

Editorial

Le bon administrateur

Pendant longtemps l'attribution comme l'acceptation d'un mandat d'administrateur était considérée comme un cadeau qui entretenait l'amitié. De façon réjouissante, il y a eu depuis une prise de conscience du rôle important que revêt la composition du conseil d'administration.

Le bon conseil d'administration ne se réduit pourtant pas au respect d'une check-liste préétablie. Il existe de trop grandes différences entre les sociétés et leurs besoins. Même pour une entreprise particulière, la composition idéale du conseil d'administration ne peut être définie une fois pour toute. La vie des entreprises et les différentes phases qu'elles traversent doivent nécessairement être prises en compte.

Chaque entreprise doit régulièrement se poser la question du profil général requis pour l'ensemble des membres du Conseil d'administration, du Président et de chaque membre en particulier et en tirer les conséquences. Cela peut conduire à la mise en place d'un processus de relève pénible. Mais plus le profil sera précisément défini, plus il sera aisé au moment opportun de modifier la composition du conseil et d'effectuer les ajustements nécessaires.

Il est tout aussi important que chaque administrateur rende compte de ses propres qualifications, de ses attentes et soit conscient des besoins qu'exige la situation de l'entreprise. En cas de doute il devra décliner ou remettre son mandat.

Seul l'administrateur intervenant au bon moment et au bon endroit est un bon administrateur.

Stefanie Meier-Gubser, secrétaire générale

Contenu

Thème de juillet
**A la recherche d'un
équilibre des pouvoirs**

Brèves isade

- **Honoraires
d'administrateurs et AVS**
- **Critères de rémunération**
- **Les administratrices sur
la voie du succès**

Thème de juillet

A la recherche d'un équilibre des pouvoirs

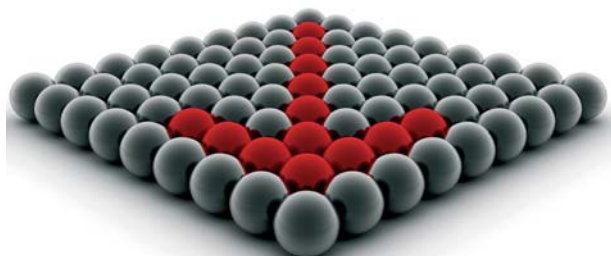
Issue, comme souvent dans le monde des affaires, de la mouvance anglo-saxonne, la tendance à un renforcement des droits des actionnaires ne cesse de progresser dans notre pays. Elle est en passe de prendre un tour très concret avec le projet de révision du droit de la société anonyme ainsi qu'avec l'initiative qui vise à éviter les rémunérations jugées abusives.

Quelques événements de l'actualité économique y contribuent aussi (la désormais traditionnelle publication de quelques rémunérations stratosphériques, certaines remarques intervenues à l'occasion de la recapitalisation d'UBS par un fonds souverain), même si d'autres démontrent au contraire que des craintes très concrètes pour une société peuvent résulter de certains agissements qui se produisent au niveau de l'actionariat (Implenia, Jelmoli, Sulzer, Publigroupe).

Il n'empêche, le mouvement semble irrésistible et penche toujours plus du côté des tenants de la démocratie actionnariale; par contrecoup, la position du conseil d'administration et de la direction s'en trouve forcément affaiblie. Cette relative disgrâce ne constitue pas une tendance dont il faut se réjouir.

Le mythe de l'actionnaire propriétaire

M. Matthieu Blanc, collaborateur auprès d'une étude d'avocats lausannoise, le rappelait avec acuité lors de la dernière réunion tenue par l'isade en Suisse romande : une société anonyme se définit par la diversité des apports de ceux qui la constituent et qui y oeuvrent. Les pourvoyeurs de capital y sont bien entendu partie prenante, mais les administrateurs, la direction, les travailleurs, les créanciers y jouent chacun un rôle propre. Aucun ne peut se targuer de constituer le véritable et unique proprié-



taire de la société. C'est en particulier le cas de l'actionnaire, dont il suffit de relever qu'il n'a pas, par exemple, la possibilité de disposer des actifs de l'entreprise pour relativiser l'ampleur de ses facultés : pauvre droit de propriété que celui qui ne permet pas d'aliéner son bien...

L'apport – essentiel ! – de l'actionnaire est de nature pécuniaire. Dès que la société est d'une certaine taille, mais aussi dès que la participation est minoritaire, le lien ne peut être d'une autre nature que financière. Le droit ne dit pas autre chose en limitant les obligations à la charge des actionnaires à la libération du capital représenté par leurs titres. La réalité des affaires démontre d'ailleurs que c'est bien ainsi que les choses se conçoivent. Les investisseurs ne se précipitent pas aux assemblées générales, sont loin de s'intéresser attentivement aux activités de « leur » société (pour lesquelles ils n'ont d'ailleurs souvent aucune compétence), n'hésitent pas à se défaire de leur participation lorsque l'occasion se présente, se soucient donc, en un mot, davantage du devenir de leur patrimoine que de celui de l'entreprise. Il ne s'agit pas de leur en faire le reproche, seulement de distinguer les intérêts, comme aussi les responsabilités.

De subtils équilibres

Les administrateurs et les dirigeants ont pour leur part une position bien différente. C'est à eux qu'incombe la gestion opérationnelle et stratégique de la société, avec une vision qui doit aller au-delà de la valeur du titre à court terme. Leur engagement est durable et se double d'un devoir de fidélité imposé par le droit; plus même, leur responsabilité est engagée, et sur l'entier de leur patrimoine.

Ce sont ces différences fondamentales qu'il faudra conserver à l'esprit au moment où se déroulera devant les Chambres le débat sur la révision du droit de la SA : l'élection annuelle et





individuelle des administrateurs est-elle bien judicieuse ? Les décisions ayant trait à la direction et à l'organisation de l'entreprise doivent-elles pouvoir être soumises à l'assemblée générale ? On remarquera que l'initiative populaire « contre les rémunérations abusives » récemment déposée pose des problèmes du même ordre : faut-il empêcher les actionnaires d'accorder des procurations pour les assemblées des sociétés ? Serait-il interdit de décider à l'avance que l'on fait confiance aux organes de la société dans laquelle on a investi ?

L'équilibre des pouvoirs dans une société anonyme résulte d'une subtile alchimie. Les investisseurs jouent évidemment un rôle de premier plan, le capital mis à disposition constituant un acte créateur fécond dont il doit être particulièrement tenu compte s'agissant de sa rémunération. Mais la fonction des dirigeants n'est pas moins importante puisqu'elle consiste à rechercher le développement harmonieux et à long terme de la société. Il serait dommage de bouleverser un système qui a fait ses preuves.

Christophe Reymond, membre du comité de l'isade •

Brèves isade

Honoraires d'administrateurs et AVS

Le Tribunal fédéral a changé une jurisprudence instaurée par un arrêt du Tribunal fédéral des assurances en 1953. Les honoraires d'administrateurs sont considérés comme salaire déterminant à condition d'être payés en faveur des mandataires en personne. Si le membre d'un conseil d'administration exerce son mandat comme employé d'un tiers, la rémunération corrélative versée à ce dernier, s'il s'agit d'une personne physique, ne constitue pas un salaire déterminant mais le revenu provenant d'une activité indépendante. (ATF 133 V 498, www.bger.ch) •

Critères de rémunération

Le Conseil fédéral a défini des critères de rémunération uniformes pour les membres des conseils d'administration de la Poste, des CFF, de Skyguide, de la SSR et de RUAG. Les honoraires seront fixés en fonction du risque entrepreneurial ainsi que de la taille et du mode de financement de l'entreprise. •

Les administratrices sur la voie du succès

Selon une enquête réalisée par la « Handelszeitung », le nombre des administratrices au sein des vingt entreprises du SMI s'est accru d'un quart par rapport à l'année passée. Cette forte augmentation a aussi pu être constatée dans les autres entreprises cotées en bourse et dans les sociétés non-cotées. •



Défis et tendances des PME

La densité croissante des réglementations, l'élan vers les nouveaux marchés, la mondialisation inexorable, un marché des fusions et acquisitions (M&A) en pleine effervescence, les problèmes dans le règlement des successions ainsi que la constitution d'une gestion du risque adaptée ne sont que quelques exemples des défis et des tendances auxquels les entreprises suisses de taille moyenne sont confrontées. Une nouvelle étude du partenaire isade KPMG prend le pouls de ce segment important du marché. L'étude peut être téléchargée sur le site internet de l'isade. •

Honoraires des administrateurs

Pour la sixième fois BDO Visura a publié une étude relative aux honoraires versés aux administrateurs des PME. Il en résulte que par rapport aux données d'il y a trois ans les honoraires d'un administrateurs d'une PME sont passés de 19'100 à 25'800 francs par année. •

Conseil consultatif de l'isade

Les membres du conseil consultatif sont nommés par le comité. Ils le conseillent et le soutiennent régulièrement.

Président : **Peter Kofmel** (d'office)
Conseiller en gestion, administrateur indépendant

Membres : **Marc-Henri Chaudet**
avocat
Thierry de Preux
Senior Client Partner Korn / Ferry International
Denis Gonseth
Ingénieur physicien EPFL
Josef Ingold
Associé et administrateur de BDO Visura
Max Kaufmann
Ancien secrétaire du conseil d'administration de Novartis
Yvan de Rham
administrateur de Vavite Holding SA
Peter Weigelt
Membre du conseil d'administration de Mediapolis et président du conseil d'administration de PREMIUMcommunications Holding AG



isade point Impressum:

isade
Institut suisse des administrateurs et dirigeants d'entreprises
Monbijoustrasse 14
Case postale 5326
CH-3001 Berne

Direction éditoriale isade:
Stefanie Meier-Gubser

Layout / Typographie:
silversign GmbH, Bern

Imprimé:
Jost Druck AG, Hünibach

isade point apparaît chaque année 3x

Édition:
9200 Ex fr

Information:
www.isade.ch