



ÉDITORIAL

De la parole aux actes

Il ne fait aucun doute que le conseil d'administration est responsable de la stratégie, de l'organisation et des finances de l'entreprise. Souvent, il n'est toutefois pas pleinement conscient de sa responsabilité à l'égard de la culture d'entreprise.

La conformité EST une culture d'entreprise. Agir correctement et avec intégrité n'est pas seulement un impératif de la gouvernance d'entreprise, mais s'inscrit aussi dans l'intérêt même de l'entreprise. Une conduite qui respecte les principes de conformité est régulièrement le résultat d'une bonne gouvernance d'entreprise, tandis que des violations de la conformité sont souvent les suites d'un leadership inadéquat ou qui fait défaut.

La haute surveillance des personnes chargées de la gestion de la société, notamment en ce qui concerne le respect de la loi et des directives internes, est l'une des missions inaliénables du conseil d'administration. Ce dernier détermine les principes de conformité et contrôle leur conformité et leur efficacité. De plus, il a une fonction de modèle qu'il ne faut pas sous-estimer. Seul un engagement actif du conseil d'administration (et de la direction générale) en faveur de la conformité et l'application effective des principes établis, y compris en agissant contre les violations, peut susciter un engagement de l'ensemble du personnel envers le respect des directives. En deux mots : de la parole aux actes.

La culture d'entreprise n'est pas un don du ciel. Elle doit être élaborée avec soin et être entretenue avec plus de soin encore. Si le conseil d'administration assume ses responsabilités avec la direction générale, il crée une plus-value durable pour l'entreprise.

Stefanie Meier-Gubser, Secrétaire générale SwissBoardForum

THÈMES

ÉDITORIAL

DEVOIR DE DILIGENCE ET RESPONSABILITÉ

Business Judgement Rule

SUCCESSION D'ENTREPRISES

Prêt pour la relève

SwissBoardForum

Changement au Secrétariat général

Boyden et EY, nouveaux partenaires Premium

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

Business Judgement Rule



Les membres du conseil d'administration sont responsables d'exécuter leur mandat avec toute la diligence requise. Les échecs font toutefois partie de la vie quotidienne des entreprises. Dès lors, toute décision commerciale qui se révélerait ensuite erronée ne signifie pas automatiquement un manquement à un devoir. Les tribunaux examinent avec retenue les décisions qui ont été soigneusement pesées et correctement prises.

La Business Judgement Rule (expression désignant un système procédural d'analyse des décisions commerciales) est une règle de droit – parfois contestée – pour l'appréciation judiciaire des réclamations en matière de responsabilité. En application de cette règle, la jurisprudence fait preuve de retenue en jugeant des choix après coup, pour autant que ces choix aient été faits à la suite d'une procédure décisionnelle menée de manière diligente, sur la base d'informations suffisantes et en l'absence de tout conflit d'intérêts. Le tribunal ne peut substituer rétroactivement son pouvoir discrétionnaire à celui du conseil d'administration.

Norme de diligence objective

L'étendue du devoir de diligence se détermine de manière objective dans l'examen des demandes d'indemnisation en responsabilité. Le conseil d'administration est tenu de faire preuve de toute la diligence nécessaire dans l'exercice de ses attributions, et pas seulement de celle qu'il appliquerait dans ses propres affaires. Pour déterminer le seuil de la diligence nécessaire, l'aune est celle du comportement de l'administrateur raisonnable placé dans les mêmes circonstances. Le manque de connaissances, l'incapacité ou l'inactivité d'un membre du conseil d'administration ne diminue en rien le soin qu'on lui demande. D'autre part, des connaissances et des compétences particulières conduisent à un devoir de diligence individuel plus élevé.

Processus de décision irréprochable

Pour que la Business Judgement Rule s'applique, les décisions commerciales doivent être fondées sur un processus décisionnel solide. Cela suppose qu'une décision soit prise dans le cadre du pouvoir discrétionnaire de l'entreprise, que l'information soit discutée et pesée, et que les règlements internes tels que le règlement d'organisation, les diagrammes fonctionnels, etc. soient respectés. Cela peut sembler banal, mais cela ne correspond pas souvent à la pratique quotidienne. La Business Judgement Rule ne couvre pas les actions qui, par exemple, se situent en dehors du but de l'entreprise, violent la loi impérative, ne sont pas couvertes par une décision ou sont menées en dehors des compétences. Il va sans dire qu'il est dans l'intérêt des personnes potentiellement responsables que le processus décisionnel et la décision soient documentés en conséquence.

Base d'information adéquate

Il n'est pas possible de donner une définition générale de ce qui est considéré comme une base d'information appropriée. Après tout, le conseil d'administration peut avoir le devoir de s'informer et, si nécessaire, de mener des enquêtes spécifiques. Une information absolument complète n'est jamais possible. Toutefois, sur la base des informations fournies ou obtenues, le conseil d'administration doit être en mesure d'évaluer les risques, les avantages et les inconvénients et d'examiner les alternatives possibles.

Pas de conflits d'intérêts

Enfin, le processus décisionnel concret et la décision prise ne doivent pas être influencés par des conflits d'intérêts. Le conseil d'administration ne peut agir ni dans son propre intérêt, ni dans l'intérêt des actionnaires individuels ou de tiers étroitement liés. Les décisions dans lesquelles il existe un conflit d'intérêts ne sont pas en soi illicites, mais donnent lieu à la suspicion d'un manquement à une obligation dont il sera tenu compte dans l'appréciation des preuves.

Conséquences juridiques

L'application de la Business Judgement Rule n'exclut pas automatiquement les actions en responsabilité. La décision peut encore être contraire aux devoirs pour diverses raisons. La règle a pour seul effet que les tribunaux examinent la décision d'affaires avec retenue et n'évaluent que son caractère objectivement justifiable.

Prêt pour la relève

Le conseil d'administration ne doit pas seulement se concentrer sur les points « techniques » de la succession, mais doit aussi s'interroger sur son propre rôle, sa composition et son organisation. Enfin, il est également important de doter la nouvelle entreprise d'un conseil d'administration adéquat.

Dans les entreprises où les propriétaires sont impliqués activement dans la marche des affaires, la relève d'entreprise est généralement préparée et appuyée par le conseil d'administration. L'objectif est d'assurer régulièrement la pérennité de l'entreprise avec de nouveaux actionnaires, membres de la direction et du conseil d'administration. Pour y parvenir, l'entreprise, mais aussi le conseil d'administration doivent être préparés à la succession.

Qui est à bord ?

La planification de la relève de l'entreprise dans un environnement influencé par les propriétaires prend du temps. Dès le départ, le conseil d'administration doit prendre position sur la question de savoir lequel de ses membres du conseil d'administration souhaite et peut céder l'entreprise à de nouvelles mains. Pour ce faire, les membres du conseil d'administration doivent s'exprimer clairement sur leurs disponibilités, leur engagement personnel et, le cas échéant, leur engagement financier. La question se pose aussi de savoir quel profil CA est nécessaire pour la durée de la transmission.

Préparation

Pour que la planification de la succession soit prise en main, les différents membres du conseil d'administration doivent être prêts à céder l'entreprise. En parallèle, il s'agit généralement aussi de former et de réorganiser le cercle des actionnaires. Il est important de prendre conscience des

intérêts, des valeurs, des possibilités et des projets individuels et d'en discuter de manière transparente et ouverte, pour pouvoir prendre le bon chemin. En cas d'opinions et d'objectifs fortement divergents, voire contradictoires, le conseil d'administration doit déterminer ensemble la manière de les traiter.

Rôle et composition

Dans les entreprises où les propriétaires sont impliqués activement dans la marche des affaires, le "CA successeur" a régulièrement pour tâche de planifier la succession de l'entreprise, d'assurer la "transmission" et souvent aussi d'accompagner les nouveaux entrepreneurs pendant une certaine période de temps. Il est logique que le conseil d'administration se renouvelle également pendant cette période, en se complétant avec les compétences requises pour la relève. Il faut veiller à ce que, d'une part, de nouvelles impulsions puissent être données et, d'autre part, une certaine continuité soit assurée malgré le climat de changement. A partir d'un certain point, il est logique d'inclure les nouveaux propriétaires dans ces considérations. Leurs intérêts, leurs souhaits et leurs projets ont une influence directe sur la composition du conseil d'administration.

Et ensuite ?

Il est conseillé de préciser, dans une convention contraignante, quand le nouvel équipage sera définitivement à la barre. Du côté des propriétaires, il s'agit principalement de s'accorder sur la vente et l'achat d'actions, y compris sur l'horizon temporel. Du point de vue du conseil d'administration, il s'agit de déterminer la durée pendant laquelle un membre du conseil d'administration peut rester en fonction. Lâcher prise d'une part et accepter de bons conseils d'autre part n'est pas toujours facile. Des règles contraignantes aident lorsque les discussions à l'amiable menacent de devenir difficiles. La boucle est bouclée : plus la succession d'entreprise est gérée avec soin, en tenant compte de tous les intérêts, moins sa mise en œuvre sera problématique.



Changement au Secrétariat général

Le 1^{er} janvier 2019, Stefanie Meier-Gubser, secrétaire générale du SwissBoardForum depuis de nombreuses années, passera le relais à son successeur Martin Troxler.

Stefanie Meier-Gubser, secrétaire générale et représentante du SwissBoardForum, est devenue, le 1^{er} octobre 2018, associée dans l'Etude advokatur56 à Berne. Le mandat du secrétariat du SwissBoardForum reste confié au Centre Patronal avec lequel l'association est liée contractuellement. Stefanie Meier-Gubser reste la secrétaire générale du SwissBoardForum jusqu'à fin 2018 et est responsable de la planification du prochain exercice, du programme des manifestations 2019 et de la deuxième édition revue et complétée du Guide de l'administrateur.

Le Centre Patronal, notre partenaire de longue date auquel le SwissBoardForum a délégué son secrétariat, a engagé Martin Troxler dès le 1^{er} janvier 2019, Martin Troxler est actuellement Senior Relationship Manager, Entrepreneur & Executives Desk au Credit Suisse et sera responsable de la gestion du SwissBoardForum au sein du Centre Patronal dès janvier. Nous le présenterons dans notre prochaine Newsletter.

Pour le SwissBoardForum, le départ de Stefanie Meier-Gubser du Centre Patronal signifie la perte regrettable de sa secrétaire générale de longue date. Stefanie Meier-Gubser a joué un rôle majeur dans l'organisation du SwissBoardForum. Elle était déjà activement impliquée dans les travaux préparatoires en tant que membre du groupe de travail lors de la fondation de l'Institut suisse des administrateurs (isade) et, depuis sa fondation en 2007, elle est la secrétaire générale et le visage du SwissBoardForum. Le Centre Patronal est également le principal partenaire du SwissBoardForum depuis le début. Le secrétariat a été confié au Centre Patronal dans le cadre d'un mandat, qui reste le même après le départ de Stefanie Meier-Gubser.

Nous souhaitons chaleureusement la bienvenue à Martin Troxler et sommes également très heureux que Stefanie Meier-Gubser reste associée au SwissBoardForum et continue à s'engager pour les intérêts de l'association, du conseil d'administration et de la corporate governance. Nous lui souhaitons bonne chance, satisfaction et beaucoup de succès pour son travail en tant qu'indépendante.

Partenaires principaux :



Partenaires médias :



Boyden et EY, nouveaux partenaires Premium

Boyden Global Executive Search et Ernst & Young seront les nouveaux partenaires Premium du SwissBoardForum à partir de 2019. Bienvenus à bord!

Boyden est représenté par son CEO & Board Services en Suisse présents dans leurs bureaux de Genève et Zurich. Boyden offre, entre autres, des analyses et des évaluations complètes pour les membres du conseil d'administration et propose une planification pour la succession des directeurs. Boyden aide aussi ses clients à optimiser leur philosophie de gestion - du recrutement de spécialistes exceptionnels à la constitution de conseils d'administration efficaces et agiles.

Ernst & Young accompagne les décideurs de l'entreprise dans l'accomplissement de leurs tâches avec son concept global d'informations et de services EY Governance Matters®. Les équipes multidisciplinaires d'EY veillent à assurer une bonne gouvernance et un bon contrôle de l'entreprise, une communication fiable des données financières et une gestion rigoureuse des risques – créant la transparence et la confiance qui sont essentielles au succès de votre entreprise.

AGENDA SwissBoardForum

Le calendrier 2019 des manifestations suivra prochainement.

IMPRESSUM & PARTENAIRES

Rédactrice responsable:

Stefanie Meier-Gubser
Secrétaire générale du SwissBoardForum

Traduction:

Sandrine Hanhardt Redondo, secrétaire romande

Layout:

Silversign GmbH, Berne

Images:

www.istock.com

Impression:

Jost Druck AG, Hünibach

Édition:

500 Ex f

SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année

Information: www.swissboardforum.ch