



Les observations de M. Bertrand Collomb, président du Groupe Lafarge, au *Cahier de la Réforme* consacré à "la professionnalisation des administrateurs", participent de ce débat sur le gouvernement des entreprises que l'IFGE appelle de ses vœux. Non pour le plaisir, politiquement correct, de débattre, mais parce que nous sommes persuadés qu'aucune "bonne pratique" ne peut s'imposer si elle n'est pas le fruit d'une confrontation de nos expériences mais aussi de nos idées sur la place de l'entreprise dans la société du 21^{ème} siècle. Le gouvernement d'entreprise n'est pas un catalogue de recettes, c'est l'objet d'une réflexion commune et on ne peut que se réjouir quand y participent les parties prenantes, y compris les dirigeants éclairés.

Pour alimenter l'échange, je me contente de deux réactions : La première pour préciser le "rôle des administrateurs" tel que le *Cahier* le définit et resituer ce qui me paraît un malentendu; la seconde concerne l'accréditation des administrateurs par des associations dans lequel M. Collomb perçoit " un goût français" pour les corporations.

Le président Collomb trouve réducteur que "*le rôle des administrateurs soit de garantir à la communauté des affaires que les risques pouvant impliquer une défaillance de l'entreprise ont été perçus et assumés par les dirigeants*". Il faut d'abord replacer ce principe, qui est le premier du *Cahier*, dans son **ensemble**. En six questions, nous essayons de définir une doctrine de ce que l'on peut attendre d'un administrateur professionnel, c'est-à-dire, d'un administrateur qui n'est pas perçu comme un "amateur" ou un dilettante. Pour cela, il nous faut définir, étape par étape, les conditions du "professionnalisme". La première étape est d'énoncer clairement à quoi servent les administrateurs aujourd'hui. En effet, comme le note M. Collomb: "*il est vrai que le rôle des administrateurs est difficile à définir et que leurs rapports avec les autres actionnaires, les dirigeants, et les autres parties prenantes intéressées au destin de l'entreprise sont complexes*". Raison de plus pour entamer toute réflexion sur le sujet par une clarification de la définition de leur fonction.. D'autant plus à un moment de l'histoire des entreprises où on étend, jusqu'à l'extravagance, les responsabilités supposées des administrateurs.

Qu'attendent les dirigeants, qui ont leurs propres experts, des administrateurs? Qu'attendent les actionnaires? Les investisseurs? Qui peut croire que les administrateurs auront (en conseil) de meilleures idées et de meilleures visions que les dirigeants, qui sont payés pour cela? A quoi sert donc spécifiquement un administrateur? etc. Ces questions *de bon sens*, les actionnaires, mais aussi les salariés ou les simples citoyens se les posent constamment. Si les administrateurs sont utiles, s'ils créent de la valeur, cela doit pouvoir se dire, s'énoncer clairement et, évidemment, se matérialiser.

Voilà pourquoi nous avons consacré la première question à proposer une définition générale de la légitimité des administrateurs dans les entreprises d'aujourd'hui. Selon la méthode des *Cahiers*, après avoir examiné toutes les idées en présence (défense des intérêts des actionnaires, de l'intérêt général, etc.) et les difficultés qu'elles posent, nous avons conclu par la proposition rappelée ci-dessus: la fonction d'administrateur trouve sa source dans un **devoir fiduciaire vis-à-vis de la communauté des affaires**: ils sont chargés de garantir à ceux qui font confiance à l'entreprise (clients, actionnaires, salariés, citoyens) que les dirigeants assument correctement les risques inhérents à leur fonction.

Comme on le voit, nous avons choisi une solution ouverte, car notre souci était que la fonction d'administrateurs n'empiète pas sur celle des dirigeants, et donc de bien distinguer ce

qui relève du devoir de *contrôle* et ce qui relève du devoir de *direction*. A chacun ses responsabilités propres: c'est pourquoi nous avons circonscrit (mais c'est déjà beaucoup) la fonction des administrateurs à un devoir de **garantie**, qui implique un regard sur la stratégie ou la politique générale de l'entreprise, **du point de vue de ce devoir**. Mais c'est aussi à cette approche que me semble faire référence M. Collomb lorsqu'il parle, pour sa part, de fonction de "**surveillance**" des administrateurs. Nous n'avons pas employé le mot "surveillance" parce qu'il nous semble inutilement négatif vis-à-vis du dirigeant qu'il s'agirait de "*surveiller*" comme un malfaiteur potentiel ou un enfant turbulent: un prochain *Cahier* sera d'ailleurs consacré à réévaluer la fonction de dirigeant qui nous semble aujourd'hui injustement et dangereusement dépréciée. Nous avons préféré orienter plus **positivement** la fonction des administrateurs en la définissant comme un devoir *fiduciaire ouvert sur la société*, notamment sur la communauté des affaires.

Donc "*le rôle des administrateurs est de garantir à la communauté des affaires que les risques pouvant impliquer une défaillance de l'entreprise ont été perçus et assumés par les dirigeants*". Ce point de départ est-il **réducteur**? Compte tenu de la complexité de l'entreprise globale d'aujourd'hui, je n'en ai pas le sentiment. Au contraire, il me semble que le fondement pourrait paraître trop large, et qu'il faut spécifier concrètement les conditions pour que ce devoir s'exerce réellement au delà de la rhétorique. C'est ce que nous essayons de faire dans les questions traitées par le *Cahier*. et M. Collomb nous accorde qu'il "*apporte des éléments de discussions intéressants*", je n'y reviens donc pas ici.

L'idée d'accréditation des administrateurs étonne, en revanche, le président Collomb et c'est le second point que je voudrais aborder, car là, contrairement à la question précédente, il y a, me semble-t-il une vraie divergence de vue.

Qui assure que les administrateurs ont les compétences pour exercer leur fonction? Cette question est un point de fixation pour les spécialistes du gouvernement des entreprises et elle n'est pas mineure. Si, pour reprendre la terminologie de M. Collomb, les administrateurs surveillent les dirigeants, qui nomment les surveillants? Si c'est le surveillé (le dirigeant) qui nomme le surveillant (l'administrateur), il n'est pas nécessaire d'avoir un esprit mal tourné pour se demander si cela est bien sérieux; Si on argue que le dirigeant sera suffisamment honnête pour nommer des surveillants qui le surveillent *vraiment*, autant miser directement sur cette honnêteté et postuler... qu'il n'a pas besoin d'être surveillé... Si, enfin, on considère que le dirigeant s'entoure d'administrateurs experts qui peuvent lui apporter des conseils, on voit que l'on modifie la fonction de "surveillance": les administrateurs ne sont plus que des conseils, des consultants, des coachs particuliers...

Il est clair qu'il y a un lien étroit entre la **crédibilité** des administrateurs et la façon dont ils sont nommés: notons que ce n'est pas nous qui le disons dans ce *Cahier*. C'est un lieu commun de la réflexion sur le gouvernement d'entreprise depuis cinquante ans, aussi bien de la part des académiques que des praticiens. La notion récente (et discutable) d'indépendance des administrateurs est un des avatars de cette question plus générale.

Notre proposition s'inscrit dans les analyses de l'IFGE sur les transformations des entreprises globales, c'est à dire, celles qui ont mondialisés leur production, leur clientèle mais aussi, désormais, **leur capital**. Dans ce contexte, les parties prenantes sont si nombreuses que **l'information** fait office de "liant" entre elles: ce qui est bon pour l'entreprise, doit se savoir et se dire: telle est la règle nouvelle du capitalisme global. On peut le regretter, mais c'est un autre sujet; de manière réaliste, on doit en tirer les conséquences quant à la façon de désigner

les administrateurs. Comment, aux yeux des nombreuses parties prenantes de l'entreprise, un administrateur est-il crédible pour exercer son devoir de garantie (de surveillance, si on préfère). Car si lui même n'est pas crédible, il ne peut rendre crédible sa fonction: il n'est donc pas utile.

Nous croyons que la crédibilité des administrateurs passe par une nomination déconnectée de l'influence des dirigeants. Cela implique que leurs compétences soient établies en dehors des intérêts réels ou supposés de ceux-ci. C'est un principe assez général dans nos sociétés modernes: la confiance se construit par l'intervention d'un tiers neutre par rapport aux intérêts des parties prenantes. Ici, les parties prenantes sont les actionnaires et les dirigeants: le tiers neutre est l'association professionnelle qui certifie que l'administrateur a des compétences nécessaires pour assurer sa fonction. Elle n'est pas juge et partie. Notons que cette idée n'est pas neuve: l'Institut Montaigne propose, par exemple, que le choix des administrateurs se fasse à partir d'une "liste d'experts reconnus" qui fait office de "tiers" neutre. Cette idée n'est pas, non plus, "*typiquement française*" comme le dit M. Collomb: la plus vieille association d'administrateurs, l'IOD (*Institute of Directors*) est britannique elle date de...1902 et rassemble 55.000 membres et 92% des entreprises du FTS 100! S'il y a quelque chose de typiquement français, en revanche, comme le montrent toutes les études sociologiques, c'est la cooptation des administrateurs dans un milieu d'anciens de quelques écoles (quatre écoles trustent 60% des postes dans les entreprises du CAC 40!). De fait, ces "labels grandes écoles" ne font-ils pas office implicitement de certification professionnelle auto-proclamée? L'existence d'associations d'administrateurs est peut-être une idée neuve en France (les associations comme l'IFA, APIA ou l'ADAE ont une dizaine d'années tout au plus) mais elle se généralise (voir l'association américaine Board Member, Inc. – au Canada l'Institute of Corporate Directors, ou en Inde l'IOD). Ce phénomène je parais inévitable alors que l'on demande des responsabilités de plus en plus grandes aux administrateurs et que les actionnaires sont de plus en plus exigeants et pointilleux quant à leurs rôles. La question n'est donc pas de savoir si elles doivent exister (elles existent), mais comment elles peuvent agir pour le bien commun. C'est ce que nous avons abordé dans ce *Cahier*.

Voilà donc pour poursuivre le débat. Comme l'écrit le Président Collomb "*trouver une définition de rôle de l'administrateur, réaliste mais non simplificatrice, mériterait davantage d'efforts*". Nous sommes conscients que nos efforts sont circonscrits et même s'ils s'appuient sur l'analyse systématique de la recherche (volumineuse) sur ce sujet et sur la rencontre de dizaines de praticiens du domaine, ils ne prétendent n'être qu'une tentative, parmi d'autres, pour éclairer la question. Ce *Cahier* est lui-même un élément d'un ensemble de *Cahiers* spécifiant, point par point¹, une doctrine du gouvernement des entreprises compatible avec la société moderne. Nous sommes heureux s'ils permettent, finalement, le débat et, qui sait, s'ils motivent d'autres efforts.

Pierre-Yves GOMEZ

¹ Le précédent portait sur les administrateurs salariés; le suivant portera sur l'assemblée générale.