

# Quatre règles d'or pour une bonne gouvernance

**NOMINATION** Il n'y a pas de formule magique pour composer le meilleur conseil d'administration possible, répondent les experts. Mais il existe des critères à suivre. Certaines sociétés comme Richemont sont encore loin du compte

ALINE BASSIN  
@bassineline



**«Au sein d'un conseil, il faut avoir les bonnes compétences et les réévaluer régulièrement car les besoins peuvent évoluer dans le temps»**

ALEXANDRA POST QUILLET, MEMBRE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DE SCHENK, DES CFF ET D'EMMI

Il paraît bien loin le temps où un Peter Brabeck régnait en maître sur Nestlé, cumulant allègrement les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Aujourd'hui, en Suisse, les doubles casquettes sont vues d'un mauvais œil et les curriculum vitæ des administrateurs potentiels épluchés avec minutie.

A l'instar de Richemont qui tenait mercredi son assemblée générale, des sociétés sont encore jugées mauvaises élèves parce qu'elles ne respectent pas tous les critères de bonne gouvernance. Même s'il est impossible d'articuler une formule magique, les experts s'accordent sur quatre ingrédients clés lorsqu'il s'agit de former la «dream team» de l'administration d'entreprise.

## ■ L'indépendance comme valeur cardinale

En Suisse, aucune prescription légale n'encadre la composition du conseil d'administration, un organe qui a pour mission d'établir la stratégie de l'entreprise, d'assurer sa haute surveillance et de définir la politique de recrutement et de rémunération de la direction générale.

En 2001, la bourse suisse a tout de même défini des exigences en matière de transparence. A l'origine de ce tour de vis, des scandales – telle la faillite de Swissair – qui ont mis en exergue des lacunes et des failles au sein d'une instance cruciale. «Il y a eu prise de conscience que l'administrateur a une responsabilité individuelle vis-à-vis de l'entreprise, qui pourrait être engagée en cas de problème», relève Alexandra Post Quillet, membre des conseils d'administration de Schenck, des CFF et d'Emmi.

Alexandra Post Quillet y siège en tant qu'administratrice indépendante. Une caractéristique recherchée, car compter sur des membres qui n'ont pas de conflits d'intérêts, ne sont pas actionnaires et ont du recul

et de la distance par rapport à l'opérationnel est essentiel, aux yeux des spécialistes de la bonne gouvernance. Selon le code de bonnes pratiques d'Economie-suisse, les membres qui n'ont pas de fonctions exécutives au sein de la société, qui, s'ils en ont, l'ont quittée depuis au moins trois ans, ainsi que les personnes qui n'ont pas de relations d'affaires avec l'entreprise répondent à ce critère.

«Cette indépendance n'est pas toujours de 100%», observe Vincent Kaufmann, directeur de la fondation Ethos. Mais à nos yeux, les membres qui ne répondent pas à ce critère ne doivent pas dépasser la moitié du conseil.» La Finma, le gendarme suisse des marchés financiers, interdit par exemple aux membres de direction des banques et des assurances de siéger dans les conseils d'administration de leur société.

«Dans nos recommandations, nous reprenons cette prescription pour toutes les sociétés car cela n'est pas logique de les limiter à ce seul type d'entreprise», observe Vincent Kaufmann. Parmi les sociétés qui ne la suivent pas figure par exemple le groupe vaudois Kudelski, André Kudelski étant toujours le «président-directeur général».

## ■ Les compétences avant la représentativité

Afficher les compétences nécessaires pour la fonction. La condition paraît évidente. Pourtant, pendant des années, elle n'a pas forcément été déterminante: «Avant, on mettait l'ancien directeur, un avocat et un banquier», schématise Dominique Freymond, administrateur indépendant et consultant en gouvernance. «Aujourd'hui, on se dit: quelles sont les compétences métier dont j'ai besoin? Si j'ai un hôpital, je ne veux pas des gens qui comprennent seulement le médical, mais aussi la logistique, les infrastructures, les aspects financiers, etc.» «Il faut avoir les bonnes compétences et les réévaluer régulièrement car les besoins peuvent évoluer dans le temps, enchaîne Alexandra Post Quillet. Cela peut être une expertise dans les fusions et acquisitions parce que l'entreprise veut croître par des acquisitions, ou du numérique parce qu'on veut développer la société dans ce domaine avec par exemple du commerce en ligne.»

Notamment rendue nécessaire par une instabilité croissante et un environnement plus concurrentiel, cette évolution peut se heurter à des obstacles réglementaires, tels que les impératifs de représentation politique dans les entreprises publiques ou parapubliques. L'écueil n'est toutefois pas insurmontable, estime Dominique Freymond, citant par exemple le cas de l'Hôpital de Fribourg. «Avant, la conseillère d'Etat chargée de la santé était présidente du conseil d'administration et il y avait une composition politico-régionale. Cette situation créait un conflit

d'intérêts permanent et empêchait de disposer de toutes les bonnes connaissances nécessaires. Les députés ont décidé de changer cette composition et de mettre en exergue les compétences métier.» Après deux ans de travail, la formule a été complètement revue. La présidente de l'institution vient aujourd'hui du canton voisin de Berne et affiche une longue expérience dans le monde de la santé.

Autre exemple intéressant, le Groupe Mutuel dont le conseil a dû être complètement remanié en 2014, à la suite d'une intervention de la Finma qui avait décelé des graves problèmes de gouvernance. «Les profils ont été choisis en adéquation avec la phase que l'entreprise traversait, des personnalités avec un bagage solide et capables de rester unies dans des phases délicates», se souvient Karin Perraudin, qui en prit alors la

présidence. «Ce fut un véritable défi de créer un esprit et une culture forts dans une équipe entièrement renouvelée afin que celle-ci soit capable de travailler efficacement ensemble et de guider le Groupe Mutuel dans sa transformation», note celle qui préside toujours aux destinées de la société valaisanne.

«Si aujourd'hui, il n'y en a pas encore 20%, Ethos recommande de voter contre le président du conseil de nomination», indique Vincent Kaufmann, qui cite en exemple l'assureur Zurich qui a atteint cette année la parité. Mais pour qu'un conseil d'administration excelle, la diversité ne se limite de loin pas au genre. Selon les experts, la prise de décision est nettement meilleure lorsque des opinions diverses et des points de vue différents se confrontent. Il faut «éviter la pensée unique», résume Karin Perraudin. Un panachage des âges, nationalités et expertises peut donc stimuler la performance d'une entreprise. A une condition, parfois négligée: il faut aussi que l'alchimie opère au sein d'une équipe qui ne doit pas être trop grande, constituée idéalement de cinq à neuf personnes.

«Il faut bien comprendre pourquoi on vous veut et ce que vous pouvez apporter. Il y a quelques années, une société familiale m'a demandé si je pouvais la rejoindre en tant que première administratrice indépendante. En posant des questions, je me suis rendu compte que c'était plus un rôle alibi et que le propriétaire n'était pas encore mûr pour faire ce pas. Alors j'ai préféré renoncer.»

## ■ A vos agendas!

Lorsque les trois premiers critères ont été remplis se pose une dernière question qui n'est pas des moindres: l'agenda du ou de la papable. «Chez Ethos, nous n'acceptons pas plus de cinq mandats différents et ceux de président comptent doublement», précise Vincent Kaufmann. Sinon, le risque est grand de n'avoir pas assez de temps à investir. Et de citer le cas des directeurs exécutifs qui intègrent des conseils d'administration: «Un mandat, pourquoi pas? Mais il faut être très prudent. Car par beau temps, cela peut ne pas poser de problèmes mais qu'en sera-t-il si une crise survient dans son entreprise ou dans l'économie? Il n'aura plus le temps nécessaire.» Vice-président de Credit Suisse jusqu'à cette année, le directeur général de Roche Severin Schwan a par exemple renoncé à se représenter, jugeant les deux fonctions incompatibles.

Mettre la main sur la perle rare peut donc vite relever du casse-tête chinois et va nécessiter d'élaborer une matrice de compétences car, souvent, des candidats vont cocher plusieurs cases. Pour procéder, le comité de sélection va souvent s'appuyer sur des chasseurs de têtes spécialisés dans cette activité. Une démarche que Lonza, Swisscom et Georg Fischer ont peut-être adoptée. Les conseils d'administration de ces trois sociétés ont en tout cas été désignés en juillet par le magazine *Finanz und Wirtschaft* comme les meilleurs de Suisse. ■

## «S'il n'y a pas encore 20% de femmes dans un conseil d'administration, Ethos recommande de voter contre le président du conseil de nomination»

VINCENT KAUFMANN, DIRECTEUR DE LA FONDATION ETHOS

«La diversité n'est pas qu'une question de genre» Karin Perraudin, Alexandra Post Quillet. Ces noms auraient détonné il y a deux décennies dans les hautes sphères des entreprises suisses, alors exclusivement masculines. Mais les temps ont changé. Les sociétés cotées en bourse ont jusqu'en 2026 pour atteindre une proportion de 30% de femmes dans

Dans l'ombre des sociétés cotées, les PME ont tout à gagner également à s'ouvrir, même si les célèbres P3 (propriétaire, patron, président) ont encore de la peine à passer ce cap. «Ces personnes peuvent parfois avoir de l'appréhension au départ en se disant que cela va être compliqué et chronophage, constate Dominique Freymond. Ce que je leur conseille, c'est de mettre sur pied dans un premier temps un conseil consultatif de trois personnes qui apportent d'autres compétences et qui se réunissent quelques fois dans l'année en étant indemnisés. Cette première étape va rendre service car, sinon, l'entrepreneur est tout seul.»

Mais attention à ne pas se prêter à l'exercice pour la forme,

## Embellie

**BOURSE** Vendredi, à l'ouverture, le marché suisse a progressé de 0,22% au lendemain d'une nouvelle hausse à Wall Street, grâce aux valeurs financières, à une moindre crainte de l'inflation et à l'annonce par la Chine d'un ralentissement inattendu. Thomas Jordan, président de la Banque Nationale Suisse, a accueilli favorablement la décision de resserrement monétaire de la part de la Banque centrale européenne, affirmant que «si les grandes banques centrales combattent l'inflation, c'est bon pour nous». Après avoir resserré son taux directeur de 75 points de base, la Banque centrale européenne avait

averti la veille de la possibilité d'autres relèvements monétaires d'ici la fin de l'année. Le SMI a clôturé en hausse de 1,02% à 10900,24 points et le SPI de 1,11% à 14 003,03 points. Aux poids lourds, Nestlé (+1,38% à 111,62 francs) a participé à l'embellie du marché. Novartis (+0,74% à 79,36 francs) et Roche (+0,12% à 324,25 francs) se sont montrés plus discrets. Sandoz, filiale de Novartis, entend fermer, d'ici la fin de l'année prochaine, une usine de production de médicaments employant 246 personnes en

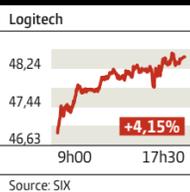
Caroline du Nord. Déjà à la fête la veille, les valeurs bancaires ont bénéficié du contexte de hausse des taux. Credit Suisse s'est apprécié de

2,82% à 5,18 francs et UBS de 1,80% à 15,83 francs. Dans le secteur du luxe, Richemont a engrangé 3,03% à 107,05 francs. Au SPI, Barclays a baissé son objectif de cours sur Swatch Group (+0,80% à 225,90 francs) à 295 francs, contre 360 francs auparavant. Pour sa part, Logitech (+4,15% à 48,49 francs) a enregistré la meilleure performance du jour. Sur le marché élargi, le

numéro un mondial des produits à base de cacao et de chocolat Barry Callebaut a progressé de 1,13% à 1977 francs. Standard & Poor's a relevé sa note de crédit sur le groupe de BBB- à BBB. Le distributeur d'abonnements et d'accessoires de téléphonie mobile Mobilezone (+1,39% à 16,00 francs) a prolongé de deux ans, au 31 décembre 2027, une ligne de crédit de 140 millions de francs suisses. Il a parallèlement abaissé de jusqu'à 0,25% les coûts de l'emprunt. Medacta (+2,3% à 88,70 francs) a vu sa rentabilité s'éroder au cours des six premiers mois de 2022, malgré des recettes et une performance opérationnelle en hausse. ■ BCGE, SALLE DES MARCHÉS

PROPOSÉ PAR BCGE

### LE TITRE VEDETTE



Source: SIX

PUBLICITÉ



**FOR SALE**  
LUXURIOUS PROPERTY IN MEGEVE  
Located in a park of 4000m<sup>2</sup>  
**MAGNIFICENT CHALET of 500m<sup>2</sup>**  
+100m<sup>2</sup> of terraces

Prestigious environment, Mont d'arbois, secure. Panoramic view-Exposure: south/south-west. 800m from Megève-village-Ski in ski out.

Large cathedral living room, 5 en-suite bedrooms, one of which is 85m<sup>2</sup>, wellness area, wine cellar, garage for two limousines

info.grandtetras@gmail.com