

Governance of a Swiss Group's subsidiary in an emerging country

Les grands groupes sont rompus à ouvrir des sociétés ou des filiales à l'étranger, notamment dans les pays émergents. Pour les PME suisses par contre, cet exercice n'est pas sans risque et peut présenter de nombreux pièges. De la gouvernance suisse à la gouvernance locale, quels sont les enjeux?

Le travail de certification se base sur un cas se déroulant en Asie Centrale et d'exemples issus d'autres pays d'ex-URSS, soit la création, la mise en place et le développement d'une filiale d'une société suisse dans un pays émergent.

L'effondrement de l'URSS entre 1988 et 1991 a eu pour effet la création de nouveaux états indépendants. Il aura fallu une décennie pour mettre en place une législation solide qui protège tout investisseur étranger.

La phase préparatoire aboutissant à la prise de décision d'ouvrir une filiale dans un pays émergent est liée à une analyse en profondeur des aspects socio-économiques, politiques, légaux et fiscaux. Il est primordial de se rendre sur place, de s'immerger et de comprendre la culture du pays dans lequel on va investir, tout en le présentant correctement au Conseil d'Administration (CA) suisse.

La gouvernance du CA en Suisse est un fait établi avec un cadre juridique clair. À l'étranger et surtout dans les pays émergents ce n'est pas souvent pas le cas. Dans la mesure du possible, il est recommandé que la gouvernance d'une filiale d'une société suisse dans un pays émergent s'inspire de celle de la maison-mère et du système helvétique.

À l'étranger, le système moniste suisse n'est que rarement appliqué, au contraire du système dualiste. Les expatriés sont souvent opératifs tant au niveau de la structure locale qu'au niveau du CA et donc plus exposés!

Certains autres éléments clés à observer:

- Joint-venture ou entreprise 100% indépendante? À savoir qu'en Asie Centrale, la société est clanique. Et en cas de partenariat, avec qui s'engager? Éviter les PEP (personnes politiquement exposées): l'environnement politique peut changer rapidement et mettre une société en péril à cause d'un mauvais choix de partenaires.
- Gestion des risques. Tout risque non identifié et/ou non évalué peut avoir des répercussions jusqu'à l'organisation parente.
- Contrôle interne strict et procédures claires afin d'éviter toutes fraudes et corruption.
- Stratégie d'évaluation du CA local.
- Stratégie de sortie ou comment se retirer d'un pays et clôturer la société.
- «May-day» liste, anticiper la séparation d'un membre du CA local: être prêt avec une solution de remplacement, avoir une liste de candidats.
- Valider par le CA local un code de conduite et d'éthique politique en matière de cadeaux et de divertissements.
- Etc.

Éviter le piège de la corruption! Ceci est une spécialité lorsque certains organes locaux mettent la pression sur la direction opérative par des contrôles intempestifs ou par toutes autres formes d'intimidation. Cela requiert l'appui d'excellents juristes et de soutiens locaux. Il faut savoir s'entourer!

Mon expérience dans la gouvernance d'entreprise au sein du CA local dans les pays de l'ex-URSS m'a appris à résoudre des problèmes dans un environnement complexe au travers d'une approche solide, pragmatique et humaine. L'aura de la Suisse est indéniablement un avantage, tant pour la maison-mère que pour sa filiale.