



Beat Scheidegger

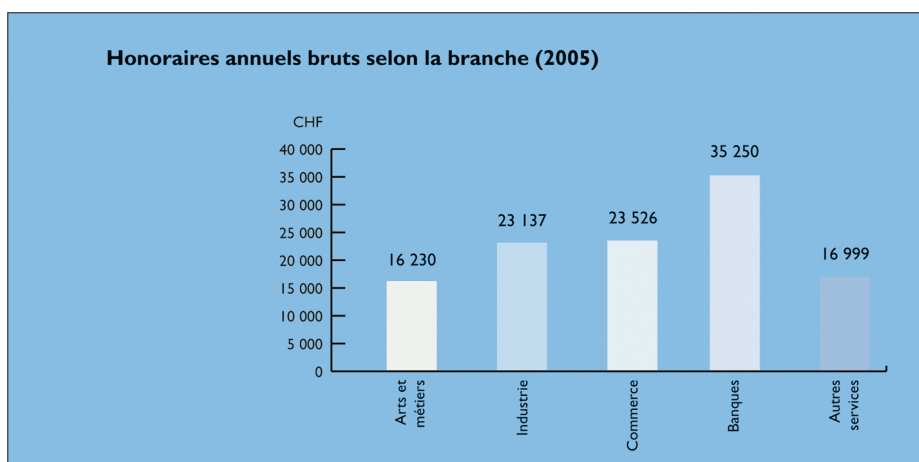
partenaire BDO Visura,
responsable du département
conseil en ressources
humaines, membre
de la direction du projet

Les conseils d'administration des moyennes entreprises: un «plus» de professionnalisme et d'efficacité

Les discussions relatives aux des honoraires, à la gouvernance d'entreprise et aux risques liés à la responsabilité civile de membres de conseils d'administration n'ont rien perdu de leur brisance au cours des années passées. Comment la rémunération et la structure des conseils d'administration se sont-elles développées dans les moyennes entreprises? Comment traite-t-on les risques? L'étude 2005 de BDO Visura sur les honoraires versés aux membres des conseils d'administration fournit des réponses à ces questions.

Les indemnités versées aux administrateurs à la hausse

Cette étude 2005 est la cinquième réalisée après celles de 1995, 1996, 1999 et 2002. Elle permet de procéder à des comparaisons et de connaître l'évolution des honoraires au cours des dix dernières années. Ceux-ci se sont continuellement accrus auprès des moyennes entreprises suisses pendant cette période. Conformément aux attentes, un président de conseil d'administration perçoit l'indemnité la plus élevée, soit pratiquement deux fois plus qu'un simple membre. Cependant, l'indemnité dépend fortement de la taille de l'entreprise par



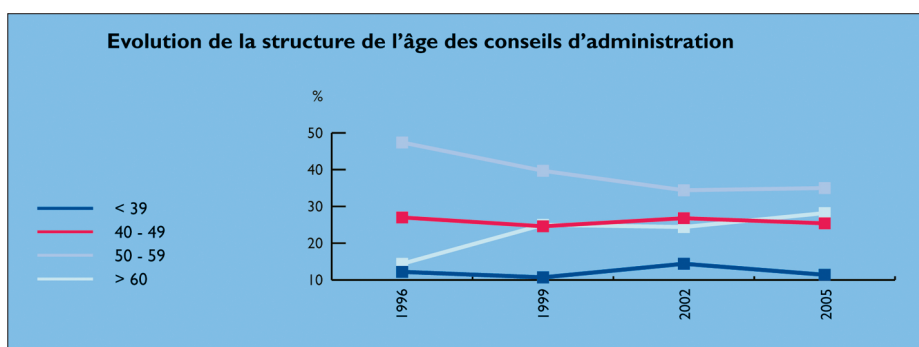
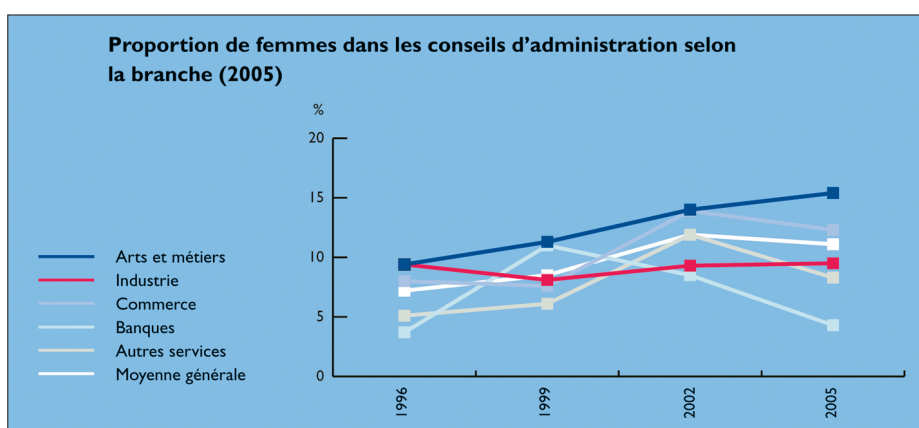
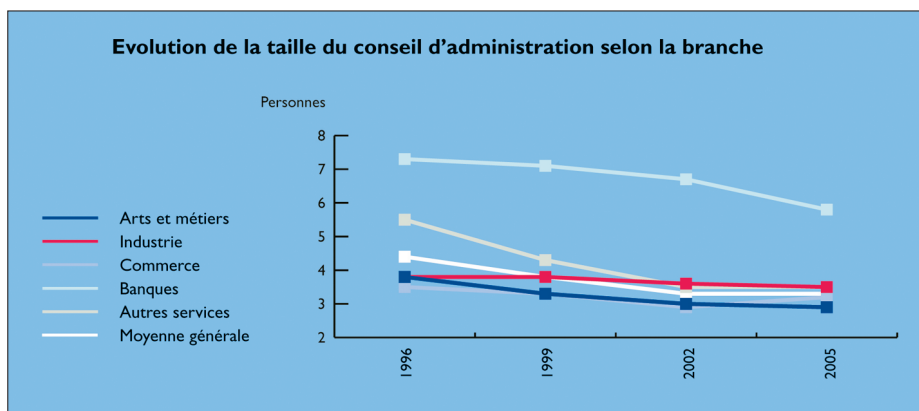
rapport à son effectif de collaborateurs. Si, au milieu des années 90, l'indemnité annuelle brute se situait encore à quelque CHF 12 000, la moyenne des honoraires s'élève aujourd'hui CHF 19 000, pour un membre de conseil d'administration dans une entreprise comptant jusqu'à 1000 collaborateurs. Avec CHF 25 000, le président reçoit l'indemnité la plus élevée, alors qu'elle se monte à environ la moitié – CHF 13 000 – pour un membre ordinaire. C'est auprès des banques que sont payées. Les indemnités maximales sont versées aux administrateurs des banques. La moyenne des honoraires s'y élève à CHF 35 000. Les banques enregistrent également le plus fort accroissement, tandis que l'augmentation dans les autres branches est moins marquée. La moyenne la plus basse en termes d'honoraires est observée dans le secteur des arts et métiers. Avec quelques CHF 16 000, ils ne sont que modérément plus élevés qu'il y a dix ans.

Plus petits, plus âgés, plus efficaces

Depuis le début des enquêtes, la taille des divers conseils d'administration s'est continuellement réduite. Bien que les banques aient nettement diminué les effectifs de leurs conseils d'administration, elles restent en tête, avec 5,8 personnes en moyenne. A l'heure actuelle, un conseil d'administration compte, 3,3 personnes en moyenne, par rapport à 6,7 il y a dix ans. Non seulement la réduction des conseils, mais aussi l'institution accrue de comités démontrent que les moyennes entreprises accordent au professionnalisme et à l'accroissement de l'efficacité – à l'instar des entreprises de taille majeure – une importance plus grande que par le passé.

Cependant, l'étude révèle également que la composition des conseils d'administration n'a subi que peu de changements. Depuis 1995, la part des femmes siégeant dans les instances de conduite au niveau stratégique n'a progressé que de 3,9 % à 11,1%. Vu que les parts les plus importantes sont enregistrées auprès des petites entreprises (avec un effectif inférieur à 50 collaborateurs), nous pouvons déduire qu'une partie importante des femmes sont propriétaires d'entreprises et/ou membres de la famille.

La structure d'âge évolue aussi de manière significative. Les personnes âgées de plus de 50 ans continuent à constituer, avec une part de deux tiers, la grande majorité au sein des conseils d'administration. Alors que le nombre des personnes de moins de 60 ans a reculé de plus de 12%, celui des personnes d'un âge



supérieur a augmenté, depuis l'enquête de 1995, de presque 14%. Ce développement révèle de manière particulièrement nette la problématique de la réglementation de la succession qui, dans de nombreuses moyennes entreprises, pourrait devenir aiguë dans un proche avenir.

Une bonne gouvernance d'entreprise

Personne ne conteste qu'il faut accorder davantage de poids aux exigences en termes de transparence aussi bien pour les sociétés cotées en Bourse que pour les nombreuses sociétés anonymes familiales en Suisse.

Néanmoins, même dans les cas où la taille et la complexité de l'exploitation nécessitent une organisation à plusieurs niveaux et où le conseil d'administration s'occupe des objectifs de l'entreprise au niveau stratégique, il y a lieu de mettre les mécanismes de contrôle en concordance avec le profil des chances et des risques de l'entité en question.

Cependant, c'est précisément dans de telles situations qu'il existe souvent un hiatus entre les attentes et la réalité. L'accroissement en terme de gouvernance d'entreprise au cours des trois dernières années n'ont exercé une influence sur l'organisation et la composition des conseils d'administration que dans 15% des entreprises étudiées par BDO Visura. Toujours est-il que le motif le plus fréquem-

ment énoncé lors des changements a été la volatilité d'engager des administrateurs externes, donc de personnes ne travaillant pas dans l'entreprise concernée. Dans la pratique, on peut toutefois constater, principalement lors de la sélection du personnel, que la séparation des pouvoirs («Checks and Balances») ne fonctionne pas ou pas insuffisamment. Ceci est confirmé par l'étude «Corporate Governance bei KMU»¹, publiée en janvier 2005. Elle établit que 95 conseils d'administration sur 100 choisissent leurs membres dans le réseau des relations personnelles au lieu de se fonder sur les compétences.

Un bon administrateur doit être à même de se forger une opinion indépendamment des contraintes internes et externes. Les relations d'affaires, financières et personnelles éveillent la méfiance en ce qui concerne la dépendance et peuvent entraver la confiance dans le conseil. Les organes de surveillance travaillant avec efficacité se distinguent en outre par une large palette de compétences. Les conseils devraient être composés de telle manière que les divers membres puissent apporter leur expérience ainsi des compétences essentielles, par exemple l'expertise dans les domaines du controlling et des finances, de la planification stratégique, de la technologie, du marketing, etc. Un organe de surveillance judicieusement constitué, disposant de l'expérience et des compétences, est un facteur de réussite indispensable pour l'entreprise².

Ainsi, lorsque cette dernière sollicite le concours de membres externes pour le conseil d'administration, elle doit veiller à ce que les mandataires

- n'aient pas agi en qualité de conseillers professionnels de l'entreprise;
- ne soient pas des fournisseurs ou des clients importants de l'entreprise;
- n'aient pas exercé, dans un passé récent, des fonctions dirigeantes dans l'entreprise;
- ne participent pas à des plans d'achat d'actions de l'entreprise³.

Limitation de la responsabilité et couverture d'assurance

Il est possible de s'assurer contre les risques résultant de l'activité de membre du conseil d'administration. L'entreprise peut conclure une assurance responsabilité civile pour ses organes.

L'enquête effectuée par BDO Visura démontre toutefois que seuls 20% des administrateurs de moyennes entreprises sont couverts par une assurance responsabilité civile. Selon la branche (banques: 73%) ou la taille (chiffre d'affaires supérieur à CHF 300 millions: 78%),

une couverture d'assurance existe dans un grand nombre de cas. Celle-ci varie, pour les moyennes entreprises, entre CHF 5 et 20 millions. La prime y relative dépend de la branche et de la réputation du preneur d'assurance. Pour des entreprises actives au niveau purement national, elle se situe entre 3 et 8‰ et, pour les groupes internationaux, entre 7‰ et 3%.

Un certain nombre de mesures de précaution, une structure organisationnelle claire, des règlements opérationnels précis ainsi que la mise en lumière des risques liés à l'activité et une attitude prudente, permettent de diminuer la responsabilité personnelle des administrateurs à un niveau acceptable. Une séparation nette des pouvoirs, une délimitation stricte des compétences et un système équilibré de «Checks and Balances» permettent de restreindre la responsabilité. Le conseil d'administration veille, dans son propre intérêt, à ce que l'entreprise dispose d'une comptabilité transparente et d'un système de reporting fiable et tienne les procès-verbaux avec diligence. ■

¹ Etude «Corporate Governance bei KMU», de Thomas Rütter, sur mandat de Verwaltungsrat Management AG, Lucerne (2005)

² Egon Zehnder International, «Mehrwert schaffen mit Verwaltungsräten» (2001)

³ Irish Association of Investment Managers (1992 Statement, § 2)

