



Newsletter 31 | Septembre 2017

## ÉDITORIAL

# Au-delà des aspects financiers et juridiques, tout se joue autour de l'humain !

Lorsqu'il s'agit de créer une entreprise, le premier réflexe est de se préoccuper des aspects financiers et juridiques. C'est tout à fait correct car vous avez besoin d'argent pour le capital, d'un modèle d'affaires qui permette de dégager des revenus et des bénéfices et de statuts à déposer au registre du commerce. Mais les vrais enjeux sont avant tout humains !

Dès l'instant où deux personnes ou plus s'associent pour créer une entreprise, il faut rédiger une convention d'actionnaires qui les liera pour le meilleur (la vente de l'entreprise ou son IPO/introduction en bourse) comme pour le pire (la faillite). Même si vous demandez à un juriste ou au notaire de rédiger la version finale de cette convention, vous devez prendre le temps de discuter ouvertement entre actionnaires de questions comme : comment gérer le départ voulu ou non d'un actionnaire, comment régler nos divergences et nos conflits, comment trouver le bon équilibre entre nos egos et personnalités différentes, etc. ?

Vous êtes un P3, c'est-à-dire le patron, président et propriétaire d'une PME florissante. Comment allez-vous gérer vos propres risques d'accident, de maladie, voire de décès? Vous devez penser aux suppléances en cas d'absence de votre part et aussi à la gestion de votre succession. Quelles seront vos personnes de confiance dans ces situations parfois imprévisibles ?

Votre PME est maintenant d'une certaine taille, avec une direction générale et un conseil d'administration compétents. Le succès et la pérennité de votre entreprise dépendent bien sûr d'une stratégie efficace, de produits et services de qualité, d'un modèle d'affaires adéquat et d'une stricte gestion financière. Toutefois, la qualité des relations au sein du binôme président-directeur, et entre les

## THÈMES

### ÉDITORIAL

#### ORGANISATION DU CA

**De la bonne utilisation des comités au sein d'un conseil d'administration (CA)**

#### GOVERNANCE

**Le départ du président, un des aspects humains les plus complexes à gérer**

#### GOVERNANCE

**Les particularités de la gestion paritaire dans le Conseil de Fondation d'une caisse de pension**

#### AGENDA ISADE

## CONTACT

**isade – Institut suisse des administrateurs**  
Kapellenstrasse 14  
Case postale, CH-3001 Berne  
**Secrétariat romand:**  
Case postale 1215  
CH-1001 Lausanne  
secretariat@isade.ch  
[www.isade.ch](http://www.isade.ch)

membres du conseil d'administration, a aussi son importance. Comment trouver le bon équilibre dans les informations à fournir à chacun, comment éviter des malentendus, comment gérer des conflits de personnes ou de pouvoir, etc. ?

Ces enjeux liés à l'humain doivent être abordés d'une manière formelle, et parfois informelle, entre personnes con-

cernées. Mais cela demande une ouverture à l'autre, la capacité à développer un dialogue constructif, de la diplomatie, du doigté et aussi la capacité de bien gérer un conflit. Il s'agit là de compétences tout aussi indispensables pour un administrateur que les aspects financiers ou juridiques.

*Dominique Alain Freymond, Vice-président isade*

## ORGANISATION DU CA

# De la bonne utilisation des comités au sein d'un conseil d'administration (CA)

Doit-on avoir un ou plusieurs comités ? Question maintes fois débattue entre partisans du pour : « cela nous permettra d'aller en profondeur et d'être plus efficaces » et du contre : « cela crée un conseil à deux vitesses, les décisions doivent se prendre avec le même niveau d'information au sein du conseil ». La réponse est contextuelle mais il existe quelques principes directeurs.

## La taille du conseil d'administration et de l'entreprise

Une entreprise de petite taille avec un nombre d'administrateurs restreint (on parle de moins de cinq) peut traiter tous les thèmes en séance plénière. Dès que l'entreprise opère dans un secteur complexe et régulé ou que le nombre d'administrateurs peut limiter l'efficacité, un ou plusieurs comités sont fortement recommandés.

## Les comités essentiels et permanents

Le comité d'Audit, risques et conformité est très souvent considéré comme le plus important et celui que l'on retrouve dans la plupart des grandes entreprises. Même s'il n'a, comme les autres comités, aucun pouvoir juridique - il reste un simple groupe de travail -, son influence est considérable. Il est primordial que son président ait les compétences financières et d'audit nécessaires pour évaluer, contredire et accompagner le directeur financier (CFO). On lui adjoint souvent comme tâche la gestion des risques et de plus en plus tous les aspects de conformité de l'industrie dans laquelle l'entreprise opère.

Le comité Nomination et rémunération a augmenté en influence compte tenu des exigences de transparence des actionnaires. Du côté des rémunérations, il s'agit de mettre en place une politique de rémunération claire et alignée aux objectifs de l'entreprise. Du côté des nominations, l'objectif est de professionnaliser les méthodes de recrutement et de gestion de la relève. Pour le recrutement d'un administrateur ou d'un CEO, ce comité, doté idéalement de deux à trois personnes, peut gérer tout le processus et présenter un ou deux candidats au conseil tout en le tenant informé de l'avancée du processus.

Quid du comité stratégique ? Les opinions divergent. Pour certains, la stratégie est la responsabilité première du conseil

et il est important que celui-ci soit impliqué dans sa globalité lors de la définition du plan stratégique et dans son suivi. Il s'agira alors de faire une à deux séances plénières supplémentaires avec pour thème la stratégie. Pour d'autres, le comité stratégique peut aller plus en profondeur avec les quelques personnes du conseil qui ont une plus grande connaissance de l'industrie. Personnellement, je penche en faveur de la première.

## Les comités ad hoc

Certaines thématiques ou grands projets demandent un traitement et un suivi plus ponctuels du conseil. A nouveau, et pour une durée déterminée qui est liée au début et à la fin du projet, une délégation du conseil peut traiter ce sujet plus en profondeur. Dans les comités ad hoc, on retrouve ainsi plus souvent le comité technologique-digitalisation, le comité investissement, le comité m&a (fusions et acquisitions). Le défi est de savoir le dissoudre quand il n'a plus lieu d'être, c'est-à-dire quand le projet est terminé ou est complètement intégré par la ligne.

## Quelques principes de fonctionnement

Idéalement, les comités se tiennent peu avant les séances plénières du conseil. Cela permet ainsi de recommander une prise de décision au conseil avec des informations qui sont à jour et augmente ainsi l'efficacité.

Les comités se composent idéalement de deux à quatre personnes. La règle est qu'il ne doit pas être supérieur à 50 % des membres du CA car autrement on a pratiquement un organe de fait qui peut décider sans le reste du CA.

La délégation à un comité veut également dire confiance. Un comité n'est utile que s'il augmente la valeur ajoutée et l'efficacité du travail du conseil d'administration. Encore trop souvent répète-t-on en séance plénière tout ce qui a été discuté dans les comités. Il s'agit alors d'une duplication du travail qui peut amener des frustrations tant pour la direction que pour les membres du comité.

Dernier point : le président du CA ne doit pas être présent dans tous les comités. Cela sera garant d'une certaine neutralité et peut éviter certains conflits d'intérêt.

*Alexandra Post Quillet, membre du comité isade*

## Le départ du président, un des aspects humains les plus complexes à gérer

Le président d'un conseil d'administration, homme ou femme, est une personne essentielle au sein de l'entreprise. Mais parfois, comme tout être humain, certaines situations font que le président rencontre des difficultés qui peuvent engendrer des perturbations de gouvernance. Voici quelques exemples:

### Le président qui s'accroche

La carte de visite de président est parfois tout ce qui reste à une personne retraitée pour garder, selon sa perception, une certaine importance sociale ou tout simplement pour ne pas s'ennuyer à la maison ! Elle s'accroche à son mandat même au-delà de la limite d'âge prévue.

### Le président incompetent ou dépassé

Depuis plus de 20 ans, ce président, maintenant à la retraite, continue à se dévouer pour le bien d'une fondation. Toutefois, il n'a pas réalisé que le monde a changé, que ses perceptions de la gouvernance sont dépassées et que les méthodes de management ont évolué. Il dirige « à l'ancienne », convaincu de toujours agir pour le bien de la fondation alors que la direction souffre de cette inertie...

### Le président en conflit de pouvoir ou d'ego

Engagé, flamboyant, connu des médias, ce président est rapidement en désaccord avec le directeur général. Ce n'est pas une question de compétences ou de stratégie mais tout simplement un conflit d'ego et de pouvoir (ou parfois simple-

ment sur les apparences du pouvoir). Rapidement, cette situation est connue au sein de l'entreprise, voire même dans les médias, et crée des dysfonctionnements importants.

### Qui doit agir et comment ?

Dans tous les cas, les autres membres du conseil d'administration doivent agir car ils sont solidairement responsables. C'est au vice-président ou au doyen de fonction au sein du conseil de prendre l'initiative et d'aborder ces questions délicates. Si nécessaire, il organisera une réunion du conseil en l'absence du président afin de déterminer la gravité de la situation et les mesures à prendre. Ensuite, dans l'idéal, il devra dialoguer personnellement et en toute discrétion avec la personne concernée, aborder les vrais problèmes et trouver une solution.

### Comment gérer le départ ?

Si l'on en arrive à ce point, c'est généralement que le président doit s'en aller. La meilleure solution est de lui proposer de démissionner pour motifs honorables à la prochaine assemblée générale (AG). Si le temps presse, une démission peut être prévue plus rapidement en s'assurant que le vice-président est disponible et compétent pour assurer l'intérim jusqu'à la prochaine AG.

En cas de refus du président, la majorité du conseil devra décider de convoquer une AG extraordinaire avec, à l'ordre du jour, la révocation du président, comme le permet l'art. 705 CO. Compte tenu de l'impact sur l'image et la réputation des personnes concernées et de l'entreprise, c'est une solution de dernier recours.

Chaque situation est unique et les décisions prises doivent être bien analysées et préparées afin de préserver au mieux les intérêts supérieurs de l'entreprise. Une bonne gestion de la confidentialité et de la communication est essentielle pour réussir cette opération délicate.

*Dominique Alain Freymond, vice-président isade*

## Les particularités de la gestion paritaire dans le conseil de fondation d'une caisse de pension<sup>1</sup>

**Les enjeux de bonne gouvernance ne concernent pas uniquement les sociétés anonymes (SA)**

Les systèmes politique et économique de notre pays se caractérisent par une culture confirmée de la concertation et de l'échange. Dans le domaine des assurances sociales, la gestion paritaire déploie ses effets avec succès.

Examinons quelles sont les particularités de la gestion paritaire dans les conseils de fondation des institutions de prévoyance et quelques principes de bonne gouvernance.

La répartition des rôles entre les représentants des employeurs et des employés et les relations dans le conseil d'une institution de prévoyance doivent être considérés avec soin :

- une asymétrie en termes d'informations disponibles, de compétences ou de disponibilité peut exister entre les différentes parties;
- les rapports de subordination entre les représentants des employés et des employeurs peuvent limiter l'indépendance des représentants des employés.

### Un cadre juridique clair

Avec l'introduction de la LPP en 1985, les travailleurs devinrent des partenaires égaux aux employeurs dans la gestion

des caisses de pension en obtenant un droit de participation indépendant des montants versés et paritaires.

### Composition du conseil de fondation – la parité en permanence

Les parties y sont représentées de manière égale. La parité doit être appliquée en permanence lors de la prise de décision. Les représentants de la direction générale et les cadres supérieurs ne peuvent pas représenter les employés.

### La présidence du conseil de fondation – un choix déterminant

Le choix du président est essentiel pour garantir la parité. Différentes modalités sont possibles pour désigner le président :

- présidence tournante avec un représentant à tour de rôle de chaque partie;
- présidence externe; les statuts peuvent prévoir que la présidence soit assurée par un représentant externe afin d'assurer un bon équilibre.

### Administrateur de milice – un modèle périmé ?

La question de la rémunération des membres d'un conseil de fondation est encore trop souvent débattue et fréquemment absente puisque les représentants sont salariés. Cependant, au vu de la complexité de la gestion de la prévoyance, des responsabilités encourues et de l'engagement nécessaire pour faire convenablement son travail, une rémunération minimum est indispensable.

### Secrétariat – pas de mélange des rôles

Il est souhaitable que le secrétariat soit assuré par un secrétaire hors conseil. La désignation d'un membre du conseil rend difficile la participation aux débats et présente des risques de partialité.

### Conclusions

La force du consensus dégagée par la gestion paritaire dans les caisses de pension est essentielle pour relever les défis que devront relever les institutions de prévoyance au cours des prochaines années.

*Philippe Doffey, directeur général de Retraites Populaires*

<sup>1</sup> Ce travail a été préparé pour la certification de l'ACAD. Il est disponible dans sa version intégrale sous [www.retraitespopulaires.ch/gestionparitaire](http://www.retraitespopulaires.ch/gestionparitaire).

## IMPRESSUM & PARTENAIRES

### Rédactrice responsable:

Sandrine Hanhardt Redondo, secrétaire romande

**Layout:** Silversign GmbH, Berne

**Images:** [www.fotolia.de](http://www.fotolia.de)

**Impression:** Jost Druck AG, Hünibach

**Édition:** 500 Ex f

isade point paraît quatre fois par année

**Information:** [www.isade.ch](http://www.isade.ch)

## AGENDA ISADE

**20 septembre 2017**

### Parlamentsbesuch und Aussprache mit Parlamentariern

Exklusiv für sigv-Mitglieder

Bundeshaus Süd, Bern

**23 octobre 2017**

### VR-Zirkel Zürich-Zug-Luzern: Leitplanken und Eingriffe

Ines Pöschel, Partnerin Kellerhals Carrard

Dr. Stephan Hostettler, Managing Partner HCM  
Hostettler & Company

Au Premier, Zürich

**16 novembre 2017**

### VR-Zirkel Bern-Mittelland: Beste VR-Zusammensetzung

Silvan Felder, Gründer und Inhaber  
der Verwaltungsrat Management AG  
und Präsident des sigv

vatter Business Center, Bern

**23 novembre 2017**

### Lex enjeux de la communication

Mme Anne Bobillier, membre du CA de Skyguide  
et Romande Energie

M. Daniel Herrera, responsable de la  
communication du Groupe Mirabaud

Centre Patronal, Paudex

Vous trouvez le calendrier des manifestations de l'isade (avec la possibilité de vous inscrire en ligne) ainsi que les offres de nos partenaires sur notre site internet [www.isade.ch](http://www.isade.ch) – **manifestations**.

Partenaires principaux:



Partenaire média:

