

Echanges croisés avec Claude Gremion, Président de Gruyère Energie SA, de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Canton de Fribourg entre autres, administrateur de sociétés, avocat et intervenant externe à notre séminaire Fondamentaux de l'ACAD.

Le cœur de la fonction de Président : entre premier moteur, dernier rempart et gardien du temple

La Présidence du Conseil d'administration est une fonction exigeante, à la fois stratégique, relationnelle et profondément humaine. Elle demande de concilier trois rôles fondamentaux : le premier moteur, le dernier rempart, et le gardien du temple. À cela s'ajoute un élément transversal : la capacité à gérer ses propres biais et ceux du collectif, pour garantir des décisions de qualité.

Les implications de la Présidence

Assumer une Présidence, c'est accepter :

- **Une charge plus lourde** que celle d'un administrateur, en particulier la solitude en cas de crise.
- **La nécessité de ne pas accumuler les mandats problématiques simultanément**, malgré leur enrichissement mutuel.
- **La conscience claire des implications** : quel type de Président souhaite-t-on être ?
- **Un contexte inédit d'imprévisibilité**, depuis la fin de la guerre froide, qui exige agilité, proactivité, intelligence collective et acceptation de l'organisation apprenante.
- **Des valeurs essentielles** comme l'humilité, la confiance, l'audace, la coopération, la capacité à prendre du recul et une forme de positivisme.

Du rôle de premier Moteur

Leadership et dynamique Président - CEO : Les études montrent que la performance d'une gouvernance repose notamment sur deux leviers essentiels : un binôme Président - CEO fort et la diversité au sein du Conseil d'administration. Dans ce cadre, le rôle du Président est déterminant : il doit encourager une transparence totale avec le CEO, anticiper la relève, maintenir une diversité de profils au sein du CA, et garantir l'exemplarité — car le succès tient souvent à une somme de détails.

Lien avec les actionnaires et cohérence stratégique : C'est aussi au Président qu'incombe de veiller aux attentes des actionnaires : assurer une cohérence stratégique, maintenir une communication régulière et développer une compréhension fine des sensibilités.

Qualité des décisions et rigueur du processus : Enfin, il est garant de la qualité des décisions. Il doit s'assurer de la rigueur du processus décisionnel du collège des administrateurs, afin de favoriser des choix solides, structurés et pleinement assumés.

Du rôle de dernier Rempart

Chef de la communication en temps de crise | En période de crise, le Président devient la voix de l'entreprise : il incarne le cap, rassure les parties prenantes et veille à une communication claire lorsque la pression monte.

Gestion des conflits d'intérêts | Le Président doit également garantir l'intégrité des décisions, notamment en cas de conflits d'intérêts : lors de la vente d'un immeuble par exemple, si un administrateur est en conflit, il est dommage de ne pas bénéficier de son expertise. Une récusation sur les discussions et le vote peut suffire. Le recours à une estimation externe permet également de mieux gérer le conflit.

Maturité du processus décisionnel | Un bon Président sait éviter le danger des décisions trop hâtives : il privilégie un consensus éclairé, et peut temporiser lorsque nécessaire afin de laisser le temps à l'analyse et à la maturation des choix.

Représentation judiciaire | Enfin, le Président peut être amené à représenter la société devant les tribunaux, en portant la position de l'entreprise et en assurant une défense cohérente avec ses intérêts et ses valeurs.

Du rôle de Gardien du Temple

Clarté organisationnelle | Une gouvernance efficace repose d'abord sur une clarté organisationnelle : un règlement d'organisation précis permet une séparation nette des rôles. Lorsque la direction reçoit une délégation, celle-ci doit être complète, comprise et pleinement assumée.

Vigilance sur les rémunérations et transactions | Le Président doit aussi exercer une vigilance particulière sur les rémunérations et certaines transactions sensibles, notamment au regard de l'art. 678 CO (rémunérations disproportionnées). Les risques de « dividendes cachés » peuvent engager la responsabilité, par exemple à travers des contrats de prestations excessifs ou des prix anormaux.

Qualité de la gouvernance en séance | La qualité d'un Conseil se construit ensuite dans la manière de travailler en séance : le Président doit gérer le temps, animer les débats, garantir que chacun puisse s'exprimer et maintenir une discussion factuelle. Il doit également limiter les canaux parallèles, tout en assurant un contact direct et transparent avec les membres du CA.

Pilotage stratégique | Enfin, le Président joue un rôle central dans le pilotage stratégique, en s'appuyant sur un « cockpit » de suivi stratégique et financier. L'objectif est d'installer une culture d'ouverture car le silence est souvent plus dangereux que l'erreur. La question clé reste alors : « *Qu'est-ce qu'on n'a pas osé se dire ?* » — car un CA de qualité se mesure à sa capacité à dire les choses, même dans une culture du consensus.

La maîtrise des biais : un enjeu majeur pour la qualité des décisions

On ne peut pas éliminer les biais, mais on peut choisir **comment décider**. La qualité d'une décision dépend notamment de plusieurs leviers : la diversité des profils autour de la table, l'utilisation de méthodes robustes, des processus de décision structurés, une bonne connaissance de sa propre personnalité, et la capacité à éviter de trancher sous stress.

Les biais clés à surveiller : Certains biais reviennent fréquemment en gouvernance et doivent être identifiés rapidement :

- **L'escalade d'engagement** : il faut être capable d'arrêter un projet, même au milieu du gué (par exemple un projet IT).
- **Le biais de confirmation** : il est nécessaire de chercher activement les informations qui contredisent notre intuition.
- **Le biais d'autorité** : un expert n'a pas toujours raison, et sa position ne doit pas neutraliser le débat.
- **Le biais d'ancrage** : il s'agit d'être attentif et de ne pas se laisser enfermer par la première information ou la première estimation.
- **Le biais du survivant** : il faut veiller à étudier aussi les échecs, pas uniquement les réussites.

Réduire l'impact des biais : Pour limiter ces biais, il est essentiel de rechercher des variantes et des angles morts, de structurer le processus de décision, de poser des cadres clairs, et de valoriser un débat contradictoire de qualité. Il faut donc du collectif et de la méthode.

En conclusion, la Présidence est une fonction exigeante — parfois solitaire, exposée, et déterminante. La sérénité se construit dans la rigueur des processus, mais aussi dans le retour aux valeurs de l'entreprise et celles qui nous animent.