

LE PRÉSIDENT

Paris, le 23 mai 2006

Monsieur le Directeur Général, *J. Ch. a.*,

Vous m'avez adressé le nouveau Cahier pour la Réforme proposé par l'Institut de Recherche sur le Gouvernement des Entreprises, et je vous en remercie.

Comme vous l'indiquez, le sujet de la professionnalisation des administrateurs est fortement discuté.

Vous m'invitez à faire part de mes réactions, et je dois dire que je suis quelque peu surpris par les conclusions de votre cahier. Plus que sur les conditions dans lesquelles une certaine « professionnalisation » des administrateurs peut être recherchée, mes observations portent surtout sur la mission même des administrateurs telle qu'elle est définie.

Assigner aux administrateurs le rôle exclusif 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 » me semble bien réducteur.

Même si ce sont les défaillances ou les scandales qui rendent populaires les thèmes du gouvernement d'entreprise, ce ne sont pas les situations les plus fréquemment rencontrées par les administrateurs. Et une entreprise se définit autant par les opportunités qu'elle a pu ou non saisir, que les risques qu'elle a su éviter !

Il est vrai que le rôle des administrateurs est difficile à définir, et que leurs rapports avec les actionnaires, les dirigeants, et les autres parties prenantes intéressées au destin de l'entreprise sont complexes.

**LAFARGE**

61, rue des Belles Feuilles B.P. 40 75782 Paris cedex 16 France

Téléphone : 33.1 44 34 12 02 Télécopie : 33.1 44 34 12 07

S.A. au capital de 683 676 312 € 542 105 572 RCS Paris

Il est aussi exact que l'on tend actuellement à surestimer le rôle réel des administrateurs. Mais cette complexité et ce risque réel doivent-ils conduire à une simplification outrancière, alors qu'en même temps d'autres types de procédures, impliquant notamment les auditeurs, ou formulant des exigences de transparence, ont été établies pour identifier les risques ?

Le Conseil d'Administration a, en fait, un rôle de « surveillance », même si le mot n'est pas utilisé, du management de l'entreprise. Extérieur à l'entreprise, l'administrateur ne peut prétendre en connaître aussi bien que les dirigeants les réalités et les perspectives. Mais il doit exercer une sorte de « contrôle de cohérence et de vraisemblance » sur l'ensemble des paramètres qui définissent la gestion de l'entreprise, et pas seulement sur les risques. Il est aussi une « instance tampon » entre les actionnaires, avec leurs jugements, souvent abruptes et parfois volatiles, et le management, s'assurant que l'écart entre la réalité de l'entreprise tel qu'il l'apprécie et la perception du marché ne dépasse pas les limites acceptables.

Comment, à partir de quelle expérience, et de quelle légitimité, remplir cette fonction est une question difficile sur laquelle le rapport apporte des éléments de discussion intéressants, malgré son point de départ réducteur.

Mais je dois dire mon étonnement devant l'idée d'accréditation des administrateurs par des associations professionnelles - à défaut d'un « ordre », évoqué avec nostalgie - se présentant en compétition devant les actionnaires ! Retrouverait-on ici le goût français des corporations, ou le respect de l'expertise, à un moment où celle-ci est pourtant de plus en plus mise en cause ?

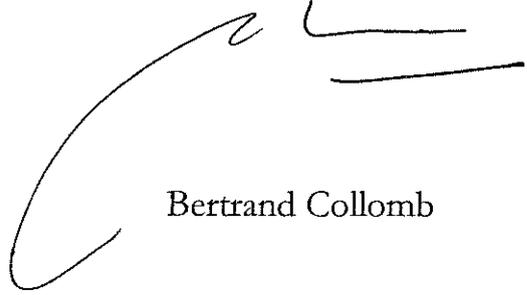
L'idée que les actionnaires devraient obligatoirement, pour que le système fonctionne, se voir proposer un choix, résiste mal à l'examen de la réalité. La plupart des gestionnaires de fonds n'ont ni le temps ni le désir de suivre réellement - en dehors des périodes de crise ou de certains fonds spécialisés - les questions de gouvernance des entreprises où ils investissent. D'où le développement des « proxy advisers », dont on observe que l'analyse reste très sommaire, et, par principe autant que pour éviter toute critique, se réfère davantage à des règles générales (« box-ticking ») qu'à la situation particulière des entreprises.

Si l'on poursuivait la logique du rapport, les Conseils d'Administrations des entreprises résulteraient d'une campagne électorale entre associations d'administrateurs et proxy advisers. Voilà une collectivisation assurée du processus, alors que le succès de l'entreprise dépend toujours d'une adaptation fine à une situation unique !

Je suis donc très réservé sur le rapport, trop « axiomatique » dans son approche, et je pense que l'axiome sur lequel il est construit mériterait d'avantage de discussion. Trouver une définition de rôle de l'administrateur, réaliste mais non simplificatrice mériterait d'avantage d'efforts.

Veillez agréer, Cher Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs. 

*les plus cordialement*



Bertrand Collomb

Monsieur Patrick Molle  
Directeur Général  
EMLYON  
23, avenue Guy de Collongue  
69134 Ecully cédex