

Spécialisé dans le conseil en gouvernance, TM PARTENAIRES publie régulièrement des études synthétiques afin de contribuer à la diffusion des meilleures pratiques de gouvernance exécutive et non-exécutive.

## L'Administrateur Référent

### Etude des Pratiques et des Tendances des Principales Sociétés Françaises Cotées

La nomination d'un administrateur référent ou d'un vice-président progresse au sein des grandes sociétés cotées françaises, soucieuses d'afficher des pratiques de gouvernance exemplaires. Garant du bon fonctionnement des organes de gouvernance et de l'équilibre entre le Conseil et l'Exécutif, l'administrateur référent est toujours un administrateur expérimenté. Sa mise en place peut s'avérer utile si elle s'insère avec intelligence dans le dispositif général de gouvernance.

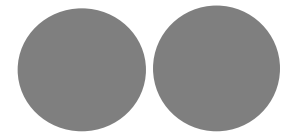
Cabinet français indépendant créé en 2011, TM PARTENAIRES consacre ses activités de Conseil à l'amélioration de la gouvernance exécutive et non-exécutive des entreprises.

TM PARTENAIRES dispose d'une expérience approfondie du fonctionnement et de la composition des Conseils d'administration et de Surveillance exercée :

- pour les assister dans leur évaluation interne ou externe
- pour les accompagner dans le choix de leur mode de gouvernance à l'occasion de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ou de la réunification de ces fonctions avec mise en place d'un administrateur référent
- pour la recherche de nouveaux administrateurs et administratrices

TM PARTENAIRES dispose également d'un savoir-faire éprouvé dans l'évaluation du fonctionnement et le développement des Comités Exécutifs et de direction générale de grandes sociétés.

TM PARTENAIRES développe en France le Mentoring de dirigeants exécutifs et d'administrateurs.



Depuis 2010, la nomination d'un administrateur dit « référent » ou d'un vice-président du Conseil est de plus en plus fréquente au sein des grandes sociétés cotées françaises, soucieuses d'afficher des pratiques de gouvernance exemplaires. Les titres sont variés, mais le choix se porte toujours sur un **administrateur expérimenté** qui est chargé de veiller sur les pratiques de gouvernance et d'assister le Président dans ses fonctions auprès du Conseil d'administration.

## L'Administrateur Référent se différencie du *Lead Director*

L'administrateur référent présent dans les conseils français est souvent confondu avec le *Lead Director* britannique, qui a servi de modèle ou de point de référence à l'origine, alors même que leurs rôles respectifs attestent de la différence entre les modes de gouvernance française et britannique.

En effet, le *Lead Director* (ou *Senior Independent Director*) s'intègre dans une gouvernance caractérisée par la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général. L'obligation faite par le *Combined Code* de nommer un *Lead Director* indépendant vise ainsi à créer un contre-pouvoir efficace à la présence de la direction générale (*Executive Board*) dans le Conseil. Distinct du *Chairman* qui préside le Conseil dans son ensemble, le *Lead Director* est le porte-parole des administrateurs indépendants, réunis régulièrement hors de la présence des dirigeants exécutifs. C'est ce que les anglo-saxons appellent des « *executive sessions* ». Il a pour mission de conduire chaque année l'évaluation de la performance du *Directeur Général*.

L'institution de l'administrateur référent en France répond également à une préoccupation d'équilibre des pouvoirs, mais de nature différente, car elle se situe dans le contexte de la concentration des pouvoirs dans les mains du Président-Directeur Général. La nomination d'un administrateur référent vise avant tout à **éviter les situations de conflits d'intérêts créées par la non-dissociation** et dans lesquelles le PDG est susceptible de se trouver en position de juge et partie. L'administrateur de référence est donc essentiellement en charge de veiller à la bonne gouvernance du Conseil, voire à sa déontologie.

Garant de la déontologie et de la gouvernance ou contre-pouvoir puissant, l'administrateur référent peut s'intégrer utilement dans le dispositif de gouvernance des Conseils d'administration

Certains ont cependant une **vision plus large du rôle de l'administrateur référent** : voyant dans la concentration des pouvoirs à la tête de l'exécutif des entreprises la source d'un déséquilibre, ils estiment qu'il peut jouer un **rôle de contrepoids** et contribuer à l'équilibre des pouvoirs entre la Direction Générale et le Conseil d'Administration. Afin de souligner et de renforcer son rôle, l'administrateur référent prend alors souvent le titre de vice-président et se réclame davantage de la filiation britannique. Cette approche est néanmoins parfois critiquée par certains conseils ou associations qui soulignent que la fonction est mal ou peu adaptée au droit des affaires français et à notre système de gouvernance.



## Panorama actuel

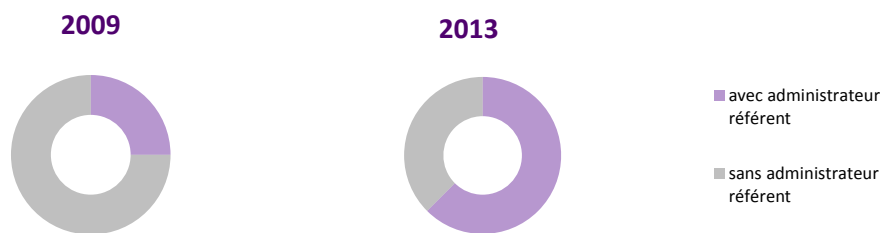
**Le retour en force du système de gouvernance moniste unitaire (Conseil d'Administration avec Président Directeur Général)...**



Modes de gouvernance (CAC 40)

Sur les 48 sociétés étudiées, 30 sociétés (soit 62%) ont nommé un vice-président / administrateur référent  
 ⇒ 12 sociétés entre 2005 et 2009  
 ⇒ 18 sociétés depuis 2010

**s'est accompagné d'une nette progression des nominations d'administrateurs référents**



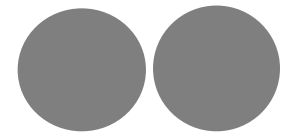
Présence d'administrateur référent (échantillon de 48 sociétés)

## Périmètre de l'Etude

L'étude porte sur 48 sociétés parmi les 60 plus importantes capitalisations de la Bourse de Paris : sociétés cotées à Conseil d'Administration appartenant au CAC40 + Next20 (SCA et Directoire / Conseil de Surveillance exclus)

ACCOR • AIR LIQUIDE • ALCATEL LUCENT • ALSTOM • ARCELOR MITTAL • ARKEMA • ATOS • AXA • BNP PARIBAS • BOUYGUES • BUREAU VERITAS • CAP GEMINI • CARREFOUR • CASINO GUICHARD • CREDIT AGRICOLE • DANONE • EADS NV /AIRBUS • EDENRED • EDF • EIFFAGE • ESSILOR INTERNATIONAL • EUTELSAT COMMUNICATIONS • GDF SUEZ • GEMALTO • KERING • L'OREAL • LAFARGE • LEGRAND • LVMH • NATIXIS • ORANGE • PERNOD RICARD • RENAULT • SAFRAN • SAINT GOBAIN • SANOFI • SCHNEIDER ELECTRIC • SCOR • SES GLOBAL • SOCIETE GENERALE • SODEXO • SOLVAY • SUEZ ENVIRONNEMENT • TECHNIP • TOTAL • VALEO • VEOLIA ENVIRONNEMENT • VINCI

Pour toutes les sociétés nous avons étudié la fréquence, les rôles et les prérogatives de l'administrateur référent tels que définis dans les Statuts et Règlements Intérieurs, avec un focus particulier sur leur qualification d'administrateur indépendant



## Quelle est la fonction de l'administrateur référent ?

**La fonction d'administrateur référent n'est ni recommandée ni définie par le code AFEP-MEDEF qui laisse aux sociétés la responsabilité d'en fixer l'existence et le rôle**

Le code de gouvernance AFEP-MEDEF a choisi de ne pas encadrer la fonction d'administrateur référent ou de vice-président, qui n'est d'ailleurs pas mis en place dans les codes de gouvernance des autres pays d'Europe continentale.

**Lorsque cette fonction existe, l'AMF et l'AFEP-MEDEF préconisent cependant que l'un des documents réglementés en détaillent les missions, les moyens et les prérogatives.** Mais le rôle de l'administrateur référent reste à ce jour assez peu défini dans les statuts, le règlement intérieur ou le document de référence.

Quelques sociétés prévoient expressément de nommer un administrateur référent dans leurs statuts ou le règlement intérieur du Conseil. Le rôle et les prérogatives de cet administrateur sont alors définis dans le règlement intérieur avec plus ou moins de détails. D'autres sociétés nomment un administrateur référent sans qu'aucune mention officielle n'entoure sa nomination ou sa mission dans les documents réglementés. Dans ce cas, l'administrateur référent n'est que « *primus inter pares* », souvent d'ailleurs parallèlement investi de la mission de présider un Comité.

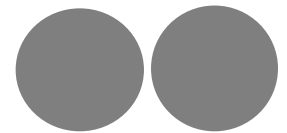
**L'absence de définition claire de l'administrateur référent et la confusion éventuelle avec la fonction de vice-président ont créé des situations diverses quant à la portée de ce rôle. Afin d'être efficace, la fonction d'administrateur référent devrait s'intégrer dans le dispositif global de gouvernance de la société et plus particulièrement s'articuler avec les missions des comités**

L'absence de définition claire des missions de l'administrateur référent a pu amener certains conseils à considérer ce rôle comme essentiellement honorifique. Néanmoins, le rôle *a minima* de l'administrateur référent est triple :

- animer les réunions d'administrateurs indépendants hors la présence du dirigeant mandataire social
- traiter les questions de conflits d'intérêts potentiels au sein du Conseil et des comités
- convoquer le Conseil à titre exceptionnel, notamment en l'absence du Président

L'administrateur référent est régulièrement chargé d'autres sujets de gouvernance, notamment l'évaluation périodique du Conseil en l'absence d'un comité en charge de l'organiser. Aussi, lorsqu'un comité de gouvernance existe, il est préférable que l'administrateur référent le préside dans la mesure où leurs missions se recoupent.

**Il convient néanmoins de souligner que ces missions découlent moins de la fonction intrinsèque d'administrateur référent que du cumul de différentes mission de gouvernance dans les mains d'un « sage » ayant la confiance du Conseil.**



## Quels sont les rôles et prérogatives le plus fréquemment rencontrés ?

**Conseille et assiste le Président et les Présidents de Comités notamment en matière de gouvernance et d'organisation des travaux du conseil.** Il entretient une relation proche avec eux au travers de réunions régulières et d'échanges de vues sur tous les principaux sujets d'actualité de la société, ses performances, sa stratégie et sa communication avec l'extérieur en assurant des missions de représentation de la société auprès des pouvoirs publics, des grand clients ou partenaires du groupe. Il participe à toutes les réunions des Comités du Conseil y compris lorsqu'il n'en est pas membre.

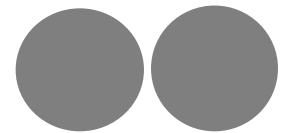
**Rend compte de son action à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires**

Facilite l'intégration au sein du conseil des nouveaux membres

**Assure un rôle en matière de détection et d'examen de situations de conflits d'intérêts, même potentiels, qui pourraient, le cas échéant, concerner le Président au regard de l'intérêt social que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques**

**Assure la suppléance du Président en cas d'empêchement**

temporaire ou de décès de celui-ci, en particulier s'agissant de la présidence des débats du conseil. Peut demander la convocation de réunions du Conseil sur un ordre du jour déterminé. Peut intervenir pour ce qui concerne la fixation de l'ordre du jour et l'approbation du plan annuel des sujets de stratégie destinés à y figurer.



## Quels sont les rôles et prérogatives le plus fréquemment rencontrés ?

Assure la liaison entre le Président-Directeur Général, agissant au titre de sa fonction de Président du Conseil, et les administrateurs indépendants; **coordonne les activités des administrateurs indépendants**, dont il requiert les avis et qu'il représente vis-à-vis de la Direction Générale de la société. Organise et anime les sessions des administrateurs indépendants, dites « sessions exécutives ». Assure la communication périodique aux administrateurs en dehors des réunions du Conseil.

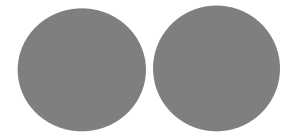
**Veille à prendre connaissance des commentaires et suggestions des actionnaires de la société non représentés au sein du conseil** et, le cas échéant, à leur répondre directement ou à participer à toute discussion qui serait conduite avec eux en

**Dirige ou participe à l'évaluation annuelle des performances** et de la rémunération du Président Directeur Général en dehors de la présence de ce dernier

**S'assure que le contrôle de l'actionnaire majoritaire n'est pas exercé de manière abusive.**

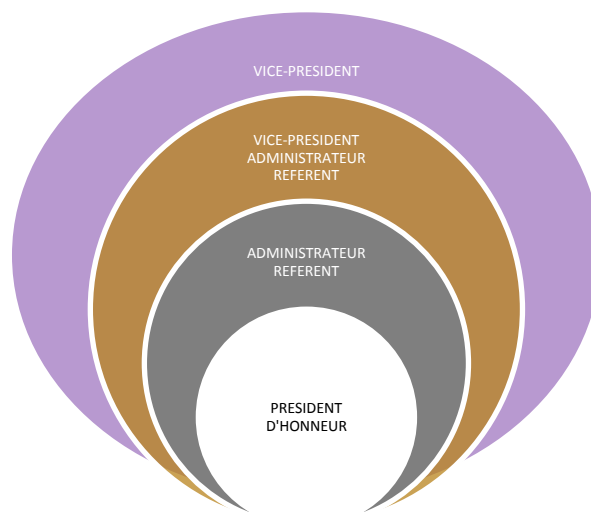
Peut également répondre lui-même aux questions des actionnaires significatifs ou rencontrer ces derniers si les canaux ordinaires du Président, du Directeur Général ou du Directeur Financier n'ont pas permis de traiter leur sujet de préoccupation, ou si la nature même du sujet rend ce canal ordinaire inadéquat ou inapproprié

**Supervise les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil** et en valide le rapport



## Disparité et fréquence des titres

Pour un quart environ des sociétés, l'administrateur référent est nommé dans cette seule fonction, qui ne contient pas de notion de prééminence par rapport aux autres administrateurs. C'est pourquoi, dans le souci de conforter celui-ci dans un rôle de contrepoids, 50% de notre échantillon a attribué à un administrateur le titre de vice-président et 26% ont adjoint les deux fonctions. L'ajout du titre de vice-président, donné pour marquer visiblement l'importance de la mission, a pu être jugée ambigu dans la mesure où l'administrateur référent n'a aucune prééminence sur les autres administrateurs, dans un Conseil dont la responsabilité est par nature collégiale.



Administrateur Référent	Vice-Président Administrateur Référent	Vice-Président	Président d'Honneur
ARCELOR MITTAL CASINO GUICHARD DANONE RENAULT SCOR TECHNIP VEOLIA ENVIRONNEMENT	ACCOR AXA CARREFOUR EDENRED EIFFAGE LAFARGE SCHNEIDER ELECTRIC VINCI	ALCATEL LUCENT BUREAU VERITAS CAPGEMINI CRÉDIT AGRICOLE EUTELSAT GDF SUEZ KERING L'OREAL LVMH PERNOD RICARD SAFRAN SES GLOBAL SOCIETE GENERALE SODEXO SOLVAY	CAPGEMINI TOTAL



## L'administrateur référent doit-il être indépendant?

**Le critère d'indépendance n'est imposé à l'administrateur référent ni par le code AFEP-MEDEF ni par la plupart des statuts des sociétés. Il est cependant constaté dans 60% des cas.**

Ayant choisi de ne pas encadrer la fonction d'administrateur référent, le code AFEP-MEDEF ne formule pas de recommandations particulière sur le critère d'indépendance. L'AMF pour sa part préconise que l'administrateur référent soit indépendant. Pour l'Association Française de la Gestion Financière, l'administrateur référent doit être « libre d'intérêts ».

Alors que la plupart des statuts et des règlements intérieurs n'imposent pas de critère d'indépendance, on trouve 60% d'administrateurs référents indépendants. La majorité d'entre eux siègent au conseil depuis 2 à 6 ans (contre 13 ans en moyenne pour les non-indépendants), ce qui leur donne une connaissance préalable de la société tout en leur permettant de satisfaire au critère d'indépendance pendant encore un ou deux mandats. 4 d'entre eux ont néanmoins été nommés directement à ce poste.

**Le critère d'indépendance n'est pas imposé à l'administrateur référent mais souvent constaté dans la pratique avec de notables exceptions**

**Les sociétés sont libres de confier la fonction d'administrateur référent à un administrateur expérimenté, dont l'indépendance sera un atout, mais non un prérequis**

40% des sociétés étudiées ont nommé un administrateur référent non-indépendant, généralement en la personne de l'ancien Président Directeur Général ou de l'ancien Président du Conseil. Il s'agit souvent de sociétés où la succession du Président Directeur Général a été organisée en deux temps, d'abord en dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général puis en les réunifiant quelques temps plus tard pour le successeur.

En effet, certains Conseils considèrent que la connaissance exceptionnelle de la société dont l'ancien Président dispose du fait de son précédent mandat, ainsi que sa disponibilité pour cette tâche, sont primordiales et justifient que le rôle d'administrateur référent lui soit confié. Afin d'assurer la **meilleure transition** dans ce changement de gouvernance, l'ancien président peut avoir pour mission de mettre en place l'administrateur référent indépendant qui lui succèdera au terme de son mandat.