

Ateliers 2019

Les pièges à éviter pour les conseils d'administration

5 juin 2019

Karin Perraudin et Anne Bobillier

SWISS BoardForum

sharing experience

Introduction

Discussion autour de 4 pièges parmi 10 (brochure 10 outils du CA)

1. **Gestion lacunaire des conflits d'intérêts**
2. **Prise de décision incomplète**
3. **Organisation et processus imprécis**
4. **Communication lacunaire**
5. **Cas pratique**

Questions / réponses

SWISS BoardForum

sharing experience

Pour éviter une gestion lacunaire des conflits d'intérêts

- **Besoin de sensibilisation au sujet et de transparence**
- **Règlement d'organisation: gestion des conflits**
 - Devoir d'annonce du conflit d'intérêts au président, respectivement au CA.
 - Processus et timing
 - Décision du CA, sans l'administrateur concerné, quant à la mesure à prendre en fonction de l'intensité du conflit.
- **Conflit d'intérêts sérieux**
 - Récusation de l'administrateur lors de la discussion et du vote sur l'objet conflictuel

SWISS BoardForum

sharing experience

Pour éviter une gestion lacunaire des conflits d'intérêts (2)

- Recours éventuel à des valeurs de marché (*at arm's length*) ou à l'avis d'un tiers (*fairness opinion*).
- Ratification par un autre administrateur ou par le CA en corps en cas d'opération pour propre compte.

SWISS BoardForum

sharing experience

Pour éviter la prise de décision incomplète :

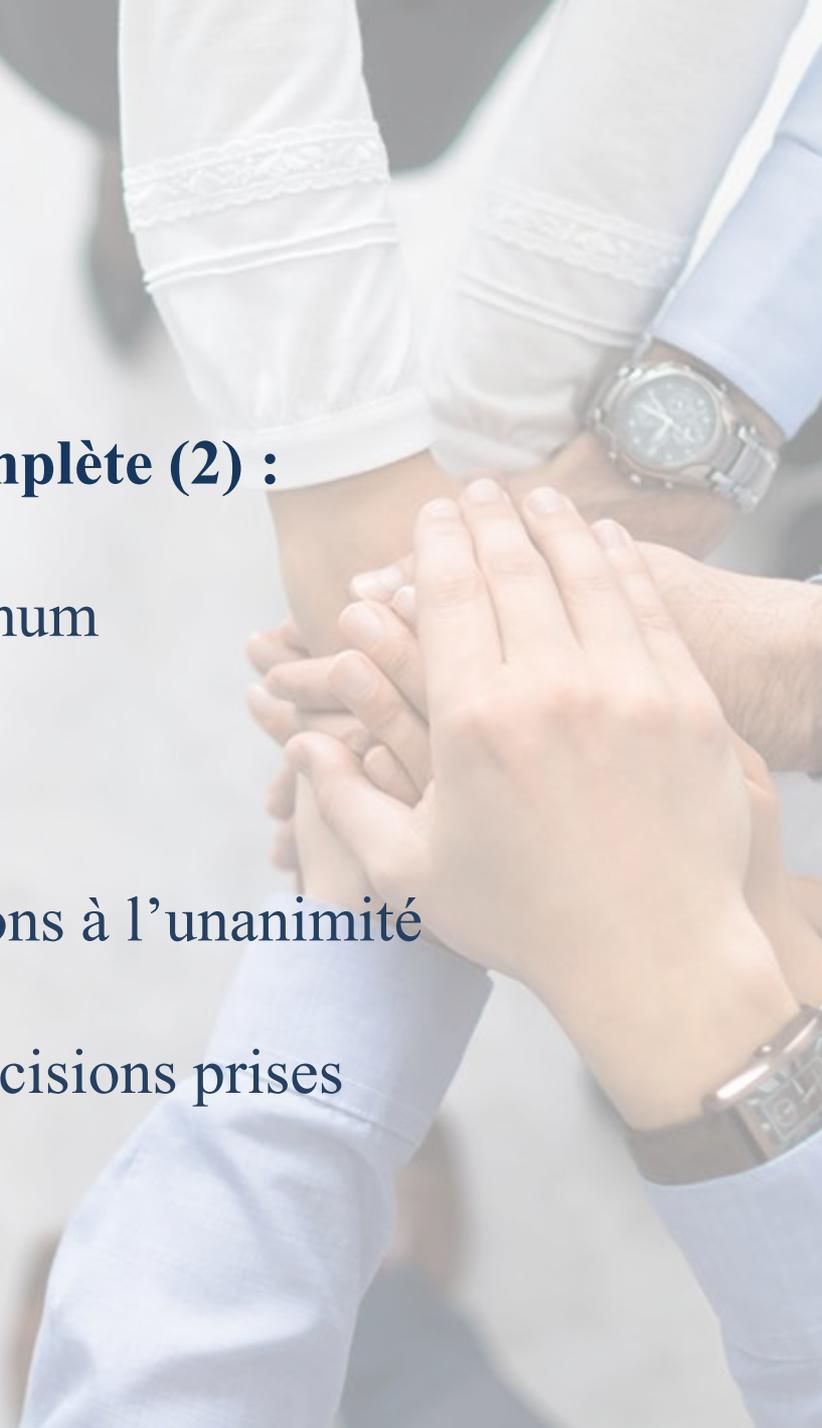
- Devoir du Conseil d'administration d'être informé
- Documents compréhensibles sur les points faisant l'objet d'une décision
- Aucune décision sans une analyse de risque

SWISS BoardForum

sharing experience

Pour éviter la prise de décision incomplète (2) :

- Être proactif, anticiper un maximum
- Cultiver le débat d'idées
- Ne pas prendre toutes les décisions à l'unanimité
- Vérifier la mise en œuvre des décisions prises



SWISS BoardForum

sharing experience

Pour éviter une mauvaise organisation et des processus imprécis

- Une délégation valable de la gestion
- Importance du règlement de compétences et de son respect
- Nombre suffisant de séances et de durée adéquate
- Bon déroulement des séances



SWISS BoardForum

sharing experience

Pour éviter une mauvaise organisation et des processus imprécis (2)

- Circulation de l'information
- Répartition des responsabilités entre les membres (comités)
- Définir le processus de décision
- Procès-verbal détaillé



SWISS BoardForum

sharing experience

Pour éviter une communication lacunaire

- Définir une stratégie de communication
 - Interne / Externe
 - Garantir le traitement adéquat des informations
 - Internes
 - Secrets d'affaires
 - Données personnelles

- Rechercher et de prendre en compte **toutes les informations disponibles susceptibles d'avoir un effet sur les décisions**

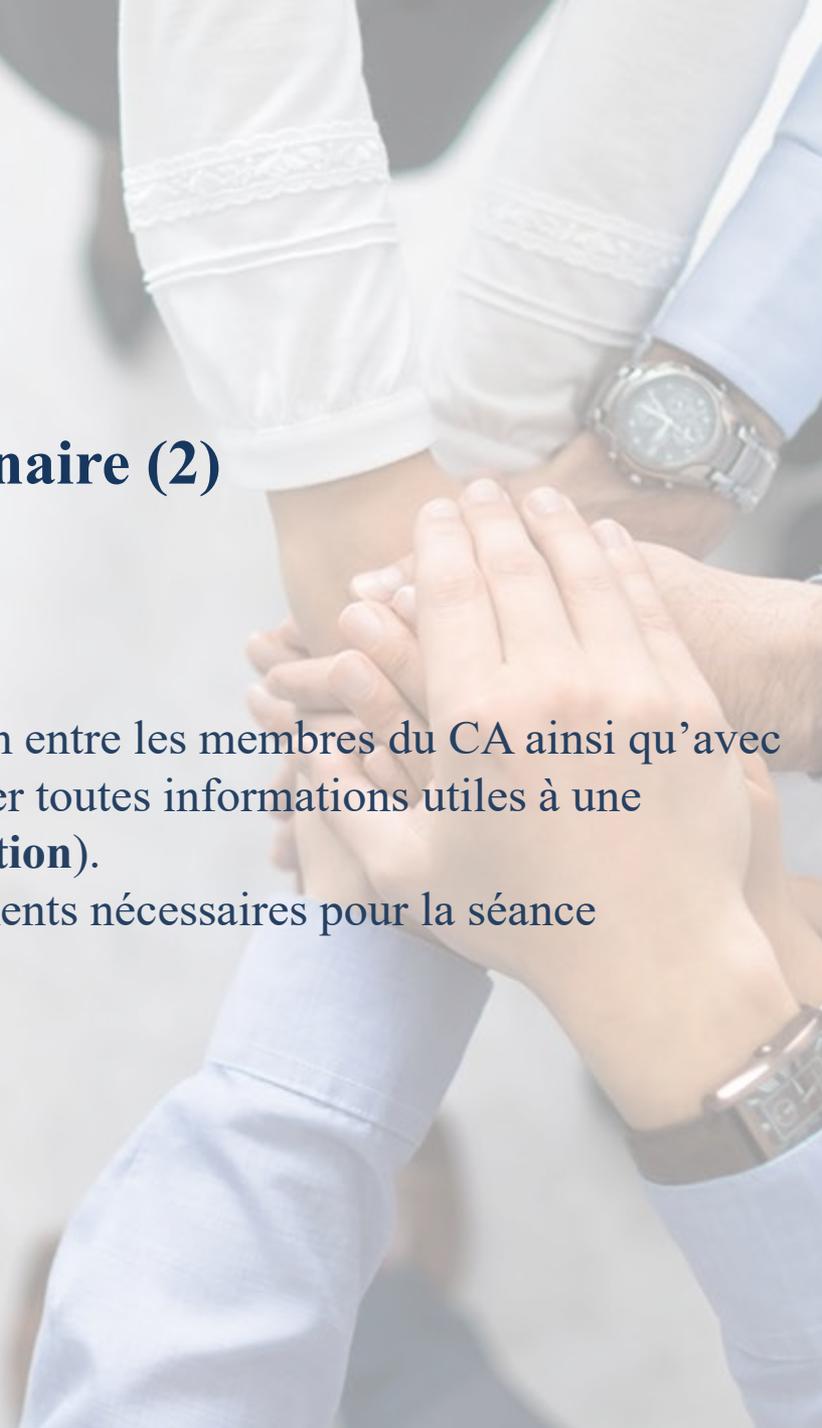
SWISS BoardForum

sharing experience

Pour éviter une communication lacunaire (2)

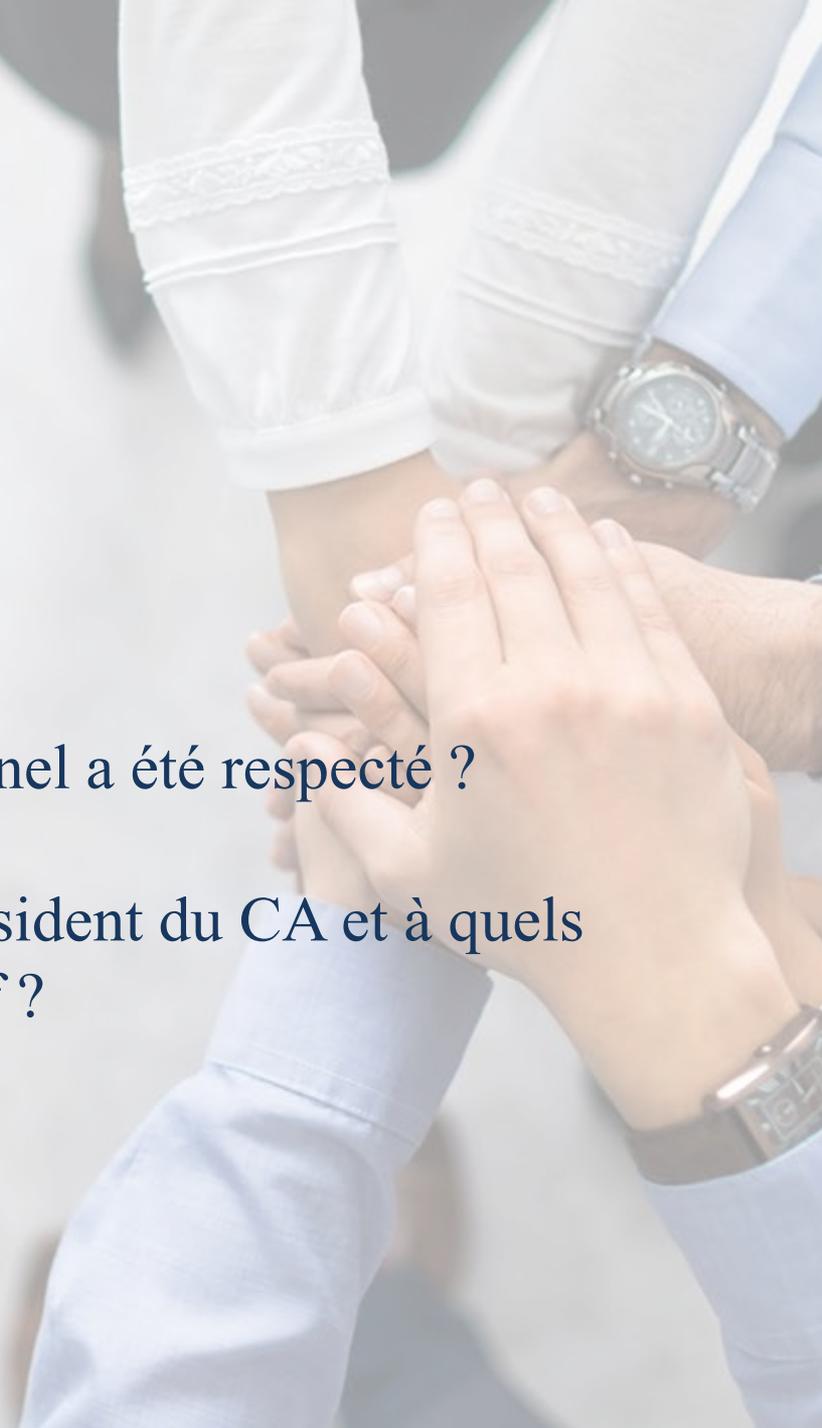
- Circulation de l'information
 - Garantir la circulation de l'information entre les membres du CA ainsi qu'avec les personnes subordonnées et solliciter toutes informations utiles à une décision éclairée (**système d'information**).
 - Inclure dans la convocation les documents nécessaires pour la séance

- Documenter les décisions



Cas pratique : en groupe

- Prendre connaissance du cas.
- Est-ce que le processus décisionnel a été respecté ?
- Comment aurait dû réagir le Président du CA et à quels éléments aurait-il dû être attentif ?



CAS PRATIQUE

- Alfred Müller est le directeur général et le président du CA de la société « Müller Solid Mountaineering SA », active dans la fabrication de matériel de montagne haut de gamme. La société, dont le total du bilan s'élève à CHF 17 millions, emploie 185 travailleurs, pour l'essentiel dans ses usines situées à Morges. Elle est détenue à 80% par des membres de la famille Müller, dont Alfred représente l'actionnariat familial majoritaire au CA. Les autres actionnaires sont la banque LocalBank SA à hauteur de 10% et une dizaine de petits actionnaires personnes physiques, parmi lesquels des fournisseurs et des clients de la société. Outre Alfred, les autres administrateurs sont Géraldine, Frank, Josiane et Hervé, tous externes à la famille Müller.
- A l'insistance de sa cousine Sophie, Alfred propose au CA de conclure avec la société Python Toumouh Ltd, gérée par le mari de Sophie, un important contrat de sous-traitance portant sur la fabrication de mousquetons. Ce faisant, Alfred sait que Python Toumouh Ltd est une jeune société qui n'a pas encore fait ses preuves sur le marché. Il mentionne au CA son lien avec le mari de Sophie et ce qu'il sait sur la société Python Toumouh Ltd. Il se récusé lors des délibérations. La décision de conclure le contrat de sous-traitance est acceptée, par 3 voix pour et 1 contre, sur la base d'une offre sommairement rédigée par Python Toumouh Ltd. Le procès-verbal fait état de ce résultat, mais ne mentionne rien sur les délibérations ou les raisons qui ont poussé le CA à retenir cette solution.
- Une fois le contrat de partenariat conclu, Python Toumouh Ltd produit et livre une série de mousquetons que Müller Solid Mountaineering SA revend à ses clients. Malheureusement, les mousquetons présentent de graves défauts et la société se retrouve atraite en justice pour les dommages causés, qui sont importants. Python Toumouh Ltd, en difficultés financières, ne peut pas faire face à ses responsabilités.

SWISS BoardForum

sharing experience

Conclusion

Le respect d'un processus formel adéquat lors de la prise de décision permet de ménager la tension entre

→ La nécessité pour le CA de prendre des mesures qui comportent certains risques

→ Le risque d'une action en responsabilité des administrateurs

La qualité du processus décisionnel améliore la qualité et l'efficacité des décisions matérielles prises par le CA.

Et pour cela :

1. Processus décisionnel irréprochable

2. Reposant sur une base d'information adaptée

3. Et exempt de conflit d'intérêt

→ Responsabilité des administrateurs : le juge n'a pas le pouvoir d'apprécier la décision si ces trois critères sont réalisés.

SWISS
BoardForum
sharing experience

Merci!

