

Une bonne PME, c'est aussi un bon conseil d'administration

La conduite stratégique d'une entreprise est du ressort de son conseil d'administration. Une tâche qui gagne en importance avec la complexification de l'environnement économique. Les PME sont concernées au premier chef.

UN DOSSIER PRÉPARÉ PAR
PIERRE CORMON

Les PME sont les grandes oubliées des débats sur la gouvernance d'entreprise. Et pourtant, «il s'agit d'un thème tout aussi pertinent pour elles que pour les sociétés cotées en bourse», remarque Olivier Dunant, responsable du centre de *corporate governance* d'Ernst&Young pour la Suisse romande. «Beaucoup de PME font d'ailleurs du gouvernement d'entreprise sans le savoir». La composition et le fonctionnement du conseil d'administration jouent à cet égard un rôle essentiel.

Dans les micro-entreprises, le fondateur peut se permettre de siéger seul au conseil, même s'il

a beaucoup à gagner à discuter régulièrement de sa stratégie avec une personne extérieure. «Mais dès qu'une société est active dans plusieurs domaines et atteint une dizaine d'employés, il vaut la peine de constituer un conseil d'administration de trois membres», juge Olivier Dunant. Une solution intermédiaire, si l'on a de la peine à recruter de bons administrateurs, est de constituer un comité consultatif, dont les membres n'ont pas le même niveau de responsabilité que des administrateurs. Siéger au conseil d'administration d'une entreprise n'est en effet pas une tâche honorifique: elle comporte certains risques qu'il ne faut pas sous-estimer (lire en page 9).

Pour une société de taille moyenne, Christian Waldvogel, associé gérant de la société d'investissement Vinci Capital¹, recommande un conseil de cinq membres. «Au-delà, le risque est d'aboutir à un conseil à deux vitesses, dans lequel tout le monde n'est pas impliqué de la même manière.»

RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Ce conseil ne doit pas se cantonner dans un rôle de figuration. Dans de nombreux secteurs, l'évolution de l'économie demande une conduite beaucoup plus fine qu'il y a quelques années, ainsi qu'une vraie réflexion stratégique. Le rythme d'un conseil d'administration annuel suivi d'un bon repas

peut encore se justifier dans de petites sociétés, actives sur des marchés matures. Dans les secteurs plus concurrentiels, cela ne suffit plus.

«Les fluctuations économiques sont beaucoup plus rapides et, avec les nouvelles technologies, tout va beaucoup plus vite», remarque Dominique Freymond, administrateur indépendant.

Les entreprises dans lesquelles investit Vinci Capital (des PME suisses actives dans les domaines industriels et technologiques) tiennent par exemple des conseils d'administration tous les deux à trois mois.

Une bonne gouvernance d'entreprise inspire confiance. Elle constitue un atout pour décrocher un crédit bancaire à de meilleures conditions et pour attirer des investisseurs. «Quand nous réfléchissons à l'opportunité d'entrer dans le capital



LA COMPOSITION ET LE FONCTIONNEMENT du conseil d'administration jouent un rôle essentiel. (© CHANDELLE - FOTOLIA.COM)

d'une société, nous examinons toujours la composition et le fonctionnement du conseil d'administration», raconte Christian Waldvogel. «Dans les entreprises familiales, le conseil est typiquement composé du patron, d'un avocat privé, d'un membre de la famille et d'un

notaire. Nous demandons alors aux propriétaires s'ils sont prêts à ouvrir le conseil. Il s'agit pour nous d'un point essentiel.»

¹ Gestionnaire de la fondation Renaissance PME, dans laquelle a investi la Caisse interentreprises de prévoyance professionnelle (CIEPP), créée par la Fédération des Entreprises Romandes Genève.

Sept règles d'or

1. Éviter les administrateurs alibi

Bien des patrons de petites entreprises demandent à des proches, qui n'en ont pas forcément les compétences, de siéger dans leur conseil d'administration. Une pratique contre laquelle tous les spécialistes mettent en garde. «Être administrateur est un métier qui demande de la disponibilité, des compétences et implique de lourdes responsabilités», avertit Dominique Freymond. Nommer quelqu'un par complaisance peut s'avérer néfaste, aussi bien pour la société que pour l'administrateur. La société se prive d'un regard critique et constructif, l'administrateur engage sa responsabilité dans une activité qu'il ne maîtrise pas.

2. Recruter avec soin

L'engagement d'un administrateur peut se comparer au recrutement d'un cadre: on doit mener des entretiens approfondis avec le candidat, s'assurer de ses motivations, de ses compétences et prendre des références à propos de ses mandats antérieurs. Il faut également s'assurer qu'il a une disponibilité suffisante, non seulement pour pouvoir préparer les séances normales et y assister, mais également pour pouvoir se libérer en cas de crise. Enfin, il faut veiller à ce que le candidat ne risque pas de conflits d'intérêts. Cela peut par exemple être le cas si l'on nomme un représentant de sa propre fiduciaire: il se retrouve à la fois dans le rôle de contrôleur et de contrôlé. C'est l'une des raisons qui militent en faveur de la présence d'administrateurs indépendants au sein d'un conseil.

3. Panacher les profils

Pour que le conseil d'administration joue son rôle au mieux, il doit compter des administrateurs aux compétences variées. Il est essentiel qu'au moins l'un d'eux ait de solides compétences financières. Les compétences dans les ressources humaines, la vente, le marketing et la stratégie sont également très utiles. Parfois, c'est la stratégie de la société qui détermine les profils dont on a besoin: ainsi, si elle veut se lancer dans une série d'acquisitions, il est judicieux de recruter une personne ayant de l'expérience dans ce domaine. «En revanche, les compétences juridiques ne sont pas

essentiels», estime Dominique Freymond. «On peut toujours faire appel à quelqu'un qui les possède lorsqu'on en a besoin.»

D'autre part, il ne faut pas oublier de penser à la succession des administrateurs: «S'ils ont tous à peu près le même âge, leur retraite risque de provoquer un vide», remarque Olivier Dunant. Il peut donc être judicieux de panacher les âges.

4. Rémunérer correctement

«En anglais, on dit: 'If you pay peanuts, you get monkeys'» (si vous payez des cacahuètes, vous attirez des singes), cite Olivier Dunant. Autrement dit, pour attirer des gens compétents, il faut les dédommager correctement pour le temps qu'ils consacrent à leur tâche. Les représentants peuvent siéger à titre gratuit. Pour les autres, Dominique Freymond donne une fourchette de 5000 francs par année pour l'administrateur d'une petite société relativement stable à 50000 francs par année pour une société moyenne, requérant un engagement soutenu de la part de ses administrateurs. Christian Waldvogel restreint l'estimation à 10000 à 30000 francs par année, selon la contribution attendue du conseil. Dans les start-up, on rémunère également fréquemment les administrateurs avec des actions et des options.

Enfin, on peut prévoir une rémunération supplémentaire lorsqu'une situation de crise exige un engagement particulièrement soutenu du conseil d'administration.

5. Etablir des règles claires

Le conseil d'administration et la direction jouent des rôles différents. Le conseil d'administration est en charge d'élaborer la stratégie de l'entreprise et de contrôler l'activité de la direction. Cette dernière est en charge de la conduite opérationnelle au jour le jour, dans laquelle le conseil d'administration ne devrait pas intervenir. Ce qui ne veut pas dire que la direction ne peut pas consulter les administrateurs dans des domaines où ils ont de l'expérience, de manière informelle. Mais il s'agit de conseils: les décisions opérationnelles restent de la responsabilité de la direction, alors que les décisions stratégiques doivent être prises de manière formelle par le conseil.

D'autre part, un administrateur peut faire office de facilitateur et mettre ses contacts à profit pour ouvrir de nouveaux marchés. Il ne doit en revanche pas se transformer en pourvoyeur d'affaires, au risque de se trouver confronté à des conflits d'intérêts.

6. Préparer les conseils soigneusement

Pour pouvoir participer au conseil d'une manière constructive, les administrateurs doivent recevoir les documents plusieurs jours à l'avance, afin de pouvoir assimiler l'information et y réfléchir tranquillement. L'entreprise informatique SolvAxis, par exemple, les leur fait parvenir de dix à quinze jours avant la séance, quitte à envoyer des compléments par la suite. Les documents doivent être préparés soigneusement et être rédigés de la manière la plus claire possible. «Dans certains conseils d'administration, on passe la moitié des séances à essayer de comprendre les rapports financiers», raconte Christian Waldvogel. «Et, finalement, on comprime la stratégie dans la dernière heure, parce que l'on s'est perdu dans des détails sans valeur.»

7. Bien documenter les décisions

Le procès-verbal du conseil d'administration ne doit pas seulement résumer les décisions qui ont été prises. Il doit refléter les discussions afin de permettre la compréhension des choix qui ont été effectués. En outre, les désaccords et les conflits d'intérêts doivent y être mentionnés. «J'ai connu une petite entreprise dans laquelle l'actionnaire majoritaire et l'actionnaire minoritaire se sont réparti les marchés», se souvient Dominique Freymond. «Le premier a obtenu des résultats sensiblement meilleurs que l'autre. Le second s'est défendu en argumentant que le marché qui lui a été attribué n'était pas porteur et qu'il n'y était donc pour rien. Avoir gardé la trace du fait que cette répartition avait été décidée à l'unanimité a permis de mieux mener cette discussion.»

Enfin, «le procès-verbal est un instrument de travail», remarque Wolfgang Marz, administrateur indépendant. «Il doit être distribué à la direction, sauf si certaines parties concernent exclusivement le conseil, et faire l'objet d'un suivi. On doit contrôler ce qu'il advient des décisions prises, pour ne pas tourner en rond.»

LES MEMBRES
DE L'ASSOCIATION DES TRANSITAIRES DE GENÈVE,
MAISONS DE CONFIANCE POUR LES ENVOIS D'IMPORTATION
ET D'EXPORTATION
www.transitairesromands.ch

jetivia s.a.
32, route de la Calvaie
case postale 245
1228 Plan-les-Ouates
Tél. 022 928 71 00
Fax 022 788 15 40
e-mail: info@jetivia.com

**TRANSPORTS INTERNATIONAUX
RITSCHARD**
DOMICILIANTS
www.ritschard.ch
Tél. 022 827 76 00 - Fax 022 343 76 02
E-mail: ritschard@ritschard.ch
Aéroport de Coltrin
Tél. 022 798 77 00 - Fax 022 798 67 78
E-mail: corradini@ritschard.ch

S.A. DE TRANSPORTS INTERNATIONAUX
sati
GENÈVE SUISSE
1211 GENÈVE 26 Tél. 022 827 01 00
CP 1772 Fax 022 827 01 80
Genève Aéroport Tél. 022 798 18 38
e-mail: sati@sati.ch

Agility
World of Logistics
Case Postale 1009
1211 Genève 5 Aéroport
Tél. 022 717 89 40
switzerland@agilitylogistics.com
www.agilitylogistics.com

Lamprecht Transport
Aérogare fret
Case postale 1072
1211 Genève 5 Aéroport
Tél. ++41 (0) 22 798 77 88
Fax ++41 (0) 22 798 79 44
www.lamprecht.ch

Valimpex s.a.
Votre spécialiste mondial des valeurs
Aérogare fret - Case postale 1108
1211 GENÈVE 5 - Aéroport
www.valimpex.ch - info@valimpex.ch
Tél. 022 791 02 21 - Fax 022 798 84 50

KWE
KWE World Express (International) Ltd
P.O. Box 1001 - 021 Geneva Airport
Téléphone: 022 798 77 88
Fax: 022 798 79 44
Hot Service by Cool People!

DB SCHENKER
CP 1048 - 1211 Genève 5
Aéroport
Tél. 0 585 895 400
Téléfax. 0 585 895 420
www.schenker.ch

