

LE TEMPS

ENTREPRISES FAMILIALES Lundi 3 février 2003

Conseil d'administration: l'indépendance est un plus

Par Frank Guemara

De multiples éléments militent en faveur de la présence de compétences externes

Il n'est pas rare de percevoir une certaine incrédulité dans les yeux d'un patron lorsque vous évoquez avec lui la possibilité qu'il accueille un administrateur externe au sein du conseil d'administration de sa société.

Pour lui, bien souvent, le conseil d'administration n'est qu'une chambre d'enregistrement des décisions qu'il a prises souverainement. Partant du principe qu'il est l'actionnaire majoritaire, potentiellement la personne prenant le plus de risques à l'égard de son patrimoine, il ne voit pas en quoi un tiers devrait intervenir dans la définition de la stratégie et la gestion de son entreprise. Ainsi, le conseil d'administration d'une société familiale n'est souvent formé que de son patron, d'autres actionnaires familiaux et éventuellement de collaborateurs de l'entreprise. Bien que le conseil puisse alors sembler étoffé, il ne rassemble que des administrateurs internes. Par d'autres biais l'entreprise bénéficie déjà de leurs conseils. Dès lors, un tel conseil d'administration n'apporte aucune réelle contribution et n'exerce qu'un pouvoir limité.

Un gage de confiance

De multiples éléments militent en faveur de la présence de compétences externes au sein d'un conseil d'administration. Parmi ceux-ci, outre les principes généraux du gouvernement d'entreprise, mentionnons pour le cas particulier de l'entreprise familiale qu'un conseil indépendant est un gage de confiance à l'égard des collaborateurs et partenaires de la société soucieux de sa pérennité. Il permet également de combattre le syndrome de «la solitude du patron» bien connu de beaucoup d'entrepreneurs. Ces derniers bénéficieront ainsi d'un conseiller personnel avec lequel ils pourront régulièrement échanger leurs réflexions.

Par ailleurs, un membre externe est en mesure d'aborder sereinement la problématique de la succession, qu'elle soit patrimoniale ou opérationnelle; sujet bien souvent tabou, sans cesse reporté au sein de nombreuses entreprises familiales. L'administrateur externe est également en mesure d'arbitrer des exigences contradictoires au sein de la famille, notamment en matière de politique des dividendes, de rémunérations et des avantages dont peuvent bénéficier les membres de la famille.

De plus, l'administrateur externe peut apporter des compétences spécifiques qu'une petite société n'aurait pas les moyens d'intégrer à son personnel.

Une vision internationale

Songons au cas typique de l'entreprise suisse qui exporte plus de la moitié de son chiffre d'affaires dans des pays qu'elle ne connaît que par l'entremise de son agent local. La pérennité de ces marchés devrait être assurée par la présence d'un administrateur ayant une vision et une connaissance internationale des affaires.

Certains prétendent que l'inefficience, le manque d'esprit critique ou la docilité de quelques administrateurs face aux décisions prises par un administrateur-délégué autocratique sont encore plus patents dans certaines sociétés cotées suisses. De récentes déconfitures, précédées ou suivies par des démissions précipitées d'administrateurs, l'attesteraient. Toutefois, l'incompétence – actuellement tant dénoncée – de certains conseils d'administration suisses, ne devrait pas occulter les mérites de procéder à une large ouverture de ceux-ci.

A ce titre, relevons que d'autres patrons et sociétés auraient su mieux s'organiser. L'une d'entre elles laisserait même à son patron-actionnaire toute la liberté et la sérénité nécessaires à la conquête d'une fameuse coupe à l'autre bout du monde. Sur son voilier, un exemplaire esprit d'équipe régnerait, ce dont beaucoup de conseils d'administration ne peuvent malheureusement se prévaloir.

LE TEMPS © 2009 **Le Temps SA**