

# Check-up pour PME

**Le gouvernement d'entreprise possède aujourd'hui une importance fondamentale, même pour les PME. Cela concerne, au tout premier chef, le conseil d'administration.**

«Sans gestion, ni contrôle conséquent, il est peu probable qu'une entreprise réussisse à long terme», explique Roland Müller et il ajoute «un gouvernement d'entreprise efficace joue donc, même pour une entreprise moyenne, un rôle déterminant.» M. Müller sait bien de quoi il parle: en tant qu'avocat et chargé de cours à l'université de St-Gall, il se préoccupe depuis des années de cette thématique et siège lui-même dans les conseils d'administration de différentes PME. Dans ce contexte, le conseil d'administration (CA) est concerné au premier chef. Ce comité ne peut en aucun cas déléguer les tâches de haute direction de la société, la définition de l'organisation ainsi que la gestion et le contrôle financiers.

## **Le CA, instrument charnière**

En tant qu'instance de direction la plus élevée d'une entreprise, le CA se doit d'en déterminer la stratégie et de mettre à disposition les ressources nécessaires à sa mise en place. (Le CA devient ainsi l'épicentre qui façonne l'entreprise.) Une fois la stratégie mise en forme, le business plan et le budget définis, le CA doit se préoccuper d'un suivi périodique de leur mise en œuvre. Le comité devrait de plus définir des données claires et le plus possible mesurables pour l'ensemble des aspects importants de la gestion. En font partie, entre autres: produits et prestations de service (qualité, niveau des prix), moyens de productions (planification des investissements, capacités), finances (gestion et structure financières, liquidités), ressources en personnel (planification, recrutement du personnel, politique salariale).

## **Une question d'organisation**

«Même une entreprise organisée de façon chaotique peut éventuellement être rentable», dit M. Müller, «mais, en règle générale, une organisation claire et adaptée aux exigences spécifiques de l'entreprise conduit à de meilleurs résultats.» Ce n'est pas pour rien que le code des obligations (art. 716a, al. 2) prescrit que le CA est concrètement responsable de la structure de l'organisation. Il s'agit essentiellement de la question de savoir si, et de quelle manière, le CA souhaite déléguer la gestion. Le code suisse des pratiques d'excellence recommande en tout cas que la majorité des membres du CA n'ait pas de pouvoir exécutif. La délégation de la gestion induit des responsabilités claires et facilite la définition et le contrôle de la stratégie, en la séparant totalement des affaires quotidiennes. Une séparation personnelle du directoire du CA et CEO est donc recommandée – sauf, s'il s'agit d'une petite entreprise ou d'une start-up ne disposant pas des ressources financières nécessaires pour constituer un conseil d'administration.

## **Assurer des liquidités**

Le droit des sociétés anonymes en vigueur prescrit que le CA doit s'assurer que la comptabilité fonctionne et doit également garantir que les règlements comptables sont respectés. «De plus, il doit instaurer une gestion et un contrôle financiers et doit, donc, être capable de comprendre les bilans et les comptes de résultats», explique M. Müller. Un contrôle financier efficace est également un devoir du gouvernement d'entreprise auquel appartient tout particulièrement la mise à jour permanente d'un plan de trésorerie flexible dans le temps. «Dans la pratique», explique M. Müller, «un plan de trésorerie variable sur une période de douze mois s'est avéré opportun.»

**Les exigences d'un gouvernement d'entreprise moderne ne sont pas seulement définies par la loi, mais elles aident les PME aussi à reconnaître à temps des crises existentielles, dit l'expert en PME Roland Müller dans l'interview suivante:**

## **UBS Service: Gouvernement d'entreprise – le monde entier en parle, mais bien peu savent en quoi cela consiste.**

Roland Müller: Dans sa traduction littérale, ce terme ne signifie rien d'autre que «direction d'entreprise» ou «gestion d'entreprise» et comprend essentiellement deux aspects: en premier lieu, la constitution de la direction de l'entreprise. La question est de savoir comment l'entreprise est structurée au niveau interne, qui possède quelles missions et quelles compétences, comment l'entreprise est contrôlée au niveau interne et comment sa structure interne est définie.

**UBS Service: Et le deuxième aspect?**

Müller: Celui-ci définit le rapport de l'entreprise avec son environnement, vis-à-vis de groupes de pression tels que les actionnaires, les clients, les fournisseurs et bien sûr les banques.

**UBS Service: Pour le patron d'une PME traditionnelle, d'une manière générale, le cas est très simple: c'est lui qui définit tout seul, si l'on peut dire, les rapports internes et les rapports externes.**

Müller: Du point de vue des rapports internes, cette impression est juste. Une société anonyme est souvent dirigée comme une entreprise individuelle. Finalement, c'est le patron qui assume la responsabilité entrepreneuriale. Mais, dans ses rapports externes, l'entreprise est considérée comme une société anonyme et elle doit donc forcément satisfaire aux exigences d'un gouvernement d'entreprise moderne.

**UBS Service: Selon vos expériences: les PME en sont-elles conscientes?**

Müller: De mon point de vue, je dois le dire très clairement: trop peu. Les PME ont souvent l'impression que les dispositions légales en cause n'apportent qu'un formalisme inutile et qu'elles entravent les actions quotidiennes de l'entreprise. D'autre part, elles ne comprennent alors pas pourquoi les banques leur attribuent un mauvais rating en raison d'un gouvernement d'entreprise insuffisant, ou pourquoi la société connaît des problèmes avec ses clients ou ses fournisseurs.

**UBS Service: Ce contexte est probablement aussi difficile à comprendre.**

Müller: Un entrepreneur de PME doit absolument être conscient que la structure d'une société anonyme ne le protège pas de la mainmise des créanciers sur ses biens privés. S'il ne gère pas son entreprise correctement selon les règles du gouvernement d'entreprise, il est personnellement responsable des dommages causés vis-à-vis de tiers. En cas de faillite, par exemple, il y a chaque année de nombreux cas dans lesquels les administrations de la sécurité sociale poursuivent l'entreprise en justice pour réclamer des cotisations salariales non versées. Ici, c'est la responsabilité personnelle de l'entrepreneur PME qui entre en jeu.

**UBS Service: La faillite reste quand même une situation exceptionnelle ou extrême.**

Müller: Certes. Mais, il n'en demeure pas moins que le gouvernement d'entreprise pénètre aujourd'hui tous les domaines d'activité de l'entreprise. Lors de l'établissement d'un rating crédit par une banque, on ne s'attache plus uniquement aux chiffres, à une bonne clôture d'exercice, à un montant suffisant de capitaux propres et à une comptabilité irréprochable. Ceci signifie que le rating sera moins bon pour une PME possédant un conseil d'administration constitué d'un seul membre ou exclusivement de membres de la famille. Ces nouveaux règlements, référence Bâle II, entreront en vigueur en 2006 selon toute probabilité.

**UBS Service: Une telle négligence coûte parfois à une PME quelques points de taux d'intérêt – pas plus.**

Müller: Pas seulement. Les clients et fournisseurs importants exigent aujourd'hui de leur partenaire des documents concernant le gouvernement d'entreprise. Ils doivent savoir qui sont réellement leurs partenaires et veulent s'assurer que ces derniers seront en mesure de fournir une qualité constante tout au long de l'année. La qualité du produit doit être aussi irréprochable que celle du management et du conseil d'administration. S'y rajoute que, conformément à la loi sur les sociétés anonymes en vigueur, certains devoirs sont clairement explicités. Par exemple, le CA est responsable de la gestion et du contrôle financiers. Ainsi, un goulot d'étranglement au niveau de la trésorerie relève essentiellement de la responsabilité du CA.

**UBS Service: Une petite PME avec des ressources en personnel réduites, peut-elle se le permettre?**

Müller: Cela peut fonctionner, si une PME introduit un savoir-faire externe au sein de son conseil d'administration et qu'un entrepreneur de PME est également prêt à mettre son propre savoir-faire au service d'autres CA. La manière dont cela fonctionne est représentée par le cercle de PME qui a été créé à l'université de St-Gall. Parallèlement à leur exercice professionnel, les entrepreneurs de PME sont formés et sensibilisés à cette thématique. D'ailleurs, il existe déjà un pool de CA comprenant des entrepreneurs volontaires pour siéger dans un autre CA. Il existe de plus une Board Management School qui forme les conseils d'administration en fonction de leur tâche.

**UBS Service: Selon votre expérience, un entrepreneur de PME est-il prêt à faire appel à des conseils d'administration d'autres entreprises qui seront par la suite au courant des affaires confidentielles de sa propre entreprise?**

Müller: Beaucoup d'entre eux ont encore du mal à établir une transparence. Mais une PME ne peut pas faire autrement que d'afficher une transparence évidente vis-à-vis des banques, des clients et des fournisseurs. Et, de ce point de vue, le gouvernement d'entreprise n'est rien d'autre qu'un système d'alerte précoce pour reconnaître d'éventuelles crises et les maîtriser au mieux.

**Check-list**

Cinq points que vous devez connaître à propos du gouvernement d'entreprise:

1. Le CA est responsable de la définition et de l'exécution de la stratégie de l'entreprise.
2. Pour cela, il doit mettre à disposition les ressources nécessaires et s'assurer d'une vérification périodique de la stratégie.
3. Il organise la direction de l'entreprise d'une manière censée et logique. Ceci peut signifier qu'il délègue la direction exécutive à un gérant.
4. La gestion et le contrôle financiers sont des tâches que le CA ne peut pas déléguer.
5. Le gouvernement d'entreprise revêt également une signification décisive dans les rapports externes de l'entreprise: il a une influence sur sa solvabilité. Les fournisseurs et les clients vérifient de plus en plus que leurs partenaires contractuels offrent, par le biais d'un gouvernement d'entreprise efficace, la garantie nécessaire à une relation à long terme.

**Plus d'informations**

Livre: Roland Müller a édité, en collaboration avec Rudolf Volkart, l'ouvrage de référence «Guide de l'administrateur de société». Cet ouvrage propose une assistance pratique pour l'activité d'un conseil d'administration. Il donne un aperçu global des exigences, devoirs et obligations du conseil d'administration et traite des sujets tels que stratégie d'entreprise, controlling, missions de direction et gestion des crises. Les clients UBS peuvent obtenir ce guide au prix préférentiel de 39 francs, frais d'envoi en sus. Livraison et facturation sont effectuées par Bücher Balmer, 6331 Hünenberg. Veuillez utiliser le coupon-réponse ci-joint pour toute commande ou vous adresser à [www.ubs.com/kmumagazin](http://www.ubs.com/kmumagazin)

CD-ROM: Entre-temps est sorti également un guide électronique pour les conseils d'administration. Les outils interactifs, basés sur Excel, permettent un contrôle efficace d'importantes tâches du conseil d'administration. Le lexique comprend des précis spécifiques et des informations juridiques, p. ex. au sujet des problèmes de garantie et de responsabilité, des rémunérations des membres du CA et bien d'autres sujets encore. Les éditeurs du CD-ROM «Pratique du conseil d'administration» sont, outre Roland Müller, H.P. Wehrli, professeur à l'université de Zurich et Martin Hilb, professeur à l'université de St-Gall. Maison d'édition: haufe+kisling ag. Prix: CHF 348.-. Essai gratuit avec possibilité de retour. Téléphone: 01 487 30 70. [www.haufe-kisling.ch](http://www.haufe-kisling.ch)

**Mot-clé Bâle II**

En 1975, les pays membres du G10 ont fondé la commission de Bâle pour la surveillance des banques. A partir de ses propositions, on a publié, en 1988, les accords de convergence internationale concernant l'évaluation et le niveau d'exigibilité des capitaux propres applicables aux banques («Bâle I»). Puis, en 2001, suivit le «New Basel Capital Accord» («Bâle II»). Celui-ci s'adresse plus particulièrement aux emprunteurs des entreprises moyennes. Jusqu'à fin 2006, Bâle II devrait se mettre en place en Suisse. A ce moment-là, le rating d'une banque pour une PME jouera un rôle décisif dans les conditions d'attribution d'un crédit. Lors de l'établissement d'un rating, on ne prendra pas seulement en compte les risques de crédit et du marché, mais aussi, tout particulièrement les «risques opérationnels» (processus internes insuffisants, manque de qualité du personnel, erreurs du système). Afin de pouvoir évaluer de tels risques, les banques dépendent des informations déjà recommandées par le code suisse de pratiques d'excellence pour le gouvernement d'entreprise.