



Best Practice pour PME (BP-PME)

Recommandations pour la conduite et la surveillance des petites et moyennes entreprises

Il est possible de se procurer gratuitement des outils et checklists pour le CA, validés par les partenaires de «CCG», au lieu suivant du IFPM Center for Corporate Governance de l'Université de St-Gall (sous «Best Practice»):

www.ccg.ifpm.unisg.ch

Editeur: IFPM-HSG Center for Corporate Governance de l'Université de St-Gall

Project Team:

Prof. Dr. **Andreas Binder**¹



Gabriela Manser²

Prof. Dr. **Rolf Dubs**¹



Prof. Dr. **Roland Müller**¹

Prof. Dr. **Martin Hilb** (présidence)¹



Nina Spielmann³

¹ Ces membres sont:

- Partenaires du IFPM-HSG Center for Corporate Governance
- Enseignants en gestion d'entreprises resp. en droit à l'Université de St-Gall
- Présidents et membres d'instances de surveillance et de gestion de PME

² Entrepreneur et présidente du CA d'une PME

³ Directrice de l'étude validant l'acceptation de ces recommandations par les entrepreneurs et des entrepreneurs

Point de départ: L'importance de l'autorégulation

Nous sommes convaincus qu'une conduite et une surveillance fondées sur l'autorégulation, au lieu d'un nombre croissant de réglementations étatiques, constituent une valeur ajoutée pour les PME suisses et par conséquent pour l'économie suisse. Car l'autorégulation poursuit un autre objectif: Il s'agit de tendre vers la meilleure pratique pour PME, au lieu de se conformer aux seuls standards minimums imposés par la loi. La réalisation des objectifs ambitieux fixés permettra de faire progresser les PME suisses au niveau de la concurrence internationale et d'assurer durablement des emplois et le bien-être matériel.

But et destinataires de ces recommandations

Les présentes recommandations doivent servir, après la phase de fondation aux

petites (10 à 50 employés) et aux

moyennes (jusqu'à 500 employés)

entreprises (sous forme de sociétés anonymes suisses non cotées en bourse),

de base à une conduite et une surveillance responsables et durablement créatrices de plus-value. Les PME qui réussissent favorisent toujours, en même temps, de façon ciblée, la satisfaction durable et la loyauté spontanée des:

client(e)s et des fournisseurs,
des employés et du public ainsi que
des propriétaires d'entreprises.

Les recommandations contiennent des remarques Best Practice pour les petites et moyennes entreprises gérées de façon entrepreneuriale. Elles constituent un instrument de gestion concret et simple. Elles ont pour but d'être un instrument de réflexion pour les destinataires. Des divergences par rapport à ces recommandations doivent baser sur des raisons justifiables.

Les recommandations ont valeur de proposition pour les toutes petites entreprises ainsi que pour les entreprises dans la phase de fondation.

Chances de la PME

Les PME ont un succès durable et supérieur à la moyenne lorsqu'elles:

- s'inspirent des entreprises exemplaires,
- reprennent leurs points positifs,
- exploitent en même temps les avantages particuliers de la PME tels que flexibilité, procédures rapides de prise de décision ainsi que prévisions à long terme des propriétaires et
- disposent d'une stratégie spécifique basée sur son caractère unique.

Structure

Les recommandations sont divisées en quatre dimensions sur la base des quatre facteurs de succès primordiaux pour une conduite et une surveillance efficace de PME:

- 1. Dimension situationnelle:** prise en compte des particularités de la PME
- 2. Dimension stratégique:** gestion ciblée dans la PME
- 3. Dimension intégrative:** équipes CA et DE efficaces dans la PME¹
- 4. Dimension de contrôle:** surveillance efficace dans la PME

¹Abréviations: Les abréviations CA resp. DE signifient conseil d'administration resp. direction de l'entreprise.

1. Dimension situationnelle: Prise en compte des particularités de la PME

1.1 Avantages et inconvénients de la PME

Pour une conduite et une surveillance efficace, on peut tirer parti des avantages suivants dans la PME:

- + objectifs commerciaux à long terme, tenant compte des aspects économiques, sociaux et écologiques,
- + possibilité d'optimiser l'utilité pour le client (la cliente), les employés, les propriétaires et la société,
- + structures simples, claires et flexibles,
- + procédures de décision courtes et rapides,
- + communication formelle pratique et très prononcée au niveau informel.

Pour une conduite et une surveillance efficace, il convient de prendre des mesures énergiques contre les inconvénients possibles dans la PME:

- absence de temps et fréquemment absence de savoir-faire dans le domaine du management stratégique,
- attrait insuffisant pour les employés qualifiés,
- absence de moyens financiers pour le financement de la croissance,
- planification insuffisante de la succession.

1.2 Intérêts des propriétaires de la PME

L'actionnariat de la PME doit définir une stratégie des propriétaires globale, représentant les intérêts des propriétaires. Celle-ci doit être réexaminée périodiquement et, si nécessaire, adaptée.

En particulier, les éléments suivants font partie de la stratégie des propriétaires:

- idée directrice et valeurs de l'entreprise
- indépendance
- orientation sur les résultats
- responsabilité envers la société, les client(e)s, les fournisseurs (fournisseuses), les propriétaires et l'environnement
- structure de la gestion et type d'influence de la gestion
- orientation vers l'innovation
- croissance
- financement
- politique des risques

- politique des dividendes
- convention d'actionnaires
- comportement vis-à-vis des minorités d'actionnaires
- changement d'actionnaires
- planification de la succession

Les actionnaires ne sont pas habilités à donner des instructions au CA et à la DE. Ils ne disposent que d'un droit d'information et de consultation, limité par les dispositions légales.

1.3 Intérêts familiaux dans la PME familiale

Dans les petites et moyennes entreprises familiales, il peut être utile d'élaborer, en plus, une stratégie familiale (par ex. comportement vis-à-vis des minorités d'actionnaires, procédures en cas de situations bloquées).

Lors de la sélection des candidates et des candidats au CA et à la DE, il importe d'appliquer les mêmes critères de sélection aux membres de la famille que pour les candidats externes.

1.4 Nombre de personnes formant le CA

Le nombre de personnes formant le CA dépend de la situation spécifique. Pour les petites entreprises (jusqu'à 50 employés), nous recommandons y 3 administrateurs-trices et pour les entreprises moyennes (jusqu'à 500 employés) y 5 administrateurs-trices.

1.5 Structure du CA

Le CA devrait être composé d'une présidente ou un président indépendant(e) et d'un autre membre indépendant. Il convient de désigner une vice-présidente ou un vice-président.

La/Le secrétaire du CA ne devrait pas être membre du CA et devrait être aussi indépendant(e) que possible.

Est considérée comme personne indépendante toute personne dont l'opinion n'est soumise à aucune influence dans ses relations avec les actionnaires, le CA ou la DE.

2. Dimension stratégique: Gestion ciblée dans la PME

2.1 Attributions principales du CA

Le CA a, selon le droit suisse des SA, essentiellement les quatre attributions inaliénables et intransmissibles suivantes (les « 4 S »):

- **Stratégie:** Le CA prend toutes les mesures pour assurer l'avenir de la PME, définit les objectifs stratégiques et les moyens permettant de les atteindre. Il assure l'équilibre constant entre les objectifs et les moyens.
- **Systèmes:** Le CA détermine l'organisation et est responsable de la comptabilité, du contrôle financier et du plan financier; ainsi que du management des risques et des situations de crise.
- **Staff:** Le CA est compétent pour la nomination et la révocation des personnes chargées de la gestion de l'entreprise.
- **Supervision:** Le CA fait figure d'institution exemplaire; il est responsable de la culture de l'entreprise ainsi que de la supervision des personnes chargées de la gestion. Il assure le respect des lois, règlements, instructions et directives éthiques (Compliance).

2.2 Stratégie d'entreprise dans la PME

Le CA et la DE sont tenus de définir une stratégie d'entreprise sur la base de la stratégie de propriété. Celle-ci doit être soumise à un ré-examen périodique et, si nécessaire, être adaptée. Le développement et la mise en pratique de la stratégie doivent être clairement définis dans un concept et comprennent les six étapes principales suivantes:

- **Analyse situationnelle:** position par rapport à la concurrence, capacités et compétences principales résumées de façon explicite, avec un accent sur les points forts et les points faibles.
- **Prévisions:** Analyse des tendances futures, ainsi que des développements du marché et de la concurrence; déduction des scénarios alternatifs, résumés de façon explicite, avec un accent sur les chances et les risques.
- **Stratégie:** Vision (basée sur la stratégie de propriété), options stratégiques principales concernant les produits/les prestations de service, marchés visés (segments et régions de marché), financement.
- **Décision:** Adoption du document stratégique par le CA.
- **Mesures:** Définition de l'organisation, des programmes de mesures et des budgets.
- **Contrôle:** Contrôle périodique (par exemple tous les trimestres ou tous les semestres) des mesures de mise en pratique et de leur efficacité pour atteindre les objectifs.

Si, sur la base de la stratégie de propriété, il n'est pas possible d'élaborer une straté-

gie d'entreprise offrant des chances de succès, le CA doit proposer aux actionnaires des modifications de la stratégie de propriété.

2.3 Répartition des rôles entre le CA et la DE

Le CA est l'organe stratégique de la PME. Il donne les indications ou directions stratégiques, autorise la stratégie d'entreprise et contrôle sa mise en pratique. La DE élabore la stratégie d'entreprise et en assure son application pratique.

Le CA délègue la gestion opérationnelle à la DE.

En situation de crise, le CA est tenu de s'occuper de l'entreprise de façon particulièrement assidue, de lui consacrer le temps supplémentaire nécessaire et, en cas de besoin, de prendre les mesures opérationnelles adaptées à la situation.

2.4 Qualités des membres du CA et de la DE

La gestion d'une PME ne peut être efficace que si les membres du CA et de la DE sont intègres et dévoués à la réussite du projet. Ils doivent être compétents au niveau des qualifications, de la gestion, des compétences sociales et donner un exemple à suivre.

2.5 Règlement d'organisation

Un règlement d'organisation est indispensable en cas de délégation de la gestion à une DE. Il fixe les fonctions et la collaboration du CA et de la DE, en particulier:

- Attribution des tâches, des compétences et des responsabilités au CA et à la DE
- Autorisation de signature (uniquement autorisations de signature collectives)
- Fréquence des réunions du CA (au moins 4 x par an avec les thèmes principaux selon le calendrier de gestion tels que stratégie, finances, personnel/organisation, marchés/produits et risques/chances)
- Conditions de quorum, prises de décision et majorité des voix nécessaires, possibilité de décisions par voie de circulation et conférences téléphoniques
- Procès-verbal de séance et liste des choses à faire
- Réglementation de la communication interne et externe

Le règlement d'organisation est édicté par le CA et doit être vérifié régulièrement.

2.6 Prise de décision dans le CA

Le CA devrait, dans toutes les décisions importantes, tenir compte des intérêts importants des différents groupes intéressés. Chaque membre du CA peut ici représenter un autre groupe: «principe des 4 chapeaux» (clients, propriétaires, personnel, environnement).

3. Dimension intégrative: équipes CA et DE efficaces dans la PME

3.1 Composition du CA

Le CA est une équipe qui travaille sur la base de la confiance.

Le CA doit être composé selon les critères suivants:

- Le CA devrait, dans son ensemble, posséder les compétences nécessaires et le même savoir-faire que la DE, de manière à ce que les fonctions de direction et de controlling puissent être exercées efficacement.
- Le CA devrait disposer des caractéristiques variées et importantes pour la PME, comme par exemple, le sens critique, l'esprit d'analyse ou le sens de l'innovation.
- Dans les entreprises de petite taille, le CA devrait comprendre au moins une femme, et dans les entreprises plus grandes deux à trois femmes. Ceci assurera l'apport d'expériences aussi variées que possible et importantes dans les processus de décision de la PME.

3.2 Présidence du CA

La présidente du CA ou le président du CA (ci-après dénommé(e) président du CA) doit être un gestionnaire exemplaire; il cultive la confiance de façon constructive et ouverte entre les actionnaires, le CA, la DE et les employés. Il est le défenseur des intérêts de l'entreprise, sait retenir les idées nouvelles, et s'occuper des défis actuels. Il prépare et préside efficacement les réunions du CA. Il est le garant de la communication des informations importantes au CA, dans les délais.

Le président du CA prend les mesures nécessaires permettant au CA d'attribuer à certains des ses membres (ou éventuellement à certains comités) des tâches particulières dans le domaine du controlling, du management des risques, ainsi que d'autres domaines de compétence importants.

3.3 Absence de conflits d'intérêts

Les membres du CA et de la DE doivent éviter tout conflit d'intérêt. Tout conflit d'intérêt doit immédiatement être signalé au président du CA, qui demande au CA de prendre une décision adéquate (d'une manière générale, sans la participation de la personne concernée).

3.4 Objectifs et appréciation du CA et de la DE

Le CA apprécie périodiquement ses prestations en tant que comité.

Le président du CA réalise annuellement, en accord avec le CA, une appréciation sur les prestations des membres de la DE rapportant directement au CA. Il consulte l'appréciation portée sur les autres membres de la DE par la présidente ou le président de la DE. Les appréciations ont lieu sur la base d'objectifs qualitatifs et quantitatifs convenus.

3.5 Indemnités pour le CA et la DE

Le CA veille à ce que la PME verse au CA, à la DE et aux employés des indemnités globales conformes aux exigences, au marché et aux résultats de l'entreprise.

Comme critère de base, il est conseillé de verser aux membres du CA des honoraires comparables à ceux versés à des conseils de stratégie de même ordre et tenant compte de la responsabilité particulière du CA.

3.6 Formation du CA et de la DE

Le CA prend les mesures destinées à assurer l'initiation nécessaire des membres nouvellement élus et à la formation complémentaire appropriée des membres du CA et de la DE.

3.7 Planification de la succession

Le CA assure une planification de la succession minutieuse et dans les délais pour les membres du CA et de la DE.

4. Dimension de contrôle: surveillance efficace dans la PME

4.1 Information

Le président du CA et le président ou la présidente de la DE prennent les mesures nécessaires pour assurer la communication des informations commerciales importantes, dans les délais et de façon transparente.

4.2 Communication

Le président du CA et le président ou la présidente de la DE prennent les mesures nécessaires pour assurer une culture de confiance réciproque. Celle-ci constitue la base du succès durable de l'entreprise.

4.3 Reporting (Management Information System)

Le CA organise un système d'information stratégique adapté aux exigences de la PME et permettant d'assurer la gestion et la surveillance nécessaire de la PME. Celui-ci comprend toutes les données importantes pour la gestion et la surveillance, y compris un plan de trésorerie pour les 12 mois à venir ainsi qu'un commentaire de la DE. Un reporting mensuel est en général nécessaire.

4.4 Management des risques

Le CA prend les mesures nécessaires pour assurer un management des risques intégré, explicite et conforme à la PME. Il comporte y une analyse des sources de risques pour tous les secteurs et les processus de la PME, une prise en compte des chances potentielles et moyens d'éviter les dangers pour prendre des risques calculés.

4.5 Respect des règles (Compliance)

Le CA prend les mesures nécessaires au respect des normes éthiques et légales applicables.

4.6 Rapports

Le CA gère l'établissement de procès-verbaux appropriés et suffisants. Ceux-ci doivent contenir les principaux votes et décisions de la réunion du CA. Au niveau de la DE, un procès-verbal sur les décisions est suffisant.

Au niveau du CA et de la DE, il faut établir une liste des choses à faire.

4.7 Organe de révision

Le CA propose à l'assemblée générale de désigner un organe de révision compétent et indépendant. Il apprécie l'efficacité de celui-ci. A cette fin, le CA ou un membre du CA rencontre au moins une fois par an l'organe de révision.

4.8 Reddition des comptes aux actionnaires

Le CA doit rendre compte aux actionnaires des prestations du CA et de la DE. Le compte-rendu pour l'année commerciale écoulée a lieu à l'occasion de l'assemblée générale annuelle.

Le rapport annuel écrit devrait aussi contenir des indications sur la gestion et la surveillance efficace de la PME.

4.9 Evaluation du succès

Le CA procède chaque année à une évaluation de la gestion et de la surveillance au sein de la PME.



Notre concept CA de Martin Hilb:



3^{ème} édition
Berlin 2008



3^{ème} édition
New York 2008



1^{ère} édition
Pékin 2008



2^{ème} édition
Saigon 2007



1^{ère} édition
Buenos Aires 2007



1^{ère} édition
Sao Paulo 2009

Notre série d'ouvrages «VR- und GL-Praxis» (Pratique du CA et de la DE) aux éditions principales:



Tome 1:
Mühlbach:
'Familyness as Competitive Advantage'



Tome 2:
Dubs:
'Verwaltungs-rats-Sitzungen'



Tome 3:
Kalia/Müller
'Risk Management at Board Level'



Tome 4:
Hilb
'Integrierte VR- & GL-Honorierung'



Tome 5:
Hilb/Höppner/Leenen/Mühlbach:
'Wirksame Führung und Aufsicht von Familienunternehmen'



Tome 6:
Hilb/Renz:
'Wirksame Führung und Aufsicht von Not-for-Profit Organisationen'

Autres nouveaux ouvrages CA de nos partenaires CCG:



Brandenberger/
Hilb (éd.):
«Pensionskassen-Governance»



Hilb:
«New Hospital Governance»



Müller et al.:
«Der Verwaltungsrat»



Hilb/Jent:
«Diversity Optima» de la composition optimale du CA, paru en langue allemande, anglaise et chinoise

Nos nouvelles thèses de doctorat sur le sujet Corporate Governance:

- Doris Benz (Autriche): «Unternehmerische Spitalführung in der Schweiz» (Gestion sous forme d'entreprise de l'hôpital en Suisse)
- Michael P. Burch (USA/Suisse): «The Mobile General Assembly for International Swiss Companies»
- Michael Hartmann (Canada): «Building a Case for Director Education in Canada»
- Dimitri Kharitonenko (Biélorussie): «Corporate Governance Ratings in Russia»
- Ursula Nötzli (Suisse): «Situative Corporate Governance für KMU in der Schweiz» («Situative Corporate Governance pour les PME en Suisse»)
- Diyana Petrova (Bulgarie): «Erfolgsfaktoren für die Rekrutierung von CEOs in der Schweiz» (Critères de succès pour le recrutement de CEO en Suisse)
- Julia Indera Ramlogan (Trinité-et-Tobago): «New International Bank Governance»
- Michael Ruess (Allemagne): «BoD's Power and Influence in Strategic Decision-Making Processes»
- Bao Toan Tran (Vietnam): «Corporate Governance Practices in the Banking Sector in Vietnam»
- Tobias Weichsler (Allemagne): «Corporate Governance and Shareholder Value»
- Nina Weiden (Allemagne): «Venture Capital Governance in Germany»
- Agung Wicaksono (Indonésie): «Governance of State Owned Investment Holdings in Singapore»