

CONFLITS D'INTÉRÊTS DE L'ADMINISTRATEUR DE PME

(Résumé libre de la conférence, par Vincent Tattini)

François Tissot
administrateur de sociétés

Les PME représentent en Suisse plus de 90% du tissu économique. On est évidemment dans le même arsenal législatif et réglementaire que celui décrit ce matin au sujet des très grandes sociétés. Dans le fond, la comparaison s'arrête là.

Ces sociétés ont un nombre réduit d'actionnaires, voire un actionnaire unique, qui souvent siège seul au conseil d'administration avec un membre de sa famille parce que, lors de la constitution de la société, on est passé chez le copain notaire et puis on a constitué la société avec le minimum d'organes. Puis ces entreprises, heureusement, croissent, développent leur marché, et cela implique l'arrivée de nouveaux administrateurs.

Plusieurs cas de figure se présentent. Vous pouvez avoir un fondateur qui a besoin d'intégrer des successeurs ou bien la nécessité de mettre une nouvelle gouvernance en place, d'adapter les pratiques de gestion à la taille de l'entreprise ou d'accueillir un partenaire stratégique dans le cadre d'une micro-fusion, ou encore de préparer à la vente de l'entreprise. Tous ces cas font que ces entreprises, actionnaires et conseils d'administration fusionnés et uniques doivent se doter d'administrateurs.

Et puis il y a encore le cas, assez courant, dans lequel les bailleurs de fonds imposent quasiment et un peu informellement aux actionnaires de se doter d'une structure de gouvernance plus élaborée que la tante, l'oncle ou le frère du fondateur. Cette demande intervient généralement dans le cadre d'une demande de crédit. Et ce contexte constitue le ferment d'un conflit auquel peut être confronté un administrateur de PME.

Par exemple, on a une société X SA, dont le siège est en Suisse. Elle est détenue par M. Y, qui en est l'actionnaire unique et le fondateur. C'est une société qui a une activité industrielle tournée vers l'exportation. Elle compte 50 collaborateurs. Il y a des milliers de sociétés en Suisse comme ça.

C'est donc M. Y qui siège au conseil d'administration. X SA dispose d'une ligne de crédit dans une banque commerciale de la place. C'est la banque B, fameuse, et elle est partenaire de X SA depuis de nombreuses années. Une ligne de crédit en blanc a été ouverte. Tout va très bien. Le banquier est dans le même club de services que le fondateur-administrateur, ils sont copains avec le notaire du village ; c'est une situation typiquement suisse très fréquente, qui n'a rien à voir évidemment avec la gouvernance des très grandes capitalisations boursières dont on a parlé ce matin.

Il se trouve que la société X SA fait face à des difficultés financières (le franc suisse est fort, la BNS n'y peut rien), perd un groupe client et commence à faire face, après des années de relative stabilité, à des difficultés financières. Il y a une crise de liquidités. La réaction du fondateur, animateur de la société, c'est d'appeler son copain banquier en lui disant : j'ai besoin d'une ligne de crédit pour faire face à mes besoins à court terme et continuer mon activité. Et puis, le crédit est jugé à risque, le banquier change et le nouvel interlocuteur est un département spécialisé. Des discussions s'ensuivent, et voilà que la banque demande notamment à X SA de se doter d'un conseil

d'administration digne de ce nom. C'est là que vous intervenez, parce que M. Y vous connaît bien, il vous sait compétente ou compétent. Il a confiance en vous et dit : voilà, mon banquier m'impose de constituer un conseil d'administration, serais-tu d'accord de me rejoindre ? etc.

Vous, flatté, acceptez le mandat sans préalablement demander à consulter la matrice de risque de l'entreprise, qui d'ailleurs n'existe pas, et vous voilà administrateur, fièrement inscrit au registre du commerce.

Durant les mois qui suivent – on est par exemple après 2008-2010 –, les affaires ne s'améliorent pas. La banque B vous rencontre régulièrement comme administrateur et apprécie votre travail. Elle vous recommande auprès d'autres clients comme quelqu'un de sérieux, sur lequel on peut compter, et les affaires continuent ainsi.

Et puis la situation se péjore et, dans les discussions, pour éviter, parce que vraiment ça ne va pas bien, un dépôt de bilan de la société X SA, il est décidé, avec tous les intervenants et les banquiers, de chercher un investisseur qui injectera de l'argent dans la société, diminuera le risque de la banque et viendra aider M. Y, patron de X SA, qui lui-même restera directeur.

La recherche aboutit par l'entremise de *merge and acquisition agents*, qui trouvent de nouveaux investisseurs. Un accord est trouvé et, dans cette société, il y a de nouveaux actionnaires majoritaires, une banque B qui s'engage à maintenir ses facilités de crédit, M. Y, le fondateur, qui toujours partie du conseil d'administration et on vous demande à vous, administrateur, de rester au conseil, parce que vous devez assurer la transition et que vous êtes la bonne personne, l'interlocuteur de cette société.

La question est alors de savoir : est-ce que vous pouvez accepter de continuer à siéger dans cette petite société ou pas ?

Il y a manifestement plusieurs conflits d'intérêts potentiels.

Le premier vis-à-vis du fondateur, M. Y, que vous connaissez bien et dont vous étiez l'ami, qui est maintenant dilué et qui devient minoritaire.

Le second, vis-à-vis de la banque B, parce qu'elle compte sur vous pour défendre ses intérêts, même si ce n'est pas formellement présenté comme ça. Par ailleurs, elle vous a favorisé dans d'autres conseils.

Le troisième, vis-à-vis des nouveaux actionnaires, qui, lors de leurs transactions, se sont fait un point d'honneur d'affirmer qu'ils comptaient sur vous pour assurer la continuité des activités.

Alors, ce mandat est-il acceptable ? C'est la grande question.

La situation doit être analysée en fonction de trois critères : critères i) de crédibilité, ii) d'indépendance et iii) de lucidité.

- i) La crédibilité est très importante. Elle présente deux aspects : la crédibilité objective, par rapport à votre compétence dans un domaine particulier, par rapport à votre formation, à votre relationnel, etc. Et puis la crédibilité subjective, c'est-à-dire celle vous avez développée au cours des mois et des années précédentes avec les différents intervenants à travers vos contacts et la façon dont vous avez géré les différents dossiers.

- ii) L'indépendance, qui consiste à se demander si l'on peut conserver son raisonnement propre et le faire valoir. Peut-on être ami ou entretenir de bonnes relations avec un des intervenants et contester frontalement une position au détriment même de cet intervenant ?

La lucidité : il faut en permanence se poser la question de savoir quelles sont les forces en présence, qui décide en fait, et quelle est la marge de manœuvre de chacun des intervenants par rapport aux banques. Est-ce qu'ils ont totale liberté de dénoncer un crédit ou pas ? Quel est leur intérêt objectif, quelle est la valorisation de leur crédit par rapport à un fondateur minorisé par dilution ?

Lorsqu'on est administrateur de PME, ces questions sont essentielles pour savoir si l'on peut continuer de siéger.

Il faut se les poser avec grande honnêteté parce que, contrairement à des organisations plus importantes, où l'on aura une gouvernance institutionnalisée, le cas échéant (quoique, on l'a vu, ce ne soit pas toujours le cas), dans les toutes petites PME, l'administrateur est juge et partie sur ces questions.
