



Newsletter 25 | mars 2016

EDITORIAL

Succès et futurs défis

L'isade a maintenant près de neuf ans. Avec environ 500 membres, représentant plusieurs milliers de PME suisses, nous pouvons nous considérer comme une association économique bien établie. Nous comptons environ 40% de membres romands, un fait notable qui fait de l'isade l'unique association d'administrateurs de PME active dans tout le pays.

De l'avis du comité, l'édition du «Manuel pour l'administrateur» représente un point culminant des activités entreprises jusqu'alors par l'isade. Ce vade-mecum s'adressant aux conseils d'administration de PME a été écrit par des praticiens pour leurs pairs. Le manuel ne vise pas à satisfaire de très hautes exigences scientifiques, mais à être une référence fiable et facile d'accès pour des administrateurs de PME avides de savoir pratique. A cet égard, le manuel a trouvé un très bon accueil. Nous espérons qu'il vous est aussi parfois utile dans votre pratique.

Au cours de cette année, nous voulons à nouveau être une plate-forme pour le CA en offrant, grâce à l'organisation de quatorze événements – dont six en Suisse romande –, de multiples occasions pour les membres d'apprendre de nouvelles choses et de pouvoir réseauter entre pairs. Profitez de ces occasions! L'année isade 2016 se consacre au thème général de «Best Practice». Bien que ce concept ait sa part d'ombre et de généralité, il est juste de s'inspirer d'exemples de bonnes pratiques. Chaque entreprise doit cependant, en regard de sa situation spécifique, trouver ses propres solutions. La «Best Practice» peut fournir des indications, mais cette notion seule ne livre pas de recette toute faite.

Vu la taille atteinte par l'isade, le comité a décidé de renforcer les activités de prise d'influence politique – surtout sur le plan fédéral. La composition du conseil consultatif est réorientée par rapport à ce but. Considérant nos moyens financiers limités, nous continuerons à nous exprimer publiquement lorsque les intérêts de nos membres, des administrateurs de PME, sont concernés. C'est actuellement le cas en matière de troisième réforme de l'imposition des entreprises et

THÈMES

EDITORIAL

isade – succès et futurs défis

BONNE GOUVERNANCE

Gouvernance d'entreprise familiale: le trilemme patrimonial, successoral et matrimonial

BONNE GOUVERNANCE

Gouvernance d'entreprise familiale: l'utilité d'un conseil consultatif stratégique

ISADE INTERNE

Un nouveau partenaire pour l'isade

AGENDA ISADE

CONTACT

isade – Institut suisse des administrateurs

Kapellenstrasse 14
Case postale, CH-3001 Berne

Secrétariat romand:

Case postale 1215
CH-1001 Lausanne
secretariat@isade.ch

www.isade.ch

de révision du droit de la SA. En outre, nous nous opposons à toute nouvelle réglementation inutile et sommes, en cela, en bonne compagnie. Il s'agit en particulier d'empêcher que des règles, qui peuvent être pertinentes pour des sociétés importantes et/ou cotées soient transposées sans autre aux petites entreprises caractérisées par une structure d'entrepreneur individuel ou propriétaire.

La Suisse doit sa prospérité à un ordre économique plus libéral que dans d'autres pays alentours. Nous voulons préserver cela. Dès lors, l'isade prend position lors de procédures de consultation et influence – notamment par le biais des membres de son conseil consultatif – sur le processus législatif. Aidez-nous par vos avis précieux et appréciés!

Peter Kofmel, président isade

BONNE GOUVERNANCE

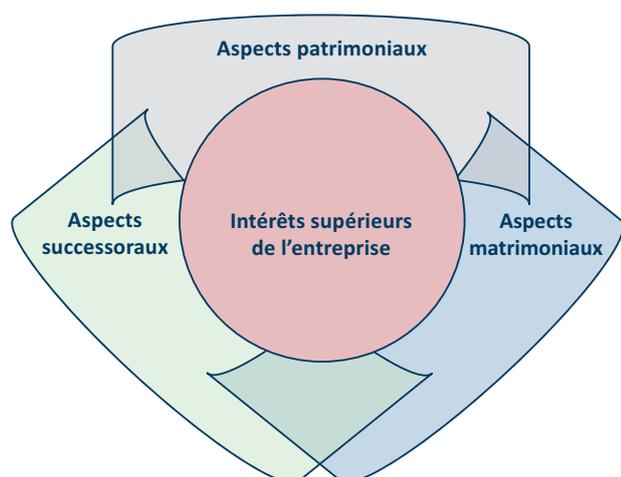
Gouvernance d'entreprise familiale: le trilemme patrimonial, successoral et matrimonial

Définition, avantages et faiblesses de l'entreprise familiale

Est communément une entreprise familiale, une société non-cotée dont la famille détient au moins 50% des droits de vote et 32% pour les autres. Diverses études montrent que les entreprises familiales agissent davantage sur le long terme et sur la durabilité, qu'elles ont des processus décisionnels souples et rapides, ainsi qu'une culture inclusive des collaborateurs. Ces sociétés diffèrent des grands groupes internationaux par leur engagement social et personnel ainsi que par leur ancrage local. Du côté des faiblesses, il faut noter par contre l'enjeu de la succession irrésolue, l'accès plus difficile aux capitaux et le risque de conflits familiaux.

Préserver les intérêts supérieurs de l'entreprise

Les entreprises familiales forment, avec 88% des sociétés en Suisse, le véritable tissu économique du pays. Elles affrontent une sorte de «trilemme patrimonial, successoral et matrimonial», c'est-à-dire un choix préférentiel à opérer entre trois intérêts qu'il est impossible de satisfaire tous. En outre, le CA doit toujours veiller aux intérêts supérieurs de l'entreprise pour en garantir la pérennité!



Aspects patrimoniaux

La gestion du patrimoine de l'entreprise constitue le premier défi, surtout si celui-ci est entremêlé avec d'autres actifs de la famille (mobilier ou immobilier). Partage-t-elle des valeurs communes, une même vision du futur de la société ? Les actionnaires familiaux ont-ils les mêmes attentes matérielles/immatérielles au fil du temps ? Des actionnaires sont parfois dans l'embarras d'avoir des actions à haute valeur financière sans pouvoir payer l'impôt sur la fortune y afférent.

Aspects matrimoniaux

Comment faut-il répartir les biens se divisant au fil des générations et des mariages au sein de la famille, ou comment répartir les biens lors de la survenance d'un divorce difficile ? Faut-il conclure de stricts contrats de mariage pour éviter la dilution du patrimoine familial ? La disparition progressive de l'action au porteur rendra ces situations plus complexes encore.

Aspects successoraux

La succession, le passage aux prochaines générations, est le troisième défi qu'affronte l'entreprise familiale. Quelles règles définir pour satisfaire aux attentes de chacun, qui divergent de plus en plus au fil des générations, certains voulant un dividende, d'autres vendre ? Certains veulent siéger au CA, d'autres assumer un poste opérationnel, ont-ils les compétences requises ? Comment enfin préserver l'équilibre entre tous, lorsqu'avec le temps, plusieurs familles/branches sont actionnaires d'une même entreprise ?

Créer des structures distinctes pour gérer le trilemme

En vue de gérer convenablement ce trilemme problématique, il importe de bien séparer les aspects stratégiques et opérationnels de l'entreprise des enjeux familiaux. Les rôles et les responsabilités des actionnaires, des membres du CA et ceux de la direction doivent être clairement définis. Il est

très utile de mettre sur pied une structure séparée (SA, fondation, syndicat de famille, etc.) pour gérer les questions familiales. Celle-ci permet de réunir les membres de la famille (actionnaires), de pouvoir leur expliquer le fonctionnement de l'entreprise, leur exposer la marche des affaires et les projets en cours, mais aussi de dialoguer plus généralement avec eux sur la gouvernance d'entreprise, les stratégies adoptées et sur le choix des personnes-clés.

Régler les questions financières et familiales au sein d'une structure adéquate

La société/holding/syndicat-familial spécifique peut par exemple encaisser et distribuer les dividendes après création de réserves suffisantes pour garantir un paiement annuel régulier. La structure peut investir dans d'autres titres et biens (immobiliers par exemple) lui permettant d'acquérir des revenus complémentaires pour «lisser» le paiement annuel aux membres de la famille. Elle peut aussi établir une bourse interne pour l'achat/vente des actions de l'entreprise afin que ces transactions restent dans la famille. Enfin, cette structure peut nommer un représentant au CA qui, après délibérations au sein de la famille, défend des positions claires de la famille.

Former un CA professionnel avec des administrateurs indépendants

En tant qu'administrateur indépendant, je siège au CA du Groupe Corti à Winterthur, société familiale fondée en 1868 et active dans la construction. Le président du Conseil, M. P. Corti, y représente la 5ème génération. Le vice-président, M. Miléan Prenosil est aussi le président de l'entreprise familiale Confiserie Sprüngli (fondée en 1836) où il représente la 6ème génération. Les trois autres membres du Conseil du Groupe Corti sont des administrateurs indépendants. Dans les sociétés familiales, ces administrateurs indépendants, qui ne sont ni liés à l'histoire familiale ni ne font partie d'un clan et sont donc situés hors des conflits familiaux, peuvent veiller à l'intérêt supérieur de l'entreprise en contribuant par exemple à la mise en place d'une gouvernance professionnelle, apporter des points de vue nouveaux et d'autres expériences et contribuer à la résolution de divergences au sein de la famille, et ceci pour le bien de toutes les parties concernées.

Dominique Freymond, vice-président isade

Gouvernance d'entreprise familiale: l'utilité d'un conseil consultatif stratégique

Un exemple illustratif tiré de la pratique entrepreneuriale

En lien direct avec l'article précédent, la rédaction de la présente Newsletter a jugé utile d'illustrer et de compléter le thème de la gouvernance des entreprises familiales à l'aide d'un exemple tiré de la pratique entrepreneuriale.

L'entreprise API SA (Lausanne/Genève/Dietikon) est une société familiale spécialisée dans les technologies de l'information, fondée en 1990 par M. Maxime Borros (membre isade). A l'origine créée en vue de répondre au besoin de l'externalisation des services IT et la gestion des infrastructures de sociétés clientes, API étoffe ses prestations de services par le placement de personnel informatique ainsi que le développement de solutions professionnelles spécifiques liées à ses activités de base. API compte aujourd'hui environ 80 collaborateurs.

Vu la croissance et la diversification continue de l'entreprise, API décide de nommer, en 2012, un comité consultatif de cinq membres en matière de stratégie. L'entreprise familiale opte donc pour le modèle consistant à instaurer un organe consultatif dont les deux principales tâches sont, d'une part, d'assister et de pouvoir «challenger» la direction opérationnelle quant à ses choix stratégiques et,

d'autre part, d'identifier de nouveaux marchés intéressants pour le développement futur de la société.

A cet effet, le fondateur de l'entreprise sélectionne des personnalités issues des secteurs d'activité que la société cherche à développer. Pour une bonne représentativité, ce comité comporte un membre féminin et un autre qui est situé en Suisse alémanique.

Après plusieurs années d'activité, l'établissement d'un tel conseil consultatif, hors de la structure exécutive de la société, a fait ses preuves pour l'entreprise familiale API SA. L'accès régulier à des pairs professionnels qui ne sont toutefois pas impliqués dans la gestion opérationnelle de la société, permet à l'entrepreneur-propriétaire, M. Borros, et à la direction, d'effectuer régulièrement et de manière structurée l'effort d'introspection et de remise en question qu'il serait autrement difficile de réaliser à l'interne de l'entreprise. Ainsi, le comité consultatif en stratégie a par exemple aidé à stopper à temps un projet de développement, pourtant validé auparavant par la direction opérationnelle, parce qu'il s'est avéré inadéquat à moyen terme pour l'entreprise. L'appui actif de ce comité extérieur à l'entreprise et à la famille a également contribué à considérer les réflexions stratégiques et de développement de la société en lien plus étroit avec l'enjeu futur de la succession.

En définitive, l'exemple illustratif du choix d'un conseil consultatif en stratégie pour API SA révèle que, dans des PME familiales, le recours à un organe spécifique composé de personnalités expérimentées et extérieures à la société peut compléter, de façon souple et efficace, l'organisation et le fonctionnement interne de l'entreprise, sans alourdir ou même réfréner celle-ci pour autant, au contraire, afin de pouvoir appuyer et renforcer la volonté et l'action de l'entrepreneur-proprétaire et de l'aider à pérenniser son entreprise.

Pour des informations complémentaires sur API SA:
<http://www.api.ch/presentation>

ISADE INTERNE

Un nouveau partenaire pour l'isade

La Mobilière

Assurances & prévoyance

La Mobilière, pourvoyeuse de nombreuses solutions d'assurance, est depuis le 1er janvier 2016 nouvellement partenaire premium de l'isade.

L'isade se réjouit de l'engagement de la Mobilière – Assurances & Prévoyances et l'accueille chaleureusement en tant que partenaire premium. Fondée en 1826 à Berne, la Mobilière est la plus ancienne société d'assurances privée de notre pays. Société de forme coopérative, elle privilégie depuis toujours l'intérêt de ses assurés. Notre nouveau partenaire exclusif en matière d'assurances propose notamment une assurance de protection juridique pour entreprises.

IMPRESSUM & PARTENAIRES

Rédacteur responsable:

Stéphane Bloetzer, secrétaire romand isade

Layout: Silversign GmbH, Berne

Images: www.fotolia.de

Impression: Jost Druck AG, Hünibach

Édition: 460 Ex f

isade point paraît quatre fois par année

Information: www.isade.ch

Partenaires principaux:

Partenaire média:



7 avril 2016

VR-Zirkel Zürich-Zug-Luzern: VR-Kultur und -Unabhängigkeit

Stephan Hostettler, Managing Partner
HCM Hostettler & Co

Au Premier, Lucerne

22 avril 2016

Medientraining für VR

Oliver Schroeder, Diplomjournalist,
Kommunikationsberater

MAZ, Lucerne

28 avril 2016

La bonne gouvernance au sein d'une entreprise familiale non cotée en bourse

Michel Balestra, président du CA de Balestratic SA
Bernard Girod, président du CA de Serbeco SA
Organisé en collaboration avec la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG)

Chambre de commerce (CCIG), Genève

11 mai 2016

La haute surveillance du CA – avec un focus sur le comité d'audit et l'analyse du risque

M. Christian Budry, Administrateur,
CA Romande Energie, EOS, Publigruppe etc.

Centre Patronal, Paudex

Pour voir tout le calendrier et pour inscription aux manifestations visitez notre site internet
www.isade.ch