

## **L'importance d'une gouvernance « professionnalisée » pour lutter contre les incertitudes et affronter les prochaines années !**

Le monde bouge, se transforme, la concurrence se renforce, la volatilité des marchés augmente, l'accès aux matières premières se complique. Pas d'autre choix que de s'adapter pour assurer la pérennité de son entreprise. C'est le rôle de la gouvernance de considérer ces nouvelles tendances, de faire face aux incertitudes et de présider aux changements et évolutions nécessaires. Une mauvaise décision, insuffisamment informée, mal calibrée, ou tout simplement erronée, faute des compétences nécessaires, peut tout simplement et rapidement nuire au destin d'une entreprise.

Si la gouvernance actuelle affronte un besoin d'agilité, elle affronte donc aussi à court et moyen terme un impératif de professionnalisation.

Ainsi que le titrait PME magazine de septembre 2022, « de titre honorifique, la fonction d'administrateur est devenue un métier » (Medhi Atmani). On peut dire que le temps de la gouvernance de complaisance est révolu, tout autant que celui de la gouvernance de pure « compliance » aux lois et règlements.

Or beaucoup de PME suisses, PME familiales, se contentent encore de modèles traditionnels, qui les préparent mal aux crises. Pour ces PME, il devient de plus en plus critique de « structurer » leur gouvernance. Un conseil d'administration est notamment défini par sa justesse de constitution, son mode de fonctionnement, ses processus, les rapports installés entre ses membres .... Comment savoir si sa gouvernance est optimale /optimisée ?

En fait, l'acte « pré-natal » d'un conseil d'administration est probablement le diagnostic des futurs enjeux de gouvernance de telle ou telle entreprise, en fonction de sa taille, de sa culture, de son industrie et de ses stratégies. Cette analyse des risques et enjeux permet d'une part de définir les mesures nécessaires pour couronner de succès la mise en œuvre de ces stratégies, et d'autre part de « structurer », organiser, renouveler au mieux son conseil d'administration.

L'analyse des enjeux et risques majeurs permet ainsi d'optimiser son conseil d'administration tant du point de vue de son recrutement, de sa composition, du nombre d'administrateurs, des profils de compétences des administrateurs, que du point de vue de la sphère de responsabilité réciproque des administrateurs.

Ce faisant, la gouvernance peut alors se « professionnaliser » sur plusieurs niveaux :

1. Le spectre de gouvernance de telle ou telle entreprise a permis de calibrer les attentes spécifiques envers chaque administrateur,
2. Une méthode d'évaluation peut être mise en place (KPI – KVI) tant du point de vue de la gouvernance de l'entreprise en général, que de l'impact et de la contribution de chacun des administrateurs.
3. Une politique de formation continue au sein du conseil d'administration peut être utilement mise en place au regard des résultats des évaluations,
4. Et enfin, le conseil d'administration peut se renforcer d'un administrateur indépendant qui non seulement y apportera son regard extérieur, sa compétence spécifique, mais aussi sa médiation, sa sérénité dans la prise de décision, en supprimant le biais de la subjectivité et la « dépendance » financière , c'est-à-dire les émotions inhérentes au fait d'être actionnaire ou d'avoir des stocks options.

Pour faire face à des crises, petites ou grandes, il est essentiel d'être préparé.

La vocation première d'APIA est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur indépendant. Nous nous appuyons sur une conviction forte : une bonne gouvernance de l'entreprise contribue à sa performance et sa pérennité.

Notre association regroupe aujourd'hui 25 membres en Suisse Romande. Les uns et les autres ont acquis avec excellence dans leur vie professionnelle, non seulement le savoir et le savoir-faire de dirigeants d'entreprise et ou d'administrateurs, mais aussi la passion de l'entreprise, de ses défis, de sa transformation, de son succès. APIA est un vivier d'expertises et de formation continue à laquelle chacun de ses membres se doit de participer annuellement, et même mensuellement.

Equipe APIA Swiss

Novembre 2022