série **Ce que dit la Recherche**, propose une synthèse de ces travaux. Il est librement disponible sur notre site **www.ifge-online.org**. De même, un numéro de notre série **Chiffres et textes clés** met à disposition les principaux textes résumant l'activité des administrateurs.

■ **L'apport de nos partenaires.** Mais ce **Cahier** n'a été possible que par l'implication des nombreux partenaires et amis de l'I.F.G.E qui ont accepté de donner de leur temps et d'être interviewés, parfois longuement, pour partager leurs expériences. Nous assumons seuls la responsabilité des propositions que nous faisons ici, mais il est clair que leurs contributions, même lorsqu'elles s'avéraient contredire nos opinions, ont été essentielles. La liste est donnée à la fin du Cahier I. Qu'ils soient tous remerciés ici, et plus particulièrement nos trois partenaires principaux pour cette opération, la Caisse d'Épargne (Ceral), APIA et Whitehead Mann.

■ **Et la suite...** Exceptionnellement, nous ne publions pas en même temps le Cahier II, consacré aux outils de mise en œuvre de nos propositions. En effet, après une présentation de nos réflexions dans le cadre de Lyon Place Financière et Tertiaire, un groupe de travail s'est spontanément proposé de participer à l'élaboration du Cahier II. Composé de dirigeants, d'administrateurs, d'auditeurs et de juristes, il s'est donné quatre mois pour faire des propositions d'outils de travail. **Le Cahier II sera donc publié en juin 2006.** C'est pour nous une grande satisfaction et une grande joie de constater cette implication et cette volonté de participer, ensemble, à améliorer les pratiques. Et de pouvoir finalement inverser la formule qui résume la philosophie de l'I.F.G.E en constatant que cette fois c'est **"l'action au service de la recherche"**!



#### 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

#### Centre de Formation de Paris

45 rue de Paradis - BP 240  
F- 75464 Paris cedex 10  
T. +33 (0) 1 53 34 16 40  
F. +33 (0) 1 53 34 16 41

Fondée en 1872,  
EM LYON est  
affiliée à



EM LYON a reçu la triple accréditation





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 I - Arguments et propositions**



[www.ifge-online.org](http://www.ifge-online.org)

---

# Sommaire

<b>Mode d'emploi</b> .....	3
----------------------------	---

## Arguments et propositions

■ Question 1 L'administrateur doit-il servir l'intérêt des actionnaires ou l'intérêt général de l'entreprise ?.....	4
■ Question 2 En quoi peut-on dire qu'un administrateur est indépendant ?.....	7
■ Question 3 Quel serait le rôle d'une association d'administrateurs professionnels ? .....	10
■ Question 4 Que doit-on attendre d'un administrateur professionnel ? .....	13
■ Question 5 Comment nommer et révoquer un administrateur professionnel ?.....	18
■ Question 6 Faut-il tendre vers un "métier" d'administrateur ? .....	22

## Ressources utilisées

■ Personnalités.....	26
■ Rapports.....	26
■ Publications académiques .....	27

---

# Mode d'emploi

Ce **Cahier pour la Réforme** est un outil de synthèse et de références sur l'évolution de la fonction d'administrateur. Depuis quelques années, les attentes à l'égard des administrateurs ont conduit à populariser la notion d'administrateur "indépendant". Or, cette notion ne nous semble pas pertinente car elle ne permet pas de définir réellement la légitimité d'un administrateur. L'indépendance d'esprit n'exprime qu'une condition de bonne pratique. Aussi, nous proposons de revenir à la définition originelle de l'administrateur : il est le garant de la pérennité de l'entreprise à l'égard des tiers. Encore faut-il établir des fondements solides, pour que ce principe général se traduise en pratiques efficaces. La professionnalisation des administrateurs peut constituer cette base. Elle assurerait à la communauté des affaires que l'administrateur accomplit un devoir fiduciaire socialement reconnu. C'est pourquoi nous analysons, dans ce **Cahier**, les raisons, les conditions et les conséquences de la professionnalisation des administrateurs.

L'argumentation que nous développons se fonde sur 6 questions essentielles, 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 serait 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 ?

Pour chaque question débattue vous trouverez:

- **Les controverses** : une synthèse des principaux points de vue sur la question posée, les arguments et les contre-arguments. *Pour chacun d'eux, une phrase en italique résume les conclusions auxquelles ces arguments conduisent.*
- **Une analyse** : un raisonnement systématique et détaillé point par point, répondant aux controverses et permettant de dégager des conclusions cohérentes pour résoudre la question posée.
- **Des propositions** : pour chaque question, nous formulons des préconisations destinées à fonder les conditions d'une professionnalisation efficace des administrateurs.

Ce **Cahier pour la Réforme** bénéficie d'une part de la rigueur scientifique propre à un centre de recherche et, d'autre part, de consultations approfondies de l'ensemble des parties prenantes sur le sujet. A la fin de ce cahier, vous trouverez toutes les **ressources utilisées** pour fonder nos analyses. Elles sont de trois types :

- **Les personnalités** que nous avons interrogées : administrateurs indépendants, dirigeants d'entreprises, membres et responsables d'associations. Les entretiens ont été réalisés soit en tête-à-tête, soit dans le cadre du club "nouveaux administrateurs" de l'IFGE, en partenariat avec APIA, la Caisse d'Epargne Rhône Alpes Lyon (Ceral) et Whitehead Mann France.
- **Les rapports et travaux techniques** sur le gouvernement d'entreprise abordant la question de l'administrateur.
- **Les travaux de recherche académique internationale** qui permettent de comprendre les enjeux de la professionnalisation, ses conditions de réussite et d'efficacité. La liste des publications les plus importantes est donnée à la fin du cahier I.

L'I.F.G.E est un centre de recherche de EM LYON mais aussi *think tank*. Les avis et les informations recueillis nous ont permis de dégager nos propres analyses. Nous en assumons la responsabilité. En aucun cas, nos propos ne peuvent être imputés aux personnalités interrogées qui ne donnent aucune approbation ni désapprobation et restent libres vis-à-vis de nos propres conclusions.

## Pour poursuivre

Le **cahier II** vous propose un résumé et des outils d'évaluation de bonnes pratiques concernant l'administrateur professionnel. Sa parution est prévue pour juin 2006, à partir des propositions du groupe de travail "professionnalisation des administrateurs" de Lyon Place Financière et Tertiaire, rassemblant administrateurs, dirigeants, auditeurs et consultants d'entreprises.

# Arguments et propositions

## 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 proposons de revenir à une conception originelle : la responsabilité fiduciaire définit le rôle de l'administrateur.*

## Controverses

- Pour certains, l'administrateur doit défendre l'intérêt général de l'entreprise. Il est chargé de prendre de la hauteur sur les stratégies et les propositions présentées en conseil en épousant le point de vue de l'entreprise elle-même et de son intérêt. *L'administrateur a une vocation de service "public" visant au bien de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.*
- En sens contraire, d'autres pensent que la notion d'intérêt général est très floue et jamais définie a priori. Elle exige de surcroît une capacité de neutralité incohérente avec les liens que tissent inévitablement les administrateurs avec les dirigeants. Il est plus réaliste de miser sur la diversité des administrateurs qui peuvent représenter, au conseil, les différentes parties prenantes. *L'administrateur a vocation de représenter les intérêts particuliers qui composent l'entreprise de manière à évaluer correctement les décisions soumises au conseil.*
- Pour certains, l'administrateur a pour mission de défendre les intérêts des actionnaires qui sont les propriétaires de l'entreprise. En effet, ceux-ci sont les seules parties prenantes qui perdent leur investissement en cas de défaillance de l'entreprise. Ils ont donc intérêt à sa pérennité. *En défendant les intérêts du capital, l'administrateur défend, de manière concrète, la pérennité de l'entreprise.*
- En sens contraire, d'autres pensent que les actionnaires sont de moins en moins attachés à l'entreprise. Avec le développement des marchés financiers d'une part et la crise de transmission des entreprises non cotées d'autre part, la fidélité des détenteurs du capital est remise en question. Il n'est plus acquis, désormais, qu'ils représentent les meilleurs défenseurs de la pérennité de l'entreprise. *C'est pourquoi l'administrateur n'a pas vocation à défendre davantage les intérêts des actionnaires que ceux de n'importe quelle autre partie prenante.*

## Analyse

- Les fortes controverses sur les intérêts que sont censés défendre les administrateurs posent, au fond, une question essentielle : qu'est-ce que l'intérêt général de l'entreprise ? Deux options s'opposent :
  - > On peut considérer que l'intérêt général **existe a priori et subordonne** les intérêts particuliers des parties prenantes : dans ce cas le rôle de l'administrateur est de représenter cet intérêt commun.
  - > On peut considérer que l'intérêt général émane de la **confrontation** des intérêts particuliers des parties prenantes. Ces intérêts peuvent être divergents mais finissent par se coordonner pour assurer la pérennité de l'entreprise. L'intérêt général se définit donc **a posteriori**. Le rôle de l'administrateur est de permettre cette nécessaire coordination des intérêts particuliers.

.....

Il s'agit de deux façons de concevoir l'intérêt général, et plus généralement l'entreprise : l'une est descendante de l'entreprise vers ses parties prenantes, l'autre est remontante, des parties prenantes vers l'entreprise. Elles déterminent deux manières de définir le rôle de l'administrateur : dans le premier cas, il est "au-dessus de la mêlée" ; dans le second cas il est "arbitre des différences".

- Or, les deux options sont difficiles à défendre et ni la science économique, ni la science juridique n'arrive à les établir clairement :
- > La définition d'un "intérêt général" est devenue très artificielle dans une société moderne fondée sur l'intérêt individuel. Si l'intérêt général est celui de "l'entreprise tout entière", il faudrait définir l'entreprise indépendamment des parties prenantes qui la composent. L'intérêt général s'avère alors être, au minimum, la "pérennité" de l'entreprise. Mais même cette conception minimaliste n'est pas sans défaut : d'une part, l'entreprise peut définir et poursuivre son activité de manières très différentes, ce qui fait de l'intérêt général un objet de débats ; d'autre part, c'est essentiellement le rôle du dirigeant de prendre les décisions destinées à assurer la pérennité de l'entreprise. L'introduction de la notion d'intérêt général au niveau du conseil d'administration suppose que les dirigeants n'agissent pas en ce sens et doivent donc systématiquement être soupçonnés et contrôlés. En quoi l'administrateur connaît-il mieux cet intérêt général que le dirigeant ? Et, le cas échéant à quoi sert alors le dirigeant ?
- > Inversement, on ne peut pas facilement déduire un "intérêt général" à partir des intérêts particuliers des parties prenantes. La science économique a montré, depuis plusieurs décennies, que cette agrégation est logiquement impossible. Le consensus qui se dégage, à partir des intérêts particuliers est le résultat d'un rapport de force ou d'autorité, mais jamais une simple somme d'intérêts particuliers. Qualifier après coup le consensus "d'intérêt général" est une commodité de l'esprit, qui permet d'entériner ce consensus. Mais cela ne garantit pas que la conjugaison des intérêts particuliers assure, à tous les coups, la pérennité des entreprises. C'est ce que montrent de nombreux exemples de faillites d'entreprises malgré les consensus entre parties prenantes (et peut-être parfois à cause de ce consensus). On se demande donc comment les administrateurs pourraient arriver à dégager un intérêt général à partir des différents intérêts particuliers. Doivent-ils s'obliger à ne sacrifier aucun intérêt particulier ou, au contraire, doivent-ils faire des choix parfois contraires aux intérêts de certains ? Mais dans ce cas, au nom de quel "intérêt supérieur" tranchent-ils ?
- On voit donc que la notion "d'intérêt général" pose des problèmes très difficiles. Pendant longtemps, **ils ont semblé être résolus par le fait que les actionnaires étaient les créanciers en dernier ressort de l'entreprise**. Les propriétaires avaient donc intérêt à s'assurer de la pérennité de l'entreprise. On pouvait alors réconcilier l'intérêt général de l'entreprise avec l'intérêt particulier des actionnaires, puisque la pérennité de la première supposait le profit versé aux seconds. Or, cet alignement des intérêts est remis en cause désormais : en effet, les marchés financiers permettent une déconnexion entre l'intérêt des actionnaires et celui de l'entreprise dans laquelle ils investissent *momentanément*. Cela est vrai pour les entreprises cotées mais aussi pour les entreprises non cotées dont le capital est ouvert. Plus il est facile de se retirer de l'entreprise sans coûts, moins l'équation "intérêt des actionnaires = intérêt de l'entreprise" est vraie. Des actionnaires peuvent investir dans une entreprise, en dégager des profits et désinvestir sans se soucier de l'avenir de celle-ci. En outre, la diversité des actionnaires (qui peuvent être des entrepreneurs, des familles, des fonds d'investissement, des fonds de pension, etc.) conduit à des attentes de plus en plus différentes et à plus ou moins long terme. Si l'administrateur "représente l'actionnaire", de quel actionnaire parle-t-on ? Doit-il privilégier un actionnaire particulier au détriment des autres ?
- Bien entendu, on peut supposer que tous les actionnaires, quels qu'ils soient, attendent la maximisation du profit. Mais même cette **fiction académique** est peu efficace en pratique. En effet, les exigences concernant le délai de retour sur capital investi (donc le profit) peuvent être très différentes selon les actionnaires. Le profit à court terme des uns peut grever le profit à long terme des autres, et vice versa. Si les administrateurs représentent l'intérêt de l'actionnaire, **n'est-il pas dangereux, pour l'avenir d'une entreprise, de savoir qu'ils représentent peut-être les intérêts de certains actionnaires** qui peuvent à court terme se défaire de leur capital et se tourner vers d'autres placements ou, au contraire, qui ont une vision à si long terme qu'elle ne tient pas compte de la concurrence sur le capital ?
- On voit que la mission de l'administrateur ne peut pas très facilement être fondée sur une défense de "l'intérêt", qu'il soit général ou qu'il soit celui des actionnaires. L'entreprise s'inscrit désormais dans une société individualiste et fragmentée, et la notion d'intérêt général n'est plus pertinente pour assurer sa cohésion. C'est ce qui explique la crise de légitimité que connaît depuis quelques années la fonction d'administrateur. Au nom de quoi agit-il ? Qui sert-il ? Et même, à quoi sert-il ?

■ **Une nouvelle fondation est nécessaire.** Des analyses précédentes, nous concluons qu'il est essentiel d'abandonner la référence à un hypothétique "intérêt général" ou "intérêt des actionnaires" pour définir la fonction de l'administrateur. Il nous semble nécessaire de revenir à l'origine : lorsque le Droit a établi la fonction d'administrateur, il avait pour objectif de contribuer à créer la confiance nécessaire au bon fonctionnement des affaires. C'est pourquoi, il faut nous rappeler que la légitimité de l'administrateur se fonde sur un devoir fondamental duquel découle tout le reste : **Le devoir d'assurer à la communauté des affaires que ceux qui prennent les décisions ont à cœur d'assurer la pérennité de l'entreprise.** Cette garantie est essentielle au bon fonctionnement des affaires. Nos sociétés complexes ont besoin de garants, assurant aux acteurs que les pratiques sont conformes aux attentes légitimes. Auditeurs, contrôleurs, évaluateurs, etc., agissent en ce sens, et forment déjà un ensemble de professions indispensables. Plutôt donc que de chercher un introuvable "intérêt général", l'administrateur de société doit affirmer la raison d'être de sa mission en ce sens : garantir à la communauté des affaires (actionnaires compris),

> que la politique générale proposée et menée par le dirigeant prend bien en compte **les risques majeurs qui pourraient compromettre la survie de l'entreprise.** Il ne s'agit pas de nier ces risques, mais de s'assurer qu'ils sont connus et assumés,

> que les risques majeurs sont pris en compte par le dirigeant **à toutes les échéances** : court, moyen et long termes. L'administrateur doit garantir ainsi à toutes les parties prenantes, quelle que soit l'échéance de leurs intérêts particuliers, que la stratégie ne privilégie pas une échéance particulière.

■ En définissant ainsi la mission de l'administrateur, nous le rétablissons dans sa fonction **fiduciaire**, indispensable au bon fonctionnement de l'économie. Contre certaines idées reçues, nous affirmons que son rôle n'est pas d'assumer la stratégie (en ce sens il ne se substitue pas aux dirigeants), ni le niveau attendu de performance (en ce sens, il ne se substitue pas aux actionnaires). En complément des uns et des autres, **son devoir est de garantir aux parties prenantes que la politique menée par l'entreprise tient compte, à différentes échéances, des risques qui pourraient compromettre la poursuite de l'activité de l'entreprise.**

■ Il en résulte un partage clair des missions : alors que le dirigeant propose aux actionnaires puis met en œuvre la stratégie, l'administrateur a la responsabilité de garantir que les risques majeurs menaçant la survie de l'entreprise sont toujours pris sérieusement en considération par les décideurs. Ce devoir ne s'exerce pas au bénéfice exclusif des actionnaires, ou de l'entreprise, mais de la communauté des affaires tout entière. **Il s'agit d'une fonction fiduciaire.** Notre définition du devoir de l'administrateur se pose comme un principe fondamental, indispensable pour rétablir la légitimité des administrateurs dans les sociétés d'aujourd'hui. Elle ne préjuge pas des tâches concrètes que l'administrateur doit remplir pour assurer sa mission (conseil, critique, contrôle, etc.), et sur lesquelles nous reviendrons. Mais elle établit que ce principe fondamental est le point d'ancrage pour évaluer la pertinence et l'efficacité des missions et des comportements de tout administrateur professionnel.

## Propositions

De la discussion qui précède, 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 susceptibles d'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.*

## Controverses

- Pour certains, la légitimité d'un administrateur est liée, depuis l'origine, à la propriété du capital. Elle émane donc des actionnaires. Même s'il n'est pas lui-même un actionnaire important, il doit posséder des titres de l'entreprise, signe que sa participation au conseil l'implique personnellement comme ceux qui risquent leur capital dans l'entreprise. *L'autorité de l'administrateur émane de la capacité à représenter symboliquement et à assurer la pérennité du capital investi par les actionnaires de l'entreprise.*
- En sens contraire, pour d'autres, l'administrateur assure une fonction plus large que la défense des seuls actionnaires car elle comprend, notamment, la pérennité de l'organisation, indépendamment de l'intérêt des différentes parties prenantes. L'administrateur n'est donc pas plus représentant des actionnaires que des salariés ou des clients. *L'autorité de l'administrateur vient de la capacité à s'extraire de tous les intérêts catégoriels, y compris ceux de l'actionariat.*
- Pour certains, même lorsqu'il cherche à limiter les risques majeurs, le rôle d'un administrateur est de conseiller le dirigeant. Son efficacité est donc liée à la qualité de sa relation avec celui-ci. Aussi, c'est du dirigeant que procède l'autorité dans l'entreprise et on ne peut envisager que l'administrateur trouve sa propre légitimité sans relation de confiance voire d'estime avec le dirigeant. Ce serait transformer le conseil en un lieu d'opposition anonyme alors qu'il doit être un lieu de cohésion. Une certaine dépendance est nécessaire pour que l'administrateur soit efficace. *L'autorité de l'administrateur doit donc être reliée à celle du dirigeant et émaner d'elle.*
- En sens contraire, pour d'autres, le rôle d'un administrateur est de contrôler l'équipe dirigeante, de mettre en relief les risques pris par l'entreprise, les moyens mis en œuvre pour y parer. L'administrateur doit exercer, ainsi, un contre-pouvoir au dirigeant. Il est alors essentiel que sa légitimité soit établie de manière à créer une indépendance suffisante pour établir sa propre autorité. L'indépendance est nécessaire pour que l'administrateur soit efficace. *L'autorité de l'administrateur doit donc être déconnectée de celle du dirigeant.*
- Pour certains, l'autorité de l'administrateur vient de sa valeur, telle qu'elle est reconnue par ses pairs. C'est sa notoriété, sa réputation, son réseau personnel qui lui permettent de trouver des mandats et de les remplir avec autorité. *L'autorité de l'administrateur trouve son origine dans la communauté des affaires.*
- En sens contraire, pour d'autres, la notoriété et la réputation sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes. Elle conduit à de nombreux effets pervers comme le copinage, l'auto-promotion ou la surestimation des personnalités "connues" au détriment de personnalités compétentes. *L'autorité de l'administrateur doit être établie objectivement par la communauté des affaires en dehors des effets de notoriété.*

## Analyse

■ La question de l'autorité est essentielle pour passer du principe général à la pratique. Nous avons établi que l'administrateur est légitime dans la mesure où il garantit à la communauté des affaires que les risques majeurs sont bien assumés par les dirigeants ; mais il reste à établir comment il peut exercer une autorité réelle pour concrétiser ce devoir fiduciaire. Nous retrouvons, bien entendu, dans les controverses sur ce sujet, un écho du problème de l'intérêt général, que nous avons abordé et résolu à la question précédente ; nous n'y reviendrons donc pas. Car le problème doit être posé ici de manière plus concrète, **l'autorité de l'administrateur ne peut être déconnectée de la manière dont est instituée sa légitimité** : qui le désigne, qui le contrôle, qui assure qu'un administrateur sera bien **un garant sérieux vis-à-vis de la communauté des affaires** ? C'est pourquoi, il faut considérer de près la façon dont il est mandaté. Or trois sources sont possibles : les actionnaires, les dirigeants, la société tout entière.

■ **Le dilemme fondamental entre crédibilité-efficacité.** Juridiquement, les actionnaires sont à la source de la légitimité des administrateurs : ce sont eux qui les nomment, et ils attendent qu'ils exercent, à leur place, un contrôle sur les dirigeants. Comme les actionnaires sont de plus en plus "extérieurs" à l'entreprise nous pouvons supposer que, dans leur diversité, ils sont porteurs du souci de contrôle et d'une exigence envers les gestionnaires. **Les actionnaires fondent donc la crédibilité du devoir fiduciaire de l'administrateur.**

Pourtant, dans la pratique, une certaine proximité entre les dirigeants et les administrateurs s'avère indispensable : que l'administrateur assure un conseil ou un contrôle à l'égard du dirigeant, il est clair que ses relations avec lui doivent être bonnes pour obtenir l'information, comprendre les enjeux et les intentions stratégiques, etc. **Ce sont donc les relations avec le dirigeant et plus généralement avec le management de l'entreprise qui permettent l'efficacité de l'administrateur.** Néanmoins, cette proximité peut aussi créer une ambiguïté quant à son indépendance de vue et donc quant à sa crédibilité. L'administrateur exerce-t-il son autorité parce qu'il est en phase avec les actionnaires ou en connivence avec le dirigeant ? On peut résumer les termes du dilemme par le tableau suivant.

		Lien avec les actionnaires	
		Fort	Faible
Lien avec le management	Fort	Crédibilité <b>forte</b> Efficacité <b>forte</b>	Crédibilité <b>faible</b> Efficacité <b>forte</b>
	Faible	Crédibilité <b>forte</b> Efficacité <b>faible</b>	Crédibilité <b>faible</b> Efficacité <b>faible</b>

> Une légitimité exclusivement fondée **en interne, sur un lien fort avec le dirigeant** et son management, rend l'administrateur efficace mais **faiblement crédible vis-à-vis de l'extérieur**. Son devoir fiduciaire est d'autant plus crédible que la communauté des affaires ne le soupçonne, en effet, d'aucune collusion d'intérêts.

> Une légitimité exclusivement fondée **en externe sur les actionnaires**, a l'inconvénient de **négliger les relations interpersonnelles entre le dirigeant et l'administrateur**, pourtant indispensables pour que le conseil fonctionne correctement. L'administrateur risque de devenir un contrôleur légaliste assez lointain et peu efficace quant aux problèmes concrets de l'entreprise.

Il y a un cas où le dilemme semble se résoudre : c'est lorsque l'administrateur entretient des liens aussi étroits avec le dirigeant qu'avec les actionnaires. Ce cas est naturel si... le dirigeant est l'actionnaire de l'entreprise. Mais cette situation idéale est de plus en plus difficile à généraliser, compte tenu de la diversité grandissante des actionnaires et plus généralement, des parties prenantes de l'entreprise. Entre actionnaires et dirigeants, un tiers doit fonder l'autorité de l'administrateur.

■ **Une solution insatisfaisante : la notion d'indépendance.** Pour échapper au dilemme entre efficacité et crédibilité, le recours aux codes, voire à la Loi, a été invoqué comme troisième terme. Il doit permettre de fonder **l'indépendance des administrateurs** dans les "bonnes pratiques". La définition est minimaliste : il s'agit le plus souvent de s'assurer que l'administrateur n'a pas entretenu de lien avec l'entreprise dans un certain délai précédant sa prise de fonction. Ainsi conçue, la définition de l'indépendance est attachée à **la personne de l'administrateur** et répond à des critères objectifs, censés assurer une certaine distance vis-à-vis de l'entreprise et donc une crédibilité relative de la fonction fiduciaire.

.....

La notion d'indépendance n'a pas manqué de soulever la perplexité voire l'ironie de la communauté des affaires. On a argué qu'il était illusoire d'intéresser au conseil des personnalités sans liens historiques avec une société ou avec son dirigeant ; ou qu'un administrateur devenait nécessairement dépendant dès lors que sa désignation était influencée par le dirigeant. Plus radicalement, certains font même de la "dépendance" des administrateurs une nécessité qui détermine leur efficacité. Ces critiques ont été d'autant plus vives dans les entreprises dont l'actionnariat ne requerrait pas un contrôle exigeant sur le dirigeant et qui ne se posaient donc pas la question de la crédibilité de l'administrateur dans les mêmes termes que pour les grandes entreprises à capital dilué. "L'indépendance" des administrateurs semblait alors une vue de l'esprit, compte tenu du fort leadership exercé par le dirigeant.

- Ces critiques sont convaincantes parce que, ainsi conçue, l'indépendance caractérise la relation de **la personne** vis-à-vis de l'entreprise alors qu'elle devrait caractériser la relation **de la fonction exercée** vis-à-vis de l'entreprise. **C'est, en effet, la fonction d'administrateur qui doit être indépendante et non l'administrateur lui-même, en tant que personne physique.** De manière imagée, on peut dire qu'un médecin peut être très lié à une famille, ce qui le rend efficace, sans remettre en cause l'indépendance de sa fonction de médecin, parce que celle-ci est fondée, par la société, en dehors du lien personnel entretenu avec ses patients. Cela est vrai parce que le médecin est un **professionnel**. De même, dans le débat sur l'administrateur, il est essentiel de distinguer **les liens personnels** impliquant une plus ou moins grande dépendance et **l'indépendance de la fonction**. C'est cette dernière qu'il s'agit d'assurer.
- C'est pourquoi, si l'on souhaite assurer l'autorité de l'administrateur de manière vraiment indépendante, il faut introduire un troisième terme entre actionnaire et dirigeant qui institue l'indépendance non de l'administrateur, mais de sa fonction. Comme dans beaucoup d'autres cas similaires, ce rôle peut être joué par une **association professionnelle**. Le rôle de l'association est de certifier que l'administrateur agréé possède les qualités requises pour exercer sa fonction, qualités établies de manière neutre et indépendante de l'entreprise. **L'association professionnelle qui établit sa qualification en dehors des intérêts des parties prenantes d'une entreprise particulière, agit ainsi comme une assurance qualité.** La "professionnalisation" de l'administrateur résulte de son agrément par une association professionnelle. Elle permet d'assurer que, de par son statut professionnel, l'administrateur se tient à égale distance des actionnaires et des dirigeants, en fondant sa crédibilité et son efficacité sur une reconnaissance extérieure à ceux qui ont un intérêt particulier à les définir. **La professionnalisation de l'administrateur est ainsi une issue au dilemme crédibilité – efficacité pour fonder, de manière neutre, l'autorité de l'administrateur.**

## Propositions

De la discussion qui précède, 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".**

## Question 3

Quel serait 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.*

## Controverses

- Pour certains, le fonctionnement de l'association professionnelle doit échapper aux intérêts particuliers et notamment à ceux des administrateurs. Entre l'association professionnelle et le marché des administrateurs, il doit exister une "muraille de Chine" à l'image de celle qui sépare les professions de conseil et d'audit. L'association professionnelle serait investit d'une mission d'ordre public. *L'association professionnelle doit apparaître comme un ordre des administrateurs, sans intérêts financiers.*
- En sens contraire, pour d'autres, il est important que la constitution d'associations soit le fait des administrateurs eux-mêmes. C'est aux associations, et non à la puissance publique, de définir les règles de conduite auxquelles les administrateurs se réfèrent, pour effectuer leur mandat de manière professionnelle. L'enjeu économique ne peut pas être exclu. *Les associations professionnelles doivent donc être le produit du regroupement libre d'administrateurs désireux de qualifier professionnellement leurs pratiques aux yeux de la communauté des affaires.*
- Pour d'autres, il est important que l'association professionnelle crée de la confiance à l'égard des administrateurs dans une société à la recherche de garanties. Si l'administrateur veut être lui-même un garant, il importe que son rôle soit indiscutablement établi par des règles applicables à tous. *Il ne peut donc exister qu'une seule association professionnelle établissant des règles du jeu pour toute la profession.*
- En sens contraire, pour d'autres, la diversité des situations d'entreprises invite à accepter plusieurs associations professionnelles d'administrateurs, selon les sensibilités et les attentes. Cela permettrait non pas une, mais plusieurs certifications possibles et, en conséquence, une meilleure adaptation entre les demandes du marché pour différents types d'administrateurs et la qualification de ceux-ci. *Il est donc nécessaire d'assurer la diversité des associations professionnelles d'administrateurs.*

## Analyse

- Les controverses sur le rôle que pourrait jouer l'association professionnelle dans la professionnalisation des administrateurs mettent clairement en évidence un clivage entre une approche de type "puissance publique" et une approche "libérale" fondée sur le fonctionnement du marché.
  - > **Pour l'approche de type "puissance publique"**, le contenu de la "profession" d'administrateur est **un enjeu de société** qui concerne tous les types d'administrateurs. De la même façon que les experts comptables sont qualifiés exclusivement par un ordre, les administrateurs doivent être qualifiés selon des normes et des règles valables pour tous. C'est à la puissance publique d'imposer les règles et de définir le pouvoir de l'association professionnelle. Dans cette optique, la formation, le niveau de qualification ou le niveau d'expérience sont définis pour toute la population des administrateurs de sociétés, ce qui assure son homogénéité.
  - > **Pour l'approche "libérale"**, les attentes à l'égard d'un administrateur peuvent être très différentes selon les entreprises. Le contenu de la

.....

"profession" d'administrateur doit être défini par les acteurs eux-mêmes, selon les spécificités des situations. Aussi la qualification par une seule association professionnelle risque de faire émerger soit une définition trop contraignante, soit, au contraire une définition si vague pour tenir compte de toutes les attentes, qu'elle n'aurait aucune incidence concrète (ce reproche a été souvent fait aux codes de bonne gouvernance). Il faut donc laisser les administrateurs s'organiser et créer des associations selon leurs intérêts et leurs sensibilités.

- Les deux approches ont leur intérêt. L'approche de type "puissance publique" a l'avantage de définir une qualification unique des administrateurs qui ne peut donc être soupçonnée de servir des intérêts particuliers. Néanmoins, dans la situation actuelle, l'approche libérale paraît plus réaliste et plus efficace, car elle se fonde sur la construction des normes professionnelles par les acteurs eux-mêmes. Il convient donc d'encourager la création d'associations professionnelles par des administrateurs désireux de professionnaliser leurs fonctions, tout en souhaitant et en préparant la convergence, à terme, vers des normes minimales communes. C'est cette idée qui guide nos réflexions ici.
- Quelle que soit donc la diversité des associations il ne faut pas masquer le véritable enjeu de la question : **qu'est-ce qu'une association professionnelle est supposée apporter, non seulement aux administrateurs adhérents, mais aussi à la communauté des affaires ?** Pour répondre à cette question, on doit distinguer **des apports communs**, qui fondent la valeur des services de toute association quelle qu'elle soit, et **des apports spécifiques** à chaque association, selon sa sensibilité ou le type d'attentes qu'elle prétend servir.
- **Les apports communs à toute association professionnelle d'administrateurs.** En cohérence avec notre réflexion, une association professionnelle doit assurer à la communauté des affaires que l'administrateur qu'elle agrée peut exercer en autorité et en compétence, son devoir fiduciaire. On peut distinguer deux dimensions pour fonder cette capacité à être garant : l'une est morale, l'autre est technique.
  - > L'adhésion à une association professionnelle doit signaler à la communauté des affaires que **l'administrateur y adhérent se réfère à des principes déontologiques explicites et publics**. La loi interdit la fonction à des personnes dont la moralité peut paraître défaillante. Au-delà de ce critère d'ordre public, il est évident que le comportement éthique de chaque administrateur ne peut être défini a priori et encore moins garanti par qui que ce soit. Il est pourtant nécessaire, si l'on veut voir dans l'administrateur un garant crédible. C'est pourquoi l'adhésion à une association doit impliquer la signature d'une charte de déontologie définissant les règles de comportement que les adhérents s'engagent à respecter dans l'exercice de leur mandat. **Ces règles doivent concerner spécialement l'exercice du devoir fiduciaire, tel que nous l'avons défini.** La charte signale ainsi à la communauté des affaires les principes supérieurs auxquels l'administrateur est supposé souscrire (comme, en médecine, le serment d'Hippocrate) ; celle-ci peut alors considérer un comportement divergent comme une rupture de ce contrat moral. L'éthique cesse d'être une affaire strictement privée et se donne à voir comme un engagement déontologique minimum, connu de ceux qui donnent mandat à l'administrateur et ont à évaluer sa conduite. Ainsi entendue, **la charte de déontologie n'est pas seulement décorative ou caractéristique de l'association : elle est engageante pour l'administrateur adhérent à l'association.**
  - > L'adhésion à une association professionnelle doit signaler à la communauté des affaires que **l'administrateur adhérent possède une compétence qui assure la crédibilité et l'efficacité de sa mission de garant**. La diversité des profils, tant des administrateurs que des entreprises, rend assez illusoire une certification de compétence universelle. Pour autant, cela ne doit pas empêcher l'association d'assurer que ses adhérents ont certaines capacités nécessaires pour exercer leur fonction. Chaque association peut choisir les critères qui lui sont propres. Néanmoins, il importe que ces critères soient transparents pour que l'entreprise qui utilise les services d'un administrateur agréé puisse évaluer les compétences réelles de l'administrateur; quatre critères sont indispensables pour que la notion de "compétence" soit établie :
    - > **La durée de l'expérience professionnelle** requise pour être adhérent. Il peut s'agir d'une expérience soit en tant qu'administrateur, soit en tant que dirigeant, soit en tant que manager. L'association doit être transparente sur les seuils minimaux qu'elle s'est choisis.
    - > **La diversité des fonctions** exercées en tant que manager, ou en relation avec le savoir en management, avec, là encore, un seuil minimum. La transparence sur les critères est indispensable.
    - > **Soit le niveau d'étude, soit le niveau de qualification assuré par un organisme spécialisé autre que l'association professionnelle elle-même.** Cette double possibilité est importante car une association peut agréer des adhérents sans parcours universitaire mais ayant une forte expérience ; néanmoins, la délivrance d'un certificat ne peut être le fait de l'association elle-même, pour éviter la complaisance.
    - > **La part que représentent les mandats d'administrateur dans l'activité de l'adhérent.** Nous reviendrons sur ce problème en traitant la

sixième et dernière question de ce *Cahier* intitulée "Faut-il tendre vers un "métier" d'administrateur ?". Soulignons ici qu'une association doit définir à partir de quel volume d'activité l'adhésion à l'association est possible. En dessous d'un seuil, il peut apparaître que la professionnalisation d'un administrateur est une fiction et que l'agrément ne peut être sérieusement accordé.

- **La transparence sur les conditions d'adhésion et d'exclusion** est décisive pour fonder le sérieux **d'une association professionnelle**. En effet, celle-ci rend publique les qualités et les compétences que l'on est en droit d'attendre de l'administrateur. L'association ne peut donc pas être un simple réseau d'affaires et on ne peut pas y adhérer en versant simplement une cotisation. L'association professionnelle doit aussi être transparente sur les modalités de vérification des critères d'adhésion qu'elle s'est choisis et établir clairement **qui décide et comment les conditions d'adhésions sont examinées et contrôlées** ? De la même façon et pour la même raison, l'association doit préciser les conditions d'exclusion d'un de ses adhérents et les modalités du processus. Ces principes sont essentiels pour que l'agrément puisse être valorisé et établir la confiance de la communauté des affaires.
- De manière pragmatique, les critères généraux peuvent être complétés ou déclinés par chaque association, selon ses objectifs, le type d'administrateurs qu'elle entend promouvoir ou les fondements éthiques qui la guident. Elle peut, par exemple, définir un code déontologique, des critères particuliers concernant l'expérience ou bien la part que les mandats d'administrateurs prend dans l'activité de l'adhérent, etc. On peut ainsi imaginer l'existence d'une association professionnelle d'administrateurs du secteur mutualiste ou une association professionnelle d'administrateurs spécialistes de finance voire une association professionnelle d'administrateurs exerçant à 100% cette activité. Cette diversité, fruit de sensibilités mais aussi de projets économiques différents, peut permettre une émulation entre les associations professionnelles. Elle suppose que chaque association définisse sa spécificité, mais toujours avec un souci de transparence et en référence au cadre général précédent valable pour toute association. Cela est indispensable pour que l'association soit considérée comme sérieuse par la communauté des affaires. Le marché jugera alors de l'utilité et donc de la viabilité des différentes associations.

## Propositions

De la discussion qui précède, il résulte que l'association professionnelle a pour mission d'établir clairement aux yeux de la communauté des affaires un agrément de la capacité de l'administrateur 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.*

## Controverses

- Pour certains, puisque l'administrateur doit défendre la pérennité de l'entreprise, il lui incombe de s'assurer de la véracité des comptes, de contrôler les informations stratégiques et, plus généralement, de vérifier que le comportement du dirigeant n'est pas incompatible avec une saine gestion. Son périmètre d'action est donc très large. *L'administrateur est un superviseur général de l'entreprise.*
- En sens contraire, pour d'autres, la responsabilité pénale de l'administrateur le conduit à agir comme s'il engageait sa responsabilité personnelle dans des actes de gestion. C'est pourquoi sa fonction est très différente de celle d'un consultant ou d'un coach dont une telle responsabilité n'est jamais invoquée. Aussi il est nécessaire de définir un périmètre de responsabilité limitée sans quoi la responsabilité de l'administrateur peut être étendue à tout acte assimilé à un acte de gestion. *L'administrateur doit donc exercer ses fonctions dans des limites strictes qui excluent certaines missions.*
- Pour certains, le rôle de l'administrateur est d'apporter au conseil des compétences sur les affaires. Il recommande des options et/ou contrôle des risques, et doit faire preuve d'une compétence générale suffisante pour aborder les problèmes globaux de l'entreprise. *L'efficacité de l'administrateur est établie essentiellement par une compétence en stratégie et en politique générale utile à l'entreprise.*
- En sens contraire, pour d'autres, la compétence d'un administrateur ne peut pas être généraliste. Les entreprises sont devenues trop complexes pour que des personnes, d'autant plus si elles sont extérieures à l'entreprise, puissent avoir une vision d'ensemble de ses problèmes. Aussi, le conseil d'administration traduit plutôt la diversité des compétences (finance, politique, marchés, réseaux, etc.). *L'administrateur doit donc avoir une compétence spécifique qui complète l'éventail des compétences dont bénéficie le conseil.*
- Pour certains, parce que les entreprises sont de plus en plus complexes, on ne peut espérer qu'un administrateur acquiert une connaissance de l'entreprise supérieure à celle de l'équipe dirigeante. C'est pourquoi, l'administrateur ne peut intervenir qu'en fonction des attentes et des demandes émanant de ce dernier qui a, seul, la capacité à définir son cahier des charges. *L'administrateur est un conseil du dirigeant dont le rôle s'apparente de plus en plus à celui d'un consultant ou d'un coach.*
- En sens contraire, pour d'autres, l'administrateur a pour mission de contrôler le dirigeant. Les tâches de l'administrateur ne peuvent pas être subordonnées à l'agenda de celui-ci. Pour exercer efficacement sa responsabilité, ses missions doivent être définies par ses mandants c'est-à-dire les actionnaires. C'est ce qui assure l'indépendance de ses jugements. *Donc la feuille de route de l'administrateur doit être établie lors de sa nomination par les actionnaires.*

## Analyse

- **Périmètre élargi ou périmètre restreint de la responsabilité ?** Les controverses sur le rôle de l'administrateur traduisent de manière évidente les difficultés actuelles à définir clairement la place de l'administrateur. Là encore, deux grandes conceptions se font jour :
  - > **l'une est large. Elle inclut le conseil et le contrôle du dirigeant.** Elle suppose que les administrateurs donnent quitus à la stratégie ou tout au moins aux décisions principales qui peuvent influencer sur elle. Elle considère que les administrateurs sont les contrôleurs en dernier ressort de l'entreprise, mais qu'ils sont aussi des conseillers, car ils doivent s'assurer que les options stratégiques présentées correspondent aux attentes des actionnaires.
  - > **l'autre conception veut au contraire limiter le rôle des administrateurs** à quelques missions de conseils ou de contrôles spécifiques. Elle considère que l'administrateur ne peut pas se substituer au dirigeant, y compris pour établir, et même pour valider la stratégie de l'entreprise. Compte tenu de la responsabilité pénale qu'encourent les administrateurs, l'urgence est plutôt de limiter le périmètre d'action que de l'étendre.
- Dans la conjoncture actuelle de mutation, ne sachant pas toujours comment répondre aux sollicitations des actionnaires et de la société tout entière à l'égard du gouvernement des entreprises, on a eu tendance à **surestimer** à la fois la responsabilité et les fonctions des administrateurs. Des scandales retentissants ont mis en évidence que "les administrateurs n'avaient pas fait leur travail". Or il est remarquable de constater que le "travail" des administrateurs ne fait pas l'objet de définition unanime. On assiste plutôt à une inflation d'attentes à leur égard, que les conditions matérielles de l'exercice de la fonction (quelques réunions annuelles, une information inévitablement limitée, etc.) rendent évidemment irréalistes. C'est pourquoi il semble sage de réduire le périmètre de responsabilité de l'administrateur professionnel en prenant comme point d'appui la question "**que peut-on reprocher à un administrateur professionnel en cas de mise en cause de sa responsabilité ?**"
- On voit bien le danger qu'il y a à "trop" attendre de l'administrateur professionnel. Si, en effet, son rôle est de conseiller en stratégie, de valider la stratégie proposée, de contrôler les informations, les comptes, les rémunérations des dirigeants et la pérennité de l'entreprise, on en arrive à une double inefficacité :
  - > D'une part, **l'excès de responsabilité attendue tue la responsabilité effective**, comme le montrent aisément les juristes. Le vague et l'imprécision des tâches conduisent à plaider l'incapacité à exercer la fonction réelle.
  - > D'autre part, si on impute effectivement une responsabilité large aux administrateurs, on se demande **qui aura intérêt à exercer une fonction complexe peu rémunératrice relativement aux considérables responsabilités sociales et pénales encourues**. La fonction de consultant ou de coach est infiniment plus confortable. Sauf, bien entendu, si l'on suppose que la responsabilité de l'administrateur n'est, dans les faits, jamais mise en cause, ce qui diminue le sens d'une "attente" sérieuse à son égard.
- Pour circonscrire le périmètre de la fonction de l'administrateur professionnel, nous pouvons définir trois frontières :
  - > Première frontière, le principe fondamental sert de boussole à notre démarche : **l'administrateur professionnel doit garantir aux parties prenantes que la politique générale menée par l'entreprise tient compte des risques, à différentes échéances, qui pourraient mettre en cause la poursuite de l'activité de l'entreprise**. C'est sa responsabilité fiduciaire.
  - > Deuxième frontière, ses responsabilités ne doivent pas déborder sur celles assumées par le dirigeant lui-même (entendu comme l'équipe dirigeante) : définir la stratégie en fonction des indications des actionnaires, la mettre en oeuvre et la contrôler. Il y a un conflit de territoires et donc de responsabilité à éviter car il déprécie la fonction de dirigeant en faisant peser sur elle un soupçon systématique d'incompétence. Il faut rappeler que la fonction du dirigeant (compétent) est de prendre toutes les décisions nécessaires à la réussite de la stratégie telle qu'elle a été proposée aux actionnaires **et de les assumer**. C'est relativement à cette fonction et non en lieu et place, qu'il faut définir le périmètre de la responsabilité propre à l'administrateur.

> Troisième frontière, les fonctions des intervenants périphériques : consultants, auditeurs, coachs, experts, etc., participent au "conseil" du dirigeant et l'aident dans la formation de ses décisions. Aujourd'hui, il n'est pas sérieux de prétendre qu'un administrateur peut assumer par intermittence des fonctions de "conseil" ou "d'audit" qui sont exercées, à plein temps, par d'autres professionnels qualifiés. Cela ne signifie pas que, dans la pratique, l'administrateur ne soit pas amené à conseiller le dirigeant ou à vérifier certaines procédures. Mais quand bien même ces pratiques s'avèrent nécessaires, elles doivent rester subordonnées à la responsabilité fiduciaire propre à **l'administrateur**. Sans cela, sa fonction est redondante avec celle des intervenants périphériques et sa responsabilité juridique très étendue est incompréhensible par rapport à celle de ces derniers.

■ On doit donc **définir la fonction de l'administrateur professionnel en tenant compte de celle d'autres acteurs professionnels avec lesquels il se trouve en contact**. Cela nous donne un moyen efficace de délimiter le périmètre des attentes à l'égard de l'administrateur professionnel.

Acteurs	Intervenants périphériques (conseils, auditeurs, coach)	Dirigeants	Administrateurs
Fonction principale	Participer à l'élaboration de la décision	Elaborer et assumer la décision stratégique	Garantir que la décision n'implique pas de risques majeurs non assumés

Le point d'ancrage de la légitimité de l'administrateur professionnel est bien **sa responsabilité fiduciaire vis-à-vis de la communauté des affaires**. Sans remettre en cause les attributions légales telles que les définit la loi (convocation de l'assemblée générale, nomination du directeur général, etc.), **c'est d'elle que découlent les comportements et les actions des administrateurs** : motivé par sa responsabilité fiduciaire, l'administrateur professionnel a le devoir de contrôler, de critiquer, de discuter, de conseiller, d'accepter ou de refuser les options qui lui sont présentées et les réponses qui lui sont faites, sans qu'il prétende se substituer au dirigeant dans l'exercice de sa propre fonction, **mais avec le seul souci d'apporter à la communauté des affaires une garantie sur laquelle établir sa confiance**.

■ **L'administrateur n'est pas garant de l'absence de risques**. Il est garant du fait que les dirigeants ont identifié et assumé, c'est-à-dire pris en considération, les risques dits "majeurs", qui pourraient mettre en cause l'entreprise à différentes échéances. Il en résulte que la responsabilité fiduciaire de l'administrateur implique **un devoir de moyens, non de résultats**. On ne peut reprocher à un administrateur professionnel de ne pas avoir évalué un risque majeur. Mais on peut lui reprocher **de ne rien avoir mis en œuvre**, dans l'exercice de son mandat, pour prendre conscience et faire prendre conscience d'un tel risque.

■ Bien entendu, la définition du "risque majeur" doit rester suffisamment large pour laisser à l'administrateur professionnel une grande latitude d'interprétation et donc d'action. Il n'est pas souhaitable de se contenter d'un catalogue de ces risques et en ce sens, les dispositifs de type Sarbanes-Oxley, même s'ils ont leur intérêt, ne peuvent pas être exclusifs. En effet, ils peuvent inciter à mettre en œuvre de simples contrôles vérificatifs et conduire finalement à amoindrir l'attention vis-à-vis de risques qui échapperaient à cette "liste normative". **Une approche plus interprétative des "risques majeurs" permet de dialoguer avec le dirigeant et de juger que ces risques sont reconnus et assumés par lui**. Ainsi, le conseil composé d'administrateurs professionnels n'est pas une instance d'inspection des choix ou de la qualité du travail d'un dirigeant mis en accusation. Il est l'instance neutre qui permet d'évaluer la pertinence et la diligence avec lesquelles le dirigeant **définit et prend en compte** les risques potentiels de défaillance de sa société à différentes échéances.

■ Le point essentiel étant éclairci on peut passer à la question pratique : compte tenu de sa responsabilité fiduciaire, **comment sait-on qu'un administrateur professionnel exerce sa responsabilité avec diligence** ? La "preuve" de la diligence des administrateurs professionnels ne peut être obtenue, semble-t-il, qu'après coup, en cas de crise et de contestation. C'est à ce moment que l'on peut savoir si les administrateurs ont ou non exercé réellement leur responsabilité fiduciaire. Or **cela n'est pas satisfaisant car on place l'administrateur dans une situation telle que son rôle n'est évalué que par défaut, seulement en cas de défaillance et d'échec**. Si nous voulons que l'administrateur professionnel participe positivement

à la construction de la confiance pour la communauté des affaires, des éléments tangibles doivent pouvoir être apportés de manière à rendre clair **qu'il remplit bien son devoir tout au long de son mandat**. Trois éléments tangibles peuvent affirmer la responsabilité concrète des administrateurs professionnels :

- > d'une part, des pratiques de prises de décision en conseil prouvant que tout administrateur peut exercer librement sa responsabilité fiduciaire,
- > d'autre part une évaluation régulière et transparente du travail des administrateurs,
- > enfin, une simplification des poursuites judiciaires en cas de défaillance avérée.

■ **La prise de décision en conseil.** La solidarité de l'administrateur vis-à-vis du conseil conduit à un dilemme classique : l'administrateur professionnel peut-il **exercer réellement sa fonction critique s'il est par ailleurs solidaire des décisions du conseil et s'il est tenu au devoir de réserve** ? N'y a-t-il pas une certaine hypocrisie à prôner l'indépendance individuelle d'une part, la dépendance collective de l'autre ?

Il est important de maintenir la solidarité des membres du conseil : en effet, celui-ci n'est pas un Parlement, fondé sur la représentation des intérêts divergents et les oppositions visibles de points de vue. Le conseil est le lieu où se réalise la confiance de la communauté des affaires envers l'entreprise, parce que les administrateurs y sont censés exercer leur responsabilité fiduciaire. C'est de là qu'il faut partir pour caractériser comment, malgré tout, la solidarité n'exclut pas la liberté critique.

■ En fait, la solution apparaît dans les pratiques que les conseils doivent mettre en œuvre pour les administrateurs professionnels soient clairement amenés à devoir remplir une fonction d'analyse critique. Cette fonction est indispensable pour garantir que les risques majeurs sont véritablement assumés par les dirigeants. Le principe peut alors être formulé de la façon suivante : un administrateur professionnel doit se comporter de manière à pouvoir justifier à tout moment qu'il exerce sa responsabilité fiduciaire avec diligence. Pour cela, les "preuves" de cette diligence ne peuvent relever de sa seule bonne foi : elles doivent pouvoir être matériellement produites. Aussi, des modalités simples peuvent être mises en place, pour ce qui concerne les votes et les procès verbaux de conseils :

- > Les règles de prise de décisions en conseils doivent être clairement établies. Par exemple, toute résolution doit pouvoir conduire à trois propositions : quitus ; réserve ; rejet. Tout administrateur doit pouvoir demander qu'une résolution soit mise au vote et le conseil doit pouvoir voter à bulletin secret si au moins un administrateur en fait la demande. Bien entendu, la proposition majoritaire engage solidairement la totalité des administrateurs, soumis au devoir de réserve sur les débats.
- > Les procès verbaux doivent comporter systématiquement les remarques critiques et les objections qu'un administrateur professionnel demande d'y inscrire. La non-inscription équivaut alors à l'absence de remarque.

Ces modalités simples et finalement de bon sens, peuvent établir le conseil comme un véritable lieu de responsabilité fiduciaire. L'administrateur professionnel peut y conserver son indépendance critique, mais il se plie à la règle de la solidarité en se rangeant à l'avis général qui se dégage de l'ensemble des administrateurs. En cas de contestation et de mise en cause de sa responsabilité, il peut se prévaloir d'avoir participé au débat dont témoignent les procès verbaux, et, éventuellement, d'avoir émis un avis négatif. Enfin, il faut rappeler qu'en cas de désaccord profond sur l'évaluation des risques, la démission est un signal fort vis-à-vis de la communauté des affaires.

■ Il n'est pas besoin de légiférer sur ces modalités qui relèvent de la bonne conduite assez élémentaire. Elles peuvent être inscrites dans le règlement du conseil. En revanche, il est indispensable qu'elles soient rendues public auprès des actionnaires et de la communauté des affaires. Ceux-ci peuvent ainsi juger de la qualité et du sérieux avec lesquels un administrateur professionnel peut réellement exercer sa responsabilité fiduciaire.

■ Une évaluation transparente. Parallèlement à une organisation des travaux du conseil qui facilite l'exercice de sa responsabilité fiduciaire, un administrateur professionnel doit, en contrepartie, s'engager à être évalué annuellement pour le travail qu'il accomplit. Cette évaluation permet de connaître le temps passé et son implication effective dans le gouvernement de l'entreprise, non seulement par sa participation aux conseils mais aussi par tous les moyens qui lui ont permis de mieux comprendre les enjeux et les risques de l'entreprise. Ce type d'évaluation, qui se développe de plus en plus, va dans le bon sens : rassurer la communauté des affaires sur la diligence avec laquelle les administrateurs s'acquittent normalement des devoirs liés à leur responsabilité fiduciaire au cours de leur mandat. Pour que cette évaluation puisse être réellement facteur de confiance, elle doit,

.....

elle aussi, être transparente et donc être systématiquement publiée par l'entreprise.

- **Faciliter les poursuites juridiques en cas de faute avérée.** Cela est indispensable pour que la responsabilité fiduciaire de l'administrateur professionnel soit parfaitement établie, il faut que la possibilité de poursuivre juridiquement un administrateur défaillant soit facilitée. En effet, il n'est pas normal que les conditions soient si difficiles que, dans les faits, la poursuite ne soit jamais effective. Peut-on alors sérieusement parler de responsabilité ? Or, si nous considérons qu'il faut réduire le périmètre de responsabilité de l'administrateur, cette dernière doit être d'autant plus facilement mise en cause qu'elle est mieux circonscrite. C'est pourquoi il est nécessaire que la loi facilite la poursuite d'administrateurs défaillants par les parties-prenantes qui s'estiment trompées dans leurs attentes légitimes. Inversement, la protection des administrateurs contre des attentes démesurées est mieux assurée parce que :
- > d'une part leur professionnalisation définit *a priori* un cadre d'intervention possible connu de tous : référence à un code de déontologie qui peut leur être opposé, compétences et expériences cautionnées par un agrément.
  - > d'autre part, l'évaluation de leur travail tout au long de leur mandat est rendue publique, et peut donc susciter des critiques avant qu'une l'apparition d'une éventuelle crise.

On ne peut donc leur reprocher n'importe quoi, mais, en conséquence on doit pouvoir plus facilement mettre en cause leur responsabilité personnelle en cas de défaillance avérée. Ainsi, les conditions de la confiance envers eux seront parfaitement établies.

## Propositions

De la discussion qui précède, 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 aux 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, révoquer et évaluer les administrateurs.*

## Controverses

- Pour certains, la nomination et la révocation d'un administrateur doivent être décidées par les actionnaires, comme la loi l'édicte. En effet, l'actionnaire doit pouvoir destituer un administrateur qui ne protège plus et ne valorise plus ses intérêts ou qui a failli. *L'administrateur ne peut être dépendant du dirigeant car il ne peut alors exercer librement son rôle de contrôle au nom des actionnaires.*
- En sens contraire, pour d'autres, la nomination et la révocation d'un administrateur doivent être décidées par le dirigeant qui est le seul à pouvoir juger l'adéquation entre un administrateur et les besoins réels de l'entreprise. Le dirigeant doit pouvoir de même révoquer un administrateur qui ne convient plus et choisir un remplaçant. *L'administrateur ne peut dans ce cas être choisi par les actionnaires sans convenir au dirigeant.*
- Pour d'autres encore, il ne faut mettre aucun obstacle à la révocation d'un administrateur de manière à responsabiliser celui-ci, ni définir de critère de sélection parce que le choix d'un administrateur dépend avant tout d'une relation personnelle et subjective entre lui et ceux qui doivent le nommer (actionnaires ou dirigeants). L'administrateur doit rester au service de l'entreprise. *La possible révocation ad nutum est un droit essentiel pour maintenir la nature de mandataire que doit toujours conserver l'administrateur.*
- En sens contraire, pour d'autres, il est nécessaire de justifier les décisions de nomination ou de révocation d'un administrateur pour éviter les décisions discrétionnaires et protéger la fonction d'administrateur des intérêts particuliers. On peut craindre, en effet, que l'administrateur perde sa liberté de parole s'il ne bénéficie pas d'une protection minimum. *L'administrateur doit être protégé par une garantie de mandat et sa révocation doit être difficile.*

## Analyse

- Les controverses sur la désignation ou le renvoi de l'administrateur s'inscrivent dans le débat sur sa légitimité que nous avons largement évoquée dans les questions précédentes. Nous fonderons nos analyses sur les trois acquis principaux que nous en avons tirés :
  - > la fonction déterminante d'un administrateur professionnel est d'exercer une responsabilité fiduciaire,
  - > sa légitimité est assurée par un agrément professionnel neutre,
  - > son comportement doit être cohérent avec l'exercice du devoir fiduciaire qui lui incombe.

On a vu, à la question précédente, comment le fonctionnement du gouvernement de l'entreprise et notamment du conseil d'administration permet de favoriser un exercice correct de la fonction d'administrateur professionnel. Reste à établir comment les administrateurs professionnels sont sélectionnés. Or, comme le montrent les controverses, deux moments sont déterminants : la manière de nommer l'administrateur, la manière de le révoquer. C'est à ce moment que se matérialise la véritable responsabilité attendue de l'administrateur professionnel.

.....

■ **La nomination de l'administrateur.** Comme la loi l'établit, elle est le fait de l'assemblée générale des actionnaires sur proposition du Président du conseil. Ce principe très souvent mis en avant, est finalement assez pauvre : il définit qui est souverain sur l'entreprise (l'actionnariat) mais il ne décrit pas les conditions qui rendent cette souveraineté effective. En d'autres termes, une chose est de dire que l'administrateur est désigné par l'assemblée (ce qui n'est jamais qu'une procédure légale), une autre est d'affirmer que cela constitue un choix (ce qui suppose une pratique de sélection et de discussion des préférences).

■ **Pourquoi est-il important que la désignation de l'administrateur soit le résultat d'un choix ?** On pourrait penser que si les actionnaires sélectionnent les administrateurs, ils obtiennent un pouvoir de contrôle trop important sur l'entreprise. Or nous avons vu que leurs "intérêts" (question 1) n'étaient pas nécessairement ceux des autres parties prenantes. Aussi, la situation la plus répandue actuellement, où les actionnaires valident la candidature d'un administrateur désigné de fait par le dirigeant, n'est-elle pas préférable parce que suffisamment ambiguë pour sauvegarder les limites d'influence de chacun ? Toute notre analyse établissant une clarification de la fonction d'administrateur par sa professionnalisation plaide, évidemment, en sens contraire. Il est essentiel que les actionnaires choisissent un administrateur professionnel pour trois raisons :

- > le choix permet de rendre transparente l'information sur l'administrateur, ses compétences, ses qualités.
- > le choix permet de rendre transparente la qualité de l'agrément professionnel qu'il a obtenu et son contenu (cf. question 3).
- > le choix permet de rendre transparente la composition du conseil, la diversité de ses membres et de leurs liens éventuels.

Ainsi, la nomination sur la base d'un choix des actionnaires a pour vertu de transmettre et de publier de l'information. Dans notre logique associant la valeur de l'administrateur à l'exercice d'une responsabilité fiduciaire réelle auprès de la communauté des affaires, le choix "public" qui conduit à sa nomination par l'assemblée est un facteur positif.

■ Reste à établir comment cette nomination "publique" peut être considérée comme **un véritable choix**. En effet, la désignation unanime et sans discussion d'une résolution présentée par la direction, qui était longtemps la règle, ne peut plus être sérieusement considérée comme le résultat d'un choix. Aussi, pour qu'un administrateur professionnel soit légitimement désigné par l'assemblée, il semble que trois conditions deviennent nécessaires :

- > il doit y avoir plus d'un candidat par poste : pour les actionnaires, s'agit alors effectivement de choisir.
- > les compétences et les expériences propres à chaque candidat doivent être clairement présentées aux actionnaires.
- > la manière dont chaque candidat pourrait compléter le conseil d'administration par ses compétences ou expériences propres doit être présentée aux actionnaires par le Président du conseil. Celui-ci peut ainsi rendre publiques ses propres attentes en termes de profils d'administrateurs.

**Le libre choix qui en résulte de la part des actionnaires assure une désignation légitime de l'administrateur professionnel.** Ses qualités propres mais également la manière dont elles complètent celles des autres administrateurs auront alors clairement été établies.

On pourrait considérer que, dans l'état actuel des sensibilités et des opinions, rendre publique la préférence pour un candidat au détriment d'un autre est impossible car cela mettrait en cause la réputation du candidat écarté – et donc sa capacité à exercer un devoir fiduciaire. Ce raisonnement se fonde sur la logique de l'administrateur "amateur" dont la relation personnelle et affective au monde des affaires (par son réseau, par sa réputation, etc.) fait l'essentiel de la légitimité. Nous avons montré que cette vision était obsolète pour un gouvernement d'entreprise moderne marqué par la transparence des compétences et l'exercice clair des responsabilités attendues : la professionnalisation des administrateurs va dans ce sens. On pourrait donc, au contraire, s'étonner désormais que des sociétés qui mettent tant de soin à sélectionner le moindre de leur cadre, en mettent si peu à choisir leurs administrateurs ! N'est-il pas naturel que la désignation d'une personne exerçant une responsabilité fiduciaire, soit soumise à une procédure publique et à une discussion contradictoire, de la part de ceux qui possèdent la propriété de l'entreprise ? Même dans les entreprises à capital peu dilué, dans lesquelles l'assemblée générale ne joue pas un grand rôle, la désignation d'un administrateur au terme d'un choix, dans les conditions précisées précédemment, peut avoir un pouvoir pédagogique significatif sur le dirigeant, obligé de clarifier (même pour lui-même) ses préférences, discuter de ses attentes de manière à **établir le profil souhaitable du futur administrateur** au sein du conseil d'administration. La professionnalisation des administrateurs est, de ce fait, une opportunité favorable pour accroître la maturité des procédures de désignation et lutter contre l'arbitraire ou l'auto-élection, qui sont indignes de nos sociétés démocratiques.

■ **La révocation de l'administrateur.** La loi, déjà ancienne, permet la révocation *ad nutum* d'un administrateur. Souvent mise en avant pour marquer

la précarité, et donc la dépendance de l'administrateur à ses résultats, cette règle apparaît assez décalée avec les réalités. Si, en effet, on considère qu'un administrateur professionnel apporte à l'entreprise ses compétences et contribue à établir la confiance de la communauté des affaires, on peut s'interroger sur la valeur d'une règle qui institue une révocation possiblement arbitraire de ce garant, sans cohérence avec les règles de transparence et de débat contradictoire. Il semble que cette règle doive être abolie au profit de modalités de révocation plus propres à garantir :

- > que l'administrateur n'est pas soumis à l'arbitraire et qu'il peut exercer sa responsabilité fiduciaire avec sincérité.
- > que les conditions d'une révocation n'étant pas remplies, l'administrateur est supposé exercer son mandat avec diligence.

Ainsi, comme toute personne en relation contractuelle avec l'entreprise, l'administrateur professionnel doit être protégé par les termes du mandat qui fixent sa durée et les conditions de sa révocation. Ce sont donc ces conditions qui doivent être clairement établies, car elles garantissent à la fois l'indépendance critique de l'administrateur et les modalités de son contrôle par ses pairs.

■ **Comment faire de la révocation un moyen de consolider le rôle du conseil ?** Nous avons abordé la question de la révocation de l'administrateur lors d'un précédent *Cahier pour la Réforme* consacré à "La présence des administrateurs salariés au sein du conseil". Nous en reprenons ici ses analyses, en intégrant les administrateurs professionnels dans la même logique :

- > "Pour éviter les abus, il est essentiel de préciser **les conditions de révocation**, notamment dans les règlements intérieurs des conseils. Ainsi, si un administrateur juge que sa révocation n'entre pas dans les conditions prescrites, il a un droit d'information et de défense devant l'assemblée générale des actionnaires". Ainsi, un administrateur professionnel doit prendre soin de vérifier si un tel règlement existe et s'il sait, a priori, quels comportements peuvent lui être opposés pour justifier la fin anticipée de son mandat.
- > "Il est alors nécessaire d'établir un **devoir de récusation** dans les règlements intérieurs des conseils. Il incombe en effet aux administrateurs **de dénoncer l'absence de participation d'administrateurs défaillants et de demander leur révocation.**"

La possibilité de récuser un de ses pairs est un dispositif essentiel dès lors que l'on fonde le rôle de l'administrateur professionnel sur une responsabilité fiduciaire. Pour que l'administrateur soit facteur de confiance, il faut que la communauté des affaires soit certaine qu'il serait le premier à dénoncer les pratiques de ses pairs qui pourraient mettre en péril cette confiance. Comment avoir confiance sérieusement dans le travail d'un administrateur si l'on n'est pas certain qu'il se sent responsable du bon fonctionnement du conseil et qu'il a donc le devoir de s'assurer que ses pairs accomplissent leur mandat avec diligence ? Cette auto-régulation est indispensable pour éviter une suspicion légitime à l'encontre du conseil : les administrateurs sont, en effet, les meilleurs juges de l'accomplissement de leur mission, à condition qu'ils se sachent obligés de dénoncer eux-mêmes les comportements défaillants ou inadmissibles eu égard à leur responsabilité fiduciaire.

■ Comme nous le notions, "la récusation activée par un quorum d'administrateurs égal au tiers, [peut] conduire à présenter à l'assemblée une proposition de révocation d'un administrateur défaillant". Plus encore qu'un autre administrateur, l'administrateur professionnel doit pouvoir compter sur cette possibilité. La récusation doit être motivée "par des conditions clairement prescrites par le règlement intérieur comme :

- > l'absentéisme systématique,
- > l'absence de participation aux débats se traduisant par une absence de prise de parole significative,
- > le refus systématique de participer à toute commission durant le mandat d'un administrateur,
- > la manifestation systématique d'un rejet de la collégialité des décisions prise en conseil,
- > toutes autres manifestations destinées à en limiter l'efficacité comme l'obstruction systématique ou la non-communication d'informations clés."

■ En supprimant l'arbitraire de la révocation "*ad nutum*", au profit de modalité impliquant d'abord l'auto-régulation qui implique une responsabilité nouvelle des administrateurs, nous sommes conscients de modifier les habitudes d'indulgence, et parfois de complaisance, des administrateurs envers leurs collègues peu actifs ou défaillants. Il faut néanmoins prendre conscience que la crédibilité de la fonction nécessite une plus grande implication des administrateurs eux-mêmes dans la régulation de leur profession. Pour faciliter l'exercice du devoir de récusation, l'obligation d'évaluer annuellement les administrateurs professionnels, telle que nous l'avons proposée (question 4), est un moyen de favoriser la prise de conscience et le dialogue pour de meilleures pratiques.

- 
- Parmi les conditions de révocation d'un administrateur professionnel, le non-respect des règles professionnelles auxquelles il s'est engagé est un élément déterminant. L'administrateur professionnel est, en effet, respectable et crédible parce qu'il se réfère à une association professionnelle qui a établi son code de déontologie et ses critères d'agrément (question 3). L'administrateur professionnel est ainsi contraint par son agrément professionnel, et ses défaillances à son égard peuvent être un motif de révocation ou de récusation.

## Propositions

De la discussion qui précède, 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'auto-régulation 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.*

## Controverses

- Pour certains, la responsabilité qui incombe aux administrateurs, qu'elle soit juridique ou économique est de plus en plus large. Il devient difficile d'exercer la fonction sans maîtriser des outils techniques de plus en plus sophistiqués. Le bon sens et l'amateurisme ne suffisent pas. *La fonction d'administrateur nécessite des expertises telles, qu'elle devient un véritable métier.*
- Pour d'autres, le métier d'administrateur est d'autant plus nécessaire que la tendance est au regroupement des entreprises, en particulier des petites entreprises. Le temps des petites sociétés personnelles est révolu. Le métier d'administrateur permettra aux entreprises de bénéficier d'une fertilisation croisée grâce aux compétences exercées par des experts de la fonction. *Donc l'exercice du métier d'administrateur peut permettre une création de valeur économique pour l'ensemble de la société.*
- Pour d'autres encore, le métier d'administrateur a pour avantage de clarifier la relation contractuelle entre l'administrateur et l'entreprise. En faisant appel à un administrateur dont elle rémunère les services, l'entreprise contractualise les conditions de réalisation de ces services (temps, moyens, attentes). On évite mieux, ainsi, la pression des relations interpersonnelles trop fortes entre dirigeants et administrateurs. *Le métier d'administrateur permet une meilleure définition a priori du rôle des acteurs du gouvernement d'entreprise.*
- En sens contraire, certains considèrent que l'apparition d'un métier d'administrateur aurait pour conséquence de donner trop d'importance à celui-ci. L'administrateur doit rester un "amateur", c'est-à-dire quelqu'un qui consacre du temps à l'entreprise moyennant rémunération, mais qui n'en fait pas son activité économique principale. Son indépendance de jugement est garantie par son indépendance financière à l'égard de la fonction qu'il exerce. *Donc le métier d'administrateur risque de transformer celui-ci en multi-salarié des entreprises, au préjudice de sa liberté critique.*
- D'autres soulignent que la compétence d'un administrateur vient précisément du fait qu'il exerce un autre métier (financier, technique, etc.). Concentrer son activité sur la seule dimension "administrateur" est préjudiciable à la véritable fertilisation que peut alors apporter l'administrateur. *Donc la fonction d'administrateur doit permettre de mettre à disposition du conseil des compétences exercées ailleurs.*
- D'autres, enfin, soulignent qu'il est difficile d'exercer un métier d'administrateur compte tenu du faible montant des jetons de présence versés par la plupart des entreprises. La limitation légale à un nombre réduit de mandats joue en défaveur de la viabilité d'un tel métier. *Donc pour de simples raisons économiques, l'apparition d'un métier d'administrateur est difficile.*

---

## Analyse

- Ces controverses nous permettent de préciser la différence entre professionnalisation et métier. De fait, la définition d'une profession varie selon les activités ; par exemple la médecine et le journalisme sont, l'un et l'autre, régulés par une référence professionnelle. Les différences sont importantes, puisque, par exemple, un journaliste "professionnel" n'est pas soumis à obligation de tirer plus de 50% de ses revenus de son activité de journaliste. Le caractère professionnel de son activité tient à ses droits et devoirs, établis par l'association professionnelle qui lui délivre l'accréditation et à laquelle il est tenu de souscrire. Mais il n'est pas obligé d'en faire son métier. La confusion entre profession et métier est donc abusive. On passe de la profession au métier, lorsque l'exercice de la fonction professionnelle est si consommateur de temps qu'il devient exclusif de toute autre fonction économique.
- La professionnalisation suppose seulement que les conditions d'exercice d'une fonction, comme celle d'administrateur, soient attestées par une association qui assure que l'adhérent a les compétences requises. Cet agrément ne préjuge pas du fait que l'administrateur en fasse son activité principale, et encore moins son activité exclusive. Il signale que, s'il assure une telle fonction, l'administrateur agira de manière considérée comme "professionnelle", c'est-à-dire en relation avec les normes édictées par l'association. Certains administrateurs peuvent en faire leur métier, c'est-à-dire en tirer la part essentielle de leur revenu. Mais c'est un cas particulier. Il permet de poser néanmoins la question de la viabilité économique de la fonction d'administrateur. Cette question a trois dimensions : y a-t-il un seuil d'activité minimum en dessous duquel il n'est pas possible d'affirmer le professionnalisme d'un administrateur ? Comment évaluer l'importance de la fonction d'administrateur dans l'activité d'une personne ? Comment rémunérer les administrateurs de manière à attirer vers cette fonction de véritables "professionnels".
- **Y a-t-il un seuil d'activité minimum en dessous duquel il n'est pas possible d'affirmer le professionnalisme d'un administrateur ?** En cohérence avec notre définition de l'administrateur professionnel, il nous semble que la réponse est clairement oui. En dessous d'un certain seuil, en effet, et quelle que soit la qualité d'une personne et l'application qu'elle met à réaliser sa mission, on peut affirmer que l'essentiel de son activité n'est pas là et qu'elle exerce sa fonction en amateur. Cela, encore une fois, n'a rien de dépréciatif. Ainsi, un dirigeant qui assure un seul mandat de quelques heures dans une entreprise amie reste amateur, en tant qu'administrateur, même si sa compétence est importante. Ce dirigeant qui consacre un peu de son activité personnelle à la fonction d'administrateur ne peut pas apparaître comme un "garant" et donc comme un professionnel, au sens où nous l'avons défini. Quelles que soient ses qualités, il reste un amateur dans cette fonction, et il importe que la communauté des affaires, qui évalue le gouvernement de l'entreprise, en ait conscience. Aussi, il serait sage que les associations professionnelles définissent elles-mêmes des seuils en dessous desquels elles ne peuvent pas agréer une personne.
- La question des seuils conduit alors à une seconde interrogation : **Comment évaluer l'importance de la fonction d'administrateur dans l'activité d'une personne ?** Trois moyens sont possibles :
  - > soit on compte le nombre de mandats exercés par une personne.
  - > soit on évalue la part de revenu tirée des mandats d'administrateurs dans le revenu total d'une personne.
  - > soit on évalue le temps passé à exercer le mandat d'administrateur par rapport à l'activité totale d'une personne.

Il est clair que la troisième solution est la meilleure. En effet, le nombre de mandats n'a pas d'importance, car un seul mandat peut être plus impliquant que plusieurs, selon la complexité de l'entreprise. De même, la part des revenus n'est pas significative.

- **En revanche, le temps passé (par exemple le nombre de jours) est un bon critère d'évaluation de la part de son activité qu'une personne consacre à la fonction d'administrateur.** On peut associer à tout mandat un nombre de jours forfaitaires supposés nécessaires pour accomplir professionnellement sa mission. Sur la base du nombre de jours de travail annuel, on peut alors aisément constater si ces missions représentent une part négligeable ou importante de l'activité totale d'une personne. Bien entendu, le temps forfaitaire doit être établi par l'entreprise. **C'est au Président du conseil d'administration de définir le nombre de jours qu'il estime nécessaire à l'accomplissement de la tâche d'administrateur.** Ce forfait-temps doit être transparent et publié, de manière que la communauté des affaires s'assure que le conseil d'administration se donne les moyens de fonctionner de manière crédible. La confiance, mais aussi la mise en cause de ses responsabilités en cas de défaillance (voir question 4) seraient

d'autant plus facile à discuter.

- On peut déduire des réflexions précédentes une manière simple de définir comment la fonction d'administrateur devient une profession, voire un métier. En dessous d'un certain nombre de jours par an, on peut assurer qu'une personne reste "amateur" dans l'exercice de sa fonction. Elle n'y consacre pas un temps suffisant pour que ses compétences et ses talents soient sérieusement mobilisés. Inversement, au-delà d'un nombre de jours, l'exercice de la fonction d'administrateur ne relève pas de la simple profession mais du métier : la personne consacre exclusivement ou quasi exclusivement son activité à des mandats. Pour clarifier le raisonnement, on peut admettre, selon les experts interrogés, qu'un administrateur qui passe moins de 50 jours pendant trois ans à des mandats d'administrateur n'est pas un professionnel et qu'un administrateur qui y passe plus de 400 jours en a fait son métier.

50 jours / 3 ans		> 400 jours
A M A T E U R I S M E	P R O F E S S I O N N A L I S A T I O N	EXERCICE D'UN MÉTIER

Ces chiffres sont discutables mais ils ont pour vocation, ici, de préciser la nature de la professionnalisation de l'administrateur. On peut imaginer que chaque association professionnelle définisse ses propres critères (voir question 3), mais il importe que ceux-ci soient clairement établis pour que la communauté des affaires sache à quel seuil d'activité la professionnalisation est déclarée effective et crédible.

- Cette clarification étant faite, il est possible d'aborder la troisième question : **Comment rémunérer les administrateurs de manière à attirer vers cette fonction de véritables "professionnels" ?** Une chose, en effet, est d'espérer la professionnalisation des administrateurs ; une autre est de rendre les conditions économiques suffisamment attractives pour que des vocations se manifestent. Il est vrai que la forte complexification des entreprises implique que si l'administrateur veut exercer sa responsabilité fiduciaire, **il doit y passer un temps suffisant**. Or cette fonction devient coûteuse pour l'entreprise, sauf si l'administrateur assure plusieurs mandats qui lui permettent de faire bénéficier d'économies d'expérience. L'entreprise profite ainsi d'administrateurs qui lui apportent une expertise approfondie dans d'autres entreprises. Ainsi, la professionnalisation débouche sur l'émergence d'un "marché" inévitable des administrateurs, assurant aux entreprises comme aux administrateurs la possibilité d'un choix négocié.
- Une condition est nécessaire pour que ce marché émerge : **revenir sur la limitation du nombre de mandats**. Le législateur a voulu, par ce biais, éviter les dérives qui voyaient se multiplier des mandats plus ou moins effectifs et néanmoins fort bien rémunérés dans de grandes entreprises. Pourtant, cette limitation n'est pas adaptée aux petites et moyennes entreprises. En effet, les jetons de présence sont faibles dans ces entreprises. Il est difficile, en limitant le nombre de mandats à 5, de tirer un revenu correct de l'exercice de ces mandats. On condamne ainsi les PME à ne contracter qu'avec des administrateurs amateurs. **Il serait plus efficace d'obliger les entreprises à établir et publier, dans leurs rapports annuels, le nombre d'heures qu'elles considèrent comme nécessaire pour exercer la fonction d'administrateur de manière crédible.** Ainsi, une grande entreprise complexe nécessite bien plus d'heures pour garantir que les risques majeurs sont pris en compte, qu'une petite société. Cette pratique aurait pour avantage, comme nous l'avons dit, de clarifier publiquement l'attente de l'entreprise à l'égard de son administrateur. Mais elle permettrait aussi de différencier les entreprises et d'éviter le principe de "la loi unique". Elle limiterait les dérives non en limitant le nombre de mandats mais en rendant plus ou moins crédible le nombre de jours total qu'un administrateur est supposé assurer du fait du cumul de ses mandats.
- On peut alors aborder, **pour terminer, la controverse sur l'indépendance d'esprit d'administrateurs rémunérés**. Elle résume bien, en effet, l'évolution nécessaire des mentalités à laquelle nous invite le gouvernement d'entreprise aujourd'hui. Les doutes émis quant à l'indépendance d'esprit des administrateurs, surtout s'ils en ont fait leur métier, ne sont pas convaincants. Certes, un administrateur dont une part trop importante de revenus dépend de l'entreprise qui le mandate peut être considéré comme peu enclin à contrôler ou émettre des jugements critiques qui pourraient mettre en cause son mandat. Mais ce procès pourrait être fait à n'importe quel acteur en relation d'affaire avec l'entreprise. C'est donc remettre en cause tout notre système économique. Sauf à avoir une conception romantique du monde des affaires, impliquant que des acteurs acceptent sérieusement de

.....

donner de leur temps et de leurs compétences sans contrepartie, on voit mal pourquoi l'administrateur échapperait à la loi générale qui suppose qu'un engagement doit être rempli et rémunéré. Le mandat d'administrateur ne déroge pas à cette logique. L'argument plaide, finalement, **pour la professionnalisation des administrateurs** : plus celle-ci permet à l'administrateur de légitimer sa mission par des compétences évaluées **en dehors de l'entreprise** qui le mandate, plus son indépendance d'esprit est assurée, et peut être justement rémunérée, sans qu'il y ait d'ambiguïté. Une juste rémunération pourrait ainsi permettre à des personnes d'apporter leurs talents en tant qu'administrateurs et d'en retirer un revenu compatible avec leurs compétences.

## Propositions

De la discussion qui précède, il résulte que la professionnalisation des administrateurs conduit à l'émergence d'un marché du travail. Des règles sont nécessaires 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 et laisser celle-ci s'établir librement.**
- **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.**

# Ressources utilisées

## Personnalités consultées

- Ange Michel (Vice-Président - APICIL-Prévoyance, Administrateur)
- Bascle Eric (Conseiller du Président du Directoire, secrétaire du Directoire - Carrefour)
- Bonin Christian (Directeur - Societex)
- Buccaï Pierre (Président Directeur Général - Concordances)
- Chaniot François (Président du Directoire - Gouillardon Gaudry)
- Chotteau Bernard (Directeur Général - GBS, Administrateur)
- Clery-Melin Gérard (Directeur - Whitehead Mann France)
- Deback Jean-Luc (Président - APIA, Administrateur indépendant)
- Faure Antoine (Administrateur indépendant - APIA, Délégué régional - IFA)
- Grangé Jean-Louis (Directeur du programme de développement du réseau d'administrateurs et de directeurs - 3i)
- Jouven Claude (Conseiller d'Etat honoraire, ex-Président Directeur Général CCF, ex-Président Citibank-Citibank France)
- Landrot Louis (Administrateur indépendant)
- Marandet Jean-Philippe (Administrateur indépendant)
- Massié Jean-Aymon (Président - AFGÉ)
- Rasclé Bernard (Associé - PriceWaterhouseCoopers)
- Remus Eric (Associé-gérant - Assurance et Capital Partners)
- Rhoumy Pascal (Associé - Ernst and Young)
- Ribon Denis (Directeur - 3i)
- Tierce Stéphane (Administrateur salarié - France Telecom)
- Tournier Christophe (Membre du Directoire - Banque de Vizille)
- Vogel Hervé (Président du Directoire - Caisse d'Epargne Rhône-Alpes)
- Weber Caroline (Administrateur indépendant)

## Rapports

- Bouton D., Rapport du groupe de travail « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, AFEP/MEDEF, 23 septembre 2002.
- Cadbury et alii, The financial aspects of Corporate Governance, 1992.
- Combined code, Principles of good governance and Code of best practice, 2000.
- Gautier S., 2003. Guide pratique de l'administrateur de société. Paris : Gualino éditeur, Collection ADAE.
- Institut Français des Administrateurs (IFA), Partager les meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise : les propositions de l'IFA, Octobre 2005.
- Institut Français des Administrateurs (IFA), Vade-mecum de l'administrateur, Janvier 2005.
- Institut Montaigne, Mieux gouverner l'entreprise, mars 2003.
- OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise, 1999.
- Recommandations de la commission du 15 Février 2005 concernant le rôle des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration ou de surveillance, Journal officiel de l'Union européenne, 2005/162/CE.
- The Sarbanes Oxley Act, Janvier 2002.

- The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-Executive Directors, Juin 2003.
- Vienot M. et alii, Le conseil d'administration des entreprises cotées, CNPF-AFEP, 1995.
- Vienot M. et alii, Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, CNPF-AFEP, 1999.

## Publications académiques

- Abbott A., 1988. The System of Professions. Chicago: University of Chicago Press.
- Allen M.P., 1974. The Structure of Interorganizational Elite Cooptation : Interlocking Corporate Directorates. American Sociological Review, vol. 39, p. 393-406.
- Black B., Cheffins B, 2004. Outside Director Liability Across Countries. Working Paper n 266, Stanford Law School.
- Donaldson L., Davis J.H., 1991. Stewardship Theory or Agency Theory : CEO Governance and Shareholder Returns. Australian Journal of Management, vol. 16, n 1, p. 49-65.
- Fama E.F., Jensen M., 1983. Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics, vol. 26, Juin, p. 301-326.
- Fama E.F., 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy, vol. 88, p. 288-307.
- Freidson E., 1986. Professional Powers. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gomez P.Y., 2003. Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. Finance Contrôle Stratégie, vol. 6, n 4, p. 183-208.
- Gomez P.Y., à paraître. Board members in an era of corporate scandal, in Gomez P.Y., Moore R. (Ed.) Board members and management consultants : redefining boundaries. Information Age publishing.
- Goode W.J., 1957. Community within a Community : The Professions. American Sociological Review, vol. 22, Avril, p. 194-200.
- Halpern S., 1992. Dynamics of Professional Control : Internal Coalitions and Crossprofessional Boundaries. American Journal of Sociology, vol. 97, n 4, p. 994-1021.
- Johnson T. J., 1968. Professions and Power. London: Macmillan.
- Larson M., 1977. The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis. Berkeley: University of California Press.
- Lazega E., 1999. Le Phénomène collégial : Une théorie structurale de l'action collective entre pairs. Revue Française de Sociologie, n° 4, vol. 40, p. 639-70.
- Monks R., Minow N., 1996. Watching the watchers: Corporate Governance for the 21st century. Blackwell Publishers.
- Morck R., Shleifer A. et Vishny R., 1988. Management Ownership And Market Valuation: An Empirical Analysis. Journal of Financial Economics, vol. 20, p. 293-316.
- Pettigrew A., McNulty T., 1995. Power and Influence in and Around the Boardroom. Human Relations, vol. 48, n 8, p. 845-873.
- Power M., 2003. Auditing and the production of legitimacy. Accounting, Organizations and Society, vol. 28, p. 379-394.
- Waters M., 1989. Collegiality, bureaucratization, and professionalization: A Weberian analysis. American Journal of Sociology, vol. 94, p. 945-972.
- Westphal J.D., 1998. Board Games : How CEO's Adapt to Increases in Structural Board Independence from Management. Administrative Science Quarterly, vol. 43, n 3, p. 511-537.
- Westphal J.D., 1999. Collaboration in the Boardroom : Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. The Academy of Management Journal, vol. 42, n 1, p. 7-24.
- Westphal J.D., Zajac E.J., 1995. Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection. Administrative Science Quarterly, vol. 40, p. 60-83.
- Wilensky H.L., 1964. The professionalization of everyone ? American Journal of Sociology, vol. LXX, n 2. p. 27.
- Zajac E.J., Westphal J.D., 1996. Director Reputation, CEO/Board Power, and the Dynamics of Board Interlocks. Administrative Science Quarterly, vol. 41, p. 507-529.



## 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

## Centre de Formation de Paris

45 rue de Paradis  
BP 240  
F- 75464 Paris cedex 10  
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 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

## ■ 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-online.org](http://www.ifge-online.org)

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

---

## Cahier pour la Réforme

### La professionnalisation des administrateurs de sociétés

#### 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'indépendance".
- 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.



#### 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

#### Centre de Formation de Paris

45 rue de Paradis - BP 240  
 F- 75464 Paris cedex 10  
 T. +33 (0) 1 53 34 16 40  
 F. +33 (0) 1 53 34 16 41

Fondée en 1872,  
 EM LYON est  
 affiliée à



EM LYON a reçu la triple accréditation

