



ÉDITORIAL

Les nouveaux seuils de représentation dans les CA – Quo vadis, Suisse ?

[MTR] En juin 2020, le Parlement a adopté la révision du droit de la société anonyme (SA), qui contenait plusieurs points. Outre la mise en œuvre, dans la loi, de l'initiative contre les rémunérations abusives et de nouvelles dispositions visant à assouplir les règles en matière de création de société et de capital, elle comprenait également l'introduction de seuils de représentation des sexes ainsi que des règles de transparence plus strictes pour les entreprises actives dans l'extraction de matières premières. Ces deux derniers points ne nécessitant pas de dispositions d'exécution, le Conseil fédéral en avait déjà fixé l'entrée en vigueur dans le CO au 1er janvier 2021.

Les nouveaux seuils de représentation des sexes s'appliquent aux grandes sociétés cotées en bourse sises en Suisse et visent à pourvoir davantage de postes de direction avec des femmes. Concrètement, les seuils sont fixés à 30% de femmes pour le conseil d'administration et à 20% de femmes pour la direction. En cas de non-respect de ces seuils, l'entreprise est tenue d'en indiquer les raisons dans le rapport de rémunération et de présenter les mesures prévues pour y remédier. Cette obligation de rapport sera effective cinq ans après l'entrée en vigueur des modifications pour le conseil d'administration, soit en 2026 (et dix ans après pour la direction).

Où en sont les entreprises dans la mise en œuvre de ces nouvelles règles ? L'obligation légale et le fait que la diversité des sexes au sein des organes de direction soit désormais largement reconnue comme un facteur de réussite stratégique pour les entreprises ont-ils conduit à ce que ces chiffres augmentent comme souhaité ? Au niveau du conseil d'administration, la part des femmes dans les cent plus grandes entreprises de Suisse (secteur privé) s'élevait déjà à environ

THÈMES

SHARING EXPERIENCE

Best Practice au sein du conseil d'administration – six facteurs de succès

DROIT | POLITIQUE

Non renouvellement d'un mandat d'administrateur : quelles conséquences ?

SWISSBOARDFORUM

Assemblée générale et ateliers du CA 2022

SWISSBOARDFORUM

Conférence à Genève en juin 2022

CONTACT

SwissBoardForum
Kapellenstrasse 14
Case postale, CH-3001 Berne

Secrétariat romand:
Case postale 1215
CH-1001 Lausanne
secretariat@swissboardforum.ch
www.swissboardforum.ch

24% (directions : environ 13%) au moment de l'entrée en vigueur de la révision de la loi, selon le rapport Schilling 2021. Le récent Schillingreport 2022 indique que la part des membres féminins au niveau du conseil d'administration est désormais de 26% (directions : 17%).

Cette évolution montre que la croissance de la part des femmes s'est surtout accentuée depuis 2018, c'est-à-dire depuis que le débat sur les quotas de femmes a pris de l'ampleur en Suisse. L'année dernière, 36% des postes vacants dans les directions des cent plus grandes entreprises ont été occupés par des femmes, ce chiffre atteignant même 45% dans les entreprises du SMI. Il n'est pas possible de répondre de manière probante à la question de savoir si c'est la pression croissante de l'opinion publique ou les prescriptions réglementaires qui ont joué le rôle plus important dans cette évolution souhaitable. Le fait est que si la croissance se poursuit à ce rythme, la proportion de femmes dépassera les quotas de 30% dans les conseils d'administration et de 20% dans les directions exigées par la loi avant même la fin des délais transitoires. Si l'on considère cette dynamique, la Suisse est en bonne voie.

Mais il y a certainement encore une marge de progression. En comparaison européenne, la Suisse se situe en queue de peloton, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il faille obligatoirement suivre la voie de l'Allemagne et de ses quotas obligatoires pour atteindre l'objectif fixé. La Suisse devrait plutôt s'inspirer des pays qui ont réussi à augmenter la proportion de femmes sans quotas rigides, comme la Grande-Bretagne ou la Suède.

Guido Schilling, l'éditeur du rapport Schilling, qualifie la réalisation d'un mélange équilibré des sexes dans les organes de direction des entreprises de "projet de génération". Nous avons beaucoup à gagner de ce point de vue, car l'évolution souhaitée suppose aussi un certain délai pour être durable.

Autres thèmes abordés dans la dernière newsletter point :

- Best Practice au sein du conseil d'administration – six facteurs de succès
- Non-renouvellement d'un mandat d'administrateur : quelles conséquences ?
- Assemblée générale et ateliers du CA 2022
- Conférence à Genève en juin 2022

Nous vous souhaitons une agréable lecture et nous réjouissons de vous accueillir nombreux à nos manifestations dans les mois à venir. Vous trouverez des informations sur les manifestations actuelles de SwissBoardForum à la fin de cette newsletter ainsi que sur le site Internet de SwissBoardForum sous <https://www.swissboardforum.ch/fr/Manifestations/Manifestations>

Veillez noter que l'événement « Tour d'horizon politique de première main sur le thème de la gouvernance » avec Andri Silberschmidt (vice-président et conseiller national PLR ainsi qu'entrepreneur), Ralph Siegl (Partner Experts for Leaders AG, administrateur indépendant, délégué du CA et CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG) ainsi que Gian-Luca Lardi (propriétaire de aequilag AG, administrateur indépendant, membre du comité du SwissBoardForum) aura désormais lieu le lundi 23 mai 2022 à Berne. Initialement prévue pour le 2 février 2022, la manifestation a dû être reportée en raison des restrictions encore en vigueur à l'époque. Cette table ronde de haut niveau offre une occasion unique d'obtenir un aperçu de première main des développements politiques pertinents pour les conseils d'administration et les PME et de participer à la discussion. Nous nous réjouissons de vous revoir!

Martin Troxler
Secrétaire général

Sandrine Hanhardt Redondo
Secrétaire romande

SHARING EXPERIENCE

Best Practice au sein du conseil d'administration – six facteurs de succès

Il n'existe pas de recette universelle pour l'excellence du conseil d'administration. Le «one-size-fits-all» est un mythe. Au contraire, la prudence est de mise lorsque de prétendus gourous et experts proclament dogmatiquement de tels concepts comme étant valables pour tous.

Il est considéré comme une base impérative, et pas seulement comme une bonne pratique, que chaque conseil d'administration veille à respecter toutes les exigences légales et réglementaires. Il faut également trouver un équilibre idéal entre direction et contrôle, avec une vision

stratégique, pour le bien de l'entreprise. Il est également très important de composer le conseil d'administration de la meilleure manière possible, en veillant à ce que la structure du conseil suive et serve les objectifs stratégiques.

Jusqu'à-là, tout va bien. Mais qu'est-ce qui distingue éventuellement un excellent conseil d'administration d'un bon ? Quelles sont les différences subtiles qui ont fait leurs preuves dans la pratique ? A titre d'exemple, voici six facteurs de réussite qui ne figurent dans aucun texte de loi, mais qui sont d'une importance décisive :

Contexte: l'organisation et l'activité du conseil d'administration dépendent essentiellement de la taille, des propriétaires, du secteur, de l'internationalité, de la réglementation et du cycle de vie de l'entreprise. Chaque organe du CA doit donc mettre en œuvre la forme de direction stratégique la plus prometteuse en fonction de la situation et de l'entreprise. Il s'agit d'identifier les défis actuels et futurs, de les interpréter et de trouver les solutions adaptées à la situation de l'entreprise concernée.

Information: dans toute entreprise où les membres du conseil d'administration assurent, avec la direction, la gestion globale de l'entreprise, il y a inévitablement des asymétries d'information. Les membres du conseil d'administration qui n'exercent pas de fonction exécutive ne peuvent jamais obtenir la même profondeur et le même aperçu de la vie de l'entreprise que les dirigeants qui exercent une fonction exécutive. Cette situation asymétrique doit donc être réduite au minimum par une gestion optimale de l'information ou des processus bien pensés, qui mettent à la disposition de tous les décideurs les informations nécessaires, de manière transparente, en fonction de leur rôle et en temps voulu.

Engagement: chaque membre du conseil d'administration s'engage à 100% et de manière professionnelle dans le cadre de son activité (à temps partiel). Il convient de lutter résolument contre la dilution des responsabilités - les autres s'en chargent - que l'on rencontre dans de nombreux organes, en prenant des mesures organisationnelles appropriées. Chacun a un véritable devoir de participation et de contribution, tant dans la préparation et la participation aux réunions du conseil d'administration que dans les éventuelles activités des comités et les efforts spéciaux extraordinaires pour le bien de l'entreprise.

Globalité: des connaissances spécialisées sur certains thèmes stratégiques sont indispensables. Mais cette exigence ne doit pas se faire au détriment d'une vision globale, au moins aussi importante, de chaque membre du conseil d'administration sur l'ensemble des facteurs de réussite de la gestion de l'entreprise. Se contenter d'approuver l'expert présumé est une négligence qui peut conduire à des solutions isolées et trompeuses, déconnectées du système global. La diversité et l'homogénéité de la composition ainsi qu'un regard constant sur l'extérieur sont essentiels à la survie.

Expérience: la globalité susmentionnée est en grande partie liée à une expérience de direction de valeur, acquise de préférence au moins au niveau de la direction. L'expérience technique et méthodologique acquise au cours de la carrière et de la formation, déjà éprouvée et mise en pratique à plusieurs reprises, associée à un profil de personnalité solide et éprouvé, garantit que chaque membre du CA peut apporter une contribution précieuse au travail du CA et être un bon sparring partner de la direction.

Une réflexion approfondie: last but not least : il faut exiger de chaque membre du CA une grande compétence en matière d'autoréflexion. Concrètement, il est important que les intérêts personnels soient toujours subordonnés aux intérêts de l'entreprise. Les comportements narcissiques ne doivent jamais empêcher la recherche commune de la meilleure solution possible. De même, une culture de l'erreur ouverte et activement vécue aide à réfléchir consciemment aux difficultés et aux défis qui surviennent et à chercher des réponses adaptées plutôt que des coupables.

Silvan Felder, président du SwissBoardForum, propriétaire et directeur de Verwaltungsrat Management AG à Lucerne.

www.vrmanagement.ch

DROIT | POLITIQUE

Non renouvellement d'un mandat d'administrateur : quelles conséquences ?



[SHR] Un arrêt récent du Tribunal fédéral, rendu public le 21 décembre 2021, nous donne un nouvel éclairage sur ce qui se passe en cas de non-renouvellement d'un mandat d'administrateur, par exemple parce que l'assemblée générale (AG) ne s'est pas tenue ou pas tenue dans les délais légaux ou statutaires.

Pour comprendre la problématique, il faut tout d'abord rappeler le cadre légal. Les membres du conseil d'administration (CA) sont nommés par l'AG. Les nouveaux élus doivent être inscrits au registre du commerce. Cette inscription n'a toutefois qu'un caractère déclaratoire. Le nouvel administrateur



entre en fonction dès qu'il a accepté son élection. Lorsqu'une personne quitte le CA, son nom doit être radié du registre du commerce. Si la société n'en fait pas la demande elle-même, le membre sortant peut s'en charger personnellement. Les membres du CA sont, en application de l'art. 710 du code des obligations (CO), élus pour trois ans. Les statuts peuvent déroger à cette règle, mais la durée maximale d'un mandat est de six ans. Dans la pratique, les administrateurs sont généralement élus pour un an et leur mandat renouvelé chaque année. Les événements suivants conduisent au terme (ordinaire ou extraordinaire) du mandat d'administrateur : la révocation par l'assemblée, la démission de l'administrateur, le décès ou l'incapacité de discernement de l'administrateur, la dissolution de la société. La doctrine n'était en revanche pas unanime sur la question de la cessation du mandat d'administrateur en cas de la non-réélection après l'expiration du mandat, en particulier lorsque, au mépris des statuts, l'AG n'a pas été convoquée ou que ce point a été omis à l'ordre du jour et au procès-verbal.

Or, dans ce genre de cas, les administrateurs restent généralement en fonction. Qu'en est-il des conséquences juridiques de cette non-réélection ? Leur mandat est-il de fait prolongé jusqu'à la prochaine assemblée générale ?

Le Tribunal fédéral a tranché : les mandats d'administrateur ne sont pas prolongés. Ces mandats durent au plus jusqu'à six mois après la clôture de l'exercice social (par exemple le 30 juin si la société clôt son exercice au 31 décembre), délai qui correspond au délai imparti pour tenir l'assemblée générale ordinaire (art. 699 al. 2 CO). A l'issue de ces six mois, à défaut de réélection, les mandats prennent fin automatiquement. L'un des arguments avancés par le Tribunal

est qu'il serait trop aisé pour un administrateur menacé de destitution de conserver son mandat en ne convoquant pas d'assemblée générale.

On le voit, c'est notamment dans les situations conflictuelles que cette nouvelle jurisprudence pourrait trouver application. Mais pas seulement : en cette période de covid-19, les assemblées générales ont pour la majorité été tenues à distance. Il est aussi arrivé que certaines aient été reportées à une date ultérieure, pour permettre leur tenue en présentiel. Dans ces cas, il est fortement recommandé au CA de s'assurer que les délais ne sont pas dépassés, faute de quoi les conséquences juridiques du non-renouvellement seront importantes : vis-à-vis des tiers d'abord, qui peuvent de bonne foi se fier au registre du commerce, la société continuant à être valablement représentée par ses organes – et donc les administrateurs – inscrits au registre du commerce. L'administrateur qui continuerait à assumer ses fonctions sera ensuite considéré comme un organe de fait, avec la responsabilité qui va avec. La dernière et non moins importante conséquence est que la société dont les administrateurs n'auraient pas été réélus à l'issue du délai de six mois, se retrouvera juridiquement sans administrateur et en situation de carence au sens de l'art. 731b CO. En outre, il pourrait aussi en découler des dégâts d'image et une perte éventuelle de confiance des actionnaires. De telles situations n'étant pas sans conséquence pour les entreprises concernées, il vaut mieux les éviter.



Arrêt du TF du 3 décembre 2021 4A 496/2021 (en allemand).

Assemblée générale et ateliers du CA 2022



[MTR] L'année dernière, en raison des restrictions imposées par la pandémie, l'assemblée générale de notre association a dû être limitée à la partie statutaire et à deux exposés clés, et s'est déroulée en streaming live depuis le Kursaal de Berne. Nous sommes très heureux qu'il soit aujourd'hui possible de proposer à nouveau un événement d'une journée et de vous accueillir personnellement «en direct».

L'assemblée générale du SwissBoardForum aura lieu cette année le **21 juin 2022**, désormais dans les attrayantes salles de conférence du **stade du Wankdorf à Berne**.

Après la partie statutaire, nous accueillerons pour un premier exposé principal **Mme la Prof. Dr Michèle F. Sutter-Rüdisser**, professeure d'économie à l'Université de Saint-Gall

(directrice du «Network for Innovative Corporate Governance» NICG). Docteur en économie, membre de plusieurs conseils d'administration et conférencière, elle s'engage en faveur d'une nouvelle culture de gestion, d'équipes mixtes au niveau de la direction et de plus de diversité dans le monde économique international.

L'apéritif dinatoire debout qui suivra, entièrement placé sous le signe du réseautage, sera suivi, comme le veut la tradition, de **nos ateliers de CA «Sharing experience»** sur des thèmes actuels et pertinents pour le CA, au cours desquels vous pourrez participer à la discussion en échangeant directement avec les animateurs et animatrices et le public. Vous aurez le choix entre deux ateliers en allemand et un atelier en français.

Katja Gentinetta, philosophe politique, journaliste indépendante, chroniqueuse économique à la NZZ am Sonntag, professeur d'université et membre du conseil d'administration de plusieurs entreprises et organisations, ainsi que membre du conseil de surveillance du CICR, clôturera la manifestation. Elle publie et donne régulièrement des conférences en Suisse et à l'étranger sur des thèmes de politique sociale et économique.

Après les réflexions philosophiques et la discussion qui s'ensuivra, vous aurez l'occasion d'approfondir la thématique lors d'entretiens individuels à l'occasion de l'apéritif de réseautage qui terminera la journée.

Vous recevrez l'invitation à l'assemblée générale de l'association avec le programme définitif dans le courant du mois de mai. Réservez d'ores et déjà la date, nous nous réjouissons de vous accueillir nombreux à Berne le 21 juin.

Conférence à Genève en juin 2022

[SHR] Fort d'un bel événement qui s'était déroulé le 10 novembre 2021 à Genève, Le SwissBoardForum, la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG) et la Chambre de commerce et d'industrie France-Suisse (CCIFS) ont décidé de renouveler leur collaboration. Un nouvel événement aura ainsi lieu le 29 juin 2022 à la CCIG à Genève (la date du 23 juin 2022 est gardée en réserve) sur le thème « Frontière entre stratégie ou opérationnel :

où mettre le curseur ? Quel est le rôle du conseil d'administration, sur quels points et quand doit-il intervenir ? Quels indicateurs/outils sont à sa disposition ? Tour d'horizon au travers de différents exemples comme la cybersécurité, le développement durable ou la gestion de crise ». Plus d'informations suivront mais réservez d'ores et déjà la date ! Et nous nous réjouissons de vous retrouver nombreux à Genève.

AGENDA SWISSBOARDFORUM

Nos prochaines conférences

23 mars 2022

Fusions & Acquisitions, quel rôle pour le CA ?

Stéphane Gard

Administrateur indépendant,
consultant indépendant - ALTERIS M&A

Jean-Yves Bieri

CFO Maus Frères SA

Alexandra Post Quillet (Modération)

Associée ACAD, administratrice indépendante,
membre du comité du SwissBoardForum

Hôtel de la Paix, Lausanne

5 avril 2022

KMU-VR und Governance im neuen Aktienrecht

Stefanie Meier-Gubser

Partner advokatur56 ag, Beirat SwissBoardForum

Hotel Kreuz, Bern

12 mai 2022

Diversités plurielles : comment améliorer l'efficacité du conseil d'administration

Anne Bobillier

Administratrice indépendante,
membre du comité du SwissBoardForum

Alexandra Post Quillet

Associée ACAD, administratrice indépendante, mem-
bre du comité du SwissBoardForum

Karin Perraudin

Présidente et membre de plusieurs conseils
d'administration et de fondation et membre
du comité du SwissBoardForum

Aline Bassin (Modération)

Journaliste économique, Le Temps

Hôtel de la Paix, Lausanne

19 mai 2022

ESG und Nachhaltigkeit – die relevanten Fragen und Antworten für Verwaltungsräte in KMU

Partneranlass mit unserem Premium-Partner KPMG

Silvan Jurt

Partner KPMG, Leiter Nachhaltigkeitsdienste
für Unternehmen

+ ein weiterer Gast

Dr. Stephan Hostettler (Moderation)

Managing Partner HCM International Ltd.,
Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof, Zürich

23 mai 2022

Politische tour d'horizon zum Thema Governance aus erster Hand

Andri Silberschmidt

Vizepräsident und Nationalrat der FDP, Unternehmer

Ralph Siegl

Partner Experts for Leaders AG,
multipler Verwaltungsrat, VR Delegierter und CEO
Hochdorf Swiss Nutrition AG

Gian-Luca Lardi

Inhaber aequilag AG, unabhängiger Verwaltungsrat,
Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof, Bern

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 [https://www.swissboardforum.ch/fr/
Manifestation](https://www.swissboardforum.ch/fr/Manifestation)

IMPRESSUM

Rédacteurs responsables :

Martin Troxler, secrétaire général du SwissBoardForum [MTR]

Sandrine Hanhardt Redondo, secrétaire romande
du SwissBoardForum [SHR]

Layout: Silversign GmbH, Berne

Images: www.istock.com

SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année

Information: www.swissboardforum.ch

Partenaires Premium :

la Mobilière

RAIFFEISEN

KPMG

CP
Centre Patronal

Partenaires médias :

HANDELSZEITUNG
Wirtschaft im Klartext.

PME