

LE TEMPS

Gestion vendredi 17 février 2012

L'engagement, élément clé d'un bon conseil d'administration

Par Sandrine Hochstrasser

De nombreux conseils sont complaisants ou grippés, dénonce un professeur. La personnalité des membres est cruciale

«90% des conseils d'administration sont inefficients.» L'affirmation du professeur Didier Cossin a pour le moins fait réagir lors de la Journée du conseil d'administration (CA) organisée la semaine passée à Genève par le [Swiss Board Institute](#). Les participants – des administrateurs et des dirigeants d'entreprises romandes – ont balayé la critique, jugée excessive. «C'est admirable de voir toutes ces sociétés fleurir en Suisse alors que les CA sont incompetents», ironisait notamment Olivier Steimer, président du conseil d'administration de la BCV.

«J'ai fait pas mal de conférences où je présentais mes observations, sans que cela provoque autant de réactions», constate le professeur de gouvernance à l'IMD. Mais pour beaucoup d'administrateurs, la critique est injuste. «Il y a 25 ans, les conseils d'administration étaient composés de collègues du service militaire et d'amis qui se refilaient les mandats parmi, mais cela a bien changé depuis! Regardez les trois prochaines personnes qui seront élues au conseil d'administration d'UBS, ce sont des personnalités exceptionnelles, qui répondent aux exigences actuelles», illustre Etienne Jornod, président exécutif du conseil d'administration de Galenica.

Loin de critiquer les compétences des quelque 300 000 administrateurs en Suisse, le professeur s'en est pris aux dynamiques de groupe qui dominent dans les conseils d'administration, tantôt endormis, tantôt complaisants ou grippés. «Il y a bien plus de dysfonctionnements dans les CA que dans les organes de direction», ajoute-t-il.

Mais par rapport à une équipe de direction qui se côtoie tous les jours, comment un cénacle de cadres aux caractères bien trempés, se réunissant 6 à 7 fois par année, peut-il travailler en toute harmonie et efficacité? La personnalité des membres est cruciale pour que l'alchimie fonctionne non seulement au sein du conseil, mais aussi à l'égard du management, reconnaît le professeur Jean-Luc Chenux, l'un des orateurs invités.

Dans ce cercle où toutes les décisions se prennent par consensus, «les stars, les patrons réputés, ne font pas forcément de bons administrateurs. Il faut avoir du tempérament, mais pouvoir travailler en équipe. Ainsi, Rolf Soiron est un excellent président du CA de Holcim, discret bien que puissant», note Didier Cossin.

Outre le caractère, les compétences des membres sont cruciales. «Face à l'évolution des normes comptables, qui deviennent de plus en plus sophistiquées, il faut être au courant et donc y être exposé régulièrement. Je pense qu'il est bon d'avoir aussi des membres qui soient actifs dans des exécutifs pour être au fait de ce savoir périssable», estime André Kudelski, lui-

même administrateur délégué au sein du groupe éponyme. Mais tout est question d'équilibre: «Il faut éviter ceux qui collectionnent les mandats. C'est impossible. En tout cas, pour ma part, je n'arriverais jamais à m'investir dans cinq conseils d'administration de sociétés importantes à la fois», souligne Etienne Jornod. Car l'investissement, l'engagement doit être conséquent. «On voit des administrateurs qui lisent le rapport financier pendant les CA! Cela doit se faire auparavant, souligne Didier Cossin. On estime qu'il faut quinze à vingt heures de travail de préparation pour chaque heure passée dans le conseil. Le CA de HP n'avait pas rencontré le CEO avant de le nommer! C'est extraordinaire.»

«Si l'on demande à ce que les conseils d'administration aient plus de responsabilités, cela ne se fera pas sans que les administrateurs y consacrent plus de temps et que l'on revoie à la hausse leur rémunération, dans bien des cas. Si l'on souhaite qu'un conseil d'administration travaille davantage, on ne peut pas rétribuer ses membres comme s'ils exerçaient un simple job annexe», souligne André Kudelski. Mais il s'agit à nouveau d'un fragile équilibre, car la rétribution ne doit pas interférer avec le libre arbitre des membres. «Dans une société cotée, les administrateurs qui n'ont pas de fonction au niveau exécutif ne devraient pas dépendre de leur rémunération, afin de pouvoir prendre leurs décisions en toute indépendance», note Olivier Steimer.