

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 61 (2003)  
**Heft:** 2: Le coaching : une démarche ou cœur du changement ;  
Enseignement et recherche en gestion : le défi de la pertinence

**Buchbesprechung:** Compte-rendu d'un colloque

**Autor:** [s.n.]

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## COMPTE-RENDU D'UN COLLOQUE

À propos du colloque :

« PME et conseil d'administration : pouvoir unique ou cercle de compétences ? »  
organisé par PME – Université & Hautes écoles (14 mai 2003 à Glion s/ Montreux).

Par :

François H. Courvoisier,  
Professeur de Marketing à la Haute école de gestion de Neuchâtel, Suisse  
francois.courvoisier@hegne.ch

A l'heure où grand public et petits actionnaires, à juste titre, s'intéressent de nettement plus près au fonctionnement des grandes entreprises, suite à quelques « affaires » retentissantes, le colloque de printemps du groupement PME – Université & Hautes écoles a parfaitement collé aux préoccupations du moment, même si les membres du groupement ne s'appellent de loin pas tous Enron, Arthur Andersen, Swissair, Vontobel, la BCGe ou la BCv!

A quoi sert donc un conseil d'administration ?<sup>1</sup> Comment doit-il fonctionner efficacement ? Quelles sont les règles à respecter et les erreurs à éviter ? Les intervenants de la journée, sous différents angles et à la lumière de leur parcours personnel et professionnel, ont largement répondu à ces multiples questions de manière directe et pratique.

Ce sont sans doute les arguments de la création de valeur et de la pérennité qui sont le plus souvent évoqués pour légitimer le rôle du conseil d'administration (CA) ; ce dernier a pour but premier d'assurer l'adaptation des structures de la société en phase d'expansion comme de contraction. Les exigences légales ne sont pas des moindres : le CA a une responsabilité dans la stratégie de l'entreprise, la conduite des affaires et dans une éventuelle faillite (art. 707-726 du Code des Obligations). C'est une réunion de compétences, selon diverses formules adaptées à la taille de l'entreprise.

Une petite enquête, réalisée en début de journée par MM. Michel Voisard, de Médiactif et Bernard Surlemont, de HEC Lausanne, a permis de prendre la température par rapport aux entreprises et CA où sont engagés les participants du colloque. On verra par la suite, au travers des présentations des intervenants de la journée, que ce petit échantillon comporte bien des caractéristiques intéressantes et propres à des PME où le rôle des administrateurs est à affiner ! Les 61 participants au sondage sont en majorité des dirigeants de PME et de CA. Plus l'entreprise est grande, plus il y a d'administrateurs, généralement entre 3 et 7, et plus le CA tend

à se professionnaliser. On rencontre maintenant des femmes dans les CA, indépendamment de la taille de l'entreprise. Près de la moitié des entreprises n'offrent aucune rémunération à leurs administrateurs ! Quand il y en a une, celle-ci augmente proportionnellement au temps de travail. Les grandes missions confiées aux administrateurs sont, par ordre décroissant d'importance, les discussions sur la stratégie de l'entreprise, l'apport d'idées et le rôle de garde-fou. A noter que près d'une PME sur deux sondées a un CA qui ne prend aucune décision ! La moitié des personnes sondées cumule les rôles d'administrateur délégué et de président du conseil d'administration, soit « le PDG à la française » !

Ayant travaillé chez Nestlé, M. Yves Barbieux<sup>2</sup>, d'ELSA Consultants à Lausanne, a une grande expérience des CA. Il a observé que les administrateurs de sociétés internationales ont tendance à défendre les intérêts de la société qu'ils représentent plus que ceux de la société pour laquelle ils sont mandatés ! Le CA ne doit pas se contenter de valider les avis de l'administrateur-délégué ou du directeur : il doit réunir des personnes ayant des profils complémentaires dans la même branche, et qui n'ont pas peur de remettre en question le management. Les autres qualités nécessaires aux administrateurs sont la disponibilité pour aider le management, l'apport de contacts, l'ouverture, l'honnêteté et l'indépendance économique. Un bon CA devrait compter de 3 à 9 administrateurs choisis professionnellement avec au moins autant de soin que des collaborateurs et dûment rémunérés, compter quelques femmes, tenir de 3 à 6 réunions par an pour être assez au courant des affaires. Il devrait sanctionner des absences trop fréquentes de certains administrateurs.

M. Gérald Balimann, de Fidinter SA à Lausanne, a présenté les saines bases de travail de l'organe de révision (OR) avec le CA (art 727 – 731a du Code des Obligations). La tâche la plus délicate de l'OR est d'avertir le juge en cas de surendettement manifeste de la société, d'autant plus que les différences d'application du droit entre les cantons et le niveau de formation économique des juges est variable. Outre des directives sur l'indépendance (2001), des normes d'audit (2001) et des règles professionnelles (1998), la Chambre fiduciaire suisse a établi un manuel d'audit, édictant les attributions de l'OR. Voici quelques travaux incompatibles pour l'OR : faire simultanément du conseil et de l'audit, tenir la comptabilité de la société, procéder à des évaluations et activités d'experts, gérer le portefeuille, défendre les intérêts de la société. M. Balimann distingue deux cas de figure pour les PME : dans le premier, le cercle d'actionnaires est restreint et le financement issu de ce cercle. Le chiffre d'affaires est généralement peu élevé, l'administrateur est actionnaire majoritaire et l'OR consulté un peu comme un « médecin de famille » pour des conseils fiscaux et autres services ponctuels. Dans le second cas, le cercle d'actionnaires est plus large et le financement diversifié. Le CA, actif dans la gestion, compte plusieurs experts. Le financement étranger provient du capital-risque, et l'OR se comporte comme un sorte de « parapluie » sécurisant le CA par rapport à sa responsabilité. Plus on se trouve dans une phase de « mauvais temps » (difficultés de trésorerie, perte de capital) pour l'entreprise, plus l'OR doit être impliqué en participant à l'assemblée générale, en gardant le contact avec les créanciers voire en participant aux opérations d'assainissement. Médecin de famille ou parapluie, l'OR doit absolument respecter le principe d'indépendance, véritable conscience professionnelle du réviseur.

M. Daniel Burki, président de la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie, a relevé qu'il n'y a pas si longtemps être administrateur reflétait un statut plus que des compétences ou un métier. Les charges et responsabilités devenant plus lourdes dans un monde économique instable, être administrateur est maintenant un métier. Les contraintes légales augmentent, les principes de gouvernance d'entreprise et de transparence

deviennent plus pressants, le court terme prime sur le long terme. Avec la volatilité ambiante, les règles du jeu changent, comme en témoignent les cas de personnes jadis « intouchables » comme MM. Barnevik, Ebner, Jecker et autres Mühlemann. Quels sont les aspects économiques de la fonction d'administrateur ? Tout d'abord, on n'est plus automatiquement administrateur « à vie » : certaines sociétés, surtout les plus grandes ont des statuts très précis sur le renouvellement des mandats. Ensuite, même s'il n'y a pas de formation type, on fait de plus en plus attention aux qualités personnelles, professionnelles des administrateurs, sans oublier leur disponibilité. Un mandat sérieux prend 30 à 50 heures par année. La rémunération est largement inférieure à celle d'un avocat, d'un expert fiscal ou autre consultant. M. Burki estime le « marché des administrateurs » à environ 700 millions de francs en Suisse romande, soit environ 35'000 S.A. à deux administrateurs rémunérés en moyenne Fr. 10'000 chacun par année. Un administrateur professionnel ne devrait pas avoir plus de six mandats importants par année, plus une dizaine de plus modestes. Il doit veiller aux conflits d'intérêts que peuvent provoquer le cumul de certains mandats, le cumul des pouvoirs et le népotisme. On a vu ce qu'a donné la conjonction de ces trois conflits d'intérêts dans le cas de Swissair !

M. Manuel Leuthold, chef de la région Suisse romande de l'UBS, à Lausanne, a fourni le regard du premier partenaire extérieur : le banquier. Parmi les diverses fonctions du CA, il a observé que la fonction institutionnelle, soit l'élaboration et la validation des règlements de gestion de l'entreprise (qui décide quoi ? jusqu'à quelle limite ?) est souvent négligée, de même que la planification de la gestion des crises et de la communication. Aujourd'hui, aucun administrateur ne peut se prévaloir d'ignorance ou d'incompétence devant un juge. Quelles sont les erreurs que les entreprises commettent le plus souvent ? Se méfier du CA ou ne pas le prendre au sérieux (le considérer comme une « chambre d'enregistrement »), ne pas exiger qu'il accomplisse ses tâches, utiliser les traditions orales au lieu de chartes et règlements écrits, négliger les contrôles, nommer un CA « de beau temps » comprenant des proches et amis, des personnes que l'on remercie pour des services rendus, ou pour utiliser leur nom, voire leur réseau de relations. Pour l'administrateur, quels sont les pièges à éviter ? Se laisser éblouir par le prestige du titre, ne pas s'informer préalablement et avec soin sur l'entreprise, ne pas s'interroger sur les raisons de sa nomination, prêter son nom, ne pas oser poser des questions, sous-estimer les risques liés à la charge (les art. 715 et suivants du CO), ignorer les dispositions légales, ne pas se préparer soigneusement aux séances (donc y participer sans apporter de valeur), ne pas oser démissionner en cas de manque d'information. Pour le banquier, un bon CA et une direction de qualité augmente le rating de l'entreprise, surtout si celle-ci est cotée en bourse<sup>3</sup>.

Le panel réalisé en dernière partie de journée a confirmé quelques aspects mentionnés plus haut et en a révélé quelques nouveaux de la part d'autres praticiens : pour M. Pierre-Olivier Chave, du groupe PX Holding, « il faut être entêté pour créer une entreprise ». C'est parfois peu évident et contradictoire avec le partage du pouvoir dans le cadre d'un CA. Pour les petites sociétés avec un patron « one man show », le premier partenaire de dialogue est souvent le banquier. Un ou deux administrateurs sont déjà utiles pour acquérir de nouvelles compétences. Il faut dissocier la fonction d'administrateur de la représentation du capital. Le « bon patron » doit aborder avec humilité et écouter les discussions du CA.

M. Gérard Plumettaz, de la société éponyme, est héritier de la 3<sup>ème</sup> génération. Une majorité des membres du CA est extérieure à la famille, car, affirme M. Plumettaz, « l'entreprise doit passer avant la famille, et les cadres doivent sentir l'entreprise comme moins étouffante ».

Mercuri Urval, le bureau de M. Georges Gasser, recrute des membres de CA pour ses clients. Il faut pour cela procéder aussi soigneusement que pour recruter des collaborateurs, soit passer par une analyse de la situation, un profil de poste et un processus de sélection. Les candidats types sont des patrons de PME de 40 à 55 ans qui veulent faire quelque chose d'autre dans une fourchette de 10 à 15% de leur temps.

Professionnalisation et rémunération du CA ? Les avis sont partagés, mais on relève les tendances suivantes, liées aux risques d'administrateurs « amateurs et bénévoles » : ne pas voir venir les changements, manquer des opportunités, se priver d'expériences, prendre de mauvaises décisions, travailler le nez dans le guidon. Même (et peut-être surtout!) les start ups ont besoin d'administrateurs compétents. S'il n'y a pas encore de véritable formation d'administrateur, l'IMD à Lausanne va prochainement mettre sur pied des cours sur quelques journées. Des administrateurs professionnels, dépourvus d'émotions, peuvent aussi devenir dangereux. En fin de compte, la mission du CA est de veiller à ce que l'entreprise crée de la valeur et soit pérenne, croisse durablement. Même si la motivation dépasse la rémunération, les administrateurs ne devraient plus être purement bénévoles. Pour juger de leur compétence, il est recommandé de les mettre à l'essai. Les récentes « affaires » citées en début d'article ont montré que le métier d'administrateur n'est plus sans risque : l'appréciation du juge sera d'autant plus sévère que les administrateurs sont professionnels. Le conseil d'administration, ce sont des consultants privilégiés et permanents, et l'administrateur délégué a un rôle de synthèse. Pour M. Michel Guex, de Multigas et Socsil à Domdidier, l'administrateur est un entrepreneur qui doit s'immerger dans l'entreprise, s'y identifier et y apporter des compétences-clés, sans perdre de vue l'avenir. Le professionnalisme a la priorité sur le népotisme, la responsabilité sur les intérêts personnels.

## NOTES

- 1 Sur cette question spécifique, nous renvoyons le lecteur intéressé à un très bon dossier de Stéphane Benoît-Godet et Sylvie Arsever publié dans Le Temps no 928 du samedi 31 mars 2001, pages 2 et 3
- 2 Les transparents de la présentation de M. Barbieux, ainsi que ceux des intervenants suivants, se trouvent sur le site internet du groupement PME – Université et Hautes écoles à l'adresse [www.pme-universite.ch](http://www.pme-universite.ch)
- 3 Pour plus de détails relatifs à la vision des banquiers, consulter la brochure UBS Outlook « le conseil d'administration : axer la conduite de l'entreprise sur la création de valeur », éditée par l'UBS, case postale, 8098 Zürich