

# market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS



DÉFLATION : LES INVESTISSEMENTS  
ALTERNATIFS

PATRIMOINE(S)

## IMMOBILIER

UN RENDEMENT  
DE NICHE

## INDEX

HAUTE  
HORLOGERIE :  
12 ACTEURS  
D'INFLUENCE

## SOCIÉTÉ

LE BESOIN DE  
LÉGITIME DÉFENSE

## ENTRETIEN

MARIE-HÉLÈNE  
MIAUTON :  
LA SUISSE...  
PAS SI SÛRE

## INVITÉ

GUY SORMAN

## MARCHÉ DE L'ART

CINDY  
SHERMAN ET  
LA PHOTOGRAPHIE  
AMÉRICAINE

SÉCURITÉ :  
LA DISSUASION  
IMPOSSIBLE

15 CHF



9 1771661 934966

# CONSEIL D'ADMINISTRATION : ÉTAT DES LIEUX DE LA GOUVERNANCE

Entretien avec VINCENT TATTINI, Étude Lalive

MARKET A LE PLAISIR D'OUVRIR UNE NOUVELLE RUBRIQUE DÉDIÉE AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION ET LEURS MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE. À CET EFFET, LA RÉDACTION A DEMANDÉ À MAÎTRE VINCENT TATTINI (ÉTUDE LALIVE, GENÈVE) DE DRESSER UN ÉTAT DES LIEUX SUR LA GESTION DE COMPÉTENCES DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS NON COTÉES, À PARTIR DE L'ENQUÊTE DU SWISS BOARD INSTITUTE 2015.

**Maître Tattini, vous avez présenté les résultats de cette enquête le 5 février dernier, combien d'administrateurs y ont pris part ?**

280 administrateurs ont pris part à l'enquête. 84,4 % de ceux-ci sont des hommes, d'une moyenne d'âge de 51 ans. 22,4 % sont membres d'un seul conseil, 19,2 % de deux et 14,7 % de trois. Les autres assurent plus de quatre mandats. 50 % des administrateurs siègent dans des conseils exclusivement composés d'hommes ; 32 % des conseils comprennent un administrateur indépendant ; 17,4 % deux et 12,5 % trois.

**Quels étaient les principaux objectifs de cette enquête ?**

Trois buts principaux étaient visés. En premier lieu mieux comprendre comment les conseils s'interrogent sur les compétences requises pour leur bon fonctionnement, ensuite faire l'état des lieux des compétences déjà présentes et enfin déterminer la dynamique à l'œuvre dans les conseils.

Sur le premier point, on constate que 37,9 % des conseils ne mènent aucune réflexion à cet égard, alors que 29,7 % s'interrogent exclusivement lors de nouveaux recrutements et 29,7 % mènent une réflexion à intervalles réguliers (de un à trois ans).

Sur le second point, il s'avère que les administrateurs estiment que les conseils sont dotés de manière plutôt satisfaisante en matière de gestion financière (5/6), de connaissance de l'industrie (4,9/6) et de stratégie (4,5/6). De manière surprenante, lorsque l'on demande de désigner les compétences qui seront les plus utiles dans les prochaines années, la stratégie prend le premier rang (45,2 % du premier choix). Viennent ensuite la connaissance de l'industrie (deuxième choix, 25,9 %) et la gestion des risques (troisième choix, 27 %). Plusieurs administrateurs interrogés en tête à tête soulignent l'importance de la stratégie, mais divergent sur le mode d'acquisition de celle-ci. La tendance est toutefois



Vincent Tattini

Elena Budnikova

à mettre en avant l'importance primordiale du choix des administrateurs et la mise à leur disposition d'outils permettant la prise de décision.

Enfin, sur le troisième point, il ressort des résultats que 59,9 % des administrateurs estiment que la dynamique de leur conseil permet à tous les administrateurs d'exercer au mieux leurs compétences ; 31,7 % partagent cet avis concernant seulement certains administrateurs et pour 8,4 %, la dynamique de leur conseil ne permettrait à aucun des membres du conseil d'exercer leurs compétences à satisfaction. Les administrateurs soulignent le rôle primordial du président du conseil,

des compétences qui doivent être les siennes pour permettre à chaque membre d'exprimer au mieux ses compétences et ses talents. L'accent est également mis sur l'importance de la qualité et de la diversité des membres, de sorte que le conseil ne fonctionne pas dans une sorte de zone de confort, mais accepte de discuter, parfois âprement, les décisions, sous la conduite éclairée du président.

**Avez-vous constaté un souci d'adéquation entre les compétences que les administrateurs estiment nécessaires pour leur conseil et les derniers recrutements effectués ?**

La composition de 36,1 % des conseils n'a pas été modifiée au cours des trois dernières années. Pour les autres, les compétences les plus recherchées lors des derniers recrutements étaient en premier lieu des compétences juridiques et de gouvernance (33,8%), des compétences financières (28,2%) et des compétences en marketing (25,4%). Ces résultats sont partiellement en contradiction avec les compétences que les administrateurs ont identifiées comme nécessaires dans les années à venir (stratégie). À souligner que dans 27,3% des cas, un cahier des charges est défini. Dans 21,4%, le processus est formalisé et dans 13,6%, les conseils recourent à des externes. Ces résultats mettent en évidence un changement important dans le processus de recrutement en ce que même dans les entreprises non cotées, les processus de recrutement se formalisent à mesure que la fonction d'administrateur se professionnalise.

**Pouvez-vous préciser cette tendance à la professionnalisation ?**

À leur entrée en fonction, 69,9% des administrateurs n'ont jamais été formés, à savoir introduits à l'entreprise et à ses spécificités. Lorsque c'est le cas, c'est la direction qui s'en charge, généralement lors d'une discussion (78%). En cours de mandat, 69,1% des administrateurs ne bénéficient d'aucun programme de formation continue ; 28,5% bénéficient de programmes de formation continue, mais sans budget ad hoc et seuls 2,4% des administrateurs bénéficient d'un programme de formation formalisé doté d'un budget topique. Les administrateurs soulignent l'importance de la formation initiale pour assurer le bon

fonctionnement du conseil. En l'absence de connaissance de l'entreprise, les administrateurs ne peuvent pas participer efficacement au processus décisionnel.

S'agissant de la formation des conseils et des administrateurs à titre individuel, 41,7% des administrateurs estiment que les conseils ont d'abord besoin de clarifications sur le rôle et les obligations de l'administrateur et sur les attentes dont il fait l'objet. Viennent ensuite les compétences stratégiques (38,5%), la connaissance de l'industrie (35,9%) et les compétences juridiques (25%). À titre personnel, les administrateurs ont d'abord soif de formations afférentes aux compétences stratégiques (20,5%), puis à la connaissance de l'industrie (17,9%).

**L'enquête révèle-t-elle une composition caractéristique des conseils d'administration (genre, expérience, compétences) ?**

Invités à désigner les changements souhaitables dans la composition des conseils, une majorité importante des administrateurs, 51,2%, appellent à plus de diversité, 20,4% souhaitent une augmentation du nombre d'administrateurs indépendants, 10,5% proposent de diminuer

À LEUR ENTRÉE EN FONCTION,  
69,9 % DES ADMINISTRATEURS  
N'ONT JAMAIS ÉTÉ FORMÉS, À SAVOIR  
INTRODUITS À L'ENTREPRISE  
ET À SES SPÉCIFICITÉS

le nombre d'administrateurs et enfin 10,5% appellent à un changement de présidence. La majorité des administrateurs appelle à une diversification de la composition de leur conseil.

**Et comment les conseils s'évaluent-ils eux-mêmes ?**

61,6% des conseils se fixent des missions clefs et 84,7% se fixent des objectifs pour servir ces missions clefs. Ces missions tendent d'abord à augmenter l'utilité du conseil et sa valeur (71,1%), ou encore à en améliorer le fonctionnement (30,1%). Seuls 9,6% des conseils se fixeraient d'autres missions clefs, en lien notamment avec l'évolution stratégique, la croissance et la pérennisation des activités de l'entreprise.

Dans 66,5% des cas, le conseil n'a pas procédé à son évaluation formelle au cours des trois dernières années ; dans 8,2% des cas, il ne l'a pas fait mais envisage de le faire. Lorsqu'une évaluation est effectuée, elle est d'abord le résultat d'une discussion plénière (53,7%). Dans 19,5% des cas, un externe conduit l'évaluation ou bien y prend part. Enfin, dans 65% des cas, elle est suivie de propositions d'actions. Malgré l'absence d'évaluation presque généralisée, les administrateurs plaident de manière unanime pour que des évaluations de l'activité du conseil soient effectuées, même si les enjeux et la sensibilité n'échappent à personne. Les bénéfices en seraient incalculables. ■