



---

## Rôle du Conseil d'administration dans la succession d'une PME

---

*Par Jacky Brandt, Chef d'entreprise, Brandt SA Bulle, construction métallique*

### **Le CA, un organe à prendre au sérieux**

Les journaux et revues professionnels font actuellement état du nombre élevé de remises d'entreprises en Suisse ces prochaines années. Les nombreuses considérations en vue de préparer une succession vont bon train. Il ne faudrait cependant pas sous-estimer le rôle important que le Conseil d'administration joue dans une société anonyme (SA).

Dans l'économie actuelle, très évolutive et où les risques pour une PME sont plus grands que dans un passé récent, la responsabilité du conseil d'administration (CA) est primordiale. Aujourd'hui plus que jamais les membres du CA ne peuvent se contenter d'être seulement des spectateurs en prenant acte, aux assemblées générales des actionnaires, des comptes de l'année écoulée, laissant à la direction le soin de se soucier de la marche de l'entreprise. Tous les administrateurs doivent être des acteurs compétents et doivent s'intéresser de très près à l'entreprise en général, à tous les niveaux. Avant tout, la vision du CA (stratégie) doit être communiquée de manière à ce que les directives quant à la gestion et à la mission de la direction puissent être appliquées sans équivoque. La rémunération aux intéressés selon le résultat annuel de la SA devient la conséquence de cet engagement et non le but en soi.

### **Le CA, la meilleure médecine préventive**

Rappelons qu'au sein d'une société anonyme, **le CA porte la responsabilité globale de l'entreprise. Il dépend directement des actionnaires.** Il a donc pour tâche essentielle de donner des impulsions stratégiques à l'entreprise dans l'intérêt de son développement et de sa pérennité. Il a aussi le devoir de protéger cette dernière autant que possible contre les dommages éventuels. Ces dommages peuvent se résumer en quatre situations : crise stratégique, crise de rentabilité (de la productivité), crise de rendement (des affaires) et finalement crise de liquidités. Dans la dernière révision du Code des Obligations (CO) il est demandé d'identifier les risques et de prendre les mesures appropriées au moyen d'une liste de contrôle.

Le CA représente la meilleure médecine préventive d'une entreprise. C'est pourquoi il existe de bonnes raisons de le prendre au sérieux en tant qu'organe suprême d'une direction collégiale. Il est d'ailleurs plus facile pour des administrateurs extérieurs à la famille, avec du recul et sans les aspects émotionnels ou d'intérêt particulier, de répondre aux besoins essentiels de la société en question et de donner des avis, des conseils ainsi que les consignes nécessaires. Le CA tient donc un rôle d'accompagnement avec pouvoir décisionnel dans des domaines précis et parfois difficiles, par exemple lorsque le directeur ou un cadre supérieur doit être remplacé pour raison d'âge, par suite de manque de compétence ou de départ. Dans ce cas il appartient au CA de rechercher un successeur, que ce soit au sein de la famille, parmi les cadres du personnel ou en dehors de l'entreprise.

## Des compétences clairement définies

Plus précisément, en remettant le gouvernail de la société au nouveau dirigeant ou à une équipe de direction, il est indispensable que le CA mette à jour **les règlements d'entreprise et de compétences** ou les établisse s'ils n'existent pas.

Pour les deux parties (direction et CA), les compétences réciproques doivent être clairement définies et approuvées dans le but d'éviter des malentendus et des conflits, spécialement dans les domaines suivants :

- stratégie, organisation et structure de l'entreprise (domaines d'activités, extension ou mesures restrictives) ;
- finances (budget, dépenses extraordinaires, comptabilité, relations bancaires) ;
- engagement et licenciement du personnel-cadre de la direction, indemnité de départ, etc. ;
- participation financière des cadres sup. au bon résultat de l'entreprise (gratification, bonus) ;
- règlement de la SA, régime des signatures, montants limites des investissements ;
- patrimoine immobilier (entretien lourd, agrandissement, achat de terrain).

## L'ancien patron, un conseiller utile

Si elle le souhaite la direction peut sur demande confier à l'ancien dirigeant, en particulier si la barre reste en main familiale, certaines tâches administratives ou alors celles de conseiller, de formateur ou d'ambassadeur. Ses disponibilités déchargeront la direction d'activités secondaires et peuvent rendre d'éminents services, ne serait-ce que par ses connaissances professionnelles et ses relations d'affaires antérieures.

En outre et surtout pendant les premières années après la remise de l'entreprise, la direction peut aussi consulter l'ancien dirigeant ou l'inviter à des séances de direction. Celles-ci lui permettent d'être régulièrement informé de la marche de l'entreprise, de la situation financière et du volume des affaires. D'autre part, s'il n'y a pas de consensus au sein de la direction de la SA, lors de la prise de décisions importantes, cette dernière peut consulter le représentant du CA.

## Une convention pour assurer sa retraite

Enfin l'ancien capitaine de la SA familiale ne voudra pas quitter le bateau sans assurer ses arrières lors de sa retraite. Les mesures envisagées peuvent être arrêtées avec la nouvelle direction au moyen d'une **convention** fixant les différentes modalités auxquelles s'engage la SA dans une durée donnée et comprenant par exemple les couvertures suivantes :

- éventuelle rémunération pour les activités et les services que ce dernier peut rendre ;
- couverture d'assurances individuelles, (accident, etc.) ;
- entretien et mise à disposition d'une voiture (en prêt) ;
- taux d'intérêt et échéances de ses créances mises à disposition de la SA ;
- autres modalités à définir de cas en cas.

---

## **Une libération psychologique**

Ayant vécu dernièrement la remise de l'entreprise familiale à la quatrième génération (voir article sur la succession, « Journal des arts et métiers » No 10, octobre 2007,), je puis confirmer que les mesures prises avec l'aide d'un consultant en gestion d'entreprise ont permis de me libérer moralement et psychologiquement d'un certain nombre de préoccupations. Ces dispositions n'ont pas été établies sans tenir compte de quelques aspects délicats, notamment ceux de ne pas porter préjudice à l'autorité de la nouvelle direction et à la capacité financière de l'entreprise.

En définitive, chaque entreprise doit rechercher la meilleure façon de maîtriser la gérance de son développement. Je crois pouvoir dire qu'il a autant de solutions que d'entreprises. Dans la mesure où les règles du jeu sont clairement définies et où l'esprit d'objectivité et de transparence est en constante recherche, la confiance se renforce entre les parties concernées.

Il s'ensuit des retombées positives sur le personnel de l'entreprise, même si les circonstances économiques devaient être passagèrement difficiles.

## **La confiance comme moteur de survie**

Toutes les conditions énumérées plus haut ne vont certes pas toujours de soi et ne résolvent pas toutes les difficultés. La mise en application a toutefois des conséquences non négligeables pour établir également des rapports de confiance avec les fournisseurs, les banques et les assurances. Ces conséquences contribuent à la vie de l'entreprise et à la bonne santé de l'économie du pays. Et la clientèle exigeante y trouve son compte !

---

Source : "Journal des arts et métiers" – No 8 – août 2009

---

Août 2009