

## L'IMPACT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE MODE DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE



JOËLLE BÉDAT,  
Responsable Talent & Développement  
dans une PME genevoise et consultante,  
coach certifiée ICF, auteure d'un  
mémoire de MAS en management  
humain sur la professionnalisation  
des CA et ses impacts sur les modes  
de gouvernance.

UNE ENQUÊTE DE TERRAIN AUPRÈS D'UN ÉCHANTILLON D'ADMINISTRATEURS ET D'ADMINISTRATRICES (MEMBRES ET/OU PRÉSIDENT-E-S) DÉMONTRE QUE LE PRÉSIDENT A UN IMPACT MAJEUR SUR LE FONCTIONNEMENT DU CA ET LE MODE DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE.

Toutes les personnes interrogées sont unanimes : le président a un rôle essentiel dans le fonctionnement du CA, le ton donné, le choix des membres et des compétences représentées. Essentiel au point d'être le garant de la réussite ou de l'échec d'une stratégie choisie par la qualité des décisions qui seront prises sous sa présidence.

À moins d'être soumis à des contraintes légales et politiques qui lui imposent les membres du CA, un président a un impact sur le recrutement des administrateurs et le choix des compétences et des connaissances représentées. Ainsi il/elle aura tendance à choisir les administrateurs qui lui conviennent. S'il est autoritaire, il choisira des administrateurs qui suivent sa ligne. À l'inverse, s'il est effacé, il risquera de laisser trop de place à certains membres plus dominants.

Son rôle requiert des compétences spécifiques qui sont différentes de celles d'un directeur général. Sa capacité à animer des débats constructifs avec une prise de parole équilibrée des membres menant à des décisions prises à l'unanimité est un bon indicateur. Trouver la bonne distance et entretenir un sain rapport avec le directeur général est une

autre qualité importante. Être suffisamment proche pour établir un lien de confiance et suffisamment éloigné pour le challenger. Ce binôme Président-Directeur Général est essentiel. Si celui-ci ne fonctionne pas, l'entreprise court un grand danger.

### DISCIPLINAIRE OU COGNITIF

D'autres facteurs rentrent en ligne de compte. Le fait qu'il soit actionnaire ou non lui donne un poids différent dans les décisions finales. Sa formation, ses expériences passées, son ancienneté au sein du CA, son expertise de la gouvernance, ses compétences stratégiques, ses perceptions,

**LE BINÔME PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL EST ESSENTIEL. SI CELUI-CI NE FONCTIONNE PAS, L'ENTREPRISE COURT UN GRAND DANGER.**

les types d'industrie dont il est issu, les fonctions occupées précédemment influenceront le ton qu'il donnera au CA. Puisqu'il a la responsabilité de fixer l'ordre du jour, le président a le choix ultime des sujets et des thèmes abordés et du suivi des dossiers en cours. Il doit faire un tri et mettre des priorités entre ses propres chevaux de bataille et les sujets amenés par la direction générale et par les administrateurs.

Inéluctablement, il/elle aura un impact sur le mode de gouvernance. Deux grandes approches s'opposent, proposant des concep-

tions différentes de la création de valeur. Avec une posture « disciplinaire », le président privilégiera la haute surveillance, le CA jouant le rôle de surveillant de la direction générale. Avec une posture « cognitive », il favorisera le transfert de

l'entreprise. Les deux extrêmes mettent la pérennité de l'entreprise en péril.

La posture idéale? Celle de la gouvernance mixte intégrant une double dimension, à la fois contraignante et habilitante, où le président, et, par son intermédiaire le CA, peut aussi bien être un frein qu'un catalyseur selon le contexte économique, les phases de crise et/ou de croissance ou encore la maturité de l'entreprise et sa direction. ■

**LA POSTURE IDÉALE?  
CELLE DE LA GOUVERNANCE MIXTE  
INTÉGRANT UNE DOUBLE DIMENSION,  
À LA FOIS CONTRAIGNANTE  
ET HABILITANTE, OÙ LE PRÉSIDENT,  
ET, PAR SON INTERMÉDIAIRE LE CA,  
PEUT AUSSI BIEN ÊTRE UN FREIN  
QU'UN CATALYSEUR**

compétences et de connaissances vers la Direction. Avec le risque, soit de faire trop confiance au directeur général, soit de se sur-impliquer dans la gestion opérationnelle de