



Newsletter 39 | septembre 2019

ÉDITORIAL

## Du temps pour s'attarder sur les valeurs

L'été, avec ses vacances et son rythme de travail parfois un peu allégé, est une période propice à la réflexion et à une prise de recul. Réflexion sur sa vie personnelle, mais aussi pourquoi pas, réflexion sur sa fonction d'administrateur ? Alors que l'été est bientôt derrière et que le travail reprend son rythme normal, c'est l'occasion d'approfondir ces réflexions. Suis-je à l'aise ou aligné sur la culture et les valeurs de l'entreprise dans laquelle je suis impliqué ? Les autres administrateurs et parties prenantes le sont-ils aussi ? La question des valeurs est d'importance, au même titre que la définition de la stratégie, la gestion des risques ou la planification financière. Pourquoi ne pas proposer de la mettre à l'ordre du jour d'une prochaine séance stratégique ?

La définition des valeurs d'une entreprise est large et regroupe les principes sur lesquels ses dirigeants se basent ensuite pour la faire évoluer dans son secteur et prendre des décisions stratégiques. Ces principes revêtent différents aspects : moraux (loyauté, qualité), sociétaux (respect de l'environnement, développement durable). Les valeurs de l'entreprise reflètent ainsi la vision de ses dirigeants. D'où l'importance pour une entreprise de les formaliser, les intégrer et de contrôler qu'elles soient effectivement comprises, partagées et appliquées. A commencer dans le conseil d'administration !

Plusieurs études, dont une Etude « Board Leadership in Corporate Culture » menée par Mazars en collaboration avec Board Agenda et INSEAD et publiée en 2017, montrent que la culture d'entreprise prend une place de plus en plus importante au sein des conseils d'administration, juste après la stratégie et la performance financière. Malgré cette prise de conscience, peu de temps est

THÈMES

ÉDITORIAL

SHARING EXPERIENCE

**Conseil d'administration  
et processus décisionnel**

SHARING EXPERIENCE

**Interview d'Eva Bachmann  
et Cornelia Tänzler  
de Boyden global executive  
search**

POLITIQUE

- **Transmission d'entreprises**
- **Initiative Entreprises responsables**
- **Révision du droit de la SA**

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)

consacré aux questions de culture d'entreprise et cette dernière n'est pas ou que peu prise en compte dans l'évaluation des risques. Enfin, seul un administrateur sur deux se dit « raisonnablement clair » sur la culture souhaitée par l'entreprise. Si les dirigeants s'accordent souvent sur la nécessité d'inscrire la culture d'entreprise à l'agenda des conseils, il faut désormais la traduire en actes. Les Millenials,

en quête de sens, poussent dans ce sens et invitent les entreprises à revoir la façon dont les affaires sont conduites. Profitons-en pour poursuivre nous aussi nos réflexions estivales !

*Sandrine Hanhardt Redondo*  
*Secrétaire romande du SwissBoardForum*

## SHARING EXPERIENCE

# Conseil d'administration et processus décisionnel : les pièges à éviter

## Petit tour d'horizon des mesures à mettre en œuvre afin d'éviter une prise de décision lacunaire



«La finalité de toute information, c'est d'en camoufler une autre, bien plus importante.» Cette citation de l'écrivain Maurice G. Dantec illustre à merveille les enjeux et les difficultés auxquels sont confrontés les membres des conseils d'administration.

Depuis quelques années, les sujets liés à une information transparente et aux potentiels conflits d'intérêts sont au cœur de l'actualité médiatique et donc en tête des préoccupations des conseils d'administration. C'est compréhensible si l'on songe aux conséquences juridiques qui peuvent incomber aux administrateurs.

«Pour éviter ou pour tout le moins atténuer voire prévenir tous recours ou possibles actions en responsabilité, je préconise deux règles qui paraissent simples mais qui ne sont pas toujours si facile à appliquer» :

- ➔ Mettre en place un processus décisionnel irréprochable
- ➔ Se reposer sur une base d'information adaptée et exempte de conflits d'intérêts



**Karin Perraudin** est experte-comptable diplômée, consultante, administratrice professionnelle et propriétaire de K. Perraudin Fiduciaire depuis 2003. Elle siège aux conseils d'administration du Groupe Mutuel (présidente du CA), de fenaco et de l'Aéroport de Genève. Elle est aussi présidente de Valais/Wallis Promotion.

*Karin Perraudin est membre du comité du SwissBoardForum depuis 2019.*

Si ces deux critères sont réalisés, le risque que la justice, voire les médias qui aujourd'hui ont un impact de réputation non négligeable, s'intéressent de manière plus approfondie à une décision ou à un dossier, a de fortes chances d'être réduit. Ce qui peut permettre éventuellement d'atténuer la mise en cause de la responsabilité des administrateurs.

Selon mes expériences au sein de plusieurs conseils d'administration, il est nécessaire de se doter d'un règlement d'organisation qui fixe les règles en lien avec la prise de décision et la gestion d'éventuels conflits. «Ces directives doivent être écrites et connues de tous, y compris dans les cas de récusation nécessaire d'un administrateur. Il ne faut pas laisser de place au doute ou au hasard.»

Pour éviter une prise de décision incomplète, il existe un droit pour le conseil d'administration d'être informé, avec des documents compréhensibles sur les points sensibles. C'est impératif, aucune décision ne devrait être prise sans une analyse pointue des risques. «Le dire, c'est évidemment facile, le faire, c'est parfois plus compliqué. Mais la clef, c'est la circulation d'une information saine et globale,

en tout temps et sans biais ou jeux de pouvoirs néfastes pour la bonne marche de l'entreprise. Je conseille d'être proactif, d'anticiper au maximum, de cultiver le débat d'idées et de ne pas toujours prendre des décisions à l'unanimité. Et enfin, de vérifier la mise en œuvre des décisions prises.»

Au fond, rien de très compliqué, juste un peu de bon sens ?  
«Absolument. Le bon sens constitue le meilleur allié dans un nombre incalculable de situations. Je ne prétends pas

qu'il peut résoudre tous les problèmes, mais cela aide souvent à se sortir de mauvaises situations.»

En conclusion, le respect d'un processus formel et adéquat lors de la prise de décision permet au conseil d'administration de faire des choix qui comportent certains risques, évidemment, mais aussi de limiter le danger que pourrait représenter une action en responsabilité des administrateurs. La qualité du processus décisionnel améliore l'efficacité des décisions prises par le CA.

## SHARING EXPERIENCE

# Interview d'Eva Bachmann et Cornelia Tänzler de Boyden global executive search

## Pourquoi recourir à des consultants en recrutement pour trouver des membres de conseil d'administration ?

*Eva Bachmann:* Jusqu'à présent, de nombreux postes d'administrateur ont été pourvus par l'intermédiaire du réseau des conseils d'administration (CA). Les exigences imposées aux CA, et donc à leurs membres, sont cependant devenues toujours plus grandes: ces postes nécessitent une expertise particulière, par exemple dans la technologie, la numérisation, la compliance ou la gestion des risques, ainsi que des connaissances dans des secteurs spécifiques et l'accès aux marchés internationaux. L'implication d'un consultant ouvre de nouvelles perspectives et de nouveaux réseaux. Elle garantit également que le profil de l'administrateur soit soigneusement défini, le marché systématiquement évalué et que le futur membre du conseil d'administration ne soit pas choisi de manière opportuniste.

*Cornelia Tänzler:* Le soutien professionnel de consultants externes garantit une meilleure objectivité dans le processus de sélection, spécialement si des noms sont proposés et si les compétences ainsi que les caractéristiques personnelles doivent être évaluées de manière neutre. En particulier, l'élection du président du conseil représente un défi particulier pour le conseil d'administration et le comité de nomination, pour lequel un soutien extérieur est le bienvenu.

## Quelles sont les attentes de vos clients ?

*Eva Bachmann:* En plus d'un processus d'évaluation soigneusement planifié, d'un soutien et d'une modération dans le déroulement de la sélection, nos clients s'attendent à ce que nous les conseillons sur la définition du profil idéal en termes de dimensions professionnelles, personnelles et culturelles. Sur la base de notre expérience et de notre connaissance du marché, nous pouvons leur apporter une contribution importante.



**Eva Bachmann** est Managing Partner chez Boyden à Zurich. Depuis près de 20 ans, elle accompagne de nombreuses entreprises suisses et internationales dans leur recherche de dirigeants de très haut niveau et de membres de conseil d'administration.



**Cornelia Tänzler** est Managing Partner chez Boyden à Genève et responsable de la Suisse romande. Elle a acquis une vaste expérience dans divers secteurs grâce à ses nombreuses années au service de grands cabinets de recherche de dirigeants et membres de conseils d'administration pour des entreprises suisses et internationales. Elle coordonne aussi les activités de Boyden au niveau international dans les secteurs retail, biens de consommation et luxe.

**Boyden global executive search** est un cabinet de conseil international comptant près de 70 bureaux dans 40 pays. En Suisse, Boyden est présent à Zurich et à Genève et compte plus de 20 collaborateurs. Le cabinet, actif dans divers secteurs, est reconnu par son expertise dans le recrutement de cadres de haut niveau et d'administrateurs. Servant des entreprises privées ou cotées, de taille moyenne ou des multinationales, Boyden se positionne en partenaire de ses clients, et cultive avec eux des relations de confiance, dans la durée.

Boyden global executive search est partenaire principal du SwissBoardForum depuis le 1.1.2019.

*L'entretien a été réalisé par Sandrine Hanhardt Redondo, secrétaire romande du SwissBoardForum.*

*Cornelia Tänzler:* La recherche proprement dite est lancée par Boyden au sein d'une équipe multidisciplinaire de consultants à Zürich et Genève, en collaboration avec nos associés de recherche. Nos clients attendent un accès le plus large possible à un bassin diversifié de candidats provenant de différents secteurs, fonctions, régions linguistiques et cultures.

Grâce à une approche structurée, nous pouvons évaluer le conseil dans son ensemble, mettre en évidence les forces et les faiblesses de ses membres et ainsi élaborer le profil des compétences nécessaires pour les nouveaux administrateurs, ceci afin de s'assurer qu'elles sont complémentaires à celles existant au sein du conseil d'administration.

### **Quelle contribution Boyden apporte-t-il à la diversité dans les CA? Pourquoi la diversité est-elle si importante?**

*Eva Bachmann:* Boyden a non seulement participé à l'élaboration et à la rédaction du code de bonnes pratiques de l'Union Patronale Suisse sur ce point particulier, mais met également la diversité en œuvre dans chacun de ses mandats. Par exemple, nous encourageons le client, souvent le président du conseil d'administration, à définir le profil sur le thème de la diversité, à faire des propositions concrètes qui ne correspondent pas seulement au profil du CA classique. Nous nous engageons aussi à ce qu'au moins une femme figure sur la liste. Depuis 2017, 43 % des postes de CA dont nous avons accompagné le recrutement ont été attribués à des femmes.

*Cornelia Tänzler:* Pour nous, la diversité ne se réduit toutefois pas au genre. Elle englobe également les compétences, l'âge, la personnalité, la culture, etc. Nous sommes fermement convaincus qu'un conseil d'administration diversifié a plus de succès: la confrontation de différentes perspectives et manières de penser ou d'aborder les choses garantit un conseil d'administration compétent et contribue au développement réussi de l'entreprise.

### **Quelles sont les tendances?**

*Cornelia Tänzler:* L'un des défis les plus importants pour les conseils d'administration est la numérisation et son influence sur les modèles d'affaires actuels. Elle figure ainsi en haut de l'ordre du jour, aux côtés des sujets liés à la gouvernance d'entreprise, des questions stratégiques et de la

planification de la relève au sein du conseil d'administration et de la direction générale. Le thème de la cybersécurité et les questions éthiques liées à la transformation technologique retiennent également de plus en plus d'attention.

### **De votre point de vue, dans quelle mesure un mandat de CA peut-il être bénéfique pour un cadre dirigeant?**

*Eva Bachmann:* L'une des grandes opportunités de développement pour de nombreux dirigeants, en particulier pour les futurs CEOs et membres de la direction générale, est l'expérience d'une coopération fructueuse entre la direction et le conseil d'administration. S'asseoir de l'autre côté de la table peut être extrêmement utile pour former un dirigeant. Le changement de perspective enrichit également la conduite opérationnelle de l'entreprise.

### **Quels sont vos plus grands défis lorsque vous recherchez des administrateurs?**

*Cornelia Tänzler:* La demande de femmes qualifiées ayant une expérience de direction générale reste un défi majeur. De plus, les exigences toujours croissantes requises pour les administrateurs ne sont pas toujours compatibles avec le principe d'indépendance et la disponibilité qui sont également nécessaires. Grâce à nos nombreuses années d'expériences dans le recrutement de dirigeants, nous avons appris qu'un bon état d'esprit (« Mind-Set ») est au moins aussi important que l'ensemble des compétences (« Skill-Set »). Le CA doit être capable de fonctionner efficacement en équipe. Les compétences humaines sont extrêmement importantes, d'autant plus qu'un CA ne se réunit physiquement que quelques fois par année et qu'il n'a généralement pas beaucoup de temps à consacrer à des activités de « team building » pour apprendre à se connaître au préalable.

*Eva Bachmann:* Il faut de la créativité et de la persévérance pour identifier de nouveaux talents, moins connus, et ne pas toujours ajouter les mêmes noms à la liste. C'est un exercice et une exigence éthique que nous nous imposons à chaque nouveau mandat. La présence internationale de Boyden et le fait que nous maintenons activement un large réseau de Suisses qui mènent de belles carrières à l'étranger et qui s'intéressent à un mandat de CA dans leur pays d'origine, font également notre force.

## **POLITIQUE**

### **Transmission d'entreprises : des mesures bienvenues**

Le Conseil fédéral a mis en consultation un projet de révision du Code civil (AP-CC), qui vise à éliminer ou du moins atténuer certaines difficultés pratiques auxquelles se heurte aujourd'hui la transmission d'entreprises par succession. Ce projet, élaboré avec des experts, répond à un véritable besoin alors que de très nombreuses PME devrai-

ent entrer en succession ces prochaines années. 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.



La succession de ces entreprises est souvent anticipée par la famille, avec l'aide du conseil d'administration. Certaines situations délicates peuvent être évitées si la transmission est préparée suffisamment à l'avance. En ce sens, divers instruments sont d'ores et déjà à disposition pour la préparer au mieux. Il demeure toutefois des cas où la succession n'a pas été préparée à l'avance ou n'a pas pu l'être en raison du décès subit ou accidentel du propriétaire de l'entreprise. Dans ces cas, l'avant-projet de révision du Code civil (AP-CC) répond à un vrai besoin. Il prévoit principalement quatre mesures phares qui concernent l'attribution intégrale de l'entreprise à une personne, la protection renforcée des héritiers réservataires avec parts minoritaires, le sursis à l'obligation de rapport et la modification de la valeur de l'entreprise en cas de libéralité faite du vivant du de jure. En particulier, la possibilité, pour l'héritier repreneur, d'obtenir des délais de paiement à l'égard des autres héritiers, dans le but notamment de lui éviter d'importants problèmes de liquidités, est opportune et nécessaire.

Le projet laisse toutefois de côté les aspects fiscaux. Une réflexion plus large et générale sur les aspects fiscaux devrait être menée aux niveaux fédéral et cantonal. Sans cadre fiscal approprié, les modifications proposées par le Conseil fédéral ne suffiront pas pour résoudre les problèmes soulevés par les transmissions d'entreprises à des branches familiales éloignées.

### **Initiative Entreprises responsables (suite, mais pas encore fin)**

Le 13 juin dernier, le Conseil national a maintenu, par 109 voix contre 69, le principe d'un contre-projet à l'initiative populaire pour des multinationales responsables, alors que le Conseil des Etats avait refusé d'entrer en matière

en mars. L'initiative est trop radicale et pénaliserait l'économie. Un contre-projet équilibré et acceptable permettrait le retrait de l'initiative et serait aussi favorable aux PME, auxquelles on n'imposerait plus des charges disproportionnées. La décision du Conseil national est donc bienvenue. Ce dernier est suivi par la Commission des affaires juridiques du Conseil des Etats (CAJ-E) qui, après être entrée en matière en août, propose à son Conseil d'accepter le contre-projet indirect au vote dans son ensemble. L'objet sera traité par le Conseil des Etats lors de la session d'automne en cours. Le Conseil fédéral a de son côté annoncé un deuxième contre-projet beaucoup plus light à l'initiative.

Contrairement à ce que son nom laisse entendre, l'initiative concernerait aussi les PME en Suisse, que ce soit par l'intermédiaire de leurs filiales à l'étranger ou à raison de leurs fournisseurs. S'il va sans dire que le respect des droits de l'homme et la protection de l'environnement préoccupent aussi les PME et qu'elles doivent – tout comme les grandes entreprises – se conformer aux normes pertinentes (ONU/OCDE), force est de constater que l'initiative ne tient pas compte de leurs besoins. Ces dernières n'ont pas les mêmes capacités que les grandes entreprises, et le respect de l'obligation de diligence entraînerait pour les PME des coûts considérables et disproportionnés. Elles ne sont aussi vraisemblablement pas à même de surveiller leurs partenaires à l'étranger aussi étroitement qu'il serait exigé. Le contre-projet actuellement en discussion va moins loin en matière de responsabilité et tient compte des PME, en prévoyant que seules les entreprises avec plus de 500 employés et un chiffre d'affaires d'au moins 80 millions seraient concernées.

La décision du Conseil national, suivi par la CAJ-E, de laisser la porte ouverte à un contre-projet est bienvenue au vu des exigences manifestement disproportionnées de l'initiative. L'intervention du Conseil fédéral sur le même sujet, en plein débat parlementaire, est rare. Beaucoup plus light que celui discuté au Parlement, le contre-projet du Conseil fédéral s'appuie sur les instruments existants en prévoyant la publication de rapports et un alignement sur les normes existantes dans l'Union européenne. Il est toutefois d'ores et déjà jugé comme insuffisant par les initiants. Tout cela confirme que le sujet et les risques de l'initiative sont pris très au sérieux. Les entreprises suisses – qui bénéficient d'une excellente réputation internationale – prennent déjà très au sérieux leur responsabilité sociale. Ne pas proposer de contre-projet serait toutefois risqué, la société étant sensible à ces thématiques. Un contre-projet ouvrirait la voie à un retrait de l'initiative et permettrait d'opposer aux demandes des initiants des règles pratiques et constructives sous la forme d'un projet équilibré qui réunirait les intérêts de la société et de l'économie. Ses contours doivent encore être discutés avec toutes les parties prenantes et, ce faisant, le législateur devra aussi tenir compte des intérêts des PME qui constituent la colonne vertébrale de notre économie.

## Révision du droit de la SA

Nouveau round dans la modernisation du droit des sociétés, en cours au Parlement. Après le National, le Conseil des Etats a adopté, le 19 juin dernier, deux mesures visant à favoriser la présence des femmes dans les conseils d'administration. Par 27 voix contre 13, les sénateurs ont ainsi soutenu l'introduction de seuils féminins à hauteur de 30% de femmes dans les conseils d'administration et 20% dans les directions des grandes entreprises cotées en bourse. Ces quelque 250 entreprises disposent de délais transitoires pour atteindre ces valeurs, soit 5 ans pour les CA et 10 ans pour les directions. Il n'y a pas de sanction directe si ces objectifs ne sont pas atteints. Les entreprises concernées doivent alors simplement s'expliquer et dire, dans le rapport de rémunération, pour quelles raisons elles n'ont pas atteint l'objectif et quelles sont les mesures envisagées pour y remédier. Cette solution, modérée mais toutefois symbolique, ne surchargerait pas les entreprises et permettrait de satisfaire à une préoccupation sociale justifiée, l'idéal demeurant toutefois d'y arriver volontairement, la diversité (genre, culture, compétence) du conseil d'administration étant un gage de réussite pour les entreprises.

Les sénateurs ont aussi accepté l'introduction d'une marge de fluctuation du capital. La réforme ancre par ailleurs dans la loi les exigences de l'initiative contre les rémunérations abusives (initiative Minder). Enfin, le projet prévoit des dispositions contre la corruption dans le secteur des matières premières. Les sociétés cotées en bourse actives dans l'extraction (minerais, pétrole, gaz, forêts) devront établir un rapport annuel sur les paiements effectués en faveur des gouvernements. La majorité du Conseil des Etats a chargé le Conseil fédéral d'envisager aussi des obligations pour les sociétés de négoce, en coordination avec les efforts internationaux.

La balle retourne dans le camp du Conseil national.

### IMPRESSUM

**Rédactrice responsable**

Sandrine Hanhardt Redondo,  
secrétaire romande du SwissBoardForum

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

SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année

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

**Partenaires principaux :****Partenaires médias :**

## AGENDA SwissBoardForum

**3 octobre 2019**

### Meilleures Pratiques pour l'Audit des PME: Quels sont les points de l'ordre du jour les plus importants pour le comité d'audit?

Laurent Bludzien, Partner, Responsable Audit Romandie, vice-président EY Suisse

Alexandra Post Quillet, Administratrice indépendante, Comité SwissBoardForum

Hôtel Alpha Palmiers, Lausanne

**17 octobre 2019**

### Best Practice für den KMU Audit: Was gehört auf die Traktandenliste eines KMU Audit Committes?

André Schaub, Partner, Leiter Wirtschaftsprüfung und Mitglied der Geschäftsleitung von EY Schweiz

Ines Pöschel, Partnerin Kellerhals Carrard, Vorstand SwissBoardForum

Au Premier, Zurich

**19 novembre 2019**

### VR-Zirkel: «Delegierte» im VR: Wie geht man mit Vertretern von Familien, öffentlicher Hand, Investoren, etc. um?

Ines Pöschel, Partnerin Kellerhals Carrard, Vorstand SwissBoardForum

Dr. Stephan Hostettler, Managing Partner HCM Hostettler & Company, Vorstand SwissBoardForum

Au Premier, Zurich

**21 novembre 2019**

### La gouvernance d'une fondation est-elle différente lorsque l'Etat est partenaire?

Delphine Bottge, avocate associée, Bottge & Associés, Academic fellow du Centre en Philanthropie (Université de Genève), membre de plusieurs Conseils de fondation

Nicolas Gillard, avocat associé, Kellerhals Carrard, président et membre de conseils de fondation et de CA

Hôtel Alpha Palmiers, Lausanne

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).