



Newsletter 29 | Mars 2017

## EDITORIAL

# Les conseils d'administration doivent aussi apprendre à être agiles

Dans le monde des technologies, l'agilité est un concept connu depuis plus de 20 ans ! En 2001, le développement rapide d'applications (RAD) fait l'objet d'une publication : l'agile manifesto. Parmi les méthodes agiles les plus connues se trouve SCRUM, développée à la même époque. Ces approches nécessitent un alignement sur quatre éléments fondamentaux : l'équipe, le projet, la collaboration et l'acceptation du changement.

Si nous faisons un parallèle avec les conseils d'administration, nous constatons que les deux premiers éléments sont évidents : le conseil est une équipe solidaire et responsable et son projet est construit autour d'un modèle d'affaires et d'une stratégie clairs assurant la pérennité de l'entreprise.

Le troisième élément devient plus complexe, car le succès d'une bonne gouvernance ne repose pas uniquement sur la qualité de la collaboration entre administrateurs mais bien plus sur les relations de confiance du binôme président et directeur général, ainsi que sur une étroite et efficace collaboration au sein de l'équipe de direction et à tous les niveaux de l'entreprise.

Le dernier élément est le plus difficile. L'ouverture au changement et son acceptation ne sont généralement pas les principales qualités d'un conseil d'administration. Les exigences légales, réglementaires et de conformité, la bonne gestion des risques, la pression des régulateurs et des auditeurs poussent plutôt les administrateurs à rechercher la stabilité et à éviter des évolutions trop rapides ou incertaines. Et pourtant, dans l'environnement actuel, il est indispensable de prendre en considération les profondes mutations économiques, technologiques, sociétales et politiques.

## THÈMES

### EDITORIAL

**Les conseils d'administration doivent aussi apprendre à être agiles**

### PROCÈS-VERBAL ET MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS

**Le procès-verbal, un outil essentiel pour le conseil d'administration**

### DROIT

**La révision du droit de la SA**

### DIGITAL TRANSFORMATION

**Conseil d'administration 4.0 – comment répondre aux défis de la numérisation ?**

### 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](http://www.isade.ch)

En 1859, Charles Darwin publie « L'origine des espèces » dont le titre originel était « Sur l'origine des espèces au moyen de la sélection naturelle, ou la préservation des races les meilleures dans la lutte pour la vie ». Sa théorie selon laquelle « les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais ce sont celles qui s'adaptent le mieux aux changements » est aujourd'hui valable pour les entreprises car seules les plus agiles survivront.

Afin d'aider les administrateurs à trouver des bonnes pistes pour développer cette nécessaire agilité, l'isade en a fait le thème de ses 10 ans. Dans le cadre de ses conférences et surtout de son assemblée générale, elle fera témoigner de nombreux présidents de conseil, administrateurs, chefs d'entreprise et experts sur les multiples facettes de l'agilité afin de partager des expériences, de discuter de succès mais aussi d'échecs et de rechercher ensemble des solutions adéquates pour chaque type de PME.

*Dominique Freymond, vice-président isade*

## PROCÈS-VERBAL ET MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS

# Le procès-verbal, un outil essentiel pour le conseil d'administration

## Petit test

Prenez la peine de relire le procès-verbal d'une séance de conseil d'administration tenue une année auparavant et vérifiez si vous comprenez toujours son contenu, si les décisions mentionnées sont claires et si elles ont été mises en œuvre ! Vous pouvez être agréablement surpris mais aussi étonné parfois des lacunes. Or, en cas de conflit, de difficulté ou de faillite, c'est le procès-verbal de vos délibérations et décisions qui fait foi et non la mémoire parfois défaillante et subjective de chacun.

## Choisir un secrétaire au sein du conseil ou hors conseil ?

Selon l'art. 712 CO : « Le conseil d'administration désigne son président et le secrétaire. Celui-ci n'appartient pas nécessairement au conseil ». Dans une petite PME, les procès-verbaux du conseil et de l'assemblée générale sont confiés à la fiduciaire qui rédigera le minimum nécessaire pour être conforme aux exigences légales. A partir d'une certaine taille, il est assez usuel de confier cette responsabilité à la secrétaire de direction. Elle connaît parfaitement l'entreprise et pourra écrire un procès-verbal en toute connaissance de cause. Soyez conscient toutefois

qu'elle peut être parfois prise dans un conflit de loyauté entre ce qu'elle entend dans les séances du conseil d'administration et les séances de direction. Si l'entreprise dispose de moyens suffisants, elle peut faire appel à une personne extérieure, souvent un juriste. Il aura les avantages de disposer des compétences spécifiques nécessaires et de la neutralité mais l'inconvénient de ne pas connaître l'entreprise de l'intérieur.

## Les pièges dans le choix du secrétaire du conseil d'administration

Parfois, le président ou le directeur accepte de se « dévouer » pour rédiger le procès-verbal de la séance. Sa rédaction risque de manquer d'objectivité car la tentation de formuler subtilement les décisions à son avantage est grande. Il reste encore la possibilité de confier cette tâche à un administrateur afin que cela reste entre membres du conseil. Dans tous les cas, ce sont des pièges à éviter car il est impossible de bien se concentrer sur sa tâche et de participer activement à la discussion et à la prise de décision.

## Les différents types de procès-verbaux

La loi exige que « les délibérations et les décisions du conseil d'administration soient consignées dans un procès-verbal signé par le président et le secrétaire ». Vous avez le choix entre le procès-verbal succinct, synthétique ou intégral. Le verbatim, fréquent dans le monde politique, est à éviter afin de ne pas perdre beaucoup de temps et d'énergie à débattre de la formulation des interventions ; l'essentiel est dans la décision prise. A contrario, l'unique rédaction des décisions est insuffisante. Selon la jurisprudence et le concept de la « business judgment rule », le conseil doit documenter toutes ses décisions, y compris les étapes préalables, notamment en faisant tenir un procès-verbal auquel seront annexées les pièces idoines.

## Le contenu adéquat

N'oubliez pas de mentionner un certain nombre d'informations indispensables, à commencer par la liste des personnes présentes et absentes, la date, le début et la fin de la réunion. Les déclarations de récusation ou tout autre information sur des conflits d'intérêts sont essentielles afin de protéger la personne concernée et le conseil d'éventuelles critiques. Chaque administrateur peut aussi y faire figurer une prise de position individuelle nominative. Enfin, n'oubliez pas les signatures authentiques du président et du secrétaire et toute annexe ayant contribué à la discussion et prise de décision, puis archivez correctement l'original.

## Un outil de travail essentiel

En plus de l'obligation légale, un procès-verbal d'une séance du conseil ou d'un de ses comités est essentiel pour gérer les décisions prises. Il ne permet pas seulement de se rappeler ce qui a été décidé, mais surtout de vérifier

plus tard si chaque décision a bien été mise en œuvre. C'est donc un outil de travail précieux que le président, mais aussi les autres participants aux réunions, utiliseront pour gérer les suspens et s'assurer de la réalité opérationnelle de leurs délibérations.

*Dominique Freymond, vice-président isade*

## DROIT



## La révision du droit de la SA

**Le Conseil fédéral a adopté, en novembre dernier, le Message relatif à la révision de la société anonyme (SA). Tour d'horizon et point de vue de l'isade sur deux aspects particuliers.**

De manière générale, l'isade se félicite des modifications du droit de la SA qui tendent à plus de flexibilité pour les entreprises et les administrateurs. Il en va ainsi de la possibilité de pouvoir fixer à l'avenir le capital-actions dans la monnaie étrangère la plus importante au regard des activités de l'entreprise ou de la création de l'instrument de la marge de fluctuations du capital-actions.

Sur certains points, le projet va toutefois trop loin en niant le principe de la liberté économique et celle des entreprises de décider de leur organisation. Il s'agit d'abord de la proposition d'introduire des quotas féminins dans la loi. Selon le projet du Conseil fédéral, les conseils d'administration (CA) des entreprises d'une certaine taille devront compter au minimum 30% de femmes et les directions 20%. L'isade œuvre pour la diversité et la complémentarité au sein des CA mais s'oppose aux quotas. Les entreprises savent qu'elles ont intérêt à ce que davantage de femmes soient présentes aux niveaux de direction et il est dès lors inutile de mettre les entreprises sous contrainte étatique. Le CA idéal doit être composé à l'image de l'entreprise, de ses défis, de son marché et de son potentiel de développement. Les femmes, aussi bien formées et qualifiées que les hommes, ont ainsi toute leur place dans les CA.

Le Deuxième point concerne la gouvernance et le droit aux renseignements des actionnaires en sus de l'Assemblée générale. Ainsi, les actionnaires qui représentent, dans les sociétés non cotées, 5% des voix ou du capital action peuvent en tout temps demander au conseil d'administration des renseignements sur les affaires de la société. Ce droit va trop loin. Les droits d'information actuels des actionnaires suffisent, libre aux entreprises d'offrir à leurs actionnaires des droits de renseignements plus étendus par le biais de leurs statuts.

*Sandrine Hanhardt Redondo, secrétaire romande ad interim*

## DIGITAL TRANSFORMATION

## Conseil d'administration 4.0 – comment répondre aux défis de la numérisation ?

La capitalisation boursière des « Big five » du numérique, Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon, Facebook se monte aujourd'hui à plus de 2'500 milliards de dollars! Leurs réserves de liquidité (de 500 milliards à elles cinq) leur permettent d'accélérer le rythme de leurs investissements et de leurs diversifications et de pénétrer avec succès dans des marchés où de grands acteurs pensaient avoir une forte position. AmazonGo dans la distribution alimentaire, Alphabet dans les voitures autonomes, Apple dans les montres connectées.

Plus près en Suisse, même si les chiffres sont plus modestes, la vague numérique a débarqué. Pour exemple, les SMS qui représentaient encore 400 millions de revenus il y a peu se voient remplacés par le service WhatsApp, une entreprise Internet ou autre exemple, la disparition de plus de la moitié des agences de voyage à l'ère des Airbnb, Tripadvisor et ebooks.

Alors, que faire en tant qu'administrateur d'un conseil dont les membres, souvent, n'ont pas été acteurs de cette transformation ?

- **Avoir une définition commune de ce qu'est la numérisation et ses champs d'application.**

La numérisation consiste dans le remplacement et l'amélioration de processus physiques par des logiciels, des données et des services basés sur l'internet. Ses effets se font ressentir dans quatre domaines, dont tous doivent être impérativement discutés au sein du conseil.

1. elle crée de nouveaux modèles commerciaux
2. elle permet d'améliorer l'expérience client
3. elle améliore l'efficacité des processus métier
4. elle permet de nouvelles formes de travail, comme travailler quel que soit l'endroit ou l'heure

- **Comprendre comment le digital peut transformer le business modèle.**

Pour cela il est important de comprendre et de connaître toute l'expérience client afin de pouvoir challenger la direction sur un potentiel d'amélioration de celle-ci, via de nouvelles technologies ou une meilleure utilisation des données.

- **S'engager plus fréquemment dans la stratégie et le risque.**

Le marché n'attend pas, les cycles d'innovations et de disruptions s'accroissent. Il est nécessaire que le conseil monitore régulièrement la mise en œuvre de la stratégie et la mette en perspective par rapport au développement du marché. En parallèle, une bonne gestion du risque au niveau de la cybersécurité et du cloud est impérative.

- **Et last but not least, améliorer la compétence numérique du conseil.**

Cela peut se faire de nombreuses façons. Organiser chaque année une demi-journée avec quelques patrons de start-up proches de votre domaine d'activité, demander aux jeunes de l'entreprise de vous présenter leurs idées d'innovation ou alors nommer un membre avec une forte expertise digitale et l'accompagner la 1<sup>ère</sup> année pour s'assurer du fit culturel avec l'entreprise et le reste des membres du conseil.

On l'oublie souvent: une success story de la Silicon Valley masque souvent des douzaines d'échecs. La numérisation exige une culture du droit à l'erreur afin d'évoluer et d'apprendre. Du point de vue culturel, ceci est plus difficile pour les européens et d'autant plus pour les administrateurs qui sont souvent dans un rôle de « surveillance » et ainsi enclins à la prudence.

*Alexandra Post Quillet*

Sources : Swisscom, Conférence Christian Petit, Nov. 2016 and McKinsey Quarterly, juillet 2016

## IMPRESSUM & PARTENAIRES

### Rédacteur responsable:

Sandrine Hanhardt Redondo, secrétaire romande ad interim

**Layout:** Silversign GmbH, Berne  
**Images:** www.fotolia.de  
**Impression:** Jost Druck AG, Hünibach  
**Édition:** 500 Ex f  
 isade point paraît quatre fois par année  
**Information:** www.isade.ch

29 mars 2017

### Medientraining für VR

**Oliver Schroeder**, Diplom-Journalist, Kommunikationsberater und Medientrainer

MAZ, Luzern

12 avril 2017

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

**Ines Pöschel**, Partnerin Kellerhals Carrard  
**Dr. Stephan Hostettler**, Managing Partner HCM Hostettler & Company

Au Premier, Zürich

18 mai 2017

### Le CA face au défi de la digitalisation

**Mme Alexandra Post Quillet**, membre des conseils d'administration des CFF, Hug et Schenk  
**M. Christian Petit**, membre de la direction de Swisscom

Centre Patronal, Paudex

21 juin 2017

### Agilité au sein du CA

Assemblée Générale et exposé introductif

Sessions sur le CA

Kongress + Kursaal Bern AG, Berne

Pour voir tout le calendrier et pour les inscriptions aux manifestations, visitez notre site internet [www.isade.ch](http://www.isade.ch)

Partenaires principaux:

Partenaire média:

