



**Newsletter 37** | Mars 2019

## ÉDITORIAL

# Passer le relais, un défi qui se prépare !

L'évolution des entreprises familiales et leur transmission sont des enjeux importants en Suisse. Dans notre pays, trois entreprises sur quatre sont en effet des entreprises familiales, ce qui représente quelque 375'000 établissements et environ 60% du PIB helvétique. Plus de 75'000 entreprises familiales devraient changer de mains ces cinq à dix prochaines années.

Le SwissBoardForum a eu l'occasion d'aborder à plusieurs reprises la question de l'évolution des entreprises familiales au fil des générations. Outre des témoignages passionnants des entrepreneurs concernés, de précieux conseils ont été donnés. Une transmission est un processus complexe qui se prépare, dans la famille mais aussi au sein du conseil d'administration.

Toutes les entreprises familiales ont leurs spécificités et l'influence de la famille au sein de l'entreprise se répercute largement sur le choix de la forme de succession. Les entreprises qui perdurent ont une chose en commun: elles sont bien organisées et recourent de plus en plus à des instruments de gouvernance (convention d'actionnaires, charte familiale, pactes successoraux, contrats de mariage). Ces outils permettent aussi à la génération à la barre d'envisager sa succession et induisent la jeune génération à l'avenir de l'entreprise familiale. Pour une succession réussie, il faut en effet être prêt pour la relève, savoir qui est à bord (notamment au conseil d'administration), préparer la relève et planifier la succession (vente ou achat d'actions ; durée des mandats dans le conseil). Il est important de s'y prendre suffisamment à l'avance (au minimum cinq ans, voire jusqu'à dix ans à l'avance) et de ne pas sous-estimer les aspects psychologiques et émotionnels inhérents à la transmission d'entreprises, d'autant plus lorsque ce sont des entreprises familiales.

## THÈMES

### ÉDITORIAL

#### SHARING EXPERIENCE

**Les 5 enjeux principaux de la gouvernance d'une entreprise publique**

#### POLITIQUE

**Révision du droit de la SA**

#### SwissBoardForum

**Guide de l'administrateur : 2<sup>ème</sup> édition à prix préférentiel !**

**Nouveau secrétaire général**

#### AGENDA SwissBoardForum

## CONTACT

**SwissBoardForum**  
Kapellenstrasse 14  
Case postale, CH-3001 Berne

**Secrétariat romand:**  
Case postale 1215  
CH-1001 Lausanne  
secretariat@swissboardforum.ch  
[www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

La succession est souvent anticipée par la famille, avec l'aide du conseil d'administration (composé de représentants de la famille et d'administrateurs indépendants). Dans certains cas, les administrateurs indépendants peuvent jouer un rôle déterminant et donner des impulsions plus

librement car ils ne sont pas membres de la famille. D'où l'importance de veiller à une bonne structure et composition du conseil.

*Sandrine Hanhardt Redondo, Secrétaire romande du SwissBoardForum*

## SHARING EXPERIENCE

# Les 5 enjeux principaux de la gouvernance d'une entreprise publique

L'occasion m'a été offerte de présenter ces enjeux lors du 31<sup>e</sup> séminaire de la Conférence suisse des gouvernements cantonaux à Interlaken, le 10 janvier 2019.

En guise d'introduction, rappelons que la gouvernance d'une entreprise publique est généralement complexe, car à la complexité de son activité d'affaires s'ajoutent les interventions de la politique, des médias et des citoyens...

De nombreux cantons ont rédigé des lois sur les participations qui clarifient un certain nombre d'aspects concernant des règles du jeu, la composition des conseils d'administration, le contenu des lettres de mission, etc. Mentionnons la loi sur l'organisation des institutions de droit public entrée en vigueur dans le canton de Genève au 1<sup>er</sup> janvier 2018 et qui clarifie de nombreux principes. Elle introduit notamment l'incompatibilité d'être membre d'un conseil pour les membres du Conseil d'Etat, les députés et les magistrats.

Les cinq enjeux principaux peuvent se résumer aux questions suivantes :

### 1 – Pourquoi détenir des participations dans des entreprises publiques et comment ?

Il est essentiel de faire un inventaire régulier des participations de l'Etat et de vérifier les raisons de garder ou non une participation. Il n'y a que quatre bonnes raisons : monopole d'activités étatiques, stratégique, tactique ou financière. Le choix de la forme juridique peut être aussi important.

### 2 – Quelle relation ?

L'Etat a de nombreux rôles qui vont du propriétaire au client, en passant par le législateur, le surveillant, le régulateur ou le garant. Ses interventions face à une entreprise publique génèrent de la complexité, des contradictions et des conflits d'intérêts réels ou perçus comme tels et il convient de bien clarifier à quel titre il agit.

### 3 - Quelles attentes ?

Un propriétaire ou actionnaire d'une entreprise a des attentes qui peuvent être de plusieurs ordres : financières directes (dividendes, intérêts sur capital de dotation, impôts) ou indirectes (redevances variées). Mais il peut aussi atten-



dre des retours sous forme de prestations, d'appui à des politiques spécifiques, etc.

### 4 – Qui représente l'Etat dans le conseil d'administration ?

Le-la représentant-e de l'Exécutif, du Législatif, un-e représentant-e officiel-le ou un-e administrateur-trice indépendant-e ? La tendance générale est d'éviter qu'un membre du Conseil d'Etat ou du Grand Conseil devienne membre d'un conseil d'administration afin d'éviter des difficultés de disponibilité, des frictions voire des conflits d'intérêts.

### 5 – Comment gérer le pouvoir ?

Rappelons que tout administrateur-trice doit avant tout défendre les intérêts supérieurs de l'entreprise, même si cela peut être en contradiction avec les intérêts de l'Etat. Il est donc essentiel de bien clarifier les règles du jeu par des lettres de mission ou des règles de communication et d'entretenir un dialogue régulier entre le pouvoir politique et l'entreprise.

La gouvernance d'une entreprise publique est plus complexe qu'il n'y paraît. Il est indispensable que les politiciens en apprennent les arcanes en se formant afin d'adopter la bonne posture.

*Dominique Alain Freymond, Vice-président de SwissBoardForum*

## Révision du droit de la SA

Amorcée il y a plus de 10 ans, la modernisation du droit de la société anonyme (SA) est en examen devant le Parlement. Après un passage au Conseil national, le Conseil des Etats a décidé, le 11 décembre dernier, de renvoyer le projet de révision du droit de la SA à sa Commission des affaires juridiques (CAJ-E), avec mandat de le remanier pour le rendre économiquement supportable. Pour ce faire, la Commission devra notamment se fonder sur le projet du Conseil fédéral et sur les débats menés au conseil prioritaire et veillera en particulier à ce que le projet facilite la gestion des sociétés, renonce à toute charge administrative inutile, notamment pour les PME, et permette une mise en œuvre de l'article 95 alinéa 3 de la Constitution fédérale la plus conforme possible à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en

Bourse, de manière à ce qu'il n'entraîne pas, pour les sociétés, d'obligation de modifier leurs statuts.

Pour rappel, la révision du droit de la SA concerne, outre différents changements au droit de la SA, les thèmes principaux suivants :

- la représentation des femmes dans les conseils d'administration et directions des grandes sociétés ;
- la reprise des dispositions sur l'initiative contre les rémunérations abusives ;
- une réglementation visant à lutter contre la corruption dans le secteur des matières premières.

Le SwissBoardForum soutient une révision de la SA qui introduirait des éléments de modernisation et de simplification. Il faut toutefois éviter toute surréglementation ou ingérences étatiques inutiles qui restreindraient la liberté économique des entreprises suisses et nuiraient au final à la compétitivité de l'économie suisse.

### SwissBoardForum

## Guide de l'administrateur : 2<sup>ème</sup> édition à prix préférentiel !

Cette 2<sup>ème</sup> édition a été revue, mise à jour et complétée par de nombreux outils pratiques pour les conseils d'administration, et notamment par les 10 Outils pratiques CA.

Le SwissBoardForum a le plaisir d'offrir à ses membres la deuxième édition du Guide de l'administrateur à un **prix préférentiel de CHF 55.00 au lieu de CHF 74.00**. Cette offre est valable **jusqu'au 15 avril 2019**. Si vous êtes intéressé, veuillez envoyer votre commande par e-mail au **secrétariat du SwissBoardForum**. Vous recevrez ensuite le Guide directement des Éditions Cosmos dans un délai de 1 à 2 semaines.

En plus de la version imprimée, la version électronique est mise gratuitement à la disposition de l'acheteur du Guide.

Le livre peut également être acheté exclusivement sous forme de livre électronique.

Comme à l'accoutumée, les nouveaux membres du SwissBoardForum recevront le Guide de l'administrateur comme cadeau de bienvenue lors de leur adhésion.

Ce guide pratique propose d'accompagner l'administrateur de société de son entrée dans un conseil d'administration jusqu'à la fin de son mandat. L'ouvrage donne des réponses aux principales questions pouvant survenir dans la pratique quotidienne des conseils d'administration.

> [Voir le flyer du Guide de l'administrateur](#)

### SwissBoardForum

## Nouveau secrétaire général

**Le 1<sup>er</sup> janvier 2019, Martin Troxler est devenu le nouveau secrétaire général du SwissBoardForum. En tant qu'ancien directeur adjoint du réseau des PME Swiss Venture Club, il a pu acquérir une connaissance approfondie de la scène des PME en Suisse et du monde des associations.**

Depuis la création du SwissBoardForum en 2007, le secrétariat a été confié au Centre Patronal dans le cadre d'un

mandat. L'ancienne secrétaire générale Stefanie Meier-Gubser a quitté le Centre Patronal et donc aussi le secrétariat du SwissBoardForum à la fin de l'année 2018. Elle a accepté un nouveau défi en tant qu'associée dans une étude d'avocats à Berne.

Sous la présidence de Silvan Felder, le comité du SwissBoardForum a décidé, pour assurer la succession, de laisser

la gestion au Centre Patronal et de nommer son nouveau collaborateur Martin Troxler au poste de secrétaire général avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ce dernier est assisté par Sandrine Hanhardt Redondo, l'actuelle secrétaire romande du SwissBoardForum. «Nous sommes très satisfaits de cette solution pour le futur et accueillons chaleureusement Martin Troxler», a déclaré le président Silvan Felder.

Avec Martin Troxler, c'est un économiste d'entreprise aguerri qui reprend la gestion du SwissBoardForum. Ancien directeur adjoint et responsable du sponsoring du réseau des PME Swiss Venture Club, consultant pour entrepreneurs et cadres au bureau des entrepreneurs d'une grande banque, Martin Troxler, qui est diplômé en économie d'entreprises de l'Université de Berne, peut se prévaloir de nombreuses années d'expérience sur la scène des PME suisses ainsi que dans le monde des associations. Il connaît ainsi parfaitement les besoins et les exigences en matière de gouvernance d'entreprise des membres du SwissBoardForum. «En tant qu'expert confirmé en la matière et réseau passionné, je suis ravi de pouvoir contribuer activement à la poursuite du succès du SwissBoardForum à l'avenir», explique Martin Troxler.

Stefanie Meier-Gubser, secrétaire générale depuis de nombreuses années, a contribué de manière déterminante au développement et au succès du SwissBoardForum depuis sa création. Sous son égide, le SwissBoardForum est devenu l'un des plus importants réseaux de conseils d'administration de PME en Suisse, dédié à la professionnalisation des activités des administrateurs de PME, à l'échange personnel d'expériences et à la transmission pragmatique du savoir. Stefanie Meier-Gubser a également été très impliquée dans le «Guide de l'administrateur – Manuel pratique à l'usage des PME», ouvrage dont la deuxième édition revue et complétée a récemment été publiée. Le président du SwissBoardForum, Silvan Felder, explique : «Au nom de toute l'association, je tiens à remercier Stefanie Meier-Gubser pour ses nombreuses années de bons et loyaux services et je suis ravi qu'elle reste associée au SwissBoardForum et qu'elle continue à soutenir les préoccupations de l'association, des conseils d'administration et de la Corporate Governance. Je lui souhaite bonne chance et beaucoup de succès dans son travail indépendant». Stefanie Meier-Gubser a été nommée membre du conseil consultatif du SwissBoardForum avec effet au 1.1.2019.

#### Partenaires principaux :



#### Partenaires médias :



## AGENDA SwissBoardForum

**10 avril 2019**

### **Strafverfolgung und -verteidigung bei Wirtschaftsdelikten**

Arno Thürig, Rechtsanwalt, lic. iur., MAS CAS, Inhaber Anwaltskanzlei Arno Thürig, Luzern

**Hôtel des Balances, Lucerne**

**2 mai 2019**

### **L'intelligence économique vue par l'avocat et l'ingénieur – risques, opportunités, meilleures pratiques**

Michael Jaccard, Avocat associé, id est avocats sàrl

Franco Monti, Ingénieur EPFZ et senior Partner Monti Stampa Furrer & Partners, consultant et membre de CA

Marc Furrer, Avocat, senior Partner Monti Stampa Furrer & Partners, consultant et membre de CA

**Hôtel Alpha Palmiers, Lausanne**

**7 mai 2019**

### **Medientraining für den Verwaltungsrat**

Oliver Schroeder, Diplom-Journalist, Kommunikationsberater und Medientrainer

**MAZ, Lucerne**

**5 juin 2019**

### **Assemblée Générale 2019 avec conférences et workshops**

L'invitation aux membres suivra en mai 2019.

**Kongress + Kursaal Berne**

Le calendrier des manifestations (y compris l'inscription en ligne) et des informations sur les événements de nos partenaires peuvent être consultés sur notre site internet [www.swissboardforum.ch/events](http://www.swissboardforum.ch/events).

## IMPRESSUM

### **Rédactrice responsable:**

Sandrine Hanhardt Redondo  
Secrétaire romande du SwissBoardForum

**Layout:** Silversign GmbH, Bern  
**Images:** [www.istock.com](http://www.istock.com)

SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année  
**Information:** [www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)