



**HAL**  
open science

## L'administrateur indépendant en France: Les risques du métier face à la mondialisation de la finance

Hazar Ben Barka

► **To cite this version:**

Hazar Ben Barka. L'administrateur indépendant en France: Les risques du métier face à la mondialisation de la finance. *Revue Française de Comptabilité*, 2012, 451, pp.36-39. hal-00654807

**HAL Id: hal-00654807**

**<https://hal.science/hal-00654807>**

Submitted on 3 Jan 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **L'administrateur indépendant en France : les risques du métier face à la mondialisation de la finance**

**Hazar BEN BARKA**

*Doctorante en Sciences de Gestion*

CEPN-CNRS-UMR 7234

**Université Paris 13**

99 Avenue Jean-Baptiste Clément, 93430 Villetaneuse

Courriel : [benbarkahazar@yahoo.fr](mailto:benbarkahazar@yahoo.fr)

Tél. : +33 623 62 44 07

### **Résumé**

Suite à la multiplication des scandales financiers, le cadre institutionnel réagit, à chaque fois, pour palier aux différents dysfonctionnements décelés dans le système de gouvernement d'entreprise. Face à la richesse ou à la complexité de ce cadre institutionnel de plus en plus international, les administrateurs disposent-ils toujours des moyens nécessaires pour accomplir leurs missions ? La recherche investit le rôle des institutions dans l'instauration des règles de gouvernement d'entreprise et surtout dans l'accompagnement des administrateurs. Nous prenons pour étude l'Institut Français des Administrateurs (IFA) dans le contexte français. L'objectif est de décrypter le rôle de cet institut dans la promotion de la compétence et du « professionnalisme » des administrateurs à travers l'étude de ses positions, ses partenariats et ses orientations.

### **Mots clés**

Gouvernement d'entreprise, Cadre institutionnel, Professionnalisme de l'administrateur, Formation, IFA.

Face à la mondialisation et l'ouverture des marchés financiers, le gouvernement d'entreprise est désormais une question internationale qui devrait avoir dans sa définition et son traitement cette dimension multinationale. Les sociétés attirent des investisseurs internationaux, qui sont à l'attente d'un management qui réponde à leurs exigences au niveau des perspectives de direction et des instances de gouvernance. Partant de ce constat, la convergence des recommandations et des réglementations en matière de gouvernement d'entreprise serait un préalable à la globalisation et à la mondialisation de l'économie et des marchés financiers. Toutefois, ce cadre est alimenté en partie par les crises financières récurrentes et surtout marqué par un chevauchement entre un droit normatif imposant et des recommandations en matière de bonnes pratiques. Ce qui nous mène à nous interroger sur cette richesse concernant aussi bien sa cohérence que sa lisibilité par rapport aux acteurs de la gouvernance et précisément les administrateurs du conseil d'administration.

En effet, la défaillance d'un grand nombre de grandes sociétés comme Enron en 2001 et Worldcom en 2002 etc., a mis le point sur l'échec de leurs structures de gouvernance. Une gouvernance incapable de détecter des manipulations frauduleuses et des marchés financiers impuissants à déceler les alertes à temps. Cette crise de confiance a suscité une nouvelle relecture de la gouvernance. L'accent est mis sur le rôle des administrateurs et du conseil d'administration comme gage d'une bonne gouvernance. **La place de l'administrateur indépendant est promue.** Ces administrateurs sont indépendants du management. Ils sont donc identifiés, par les codes de gouvernement d'entreprise et les autorités des marchés financiers (Viénot 1999 ; Sox 2002 ; Bouton 2002), comme les mieux placés pour contrôler l'équipe dirigeante et protéger les intérêts des différentes parties prenantes de la société (les petits actionnaires, les salariés, les créanciers, les médias...). Or, Le conseil d'administration d'Enron était fortement représenté par des administrateurs indépendants. Il ne s'agit donc pas de respecter une indépendance formelle en se référant à un code de gouvernement, mais plutôt de chercher les gages d'une indépendance de fait. Par ailleurs, il est question de rétablir les prérogatives nécessaires pour assister cette catégorie d'administrateurs dans la **prévention du risque** et l'orientation du management, pour pouvoir prendre des mesures rectificatives à temps et atteindre le meilleur niveau de transparence financière. **Un administrateur indépendant, mais aussi compétent et disposant du temps nécessaire pour mener à bien sa mission.**

Investir le rôle joué par l'intégration d'administrateurs indépendants dans les conseils a fait l'objet de plusieurs études empiriques et a amené à plusieurs controverses. Certaines recherches (Berle et Means, 1932 ; Fama et Jensen, 1983 ; Warther 1998) évoquent les problèmes d'agence au niveau de la difficulté d'accessibilité à l'information pour les administrateurs indépendants face aux administrateurs exécutifs. Une non disponibilité de l'information et un coût élevé d'accessibilité entravent l'efficacité des administrateurs indépendants. En effet, Godard et Schatt 2005 trouvent dans le contexte français que les conseils d'administration sont de meilleures qualités s'ils présentent une fraction élevée d'administrateurs indépendants, avec une séparation de deux fonctions de Directeur Général et de Président du conseil. En outre, la problématique réside dans la détermination si c'est la présence d'administrateurs indépendants qui va expliquer une augmentation de la performance de la société ou si c'est l'inverse, à savoir une faible performance qui va pousser l'équipe dirigeante à ramener plus d'administrateurs indépendants au sein du conseil pour rassurer le marché financier. Par ailleurs, plusieurs autres variables peuvent influencer la présence d'administrateurs indépendants, comme la structure de propriété, la taille, l'âge de la société, son marché de cotation etc. (Chhaochharia et Grinstein 2007 ; Chouchène 2010). Face à l'endogénéité de la problématique de présence d'administrateurs indépendants dans les

conseils d'administration (Warther 1998), il serait opportun de chercher plutôt quand est-ce que les administrateurs indépendants sont efficaces et non pas s'ils le sont ou pas (Raheja 2005 ; Luan et Tang, 2007 ; Duchin et al ; 2010)?

Nous précisons que les responsabilités prévues par la loi, ou reconnues par la jurisprudence, étant les mêmes pour tous les administrateurs du conseil d'administration quel que soit leur catégorie. La fonction de l'administrateur est collégiale. Les décisions sont prises en commun et engagent l'ensemble du conseil d'administration. Toutefois, chaque administrateur pris individuellement peut voir sa responsabilité personnelle engagée (Haffen 2003). L'administrateur doit s'investir de plus en plus lors de l'acceptation et l'exercice de sa mission. Se focaliser sur l'étude de la responsabilité des administrateurs indépendants, vu qu'ils bénéficient de plus de visibilité dans le cadre institutionnel du gouvernement d'entreprise, sans aborder celle des autres catégories d'administrateurs limiterait notre approche dans l'appréciation de l'efficacité du fonctionnement de cet organe collégial à savoir le conseil d'administration.

Notre objet est **d'étudier le rôle des institutions dans l'instauration des règles de gouvernement d'entreprise et l'accompagnement des administrateurs**, toutes catégories confondues, surtout **face à la complexité du cadre institutionnel** comme on l'a déjà évoqué. Notre définition des institutions ne tiendra pas compte de leur statut juridique, à savoir réglementaire, professionnelle ou associative. Il s'agit de leur « légitimité naturelle » et non pas juridique, reconnue par les différents acteurs du gouvernement d'entreprise.

En effet, au début des années 2000, un nombre d'instituts des administrateurs se créent au fur et à mesure dans les pays Européens<sup>1</sup> pour accompagner les administrateurs des conseils. Nous allons prendre pour étude le cas de l'Institut Français des Administrateurs **IFA**, qui se présente aujourd'hui comme le réseau français de référence des administrateurs des sociétés. L'objectif est de cerner son rôle dans la promotion du professionnalisme des administrateurs d'une part et de pouvoir ainsi décrypter sa participation dans l'élaboration du cadre institutionnel en matière de gouvernement d'entreprise « *Institution building* ».

Nous allons commencer par présenter le cadre conceptuel qui traite le dilemme des chevauchements des sources de réglementation dans le domaine de gouvernement d'entreprise. Une présentation de la méthodologie employée et de notre cas d'étude suivront. Nous finirons par une présentation des résultats et une discussion des principales conclusions.

## 1. Cadre conceptuel

Le thème de gouvernement d'entreprise a certainement dépassé aujourd'hui le soupçon d'être un simple « effet de mode » pour se définir comme une question et un dilemme qui guette non seulement les entreprises, mais encore les institutions gouvernementales, professionnelles, associatives. Face à la complexité de la problématique posée, diverses approches sont proposées, comme la légitimité du pouvoir dans l'entreprise, les évolutions des formes des organisations ou encore la performance du système gouverné (Gomez et Korine 2009, p.13). Ces deux auteurs présentent le gouvernement d'entreprise comme « *évolutif et multiforme* ». Face à cette diversité, le cadre institutionnel en domaine de gouvernement d'entreprise est un processus sans fin Pichet (2009, p.66).

---

<sup>1</sup> A l'exception de l'institut des administrateurs anglais (IoD) créé au début du 20<sup>ième</sup> siècle, en 1903.

« ...le législateur se nourrit des réflexions des professionnels traduites dans les codes et impose des nouvelles normes aux entreprises. Selon les difficultés rencontrées dans l'application des textes, le monde des affaires fait alors des nouvelles propositions, elles mêmes reprises par le législateur dans un processus sans fin... » Pichet

Ce cadre est marqué par les scandales financiers répétitifs et l'hétérogénéité de son contenu.

### **1.1. La pédagogie des scandales**

Les systèmes de gouvernement d'entreprise étaient à chaque fois des réponses et des répliques aux systèmes de capitalisme financier (Aglietta et Rebérioux 2004). Or le prolongement des **crises systémiques des marchés financiers internationaux** qui a commencé en 2007 et 2008, n'est-il pas aussi une crise dans le gouvernement d'entreprise et de la régulation de ces marchés ?

Gomez et Korine 2009 évoquent le terme de « **pédagogie de scandales** ». En effet, *les scandales participent, à leur manière, à la régulation du système de gouvernance*. Des grandes modifications juridiques viennent enrichir le domaine de gouvernement d'entreprise, à la suite de situations jugées comme scandaleuses. C'était effectivement le cas lors de la crise financière de 1929 aux États-Unis, suivie par la création de la SEC, la faillite frauduleuse de Maxwell et l'apparition du code Cadbury en 1992 en Angleterre, la faillite de Worldcom et Enron et l'apparition de la loi SOX en 2002 aux États-Unis, ou encore la mise en cause de la représentation des salariés au conseil de surveillance et l'affaire de corruption de certains salariés administrateurs au sein de Volkswagen en 2005. Ces réglementations ou recommandations sont-elles simplement une réaction inévitable pour contrebalancer l'effet négatif de ces scandales sur l'opinion des différentes parties prenantes (les marchés financiers, les investisseurs, les analystes etc.) et/ou comportent-elles des vraies rétributions face aux défaillances des systèmes de gouvernement d'entreprise?

Tout d'abord, le rythme d'évolution des **innovations dans le domaine de création de produits financiers** peut être identifié comme l'une des causes. Clarke et Chanlat 2009 précisent que cette évolution a su dépasser de loin la prouesse réglementaire. En effet, les agences de *rating* sont devenues des partenaires des marchés financiers au lieu de contrôler leurs croissances et leurs instruments financiers. Ce qui met en péril l'équilibre du système et sa capacité à s'auto-générer. Dans ce sens, Frison-Roche 2003 ajoute qu'au-delà de la réglementation, la chute d'Enron est une leçon pour comprendre que « *ce sont les individus qui sont les meilleurs garants, et en définitive les seuls responsables possibles d'un gouvernement d'entreprise à la hauteur des défis d'aujourd'hui* ». Il s'agit en effet d'une question d'**éthique, d'expériences partagées, d'ensembles de références**, que les dirigeants, les administrateurs et les différents partenaires de la société doivent identifier pour instaurer un environnement où **le gouvernement d'entreprise devient une évidence et non pas un ensemble de règles à respecter**.

Par ailleurs, il s'agirait de « **règles du jeu économique** » (Djelic et Quack 2003) qui peuvent influencer les mécanismes institutionnels, que ce soit sur un plan national ou international. La négociation et renégociation de ces règles résulterait des conflits d'intérêts entre les différents acteurs. Il s'agit de revoir les règles préétablies pour transiter vers de nouvelles règles ou apporter simplement des rectifications aux anciennes. Il est à noter qu'au début, les institutions de réglementation inspirées du modèle américain ont misé dans leurs définitions des règles de gouvernement d'entreprise sur la préservation de l'intérêt des actionnaires. Or, les faillites spectaculaires de grandes sociétés ont montré que des manipulations comptables frauduleuses ont été entamées dans le souci de sauver la valeur du titre d'une société sur le

marché<sup>2</sup>. Les institutions de réglementation ont accordé alors plus d'importance au processus de production de l'information financière, son intégrité et l'indépendance effective des administrateurs.

Face à la complexité de ce cadre institutionnel du gouvernement d'entreprise, peut-on parler d'un contexte homogène et lucide pour les administrateurs du conseil ?

## 1.2. *Soft Law versus Hard Law*

Le gouvernement d'entreprise peut être défini comme l'ensemble des « bonnes pratiques » dans le monde de la gestion des affaires. Il est un recueil de toutes les formulations énoncées par les différents acteurs économiques (institutionnalisés ou pas), sous formes de lois ou tout simplement de recommandations. Il est constitué plutôt par la « *soft Law* », qui n'est qu'une nouvelle approche du phénomène normatif. Un guide de bonnes pratiques et d'éthiques en domaine de comportement des acteurs. L'objectif est de guider et non pas de sanctionner, vu qu'on suppose que c'est le marché financier qui devrait contrebalancer les déviations.

Selon la hiérarchie des normes présentée par Kelsen<sup>3</sup>, la règle de droit émane par l'Etat. Elle s'inscrit dans une hiérarchie cohérente et systémique. Couret (2011), remet en cause cette vision exclusivement descendante de la norme et insiste sur le phénomène de pluralité des sources de droit. Il explique cette évolution par les phénomènes de jurisprudence et d'auto-régulation, mais aussi l'imbrication des sources internationales, européennes et nationales. Désormais, les réseaux se substituent à la pyramide (Thibierge, 2009).

En domaine de gouvernement d'entreprise, on peut identifier quatre sources pour la *soft Law* (Couret, 2011) :

- la pratique juridique
- les pactes d'actionnaires avec le passage d'un droit impératif des sociétés à un droit négocié
- les codes de gouvernement d'entreprise
- les recommandations émanant des autorités indépendantes.

Si on se réfère au contexte français, plusieurs institutions influentes peuvent être reconnues par les sociétés cotées en France. Notre présentation de ce cadre institutionnel, ne vise pas l'exhaustivité. Elle ne tient pas compte non plus de la légitimité juridique de chaque acteur ou des liens croisés qui peuvent exister entre eux. Ce qui est mis en avant c'est le dilemme de la diversité et de la complexité, pour un administrateur en exercice ou acceptant une nouvelle mission dans le conseil d'administration d'une société, de pouvoir se référencier et définir adéquatement ses responsabilités et ses droits. Des engagements qui changent en fonction du type de la société, de la mission à accepter mais aussi des fonctions déjà remplies par l'administrateur.

---

<sup>2</sup> Certains postulats de la théorie de l'agence ont été remis en cause par la faillite d'Enron. La théorie d'agence (Jensen et Meckling 1976) a expliqué les problèmes de convergences entre l'agent et le principal et a proposé une possibilité de contourner le comportement opportuniste par les managers par des coûts inévitables de motivation comme l'attribution des *stock-options*. Toutefois, les dirigeants ont été incités à manipuler la valeur de l'action à court terme pour promouvoir leurs rémunérations.

<sup>3</sup> Le juriste Kelsen (1881- 1973) est le fondateur de l'école normativiste et à l'origine de la théorie dite de la pyramide des normes. Le principe fondamental de cette théorie s'appuie sur l'idée de conformité. La norme inférieure valide ne peut être contraire à la norme qui lui est immédiatement supérieure. Cette théorie a été critiquée par le fait qu'elle se détache des postulats des droits naturels selon lesquels la légitimité des droits découle de la nature elle-même.

Sur le plan européen, la Commission Européenne **CE** formule des recommandations en matière de gouvernement d'entreprise dans « le livre vert » publié annuellement depuis 1984. Par ailleurs, l'Organisation de Coopération et de développement Economique **OCDE** propose depuis 1999 des principes de gouvernement d'entreprise. En France, le Code de Commerce **CC** constitue la référence de base au niveau de la législation en matière de droit des sociétés. Par ailleurs, plusieurs lois viennent succomber les défaillances de ce code et la nécessité de l'évolution de **la loi de 1966** sur la « modernisation du droit des sociétés », pour répondre aux nouvelles exigences de la gestion des sociétés. En effet, La loi des Nouvelles Réglementations Economiques **NRE** de 2001 s'inspire des recommandations du code Viénot 2 de 1999, pour réglementer notamment les conventions entre dirigeants et sociétés, le cumul de mandats, les cessions et acquisitions des titres sur les marchés financiers etc. En outre, la Loi de Sécurité Financière (**LSF**) de 2003, comparée à la loi Sarbanes Oxley 2002 dans le contexte américain, renforce les dispositions légales en matière de gouvernement d'entreprise, concernant les mécanismes de contrôle interne<sup>4</sup>. Suite à l'affaire de départ du Président du groupe Carrefour, la **loi Breton** 2005 stipule que les « parachutes dorés » fassent l'objet de conventions réglementées approuvées par le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires. Par ailleurs, La **loi TEPA** 2007 étend les dispositions de la loi de confiance et de modernisation de l'économie. Un cadre juridique qualifié comme discontinu et alimenté par une logique de défendre les intérêts des actionnaires (Courret 2002). Cocks et Digman 2010 précisent que « les réponses législatives » apportées par le cadre institutionnel français, soulignent que le modèle de gouvernement d'entreprise français est encore largement étatiste.

Au niveau de la régulation des marchés financiers, l'Autorité des Marchés Financiers (**AMF**) publie depuis sa création en 2003 un rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne des sociétés. Ses groupes de travail se penchent sur les questions les plus urgentes pour apporter des éclairages et des recommandations. Par exemple le rapport Lafarge Juillet 2010 sur le comité d'audit, qui explique l'adoption de la directive européenne.

D'autres parts, d'autres institutions, représentant la profession, viennent accompagner et appuyer les sociétés dans l'amélioration de leur gestion et leur transparence vis-à-vis des investisseurs et du public. En outre, ces institutions restent réactives aux évolutions du marché financier en France en apportant des recommandations complémentaires (rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2007, choisir entre contrat de travail et mandat social, mettre fin aux indemnités de départs excessifs etc. en 2008 et représentabilité des femmes dans les conseils d'administration en 2010).

Par exemple, Les groupes de travail de l'Association Française des Entreprises Privées (**AFEP**) et du Mouvement des Entreprises de France (**MEDEF**) alimentent et dynamise le discours sur les recommandations sur le gouvernement d'entreprise en France. Elles consolident les recommandations faites par le rapport **Viénot** (1995 et 1999) et **Bouton** (2002) dans **le code Afep-Medef** 2003. En application de la loi du 3 juillet 2008- 22, ce code peut être référencé par les sociétés cotées sur un marché réglementé comme leur code de gouvernance. En 2009, le **code Middle Next** vient compléter le code Afep-Medef en proposant aux petites et moyennes capitalisations des recommandations spécifiques.

L'Association Française de la Gestion (**AFG**) est une association professionnelle. Elle publie depuis 1998 à travers sa commission de gouvernement d'entreprise des recommandations

---

<sup>4</sup> Dans son article 225-37, elle précise que le Président du conseil d'administration doit rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Cette évaluation sera intégrée dans le rapport de gestion sur les comptes sociaux et consolidés.

régulièrement mises à jour. Son but est de guider ses membres, composés principalement par les prestataires de services d'investissement, des SICAV, des SIF.

Il s'avère donc qu'à travers la définition de leur public cible, des institutions diverses se sont intéressées, dans le contexte français, à la question de gouvernement d'entreprise. Ce qui englobe les sociétés cotées sur des marchés réglementés mais encore les moyennes capitalisations ou des sociétés de gestion. Toutefois, même si nous relevons des interactions entre les différents acteurs de ce cadre institutionnel, il manque d'homogénéité dans plusieurs cas. Ce cadre offre un emblème de références aussi bien convergentes que divergentes pour les administrateurs (Richard et Miellat 2003).

Premièrement, le principe de « *comply or explain* » ou « se conformer ou expliquer », emprunté aujourd'hui par les instances de régulation, présente plusieurs limites. En effet, ce principe ne prévoit pas des sanctions pénales, pour les sociétés qui expliquent mal ou pas du tout le non application de l'une des règles de bonne gouvernance. C'est le marché financier qui devrait donc être capable de s'unir pour sanctionner les sociétés qui ne se conforment pas à la règle sans donner une justification acceptable (Chhaochharia et Grinstein 2007 ; Ajinkya et Bhojraj 2005). Une observation des pratiques en domaine de gouvernement d'entreprise montre plusieurs limites à ce concept. Par exemple, les actionnaires institutionnels se préoccupent de plus en plus de la rentabilité globale de leur portefeuille de titres et jugent coûteux de s'investir dans l'étude de la situation d'une société. Ce qui les incite souvent à déléguer l'un de leur droit le plus fondamental, à savoir le vote lors des assemblées générales aux agences de conseil en vote. Ces dernières jouent désormais un contre-pouvoir pour l'équipe dirigeante. Les dirigeants se voient contraints de s'aligner aux principes de gouvernance promus par l'agence, pour contourner le risque de perdre leurs votes<sup>5</sup>. Un nouvel acteur important s'imisce donc dans le système de gouvernement d'entreprise qui a été depuis longtemps défini autour des actionnaires, des dirigeants et des administrateurs. Couret 2011 souligne le rôle joué par ces agences dans la définition des règles de pouvoir dans les systèmes de gouvernement d'entreprise actuels. Il évoque le terme de « retour de force brute » ou encore une « surenchère normative ». Il s'agit d'une inversion de la pyramide de Kelsen qui classifie de façon cohérente et systématique les règles de droit émanant de l'Etat. « ...c'est l'opérateur commercial qui dit la règle la plus dure alors que la règle la plus souple est dite par le code de commerce... »

Par ailleurs, concernant la composition des comités d'audit pour les sociétés cotées en France, on est plutôt face à une divergence et c'est loin d'être le cas unique. L'ordonnance n°2008-1278 du 8 décembre 2008 transpose dans le droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comités d'audit. Elle fait obligation aux sociétés cotées sur un marché réglementé d'avoir un comité d'audit et précise les règles de leur composition et fonctionnement. La directive recommande qu'un membre au moins du comité devrait avoir la compétence financière ou comptable et être indépendant. Le code Afep-Medef recommande par contre, juste un mois avant, que la fraction des administrateurs indépendants soit d'au moins de deux tiers pour le même type de sociétés.

---

<sup>5</sup> L'AMF, consciente de l'importance du rôle joué par les agences de conseil en vote « *proxy advisors* », publie le 18 mars 2011 des recommandations sur le sujet. Elle invite ces agences, vu l'importance qu'elles peuvent jouer dans le sort des votes malgré qu'elles n'aient pas la qualité d'actionnaires, à respecter certaines démarches. En effet, ces agences doivent élaborer et publier leur politique de vote, diffuser les recommandations de vote aux investisseurs, dialoguer avec les sociétés et prévenir les conflits d'intérêt. [http://www.amf-france.org/documents/general/9900\\_1.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/9900_1.pdf)



Nous pouvons se référer aussi à un autre exemple concernant « le conflit d'intérêt », qu'est une notion clé dans la définition de l'indépendance de l'administrateur. Le code Afep-Medef précise dans son paragraphe 17, qu'un administrateur est obligé de faire part à son conseil de toute situation de conflits d'intérêts même potentielle et de s'abstenir le cas échéant de participer au vote de la délibération correspondante. Or, si l'administrateur ne se confirme pas à cette règle déontologique, aucune clause statutaire ne peut supprimer son droit de vote. En effet, ce droit n'est retiré que dans certaines conditions citées limitativement par la loi<sup>6</sup>.

Face à cette complexité, l'effort fourni par les institutions, pour accompagner les sociétés à travers leurs administrateurs et leurs équipes dirigeantes, est donc fort important. Il s'agit de fournir une information intelligible, pertinente et mise à jour. Former et assister ces acteurs du « gouvernement d'entreprise » pour bien remplir leurs fonctions, face à un contexte évoluant<sup>7</sup>, est une priorité. En effet, le gouvernement d'entreprise n'est plus défini de la même manière qu'il y a une dizaine d'années et la succession des crises financières ont suscité à rechercher la faille et à fournir un cadre plus flexible mais aussi plus robuste.

## 2. Méthodologie

L'objectif de notre recherche est d'investir le rôle des institutions dans la promotion du professionnalisme des administrateurs. Nous avons opté pour l'étude d'un acteur de référence pour les administrateurs des sociétés cotées en France, à savoir l'IFA. Le choix de l'IFA est dicté par le nombre important avec lequel l'institut évolue aujourd'hui. Plus de 2500 membres, exerçant leurs fonctions dans plus de 4000 sociétés de toutes tailles et de tout secteur. En effet, cet institut regroupe des professionnels, des administrateurs, des institutionnels et des académiques. L'IFA défend que la diversité des profils et des parcours de ses membres favorise la richesse des échanges et l'amélioration des pratiques professionnelles. Notre stratégie d'échantillonnage est dictée d'une part par la recherche d'une représentativité théorique concernant la compétence des administrateurs et d'autre part, par l'importance du point de vue politique de cet acteur dans le contexte français (Milles et Huberman 2003).

Concernant l'approche empruntée, il s'agirait d'apporter les réponses à ces deux questions : Pourquoi ? Comment ?

Pour pouvoir évaluer l'importance de cet acteur dans la restructuration du domaine de gouvernement d'entreprise, que ce soit sur un plan national que supranational, il serait nécessaire d'identifier en premier lieu l'objectif de la création de l'IFA en 2003 et sous quelle initiative ?

Pour répondre à la question comment, nous allons faire référence à ses positions et aux témoignages de ses principaux acteurs, à savoir son Président Daniel Lebègue et son secrétaire général Alain Martel. Nous avons privilégié la stratégie d'entretiens semi-directifs, ce qui permet de rester « centrer » sur la problématique abordée, tout en laissant aux sujets une liberté concernant la priorité donnée aux thèmes abordés.

---

<sup>6</sup> Article 1844 du code civil.

<sup>7</sup> Le communiqué de presse accompagnant le livre vert de l'UE, publié en avril 2011, souligne : « une des leçons de la crise financière est que la gouvernance des entreprises, qui, jusqu'à présent, reposait généralement sur l'autodiscipline, n'a pas été aussi efficace qu'elle aurait pu l'être. Il est essentiel que les entreprises soient mieux gérées. Cela ne permettra pas seulement de réduire les risques de crise, mais aussi d'améliorer la compétitivité des entreprises »

L'analyse des positions de l'IFA passe par l'étude de l'évolution de ses partenariats et de ses publications depuis sa création. L'analyse de ses publications a été orientée vers deux points : l'évolution des thèmes abordés et de la forme du texte communiqué.

## 2.1. *Présentation de l'IFA*

L'institut a été créé en 2003 à l'image d'autres pays tels que le Canada, la Belgique, le Royaume-Uni qui disposaient déjà de structures similaires. Par ailleurs, sa création vient au lendemain du rapport Bouton 2002. Un rapport qui fut un référentiel pour les grandes sociétés cotées. Il s'agit d'un projet de la place financière de Paris, constitué sous l'impulsion de ses membres fondateurs. Les fondateurs regroupent des institutions comme la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP), Paris Euro place mais également des acteurs professionnels telles que l'AFG et Boyden France. Ce qui met l'accent sur un objectif convergent des deux types de fondateurs de faire naître un projet qui réponde à leurs exigences et à leurs attentes. Daniel Lebègue, le Président de l'IFA depuis sa création, précise qu'ils se sont inspirés du modèle anglais « *Institute of Director* » **IoD** dans la création de l'IFA.

L'institut compte, huit ans après sa création, une vingtaine de partenaires français et européens. Il est aussi membre actif de la Confédération Européenne des Associations d'Administrateurs (ecoDa)<sup>8</sup> et l'un des fondateurs de cette association avec l'Association Belge des administrateurs (AB) et l'institut des administrateurs anglais (IoD). Ce qui montre l'intelligence de L'IFA de s'associer avec des partenaires plus anciens dans le domaine, comme ses homologues, le belge (AB) créé en 1998 et l'anglais (IoD) créé en 1903, pour fonder ecoDa, une structure à vocation européenne. Ce partenariat permettrait de réunir les différents acteurs européens pour une meilleure préparation au traitement de la problématique de gouvernement d'entreprise dans sa dimension globale mais aussi spécifique à chaque marché financier local.

Même si l'institut a été considéré, aux premières années de sa constitution, comme celui des administrateurs indépendants, il affirme aujourd'hui qu'il est l'institut de tous les administrateurs des sociétés cotées et non cotées. L'objet est d'offrir un lieu d'échange et d'expression collective et de leur apporter conseil et appui dans l'exercice de leurs fonctions. La création de l'IFA s'inscrit donc dans l'objectif d'informer, former et assister les administrateurs dans la réalisation de leurs missions.

Dans une démarche de validation des actions stratégiques à mener, l'institut a procédé en juillet 2010 à une évaluation de son image auprès de ses adhérents. Il ressort de cette enquête que l'IFA est considérée par ses membres en première position comme un **laboratoire d'idées et de réflexions** en domaine de gouvernement d'entreprise. En outre, il est reconnu par son **effet réseau** à travers notamment sa bourse des mandats.

---

<sup>8</sup> ecoDa est une association créée en décembre 2004, en vertu de la loi Belge. Son objectif est de représenter les administrateurs des sociétés européennes auprès des instances européennes et de défendre les principes de gouvernement d'entreprise au niveau de l'union Européenne.

### 3. Résultats

#### 3.1. Missions de l'IFA

##### 3.1.1. Interlocuteur de l'administrateur

Daniel Lebègue (2011), identifie trois acteurs majeurs du gouvernement d'entreprise. Il s'agit des dirigeants, des actionnaires et des administrateurs. Il précise que les deux premiers acteurs ont été bien présentés en France par des organismes professionnels puissants qui parlent en leurs noms. Pour les dirigeants des grandes sociétés cotées, il y'avait le Medef et l' Afep et la CCIP pour les PME. Quand aux actionnaires, on pourrait faire référence à l' AFG. En effet, la commission du rapport Bouton 2002 réunissait en grande majorité les dirigeants des grandes sociétés cotées, une petite place est accordée aux actionnaires mais aucune représentation des administrateurs. La troisième catégorie d'acteurs ne disposait donc pas d'associations professionnelles qui parlent en leurs noms. Par ailleurs, Alain Martel 2011, le secrétaire général de l'association précise que l'initiative de la création de l'institut émane de la CCIP. En effet, face à une stratégie d'internationalisation de l'institut des administrateurs anglais IoD (Institute of Directors), qui voulait être présent sur la place de paris, il était nécessaire de créer un institut qui répond aux mêmes besoins avec une « identité » française. En outre, tous les codes de gouvernement d'entreprise insistent sur le rôle des administrateurs. Il était nécessaire de créer un institut qui présente en premier lieu ces administrateurs et discerne leurs responsabilités et veillent sur leur professionnalisme.

##### 3.1.2. Professionnaliser la fonction d'administrateur

Le Président de l'IFA avance : « *La fonction d'administrateur ne s'improvise pas et ne peut plus être exercée en dilettante* ». Il ajoute que les conseils d'administration des sociétés exigent plus de professionnalisme et d'implication de la part des administrateurs. Le recrutement des administrateurs dans les sociétés se fera non seulement sur la base de l'indépendance, mais encore la compétence et la disponibilité. En effet, le premier rôle de l'institut est de veiller sur le professionnalisme de l'administrateur, vu que les différents codes de gouvernement d'entreprise misent sur l'intégralité et la compétence de cet acteur pour garantir une réactivité exigée des systèmes.

L'IFA organise depuis sa création un nombre de formations, séminaires en faveur de ses membres. A l'occasion de sa journée annuelle des administrateurs de 2010, l'institut a annoncé l'ouverture d'une session de **formation et de certification** pour les administrateurs<sup>9</sup>. Une formation ouverte aux futurs administrateurs mais aussi aux administrateurs récemment élus dans des conseils d'administration et aux administrateurs les plus expérimentés pour renouveler leur expertise et s'ouvrir sur des dimensions internationales. Ce projet propose un parcours de formation-certification ambitieux et international grâce à l'appui du collège des Administrateurs des Sociétés du Québec et de l'Université de Laval. Le programme a reçu le soutien de la Caisse de Dépôts et de Consignation (CDC) et de l'AMF.

Une fois la candidature de l'administrateur a été approuvée par un conseil pédagogique, l'administrateur suivra un parcours de formation de 12 journées en cinq modules

---

<sup>9</sup> La première promotion du programme de formation-certification a débuté le 29 novembre 2010. Elle réunit 22 participants dont 12 hommes et 10 femmes âgés de 34 à 65 ans, issu de parcours très divers : administrateurs de filiales de groupes, administrateurs de sociétés familiales, cadres dirigeants, anciens dirigeants de sociétés ou administrateurs salariés. 15 candidats ont pu décrocher un certificat à l'issue de cette formation.

fondamentaux et un module optionnel, sur une durée de six mois<sup>10</sup>. A la fin de la formation, les participants peuvent valider leurs compétences lors d'une épreuve finale afin d'obtenir un **Certificat d'Administrateur des Sociétés** (CAS). Un dispositif d'accompagnement et de suivi est prévu pour inciter l'actualisation en continue des connaissances.

Or, l'IFA dispense déjà des formations à ces administrateurs, quel est l'apport d'intégrer une certification à l'issue de ces formations ?

Premièrement, il semble évident que proposer une formation qui regroupe un ensemble de modules complémentaires pour l'administrateur est plus intéressant. Ceci permet d'offrir une formation qui touche les points les plus importants à maîtriser par un administrateur d'un conseil d'administration. Par ailleurs, cela aide l'administrateur à détecter et à améliorer ses lacunes en matière de gouvernement d'entreprise, en étudiant des sujets différents. En outre, en dehors de ses compétences requises que doit acquérir tout administrateur, ce projet met l'accent sur le comportement des administrateurs et l'approche cognitive en matière de gouvernement d'entreprise (Charreaux 2002). La formation prévoit dans son module cinq, une simulation d'un conseil. L'intérêt est de développer certaines compétences requises pour un administrateur, comme le devoir de s'exprimer, la capacité de travailler en groupe et la capacité de communiquer et challenger le *management*.

Jean Correllor 2010, chef de projet, fait référence à l'expérience canadienne et au témoignage d'un administrateur canadien qui avait suivi ce parcours.

*« Si j'avais suivi ces modules au début ou au milieu de ma carrière, je suis persuadé que bien de décisions que j'avais prises auraient été différentes. L'expérience est un atout mais combinée à une formation rigoureuse, les choses prennent une autre dimension »*

L'IFA s'aligne donc à une tendance internationale qui mise sur le rôle de la formation et le retour positif d'instruire ce genre de processus dans l'instauration des bonnes pratiques de gouvernance. Il s'inspire spécialement de l'expérience canadienne. Mais il se démarque en ouvrant aussi cette formation aux futurs administrateurs. En outre, la composition des participants de la première promotion révèle une diversité des profils et une mixité qui n'est pas aujourd'hui à l'image des conseils d'administration des sociétés cotées en France. L'un des dilemmes évoqués, fréquemment dans le traitement des problématiques de composition du conseil d'administration et la conformité aux bonnes règles de gouvernance en France, est la pénurie d'une base des administrateurs. Ce sont les quelques administrateurs qui se partagent les sièges des conseils d'administration des sociétés. L'indépendance des administrateurs est sujette donc au nombre important de cumul des mandats et la non disponibilité de l'administrateur pour pouvoir accomplir convenablement sa mission.

Développer les opportunités de mise en réseau et de formation ciblée est l'un des objectifs de cette formation-certification proposée<sup>11</sup>. L'IFA vise, entre autres, à agir sur la composition des conseils d'administration des sociétés avec une base qui offre plus de diversité et de mixité. Ce qui permettra d'animer, de démocratiser les débats dans les conseils et d'optimiser et de rationaliser les choix validés.

---

<sup>10</sup> Les cinq modules fondamentaux sont : pratique de fonctionnement du conseil d'administration, stratégie et gestion des risques, maîtrise de la performance économique, le conseil est l'actif humain, la simulation d'un conseil d'administration dynamique. Un module est à choisir en option entre administrateur européen (développé par ecoDa) ou être administrateur d'une PME-ETI.

<sup>11</sup> « On attend aujourd'hui des administrateurs qu'ils soient à la fois diligents, indépendants d'esprit, compétents et qu'ils aient une véritable capacité à travailler et à décider de manière collégiale et efficace. Le renouvellement des conseils qui va s'accélérer dans les années à venir, doit prendre en compte ces différents objectifs ». Daniel Lebègue, La lettre de l'IFA, décembre 2010, p. 12.

Au-delà de ses missions, une lecture des positions de l'IFA permettrait de délimiter sa stratégie dans l'approche de la problématique de gouvernement d'entreprise et du rôle de l'administrateur.

### 3.2. *Positions de l'IFA*

L'institut organise ses travaux autour de quatre axes :

- L'administrateur et son statut ;
- La gouvernance et le fonctionnement du conseil d'administration des sociétés cotées ;
- La gouvernance et le fonctionnement des sociétés non cotées.
- Les comités.

Dès les premières années de sa création, l'IFA s'est mobilisé pour concrétiser l'objectif majeur de sa création, à savoir instruire le professionnalisme des administrateurs. Nous allons nous focaliser sur le traitement du premier axe, qu'est en relation avec les risques liés à l'exercice d'un mandat d'administrateur. En effet, concernant l'administrateur et son statut, on peut distinguer trois volets : le vade-mecum de l'administrateur, préparer l'administrateur dans l'acceptation d'une nouvelle mission et l'administrateur indépendant.

#### 3.2.1. *Vade-mecum de l'administrateur*

L'IFA définit la gouvernance comme un ensemble de comportements professionnels et éthiques de la part de ceux qui contribuent au fonctionnement et au contrôle des entreprises et au premier plan les administrateurs. Il a présenté en 2004 la première version du vade-mecum de l'administrateur. Ce **guide pratique**, offert à tous les administrateurs lors de leurs premières affiliations à l'IFA, présente la mission d'administrateur. Le vade-mecum vient donc assister l'administrateur en l'accompagnant dans les différentes phases de sa mission. Il complète les différents ouvrages et publications qui traitent les modalités juridiques du conseil d'administration, en offrant une vision pratique et en analysant les comportements individuels et collectifs des administrateurs.

Le document expose de façon méthodique les paramètres clés sur lesquels il faut se pencher, les questions qu'il faut se poser et les alternatives qu'il faut étudier par un administrateur. Il est présenté sous forme de fiches pratiques. À la fin de chaque section, un récapitulatif synthétisé sur les points importants à prendre en considération est présenté. Ce qui constitue l'atout de ce document qui permet à un administrateur exerçant ou voulant intégrer le conseil d'administration d'une société, de se retrouver face à la richesse et la complexité du « paysage » institutionnel comme on l'a déjà évoqué.

Le vade-mecum comble en outre la spécificité des autres publications adressées à une catégorie de sociétés (codes AFEP-MEDEF et Middle-Next, OCDE...). Par ailleurs, il expose une **démarche** à suivre pour chaque administrateur, tout en s'adaptant à chaque fois à la diversité de la mission. Des travaux complémentaires au vade-mecum sont proposés quotidiennement par l'IFA pour répondre aux exigences évoluant dans le domaine de gouvernement d'entreprise. Par exemple, suite aux recommandations faites par l'Afep-Medef en octobre 2008, concernant spécialement la rémunération des mandataires sociaux, l'IFA a publié un travail en février 2009. Dans ce travail, elle fournit aux comités de rémunérations des conseils d'administration des éléments concrets qui peuvent les guider dans l'application de ces recommandations.

### 3.2.2. Préparer l'administrateur dans l'évaluation et l'acceptation d'une nouvelle mission

L'institut met à la disposition des administrateurs un nombre d'**outils pratiques** (une documentation qui répond à leurs besoins, un accès à la « bourse des mandats », un espace *forum par catégories d'administrateurs*, qui permet aux administrateurs d'échanger sur des sujets divers). Dès la première année de sa création, l'IFA élabore un « **code de déontologie de l'administrateur** ». Ce code fournit avec ses neuf articles un repère pour les administrateurs membres. Il a été élaboré par un groupe de travail ad-hoc qui a privilégié une présentation simple d'un code qui s'adresse aussi bien aux sociétés cotées que non cotées, petites et grandes. Il s'agit d'un catalogue des devoirs et droits de l'administrateur qui tourne autour de trois axes directeurs: **l'indépendance, la loyauté et le professionnalisme**. Ce code est conçu comme un guide qui dicte les comportements à adopter et qui encadre l'administrateur dans l'exercice de sa mission. Une définition de la **mission d'un administrateur** est présentée dans le premier article. En effet, un administrateur est un représentant de l'ensemble des actionnaires qui doit agir pour l'intérêt social de l'entreprise. Cet intérêt qui exige de l'administrateur de ne pas privilégier une catégorie (salarié, actionnaire majoritaire, banquier...) mais de veiller sur l'intérêt des différents partenaires de la société. En effet, la dimension de préserver l'intérêt social est intégrée par l'IFA dans la définition des enjeux de gouvernement d'entreprise. Chaque administrateur adhérent à l'IFA s'engage à respecter ces principes.

Pour les préparer à postuler à une nouvelle mission, un **guide d'entretien** entre le candidat administrateur et le Président du conseil a été présenté en juin 2006. Le guide a été instruit selon une séquence de trois phases : les critères généraux d'éligibilité ; la mesure de l'adéquation du profil et des compétences du candidat aux besoins du conseil et les modalités d'exercice du mandat. Dans la première phase de ce guide, une analyse détaillée de la prédisposition du candidat à intégrer le conseil est présentée. Un certain nombre de paramètres sont alors étudiés comme l'absence de conflits d'intérêts, la disponibilité, l'engagement de l'administrateur à intégrer les valeurs de la société, l'aptitude à travailler en groupe, les acquis et connaissances juridiques, financières et comptables. A l'instar de cette étape, une formation peut être proposée à l'administrateur. Une fois que les critères généraux d'éligibilité sont remplis, il s'agirait d'analyser l'adéquation du profil et des compétences du candidat aux besoins du conseil. Selon la nature du poste à promouvoir (administrateur indépendant, président d'un comité...), des compétences et des expériences dans un secteur bien précis peuvent être mises au premier plan. La troisième phase permettrait donc à l'administrateur de prendre connaissance du règlement intérieur de fonctionnement du conseil. Ce qui lui donnerait la possibilité d'avoir pleinement conscience des termes de son engagement éventuel. Une approche méthodique qui permet de **responsabiliser et sensibiliser l'administrateur**. Le guide d'entretien est donc un document simplifié qui rappelle à l'administrateur, lors de l'acceptation d'une nouvelle mission, que chaque mission est bien spécifique et devrait être évaluée à part. Le fait d'avoir des mandats dans des différents autres conseils d'administration ne présume pas pour autant que l'administrateur est le mieux qualifié pour le poste à promouvoir. C'est un diagnostic au cas par cas qui permettrait de choisir la bonne personne pour le poste et d'augmenter ainsi les chances de réussite de sa mission.

Poursuivant dans la même approche, la commission de déontologie de l'IFA propose, en juin 2007, un **questionnaire de prise de fonctions** pour l'administrateur entrant. Ce questionnaire présente dans sa première partie, l'étape préalable à l'acceptation d'une mission à savoir la connaissance de l'environnement de la société. Cette partie identifie les sources

d'informations disponibles et accessibles à l'administrateur et les conditions d'accès le cas échéant. Dans la deuxième partie, un questionnaire qui développe les trois phases déjà exposées dans le guide d'entretien de 2006, présente dans la version 2007 de façon plus ludique les points sur lesquels il faut s'attarder. Ce qui permet à l'administrateur de sortir des recommandations formulées sous une forme de « texte brut », donné généralement par les codes de gouvernement d'entreprise, à un document de type opérationnel, qui lui permet de bien évaluer son adéquation pour le poste promis.

### 3.2.3 Administrateur indépendant

Face aux controverses et l'absence de définitions juridiques pour l'administrateur indépendant et vu d'autres parts l'importance accordée par la plupart des instances et partenaires du monde de la société et de la finance à cette catégorie d'administrateur, l'IFA à travers sa commission de déontologie en 2006 présente un travail récapitulatif. Ce travail, bien qu'il parte des recommandations faites dans le contexte anglo-saxon et européen, a pour objectif de donner un prolongement à la définition d'administrateur indépendant tel que présenté dans les rapports Viénot et Bouton. Il propose **une grille d'analyse** qui énumère les critères à prendre en considération pour qualifier un administrateur comme indépendant et identifie les questions essentielles qu'un administrateur indépendant doit se poser avant d'accepter cette mission. Il distingue entre deux types de critères. Des critères objectifs à caractère formel<sup>12</sup> mais aussi des critères subjectifs, très difficiles à appréhender, mais aussi importants.

L'IFA prévient que cette grille ne peut être exhaustive mais permet d'améliorer le dialogue de l'administrateur avec les dirigeants de la société. Par ailleurs, **la compétence** et la **personnalité** de l'administrateur sont aussi des gages à l'indépendance d'un administrateur. L'institut avance, en outre, que l'environnement dans lequel travaille l'administrateur n'est pas indifférent (facilité d'accès à l'information, organisation des débats et disponibilités des moyens propres au conseil d'administration).

Le travail insiste sur l'importance de veiller sur l'existence et la bonne application des modalités de nomination et de rémunération et d'évaluation périodique de l'administrateur indépendant.

L'IFA fait surgir, entre autres dans sa grille, un élément très important dans l'évaluation de l'indépendance, à savoir **l'indépendance financière**. La rémunération de l'administrateur indépendant ne devrait pas présenter une part importante de l'ensemble de ses différents revenus. À défaut, l'administrateur risque de ne pouvoir porter un jugement objectif et indépendant lors des délibérations du conseil. Un critère non évoqué par le code Afep-Medef, la référence pour les sociétés cotées en France.

**L'indépendance d'un administrateur n'est donc pas une conformité à des règles et à des conditions mais une indépendance définie dans un contexte qui peut être différent d'une société à une autre.**

---

<sup>12</sup> Pour juger l'indépendance d'un administrateur, un certain nombre de relations doivent être analysées : absence de relation salariale ou fonction dirigeante, évaluation des mandats croisés et des liens capitalistiques (L'IFA propose d'étendre cette évaluation même en détention de droit de vote ou de capital inférieur à 10%, le seuil fixé par le rapport Afep-Medef), analyse de l'importance des relations d'affaires actuelles et antérieures, absence de lien familial ou personnel proche et l'ancienneté du mandat.

#### 4. Discussions

L'étude de l'IFA, à travers ses positions et ses outils montre que l'institut joue un rôle important dans le domaine de gouvernement d'entreprise en France. Bien qu'il se présente comme une association professionnelle, créée pour défendre, assister et former les administrateurs, l'IFA remplit d'autres missions aussi importantes. En effet, Il occupe également une place importante dans la dynamique des réflexions et des débats<sup>13</sup>, précisément le fonctionnement et la composition des conseils d'administration.

Face à la richesse et à la complexité des recommandations et réglementations, l'IFA offre à l'administrateur des documents de référence synthétiques, avec une démarche méthodique. Dans la plupart de ces documents de travail, l'institut commence par résumer le cadre législatif et associatif qui traite la question à analyser. Ce qui constitue une aide pratique importante aux conseils d'administration et à leurs administrateurs. La richesse et la complexité du cadre institutionnel dans le domaine de gouvernement d'entreprise peut constituer un handicap pour l'administrateur, amené désormais à travailler dans un cadre de plus en plus international. Quelle référence choisir ? Quand et pourquoi ?

Les travaux de l'IFA dépassent ce premier stade fort utile de recueil et de tri des informations, par un traitement différent des problématiques posées. Par exemple, en décembre 2005, elle complète les travaux de l'Afep-Medef et de l'AMF<sup>14</sup>, en proposant un travail sur la responsabilité des administrateurs et du conseil d'administration et la relation entre une société et l'ensemble de ses actionnaires. Les administrateurs et les actionnaires constituent deux paramètres essentiels de la gouvernance. L'IFA juge qu'il est important de dépasser l'étude de chaque paramètre à part par une étude qui traite les interactions entre ces deux acteurs. Ce qui permet de dépasser les contraintes et d'offrir un cadre de coopération entre les deux.

L'institut contribue donc à combler le cadre institutionnel, en abordant des thèmes de façon différente, dictée par leur proximité au monde professionnel des administrateurs. En effet, un accueil personnel est réservé à tous les nouveaux adhérents, ce qui favorise la proximité du dialogue. L'institut est à l'écoute des besoins des administrateurs, leurs difficultés à suivre certaines recommandations, témoignages sur le fonctionnement des conseils d'administration. Ceci se traduit entre autres dans la définition de son programme annuel (groupes de travaux, matinales, publications...).

Les recommandations formulées en matière de gouvernement d'entreprise, dans un souci de s'adresser à la plupart des sociétés et d'offrir un cadre de référence flexible, perdent beaucoup en matière d'efficacité (incapacité à apporter une aide effective dans des cas pratiques et spécifiques). L'IFA s'associe avec les partenaires nationaux et internationaux les plus qualifiés, selon le type du sujet traité, pour proposer des réponses pratiques et à temps.

Il remplit également le rôle de relais entre les instances de réglementation<sup>15</sup> (le sénat, l'AMF, l'assemblée nationale) et les administrateurs. Cet effort se fait dans le double sens (voir Figure 1). Premièrement, assister les sociétés via leurs administrateurs dans l'adoption des

---

<sup>13</sup> Une première expérience de mentoring en partenariat avec *European Professional Working Network* EPWN a été lancée en septembre 2010. Dix administrateurs d'expériences ont accepté de consacrer du temps à l'accompagnement de dix candidats souhaitant progresser dans leurs pratiques d'administrateurs des sociétés.

<sup>14</sup> L'objet essentiel des rapports Viénot et Bouton, élaborés dans le cadre de l'Afep-Medef est d'étudier la composition des conseils d'administration. Dans un second temps, l'AMF accorde une attention aux assemblées générales des actionnaires et l'exercice du droit de vote (rapport du groupe de travail Mansion).

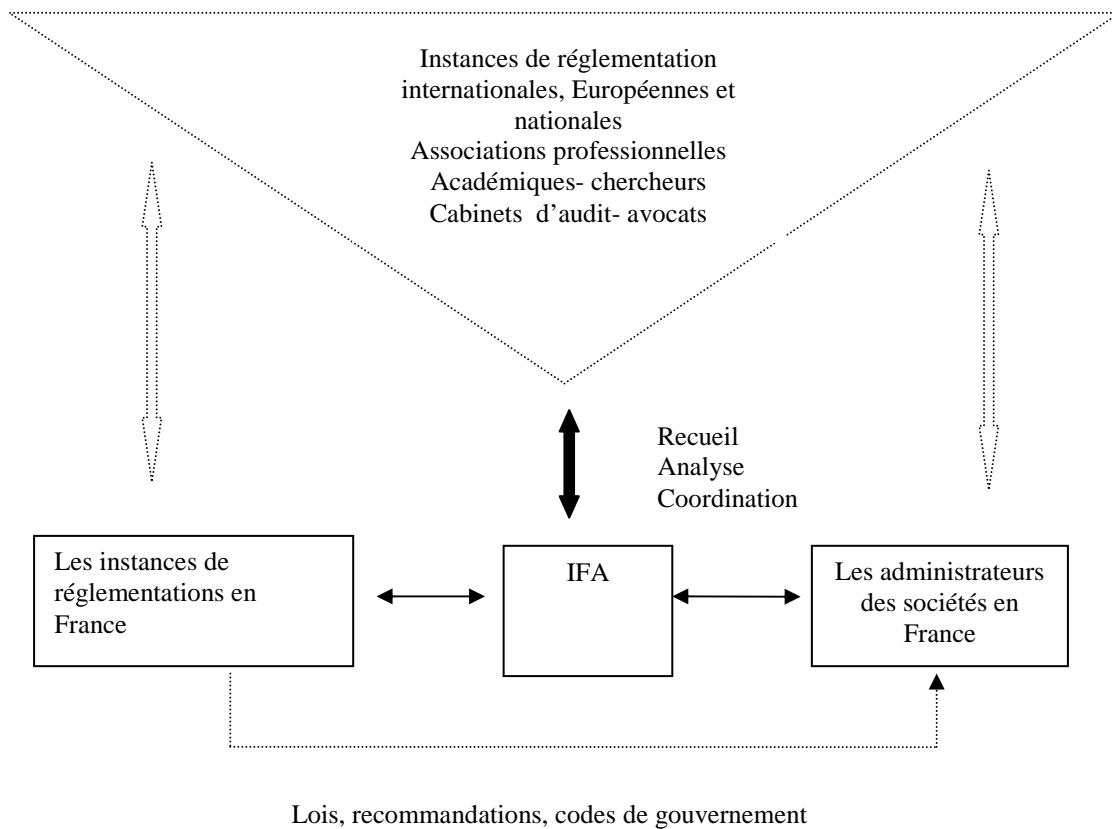
<sup>15</sup> Sénat (mars 2009), l'IFA défend le rôle du conseil d'administration de fixer la rémunération des dirigeants. Daniel Lebègue précise que cette fonction ne pourrait être accordée à l'assemblée générale des actionnaires, qui garde son rôle de contrôle de ses rémunérations et de censure du CA le cas échéant.



bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise (formations, guides, conférences etc.). En outre, il permet de remonter aux instances de régulation les difficultés et lacunes d'instruire certaines recommandations (pousser les échéances pour l'adoption de certaines lois, revoir leurs périmètres...).

Sur le plan international, un *benchmarking* lui permet de se comparer aux autres institutions qui remplissent le même rôle en Europe et ailleurs. Comme on l'a déjà précisé, l'IFA est l'un des membres fondateurs d'ecoDa. Une opportunité pour pouvoir coordonner et suivre les travaux sur un plan Européen et porter la voix des administrateurs des sociétés en Europe dans les consultations de la Commission et du parlement européen. Aujourd'hui, nous remarquons, une absence d'un vrai concurrent de l'IFA sur le contexte français, au niveau du nombre des administrateurs membres et des publications pour les administrateurs. Vu l'internationalisation du dialogue de gouvernement d'entreprise, il serait intéressant de comparer la stratégie déployée par l'IFA à celles des autres institutions des administrateurs dans d'autres pays européens.

**Figure 1- Rôle de l'IFA**



**Les références:**

- AGLIETTA, M. et REBERIOUX, A., (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Bibliothèque Albin Michel économie.
- AJINKYA, B. BHOJRAJ, S. et al, (2005), «The Association between Outside Directors, Institutional Investors and The Properties of Management Earnings Forecasts», *Journal of Accounting Research*, Vol 43, N° 3.
- AMF, (2011), recommandations n° 2011-6 sur les agences de conseil en vote, [http://www.amf-france.org/documents/general/9900\\_1.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/9900_1.pdf).
- BERLE A. et MEANS. G. (1932), *The modern corporation and private property*, The Macmillian Compagny, New York, NY.
- BOUTON, D., (2002), *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*, AFEP/AGREF, MEDEF.
- CHARREAUX, G. (2002), « Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 5, n°3.
- CHHAOCHHARIA, V et GRINSTEIN, Y., (2007), « Corporate governance and Firm value: The impact of the 2002 governance rules », *The journal of Finance*, Vol 62, n° 4.
- CHOUCHENE, I., (2010), «Les déterminants de la présence des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration des sociétés françaises», *Revue des Sciences de Gestion*, n°245-246.
- CLARKE T. et CHANLAT J. F. (2009), *European corporate governance readings and perspectives*, Routledge Taylor and Francis Group.
- COCKS, L. et DIGNAM, A. 2010, « The end of history for Anglo-Saxon outsider Corporate governance: Are we all French now? », *Les défis actuels du droit financier*, Joly éditions, Lextenso éditions.
- CORELLOR J. (2010), Journée Annuelle des administrateurs de l'IFA, Octobre, à la CCIP.
- COURET A. (2011), « Hard Law versus Soft Law », *Conférence débat du club de recherche de l'IFA*, 31 mars.
- COURET, A., (2002), « L'évolution juridique du cadre », *Revue Française de Gestion*, 144.
- DJELIC M.L. et QUACK S. (2003), «Conclusion: Globalization as a double process of institutional change and institution bulding», *Globalization and Institutions. Edward Elgar*.
- DJELIC, M.L. et ZARLOWSKI, P. (2005). « Entreprises et gouvernance en France : perspectives historiques et évolutions récentes », *Sociologie de Travail*, 47.
- DUCHIN R., MATSUSAKA J.G. et OGUZHAN O. (2010), «When are outside directors effective? », *Journal of Financial Economics*, vol.96.
- FAMA E. et JENSEN M. (1983), «Separation of ownership and control», *Journal of Law and Economics*, 26.
- FRISON-ROCHE M. A. (2003), *Les leçons d'Enron Capitalisme, la déchirure*, éditions Autrement Frontières.
- GODARD, L. et SCHATT, A. (2005), «Les déterminants de la « qualité » des conseils d'administration français », *Gestion 2000*, 4.
- GOMEZ P.Y. et KORINE H. (2009), *L'entreprise dans la démocratie- Une théorie politique du gouvernement des entreprises*”, éditions De Boeck Université.
- HAFFEN F. (2003), *Administrateur : un métier, des risques, un savoir faire*, les éditions Demos.
- JENSEN M. et MECKLING. W, (1976), «Theory of firms, Managerial Behaviour, Agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, Vol 3, n° 4.
- LAFARGE, (2010), Rapport final sur le comité d'audit, Juillet, groupe de travail AMF. [http://www.amf-france.org/documents/general/9547\\_1.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/9547_1.pdf)
- LEBEGUE D. (2010), la lettre de l'IFA, décembre, n° 21, p 12.

- LEBEGUE D. (2011), entretien du 10 mai, dans les locaux de l'IFA.
- LUAN C.J. et TANG M.J. (2007), « Where is independent director efficacy? », *Corporate Governance*, Vol 15, n°4.
- MARTEL A. (2011), entretien du 20 avril, dans les locaux de l'IFA.
- PICHET, E. (2009), *Le gouvernement d'entreprise dans les grandes sociétés cotées*, Les éditions du Siècle.
- RAHEJA, C., (2005), «Determinants of board size and composition: a theory of corporate boards», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 40.
- RICHARD, B., et MIELLET, D. 2003. *La dynamique du gouvernement d'entreprise*, éditions d'Organisation.
- SENAT (2009), commission concernant la rémunération des dirigeants, mars, Vidéos consultable sur : <http://videos.senat.fr/video/videos/2009/video1523.html>
- THIBIERGE C. et al, (2009), *la force normative : naissance d'un concept*, LGDJ.
- VIENOT, M., (1999), *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise*, AFEP-MEDEF.
- WARTHER, V.A., (1998), « Board effectiveness and board dissent: A model of the board's relationship to management shareholders », *Journal of Corporate Finance*, Vol 4.