

Family-Clan, adieu!

Deux chefs d'entreprises familiales expliquent comment ils ont formé leur conseil d'administration selon des critères professionnels – et quels avantages en découlent.

René Camenzind fait des projets pour les cinq à six prochaines années. Le directeur général et président du conseil d'administration de Mythen-Center AG veut discuter du pour et du contre de ses propositions stratégiques avec ses collègues du CA: «J'ai besoin de leur avis pour sécuriser mon idée. Alors seulement je peux la rendre publique.» En 1972, année de l'ouverture, les magasins loués dans le Mythen-Center de Schwyz ont atteint un chiffre d'affaires de 36,5 millions de francs en neuf mois environ. Après deux extensions, le chiffre d'affaires des 56 magasins employant 700 personnes s'élevait l'an dernier à 209 millions de francs. Huit personnes travaillent directement pour Mythen-Center AG, dans les domaines de la gérance, de l'administration et du marketing. La période est mouvementée: Coop a ouvert en octobre le Seewen Park, à proximité directe, passant ainsi à l'offensive contre le Mythen-Center, où est installé le concurrent Migros. Par ailleurs, des chaînes de magasins allemandes, espagnoles et portugaises souhaitant s'étendre dans le reste de l'Europe affluent également sur le marché suisse.

Trois fortes personnalités

Camenzind, dont le père a fondé Mythen-Center AG, est actionnaire majoritaire. Sa sœur, Lydia Meister-Camenzind est copropriétaire de la société. Elle siège également au CA de la holding, mais pas à celui de la société exploitant le Mythen-Center. Pour éviter des situations de blocage, René Camenzind tenait à ce que la situation soit claire en ce qui concerne la propriété. C'est donc lui qui commande, mais il a tout de même fait appel à trois fortes personnalités pour le CA de la société anonyme: trois juristes, chacun spécialisé dans un domaine et travaillant depuis longtemps comme conseiller externe pour la société chargée de l'exploitation du centre commercial Mythen-Center AG. Selon René Camenzind, ils ont obtenu ces missions par le biais du réseau de relations de la région. Un seul d'entre eux fait partie de la famille, le cousin Alois Camenzind. «Un hasard», affirme l'actionnaire majoritaire René. Le cousin Alois Camenzind est spécialiste des questions fiscales et financières. Jusqu'en 1988, il était à la tête de l'intendance des impôts du canton de Schwyz. Il a commencé peu après à travailler pour Mythen-Center AG. Depuis 1996, il est associé au cabinet d'avocats Reichlin & Hess qui appartient à Kurt Reichlin. Ce dernier, pour sa part, siège au CA depuis des dizaines d'années déjà. Il a remplacé son frère après son décès, celui-ci ayant pris part à l'aventure depuis le début en tant que juriste et membre du CA. Comme Alois Camenzind (56 ans) connaît le Mythen-Center sur le bout des doigts, il était logique qu'il entre lui aussi dans l'organe de direction. Le CA compte un quatrième membre, Sergio Giacomini, spécialiste en droit économique. Agé de 45 ans, il est également entré au CA dans le cadre d'un changement de génération. Le mandat était déjà confié auparavant à son cabinet d'avocats, Kessler, Wassmer & Giacomini. Les activités de Giacomini pour le Mythen-Center ont commencé il y a 14 ans, lorsqu'il a conseillé la société pour les très longues procédures d'autorisation, lors de la dernière phase de travaux. «J'étais déjà l'un des partenaires attirés pour les questions stratégiques. Le mandat de CA a institutionnalisé ce fait», explique-t-il. Les membres du conseil d'administration de Mythen-Center AG ne reçoivent pas de jetons de présence, mais il existe des incitations économiques: «Comme membre du CA, on a la garantie d'être bien vu en tant que conseiller juridique également», poursuit Giacomini.

Succession dans cinq ans

Dans les grandes entreprises cotées en bourse, les tâches du CA sont réparties en différentes commissions. Rien de tel pour la surveillance de Mythen-Center AG. Les membres du CA travaillent essentiellement sur la stratégie. Tous les sujets sont traités en commun. Autre point important dont René Camenzind discute surtout avec son fils de 25 ans: la succession. Dans cinq ans, il saura si le jeune juriste souhaite ou non prendre la relève.

Rectifications souhaitées

Dans la société Optimatik AG, il n'existe pas non plus de répartition des tâches au sein du CA, composé de trois personnes, mis à part que la majeure partie du travail incombe au directeur général et actionnaire majoritaire Roland Dähler. D'après lui, l'aspect principal du travail de ses deux collègues au CA doit être de prendre à ses côtés les meilleures décisions et de le corriger si nécessaire. «Il est arrivé une fois que les trois collègues du CA de l'époque s'opposent résolument à mon projet. J'ai accepté ce jugement avec un grincement de dents.» Bien qu'il détienne 84% d'Optimatik AG, le président du CA, R. Dähler, accepte les critiques, au lieu d'imposer sa volonté sur la base de sa majorité. En revanche, il s'est imposé sur le marché. Il a acheté Optimatik AG en 1990; cette entreprise possédait à l'époque un poste et demi et était confrontée à une crise existentielle. Aujourd'hui, elle emploie dix personnes à Gais, dans le canton d'Appenzell, fait partie, pour chacun de ses trois secteurs, des entreprises leaders en Suisse et dispose d'une situation financière saine. A l'origine, la société Optimatik fabriquait des commandes électroniques pour les dispositifs de ventilation dans les exploitations agricoles. Ensuite, elle est entrée dans le secteur de l'optimisation de l'énergie pour les industries, les hôtels, les hôpitaux et les maisons de retraite. Lorsque la libéralisation du marché de l'électricité a été annoncée, Dähler a pris clairement conscience du fait que l'utilisation économe de l'énergie gagnerait en importance. Il a alors mis en place un troisième département: la gestion et le tri automatique des données énergétiques. Cette division fournit à des centrales électriques des systèmes servant d'interface entre les compteurs et les systèmes de décompte. Elle représente aujourd'hui, avec une part de 60% du chiffre d'affaires, la branche la plus importante de l'entreprise. Roland Dähler a sans cesse de nouvelles idées. Le CA a souvent dû le freiner. «Outre les expériences du marché, le conseil est mon seul critère quand il s'agit d'examiner des décisions», affirme ce passionné de marathon. Alexander Lüchinger, l'un des deux autres membres du CA, exprime cela de façon plus radicale: «Nous atténuons la solitude du chef.»

1000 francs de tantièmes

Les membres du CA reçoivent 1000 francs par séance. Aucun mandat de conseil ne vient agréer le travail. Où trouvent-ils la motivation? Factor AG, la société d'Alexander Lüchinger, est implantée dans le secteur de l'exploitation durable de l'énergie. Lüchinger est ravi d'apporter son expertise d'ingénieur en énergie. Roland Dähler cite comme exemple les connaissances étendues de Lüchinger en matière de techniques d'énergie, qui sont d'une importance stratégique pour Optimatik. Dès le début, lorsque Roland Dähler, âgé de 29 ans, acheta la société, Christof Stürm fit partie du projet. Tous deux se connaissaient pour avoir travaillé ensemble chez Siemens-Nixdorf. Christof Stürm, PDG de Steinemann Technology AG, a acheté 11% de l'entreprise permettant ainsi de financer la reprise de cette société. «Je voulais montrer à Roland que je croyais en lui», explique Stürm. «Je voulais absolument l'avoir à mes côtés», rétorque Dähler. En près de 14 ans de travail commun au sein du CA, il n'est arrivé qu'une fois que les deux entrepreneurs soient d'un avis si opposé que Stürm envisagea de vendre ses parts. Dähler élaborera alors une nouvelle proposition satisfaisant les deux parties. Jusque-là, Christof Stürm a renoncé à tout dividende. On ne parlera d'argent que lorsque la situation sera vraiment confortable, dit-il. Il apprécie le fait que le mandat Optimatik stimule sa faculté de penser en termes de gestion d'entreprise. «En fin de compte, je participe à cette société surtout parce que je trouve que Roland Dähler a de bonnes idées commerciales.» Il n'y a pas si longtemps que le CA d'Optimatik a été transformé. En raison de la réorientation de l'activité, deux personnes ont quitté le comité. Stürm et Dähler n'ont alors cherché qu'une seule personne pour les remplacer, à savoir un spécialiste de l'énergie. Une relation de Christof Stürm introduisit Alexander Lüchinger, qui fut accepté après une rencontre. Roland Dähler, âgé de 43 ans seulement, ne pense pas encore à sa succession. Il a quatre enfants, ses deux fils aînés ont 20 et 18 ans. L'un d'eux travaille dans le secteur de l'électricité. Plus que la question de la succession, ce qui préoccupe actuellement Dähler est le projet d'intensification de la collaboration avec les deux membres externes du CA. En 2005, ils veulent redéfinir la stratégie à l'aide d'un coach externe et de quelques collaborateurs. Stürm et Lüchinger ont également pris le temps, récemment, de s'entretenir avec des collaborateurs. C'est notamment ainsi que les deux membres du CA apportent leur soutien à l'entreprise. Pour Dähler, ils constituent tout bonnement sa «colonne vertébrale».

Check-list

Six points essentiels pour votre Corporate Governance:

1. Le CA est responsable de la stratégie d'entreprise et de la direction générale – le management met en œuvre les directives.
2. Le CA met les ressources à disposition et contrôle périodiquement la stratégie.
3. Il organise la tête de la société de manière adéquate et délègue la direction effective à un directeur général.
4. La planification et le contrôle financier sont des tâches incombant impérativement au CA.
5. Les fournisseurs et clients contrôlent de plus en plus souvent son efficacité, qui doit servir de garantie pour une relation commerciale à long terme. La CG a aussi une influence sur la solvabilité.
6. Utilisez la forme du conseil consultatif pour désamorcer la problématique de la responsabilité des membres indépendants du CA. Il s'agit d'un comité d'experts qui apporte, lors des séances régulières, ses connaissances spécifiques et son expérience dans les processus décisionnaires, mais n'est pas astreint à la responsabilité de l'organe comme le CA.

Autres informations

Le guide «Guide de l'administrateur de société» de Roland Müller et du professeur Rudolf Volkart offre un soutien axé sur la pratique pour les membres des conseils d'administration. Il donne un aperçu complet de leurs exigences, tâches et devoirs et traite de thèmes tels que la stratégie d'entreprise, le controlling, les tâches de direction et la gestion des crises. Les clients UBS peuvent obtenir cet ouvrage au prix préférentiel de 39 francs (auquel s'ajoutent les frais d'envoi). Pour commander consultez www.ubs.com/pmemagazine.

Le thème-clé «conseil d'administration» d'UBS Outlook développe sept thèses pour une direction d'entreprise axée sur la valeur au sein du conseil. Commandez à www.ubs.com/outlook.