

IDÉES POUR DEMAIN

# Professionnaliser les conseils d'administration

PROFESSEUR à l'école de commerce EM-Lyon et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises (IFGE), Pierre-Yves Gomez aime la provocation. A l'occasion de la publication du deuxième *Cahier pour la réforme* de l'IFGE, consacré à « la professionnalisation des administrateurs », il s'interroge sur l'utilité des conseils d'administration. Inventés au XIX<sup>e</sup> siècle, ont-ils encore un sens au XXI<sup>e</sup> ? Si on supprimait cette instance dans les grands groupes français, auraient-ils une stratégie vraiment différente ? Sachant que le département stratégie de la Société générale comporte 110 personnes et peut faire appel à des consultants externes, les administrateurs, qui n'ont pas de troupes, ont-ils vraiment les moyens de remettre en cause les choix de la direction ? « *Aujourd'hui, on leur demande trop de choses pour qu'ils puissent être efficaces* », prévient ce chercheur. « *Ils doivent à la fois sanctionner la stratégie de l'entreprise, s'assurer qu'elle est bien appliquée, que ses comptes sont justes, que les rémunérations des dirigeants sont adéquates, que la société est pé-*

**L'IFGE**

Centre de recherche et laboratoire social de l'école de commerce EM-Lyon, l'Institut français de gouvernement des entreprises veut rapprocher la recherche et la pratique.  
[www.ifge-online.org](http://www.ifge-online.org)  
[www.em-lyon.com](http://www.em-lyon.com)

*renne. Tout cela, en se réunissant une fois par mois pendant trois heures... Plus on définit largement le rôle d'un administrateur, plus on le déresponsabilise* », explique-

t-il. En outre, « *aucun juge ne peut condamner un administrateur puisque sa fonction n'est pas vraiment définie* ».

L'IFGE propose une définition : 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* ». Pour lui, il ne sert à rien de reprocher aux administrateurs de Vivendi de ne pas avoir contesté la stratégie de Jean-Marie Messier, approuvée par l'assemblée générale. En revanche, ils auraient dû l'interroger sur ce qui était prévu si le cours de Bourse se retournait entraînant une envolée du coût de la dette, puisqu'il était lié au prix de l'action.

Deuxième mise au point, Pierre-Yves Gomez rappelle que les administrateurs ne sont pas là pour défendre les seuls intérêts des actionnaires. Pour la simple raison que ceux-ci ne sont ni uniques ni convergents. « *La massification de l'actionnariat a tout changé* », explique-t-il. Ils doivent donc voir plus large.

Troisième idée, Pierre-Yves Gomez martèle que la limitation du nombre de mandats par administrateur à cinq n'a pas grand sens, pas plus que la notion d'administrateur indépendant. Cette dernière est en effet difficile à définir. En revanche, estime-t-il, on peut arrêter des critères de professionnalisme et les faire valider, comme cela se fait pour un médecin ou un avocat. Cette tendance pointe déjà à travers la montée en puissance d'associations d'administrateurs. En diffusant ce cahier de l'IFGE, Pierre-Yves Gomez espère ouvrir le débat sur une fonction, dont la vague d'OPA en cours souligne l'importance.

SOPHIE FAX