

■ Opinions

# La solitude du chef d'entreprise



Christian de Goussencourt et Yves Dinsart

BCTE (Board Coaching To Excellence) asbl - The Directors Network

► Est-elle une fatalité ? Il est nécessaire de rompre la solitude du dirigeant et renforcer la pérennité.

La solitude du chef d'entreprise est une réalité que nombre de responsables de PME vivent difficilement, a fortiori dans le contexte actuel de changements économiques rapides, imprévisibles et parfois déstabilisants.

Pourtant, dans les sociétés anonymes, l'administrateur délégué est légalement entouré d'un conseil d'administration qui, par-delà la gestion journalière qu'il a déléguée, a les pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'objet social de la société. Or, force est de constater que dans beaucoup de PME, ce conseil d'administration fonctionne peu ou mal. En hibernation le plus clair du temps, il sort de sa léthargie pour arrêter les comptes annuels et établir le rapport de gestion - passage formel obligé pour l'approbation des comptes et la décharge à donner aux administrateurs par l'assemblée générale - avant de retomber voluptueusement dans les bras de Morphée pour un repos bien mérité.

Il y a là un paradoxe étonnant entre une solitude mal vécue et la sous-utilisation chronique d'un organe dont le rôle est précisément de prévenir et rompre celle-ci. En apparence seulement, parce que ce paradoxe procède en réalité souvent d'un choix conscient entre deux formes d'inconfort. En d'autres termes, si le prix à payer pour échapper à la solitude du coureur de fond consiste à subir les contraintes de la course par équipe, le jeu en vaut-il la chandelle ?

Quelles sont ces résistances qui nous font préférer une forme d'inconfort à une autre perçue



Dans beaucoup de PME, le conseil d'administration fonctionne peu ou mal. Des solutions existent...

comme supérieure ? Très certainement la peur de perdre un peu de pouvoir, de voir des "tiers" interférer dans l'entreprise, de devoir "rendre des comptes", voire finalement que d'autres puissent décider "à ma place".

La résistance au changement constitue sans doute aussi un frein puissant : mettre en place un conseil d'administration qui fonctionne vraiment implique qu'à un moment donné, celui-ci risque de prendre des décisions qui, même si elles sont bonnes pour l'entreprise, vont peut-être me contraindre à sortir de ma zone de confort.

C'est bien connu, la peur ne se raisonne pas. Inutile donc de rassurer à l'appui d'arguments rationnels le chef d'entreprise réticent à mettre en place un conseil d'administration actif. Par contre, rien de tel pour conjurer une peur qu'une peur plus grande... Et si dans l'environnement complexe qui est le nôtre, le fait de continuer à décider tout seul de tout n'était pas la voie la plus sûre vers la sclérose de mon entreprise ? Comment pourrais-je un jour céder correctement mon entreprise si les décisions procèdent largement d'un one-man-show ? Quid de l'avenir de la société s'il devait

**"Il existe des solutions qui permettent au chef d'entreprise de goûter progressivement aux bénéfices d'une gestion davantage collégiale, sans pour autant directement renoncer à ses prérogatives."**

m'arriver quelque chose de grave ? Soudainement, le prix à payer pour éviter ces éventualités - de loin plus repoussantes - apparaît somme toute modique.

De surcroît, il y a une bonne nouvelle : pour apprendre à nager, on n'est pas forcément obligé de parcourir 100 mètres d'une traite dans un lac glacé. Autrement dit, il existe des solutions qui

permettent au chef d'entreprise de goûter progressivement aux bénéfices d'une gestion davantage collégiale, sans pour autant directement renoncer à ses prérogatives.

Ainsi, plutôt que de faire d'emblée fonctionner leur conseil d'administration à plein régime, certaines entreprises mettent d'abord sur pied un conseil d'avis. Celui-ci n'a aucun pouvoir de décision, mais il permet au dirigeant de partager à intervalles réguliers les difficultés qu'il rencontre et de recueillir l'avis de tiers sur ses projets. Cette solution est par ailleurs particulièrement indiquée pour les SPRL qui, si elles font le gros du peloton de nos sociétés (on en compte près de 300 000 en Belgique), sont nettement plus mal loties que les sociétés anonymes en termes de gestion collégiale. Le gérant de SPRL est en effet un être légalement solitaire qui concentre sur sa seule personne tous les pouvoirs qui, dans la SA, sont dévolus au conseil d'administration.

D'autres entreprises, dont le conseil d'administration est familial et qui souhaitent ouvrir celui-ci à des tiers disposant d'une expertise spécifique, hésitent longtemps avant de franchir le pas. On les comprend : il n'est pas aisé d'intégrer des nouveaux venus dans un conseil empreint de liens familiaux tissés parfois depuis des générations. Ici aussi, des solutions simples existent, comme, par exemple, le fait de proposer au tiers indépendant un siège d'observateur au conseil - sans pouvoir de décision donc - pendant la première année. Ou encore de nommer cette personne directement administrateur, mais pour un premier mandat "à l'essai" d'un an.

Composer de manière adéquate son conseil d'administration n'est pas une mince affaire non plus. Il faut tout à la fois réunir un ensemble de compétences variées et être attentif à un juste équilibre entre les personnalités, en s'assurant que les valeurs fondamentales de l'entreprise soient partagées par tous. Devant cette difficulté, la tentation est parfois grande de recruter des proches qui n'apporteront peut-être pas une véritable valeur ajoutée à terme pour l'entreprise. D'où l'intérêt d'élargir son horizon et de se constituer progressivement une "réserve de recrutement", au travers de cercles d'affaires ou encore de réseaux spécifiques d'entrepreneurs et d'administrateurs.

Enfin, le coût d'un conseil d'administration actif est parfois perçu comme un frein. A cet égard, rien de tel que l'avis d'un chef d'entreprise qui a sauté le pas. Lors d'une récente table ronde entre dirigeants et administrateurs organisée par Board Coaching To Excellence (BCTE), Michel Petit, administrateur délégué d'Upignac, déclarait : "Mon épouse et moi-même sommes actionnaires majoritaires dans 6 PME différentes dont certaines, pour des raisons diverses, ne disposent pas encore d'un véritable conseil d'administration. En comparant l'évolution du résultat d'exploitation de ces entreprises sur les 5 dernières années, j'ai constaté que, de façon très nette, les 3 sociétés avec un conseil d'administration actif surperforment systématiquement les autres". Dont acte.

Alors, une fatalité, la solitude du chef d'entreprise ? De multiples solutions sur mesure existent pour briser celle-ci et aider le dirigeant à lever la tête du guidon pour regarder plus loin, ensemble. Au plus grand bénéfice de la pérennité de nos PME. Et si on s'y attelait dès demain ?

■ Chronique | Universités

# Eloge de la frugalité



Danielle Zwarthoed

Chargée de cours en éthique économique et sociale, Université Catholique de Louvain

**"La frugalité, ce n'est pas s'infliger des privations en signe de pénitence. La femme frugale, l'homme frugal, sont capables d'être aussi heureux que d'autres, et avec moins."**

► Le 26 novembre a lieu la journée sans achat. Mais pourquoi consommer moins ?

La journée mondiale sans achat veut mobiliser la réflexion sur la société de consommation. Et pourtant les comportements ne changent guère. Peut-être est-il temps de disséquer les bénéfices de la frugalité pour la justice (pour les autres) et pour l'autonomie (pour soi).

Un monde juste est un monde où chacun, citoyen, habitant du monde, génération future, a accès à sa juste part des ressources de la planète. La propension à consommer indéfiniment menace l'accès des plus vulnérables à cette juste part. Elle menace non seulement la préservation des écosystèmes et la stabilité climatique, mais aussi la durabilité des systèmes de solidarité. Les contribuables aux goûts luxueux sont moins disposés à remplir leurs obligations fiscales, recherchant des possibilités d'évasion offertes par des paradis plus ou moins exotiques. Et la viabilité à long terme de la sécurité sociale, l'assurance-maladie par exemple, requiert une consommation raisonnable des médicaments et services de santé.

Mais certains répliqueront que ce n'est pas aussi simple. Imaginons que les Européens décident de consommer moins. La demande chuterait, entraînant une baisse des prix qui pourrait inciter les Américains, Asiatiques, Africains... à consommer davantage. C'est ce que l'on appelle l'"effet rebond" de la frugalité : la diminution totale de la consommation est moins importante qu'espérée. Moins importante, certes, mais pas nulle. Si les prix baissent trop, les fournisseurs cesseraient leurs activités.

En outre, une baisse de la demande n'entraîne pas toujours une baisse des prix. Dans une Europe frugale, les entreprises perdraient les avantages des économies d'échelle, et hausseraient leurs prix. Un exemple : faire voler un avion vide ne coûte guère moins cher que de faire voler un avion plein. Si les avions

accueillaient moins de passagers Européens, le prix des billets augmenterait, et à long terme moins d'avions voleraient. La baisse de la consommation serait encore plus importante qu'espérée.

La frugalité, ce n'est pas s'infliger des privations en signe de pénitence. La femme frugale, l'homme frugal, sont capables d'être aussi heureux que d'autres, et avec moins. Comme ces voitures qui roulent aussi bien en consommant moins de carburant, les personnes frugales vivent aussi bien en consommant moins de biens matériels.

Les recherches de l'économiste Richard Easterlin ont montré que, au-delà d'un certain seuil, une hausse du produit intérieur brut (qui correspond en substance à une hausse de la production et de la consommation et des biens et services) n'entraîne plus une hausse du bien-être. La frugalité nous garantit le bonheur à un moindre coût, mais nous rend aussi plus libres. Etre frugal, c'est être capable d'épargner, et donc être plus libre de changer de projet de vie. C'est être capable d'imposer ses conditions à un employeur, puisqu'une personne frugale peut plus aisément se passer quelque temps du salaire tout juste assez généreux pour faire taire les revendications. Alors que les psychologues montrent que les comportements d'achat compulsifs stimulent exactement le même système de récompense dans le cerveau que la cocaïne et l'héroïne, être frugal, c'est être capable de former librement ses désirs et ses projets de vie, indépendamment des promesses de gratifications éphémères de la publicité commerciale.

Montesquieu, philosophe des Lumières, écrivait : "L'amour de la démocratie est encore l'amour de la frugalité. Chacun devant y avoir le même bonheur et les mêmes avantages, y doit goûter les mêmes plaisirs, et former les mêmes espérances; chose qu'on ne peut attendre que de la frugalité générale." Et il ajoutait quelques lignes plus loin : "pour [aimer la frugalité], il faut en jouir." Aimons la démocratie, jouissons de la frugalité !

# Digital Watch

Devenez visible sur internet !

Kompass améliore votre visibilité et vous garantit 1000 clics sur 12 mois de prospects géolocalisés en lien avec votre activité. Possibilité d'augmenter le nombre de clics à la demande.

Informations au : +32 2 345 90 70 et info@kompass.be



Besoins de résultats ? Kompass vous garantit 1000 Clics vers votre entreprise



**KOMPASS**  
A BETTER DATA COMPANY