

« L'administrateur indépendant doit bousculer, provoquer, critiquer »

« *Qu'est-ce qu'un indépendant ?* ». Cette interrogation de Pierre-Yves Gomez, professeur à EM Lyon et fondateur de l'Institut français du gouvernement d'entreprise, résume les ambiguïtés qui mettent en doute la crédibilité des administrateurs indépendants. Ces derniers sont apparus vers la fin des années 90, lorsque l'opacité, les cooptations, les collusions des conseils d'administration ulcèrent les acteurs du marché – notamment les fonds de pension anglo-saxons – et précipitèrent la création d'un nouveau « contre-pouvoir » que l'érosion des habituels opposants – syndicats et Etat – avait laissé vacant. La nécessité de restaurer un fonctionnement « sain », de créer un lieu de débat objectif qui sache contrôler et sanctionner la direction et le management de l'entreprise, octroyaient à ces nouveaux administrateurs une responsabilité substantielle, même disproportionnée une fois mesurée à leurs moyens. Sans pour autant régler les problèmes de fond, « Certes, un administrateur qui n'est pas lié au management est en mesure d'être plus critique. Mais d'autres questions surgissent: qui nomme l'administrateur indépendant? Qui le rémunère? Comment s'assurer que ces procédures ne sont pas, de fait, en contradiction avec la notion d'indépendance? Quelles compétences va-t-il apporter au conseil? Seront-elles complémentaires des autres et appropriées aux attentes de l'entreprise? » interroge Pierre-Yves Gomez.



Pierre-Yves Gomez désacralise « l'administrateur indépendant » et pose les conditions de son utilité

L'exemple SEB

Le fond du débat sur « l'utilité » des administrateurs indépendants s'est exprimé dans les résistances d'un patronat qui s'est escrimé à opposer « indépendance » à « compétence ». L'enseignant tranche en faveur du second argument. « *Un administrateur compétent est plus utile à l'entreprise qu'un confrère indépendant. Et il faut s'interroger: dans les grandes entreprises dont le fonctionnement mobilise quotidiennement des dizaines de dirigeants, de cadres, de conseils, l'administrateur indépendant peut-il avoir l'ambition d'être un contre-pouvoir efficace, critique, pointu? Quelle est la fiabilité d'un jugement lorsqu'on reçoit les documents quelques jours avant la tenue du conseil, et qu'on est au contact des comptes, du management, de la stratégie seulement quelques heures par an ?* ».

Même s'il n'existe pas d'étude qualitative capable d'évaluer l'utilité des administrateurs indépendants, il ne fait guère de doute qu'elle est réelle. Et les entreprises qui y recourent de manière ambitieuse s'en félicitent. Pierre-Yves Gomez affirme pouvoir ausculter la qualité d'une direction d'entreprise à l'aune du comportement du conseil d'administration et du « poids » qu'il réserve à ses administrateurs indépendants. Ainsi, les conseils qui s'entourent d'administrateurs issus d'autres milieux, riches d'expériences, de méthodes, de raisonnements différents, capables d'imposer leurs critiques, de faire entendre leurs opinions « surtout » lorsqu'elles dérangent, progresseraient mieux que d'autres. « *L'utilité d'un administrateur indépendant est de bousculer, de provoquer, de remettre en question les certitudes de ceux qui sont aux commandes. Si l'on tient vraiment compte de leurs remarques, l'entreprise emporte un gain évident. C'est ce que le groupe SEB a très bien compris, en incorporant et en écoutant attentivement des administrateurs provenant d'entreprises aussi éloignées de leur activité que Norbert Dentressangle ou Danone* ». D. L.