

gouvernance Vendredi 13 février 2015

Les administrateurs suisses n'ont guère de stratégie

Par Stéphane Herzog

Manque de formation, doutes sur les directions à prendre, taux de renouvellement faible: les conseils d'administration suisses doutent d'eux-mêmes. C'est ce que révèle un sondage du Swiss Board Institute

Ce sont 280 administrateurs de sociétés romandes, des hommes en majorité, qui ont répondu à un questionnaire sur la gestion de leurs compétences au sein des conseils dans lesquels ils siègent. Ils dirigent des sociétés (essentiellement non cotées en bourse) dotées d'un chiffre d'affaires moyen de 46 millions de francs.

Certains éléments de cette étude menée par le Swiss Board Institute et présentée il y a une semaine sont surprenants, estime en substance le secrétaire scientifique de cette fondation, l'avocat Vincent Tattini. «Une majorité des administrateurs (71%) souhaite voir augmenter la valeur ajoutée des conseils. Ils désirent que leur utilité augmente [...]. On en déduit qu'ils ne voient pas exactement à quoi ils servent [...]. C'est presque choquant», résume le Genevois.

Le manque de formation des administrateurs arrive en second motif de son étonnement. Les nouveaux administrateurs n'en reçoivent pas dans 70% des cas. «Ils arrivent dans les conseils sans savoir de quoi ils parlent», dit Vincent Tattini. Et dans 28% des cas, aucun budget n'est prévu pour un apprentissage formalisé de ce travail au sommet des entreprises. Les processus de recrutement de nouveaux membres souffrent aussi d'un manque de professionnalisme, selon ce sondage. Un signe: 13% des sondés indiquent avoir eu recours à des consultants externes pour réaliser cette tâche. Dans 55% des cas, l'actionnaire se mêle du recrutement, ce qui biaise les processus «objectifs» d'engagement. «Il existe une discrédance entre cette réalité (des conseils) et celle des managers qui sont sélectionnés, formés et évalués selon des méthodes standards», relève le secrétaire scientifique de cette fondation romande, qui a présenté ces résultats devant plus de 300 membres le 5 février à Lausanne.

En fait, les administrateurs sondés sont conscients des défis qui se posent à eux. C'est le cas par exemple en matière de diversité des conseils, qu'il s'agisse de genre, d'ouverture aux nouvelles technologies ou d'expérience professionnelle. «Ils sont objectifs sur ce point, mais quand ils engagent de nouveaux membres, ils ont tendance à engager des techniciens avec des profils qui sont déjà présents dans les conseils.» Pourquoi? Principalement à cause de l'absence de processus de recrutement basés sur des critères objectifs, suggère l'avocat genevois. Le métier de stratège de l'entreprise semble, de l'avis même des sondés, ne pas être complètement rempli. «Les administrateurs ne sont pas suffisamment armés en matière de stratégie. Ils peinent à donner des lignes directrices et à prendre de la distance avec l'opérationnel», juge Vincent Tattini.

Par ailleurs, les conseils d'administration sondés se renouvellent à un rythme jugé «lent», 36% des cénacles n'ayant recruté aucun nouveau membre au cours des trois dernières années. La faible présence des femmes (15,6% au sein des sociétés sondées) serait en partie liée à ce taux de

rafraîchissement. «La professionnalisation des processus de recrutement va leur ouvrir des portes car ils sont basés sur les compétences», estime ce spécialiste du droit des sociétés. L'homme a tout de même le sentiment que les conseils d'administration sont en train d'évoluer, grâce à des formations (cette fondation en prodigue) et du fait du vieillissement de ces cénacles (la moyenne d'âge des sondés est de 51 ans). Reste la question du cumul. Le sondage indique que 44,2% des sondés possèdent entre quatre et plus de dix mandats dans d'autres sociétés. L'initiative Minder impose désormais aux assemblées d'adopter une disposition statutaire limitant le nombre de fonctions occupées par les membres du CA. Mais celle-ci sera libre. «Les sociétés cotées en bourse devront garder suffisamment de marge de manœuvre», prévoit Vincent Tattini.

LE TEMPS © 2015 Le Temps SA