

Sommaire

Abréviations	11
Préface	13
Le SwissBoardForum	15
Liste des auteurs	16
1 Introduction	22
1.1 Le conseil d'administration et les défis qu'il doit affronter	22
1.1.1 Le conseil d'administration, organe de conduite stratégique	22
1.1.2 La responsabilité financière du conseil d'administration	23
1.1.3 Le choix des collaborateurs, reine des disciplines	23
1.1.4 Responsabilité	23
1.1.5 Indépendance	24
1.2 Le conseil d'administration d'entreprises familiales	24
1.2.1 Particularité de la gouvernance	25
1.2.2 Membres indépendants du conseil d'administration	26
1.3 Le conseil d'administration de PME cotées en bourse	28
1.4 Le conseil d'administration de start-ups	29
1.5 Le conseil d'administration d'entreprises financières et de banques	31
1.6 Le conseil d'administration d'entreprises de droit public	32
1.6.1 Défis supplémentaires	32
1.6.2 Les exigences auxquelles le conseil d'administration doit répondre	33
2 Principes de base	36
2.1 La notion et le dispositif de gouvernance d'entreprise	36
2.2 Les bases légales de la société anonyme	39
2.2.1 Le Code des obligations et autres lois	39

2.2.2	Le Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprises	40
2.2.3	Dispositions de la bourse	41
2.2.4	Les circulaires de la FINMA	41
2.2.5	Exigences des actionnaires	41
2.3	Les organes de la société anonyme	42
2.3.1	Le principe de parité	43
2.3.2	Les trois organes	43
2.4	Conseils pratiques	45
3	L'assemblée générale	48
3.1	L'assemblée générale, organe des actionnaires	48
3.2	Attributions intransmissibles	50
3.3	Statuts et règlement d'organisation	53
3.4	Déroulement des assemblées générales	55
3.4.1	Préparation et convocation	55
3.4.2	Conduite de l'assemblée générale	57
3.4.3	Suivi et documentation	59
3.4.4	Contestation et nullité	61
3.5	Assemblée générale numérique	61
3.5.1	Assemblée générale hybride	61
3.5.2	Assemblée générale virtuelle	61
3.5.3	Conditions d'utilisation de moyens électroniques	62
3.5.4	Problèmes techniques	64
3.6	Nécessité d'agir pour les sociétés établies	65
3.7	Conseils pratiques	67
4	Le conseil d'administration	70
4.1	Le conseil d'administration, organe de direction stratégique	70
4.1.1	Les tâches du conseil d'administration	71
4.1.2	Structure et composition du conseil d'administration	73
4.1.3	La collaboration	74

4.1.4	Le processus stratégique	75
4.1.5	Conseils pratiques	75
4.2	Attributions intransmissibles et inaliénables du conseil d'administration	76
4.2.1	Le rapport de gestion	76
4.3	Responsabilité	77
4.3.1	Responsabilité du conseil d'administration et de la direction	77
4.4	Le mandat d'administrateur	84
4.4.1	Début, durée et fin du mandat d'administrateur	85
4.4.2	Clarifications préalables à l'acceptation du mandat	86
4.4.3	Conseils pratiques	89
4.4.4	Rémunération du mandat d'administrateur	89
4.4.5	Qualification du contrat	91
4.5	Structure et composition du conseil d'administration	96
4.5.1	L'adéquation de la structure et de la composition du CA, facteur de succès	97
4.5.2	Structure fonctionnelle	97
4.5.3	Structure adaptée	98
4.5.4	Structure organisationnelle	98
4.5.5	Diversité du CA	98
4.5.6	Unité du CA	99
4.5.7	Complémentarité des rôles et des types	99
4.5.8	Influences extérieures	99
4.5.9	Facteurs spécifiques à l'entreprise	99
4.5.10	Importance de la structure et de la composition du CA	100
4.5.11	Conseils pratiques	103
4.6	La présidence du CA	104
4.6.1	Obligations légales	105
4.6.2	Tâches non écrites	107
4.7	La vice-présidence	109

5	Les comités du conseil d'administration	114
5.1	Comité d'audit et des risques	114
5.2	Comité de rémunération	116
5.2.1	Responsabilités du comité de rémunération	116
5.2.2	Principe de base des systèmes de rémunération du CA et de la direction	117
5.2.3	Rémunération des administrateurs: objectifs et modalités	119
5.2.4	Rémunération des membres de la direction: objectifs et modalités	121
5.2.5	Performance et culture	124
5.2.6	Évaluation (des performances) du conseil d'administration	126
5.2.7	Conseils pratiques	128
5.3	Comité de nomination	130
5.3.1	Tâches du comité et objectifs de la planification successorale prévisionnelle	131
5.3.2	Planification de la succession au sein du CA et de la direction	133
5.3.3	L'intégration au CA et à la direction	136
5.3.4	Conseils pratiques	138
5.4	Autres comités	139
5.4.1	Stratégie	139
5.4.2	Gouvernance d'entreprise	139
5.4.3	ESG/Durabilité	140
5.4.4	Informatique/Technologie/Numérique	140
5.4.5	Construction et immobilier	140
5.5	Conseil pratique	140
6	La direction	144
6.1	Attributions transmissibles	144
6.2	La direction en tant qu'organe de gestion opérationnelle	146
6.2.1	Le directeur général (CEO, <i>Chief Executive Officer</i>)	148

6.2.2	Le directeur des finances (CFO, <i>Chief Financial Officer</i>)	153
6.2.3	Autres membres de la direction	157
6.2.4	Conseils pratiques	161
7	Le travail du conseil d'administration	164
7.1	Séances du CA	165
7.1.1	Fréquence et calendrier des séances	166
7.1.2	Préparation des séances: préparation, convocation, direction, déroulement	169
7.1.3	Processus décisionnel et prise de décision	172
7.1.4	Procès-verbal et mise en œuvre	175
7.1.5	Conseils pratiques	176
7.2	Interactions avec le conseil d'administration	176
7.3	Présidence et vice-présidence	177
7.3.1	Entente et compétences	177
7.4	Planification et mise en œuvre de la stratégie	183
7.4.1	Les grands axes de la réflexion stratégique du CA	185
7.4.2	Stratégie de propriété et accroissement du patrimoine	187
7.4.3	Stratégie d'entreprise et valeur des marques	190
7.4.4	Stratégie d'entreprise et l'equity story	191
7.4.5	Mise en œuvre et contrôle de la stratégie	199
7.4.6	But de la société et gestion des parties prenantes	201
7.4.7	Une famille comme actionnaire	202
7.4.8	Conseils pratiques	206
7.5	Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)	207
7.5.1	La durabilité des points de vue financier et non financier	207
7.5.2	Les critères ESG dans la politique de publication	210
7.5.3	Critères ESG de politique de rémunération	224
7.5.4	Critères ESG et politique fiscale	230

8	Boîte à outils de l'administrateur	236
8.1	Délais et échéances fixés par le droit de la SA	236
8.2	Exemple de profil pour le poste d'administrateur	239
8.3	Liste de contrôle d'une invitation à une séance du conseil d'administration	242
8.4	Liste de contrôle d'une invitation à l'assemblée générale	244
8.5	Exemple d'invitation à une assemblée générale	246
8.6	Composition du CA	248
8.7	Code de conduite des administrateurs	250
8.8	Collaboration CA – président du CA – CEO	252
8.9	Recrutement du CA	253
8.10	Contrôle rapide de la gouvernance	254
8.11	Attributions contraignantes du CA	256
8.12	Calendrier de gestion	257
8.13	Cockpit du CA	258
8.14	Procès-verbal du CA	259
8.15	Dix pièges à éviter	260
8.16	Plan de succession	262
8.17	Avant d'assumer le mandat	263
8.18	Processus stratégique des PME	264