Administrer une société devient un vrai «métier»

Formation En collaboration avec Dominique Freymond, le CRPM met sur pied un séminaire

Marie-Laure Chapatte

Dominique Freymond le sait pour avoir vécu récemment une période tumultueuse à La Poste, le rôle d'administrateur demande une grande disponibilité. Mais pas seulement. «Bien sûr, il faut gérer les crises, et une entreprise en vit toujours une ou l'autre dans son histoire, mais surtout, au fil des ans, les responsabilités, les risques et la complexité des affaires se sont fortement accrus», insiste-il, treize ans après avoir fait ses premières armes comme administrateur.

Et pour faire de cette fonction un vrai «métier», en conformité avec les règles de gouvernance d'entreprise, le CRPM à Lausanne met sur pied l'Académie des administrateurs de sociétés (Acad)*, destinée aux membres des conseils d'administration. «Un tel cursus complet n'existait pas encore en Suisse romande et en français, explique Lorenzo Pestalozzi, directeur de l'institution fondée par les Chambres de commerce.

Pour développer ces séminaires, le CRPM a notamment fait appel à Dominique Freymond, administrateur indépendant, qui exclut d'emblée l'idée d'une formation ex cathedra. «Les cours de deux jours et demi seront basés sur les échanges d'expériences et le vécu. Après les fondamentaux, il faut que les participants puissent dialoguer sur des problématiques qu'ils ont rencontrées.»

Entre 470 et 700 «pros»

De la composition du conseil aux relations avec la direction, de la gestion des conflits d'intérêts aux critères de rémunération, les thèmes semblent quasi infinis. «Prenez un fils qui doit reprendre l'entreprise familiale en rachetant les actions de son père. Celui-ci reste un temps au conseil. Comment, au bout d'un certain délai, lui suggérer que le moment est venu de céder sa place? C'est une situation que j'ai vécue et je suis par exemple convaincu qu'un autre administrateur que le fils sera mieux entendu, car l'aspect émotionnel sera moins présent», illustre Dominique Freymond, qui possède son propre cabinet de conseil, management & advisory services (mas SA).

Sur les quelque 300 000 administrateurs que compte la Suisse, environ 2000 à 3000 s'adonnent à cette activité à temps partiel et à titre plus professionnel, soit entre 470 et 700 pour la Suisse romande. Tous sont visés par la formation, y compris les fonctionnaires appelés à siéger dans des conseils pour représenter leur collectivité. Wolfgang Martz, administrateur de nombreuses PME, et Andreas Koopmann, ancien patron de Bobst et administrateur de Nestlé et du Credit Suisse, feront également part de leurs expériences pendant le séminaire.

Guy Mustaki, administrateur de sociétés (lire ci-dessous), estime également que la formation est indispensable: «Des petits cercles où l'on partage expériences et préoccupations commencent à se créer. Pour des sociétés d'une certaine taille, il est indispensable de mettre sur pied une formation pour l'administrateur au début et également durant son mandat. Il doit pouvoir prendre connaissance en détail de l'activité, des enjeux et des risques de l'entreprise et la formation doit aussi porter sur les mesures nécessaires de surveillance, d'information et de suivi des décisions prises.»

Cette nouvelle offre permet ainsi au CRPM, davantage étiqueté «formateur pour cadres moyens», de se renforcer dans le *top management*. Dans cette optique également, la fondation sans but lucratif propose depuis 2010 les CDE+, des formations continues pour les dirigeants d'entreprise qui complète le cours de direction d'entreprise de base qu'il propose depuis longtemps.

***Premier séminaire de l'Acad** en novembre 2010. Coût: 4100 francs. Renseignements et inscriptions sur www.crpm.ch*

VERONIQUE BOTTERON

***Dominique Freymond** promeut un cours axé sur le partage d'expériences et le vécu.* ZURICH, 5 AVRIL 2010

«Cette fonction exige de la régularité, mais surtout un esprit critique»

Administrateur de plusieurs sociétés, Guy Mustaki livre son expérience

DR

Guy Mustaki, avocat au cabinet CBWM & Associés à Lausanne et professeur de droit à l'Université de Lausanne, consacre une partie de son temps à ses activités d'administrateur. Président d'EOS Holding et de Romande Energie, administrateur entre autres d'Alpiq Holding et du Lausanne Palace, il dévoile son approche de cette fonction:

«Si ce n'est pas une profession en tant que telle, une chose est sûre, il faut faire cette activité de manière professionnelle. La règle d'or est de comprendre les opportunités et les risques de ce que l'on est appelé à décider. L'approche «cuisine toute faite» est révolue. C'est notre responsabilité de nous préoccuper de comment elle a été faite, avec quels ingrédients et à qui elle est destinée. C'est une démarche proactive, qui demande de la préparation. Pour une séance, il faut consacrer au moins autant de temps si ce n'est plus à préparer la séance qu'à y assister. Par ailleurs, cette fonction exige une grande disponibilité. Dans telle ou telle société, il arrive toujours un moment où vous devez bouleverser votre emploi du temps pour prendre des décisions ou des mesures urgentes. Si vous n'êtes pas prêt à cela, rien ne sert de vous engager.

La régularité est importante, mais l'esprit critique encore plus. Vous devez «challenger» la direction, dans le sens positif du terme. C'est un exercice mental de tous les instants et, sur ce point, je pense que mon métier d'avocat m'aide grandement. La profession apprend à se poser des questions sans cesse. Pour être un bon administrateur, j'estime qu'il faut également, au regard de la complexification des affaires, bien connaître le marché et l'entreprise. En établissant la stratégie de l'entreprise, nous devons aussi être capables de prendre certains risques, bien entendu en les mesurant, lorsque cela paraît favorable à son développement, au maintien des emplois, etc. Attention, je ne dis pas que toutes les décisions que nous prenons se révèlent par la suite toujours opportunes. Il y a parfois des échecs, mais l'important est qu'au moment où le choix a été opéré, il paraissait le meilleur sur la base d'une analyse sérieuse et approfondie et que des mesures correctrices soient ensuite prises sans tarder. Quand faut-il songer à se retirer? Quand la routine s'installe et que vous n'êtes plus capable d'autocritique. Mais je reste sceptique sur le fait de dire qu'après tant d'années, il faut que l'administrateur se retire quel que soit son apport au nom de la «bonne gouvernance».

Propos recueillis par M.-L. C.