

Lunch du 12 mai 2023

Compte-rendu

Propos liminaires

Le Président ouvre la séance à 12h25 et fait état des invités et visiteurs du jour : Antoine Rochat invite Stéphane Paschoud ; Michel Cressier, du RC Lausanne-Rive, rend visite à notre club. Enfin, ce dernier invite le conférencier du jour, Dominique Alain Freymond.

Un tournoi de golf organisé par le RC Sion a eu lieu la semaine passée et Marie-France Arnold, Julia Lai ainsi que André Berdoz s'y sont distingués en obtenant de très bons résultats. Le 6 septembre prochain, Edouard Duc et Maria-Chrystina Zeller organiseront le 5^{ème} tournoi de golf du RC Lausanne à Evian.

Le 26 mai sera proposé un flash sur la Convention du Rotary organisée en 1973 à Lausanne. Celle de cette année se déroulera en Australie et Claudine Wyssa ainsi que Olivier Richard auront le plaisir de s'y rendre (et d'exercer les droits de vote de notre club). Claudine Wyssa rappelle que le rendez-vous se tiendra à Melbourne à partir du 27 mai 2023. Ces conventions existent depuis 1910 et répondent au besoin de se réunir au-delà des clubs. Elles représentent des moments exceptionnels et réunissent plusieurs milliers de personnes, dont 25'000 pour l'édition à Hambourg. Se déroulant du dimanche au mercredi, elles comportent une cérémonie d'ouverture et des sessions plénières avec des orateurs exceptionnels. Une trentaine d'ateliers par jour viennent compléter l'offre (par exemple sur le Rotaract ou sur la manière de faire fonctionner les clubs). Il y a aussi une exposition qui permet de mettre en lumière les initiatives des clubs, ainsi qu'une partie festive. Enfin, Claudine Wyssa annonce qu'elle prend congé ce jour de la population bussignolaise, après 13 années au poste de syndique de Bussigny, et que ce voyage en Australie sur plusieurs semaines tombe à point nommé.

Suite à ces propos, le Président souligne que les citoyen-ne-s de Bussigny vont rendre hommage ce soir à leur syndique à l'occasion d'une fête villageoise et que le club exprime sa fierté et sa reconnaissance pour cet engagement citoyen au service de la commune de l'Ouest lausannois.

Conférence de Dominique Alain Freymond

Le Président présente le conférencier du jour : après une carrière de 25 ans dans des multinationales de l'informatique et un détour comme chancelier du Canton de Vaud, Dominique Alain Freymond est devenu administrateur indépendant. Il a participé à plus d'une quarantaine de conseils d'administration de grandes entreprises (dont la Poste suisse ou Allianz), de PME ou de start-ups. Il est actuellement président de la Fondation du Château de Grandson. Comme consultant en gouvernance d'entreprise, il a accompagné plus de 250 entreprises en Suisse et a été cofondateur de l'Académie des administrateurs (ACAD). Vincent Grandjean fait remarquer que le titre de son livre est trompeur, car les anecdotes auxquelles il est fait référence sont toutes porteuses de leçons et d'expériences. Enfin, le personnage est aussi farceur qu'espiègle, puisqu'il avait lancé en son temps une initiative pour sauver le dahu, animal qui n'existe pas, en récoltant des signatures dans la rue.

Dominique Alain Freymond se réjouit de cette invitation dans notre club, parmi des personnes qu'il connaît bien : Bernard Reymond, qu'il a côtoyé au Gymnase de la Cité, des anciens du parti radical et deux chanceliers d'Etat. Qui est-il ?

Se référant à sa présentation (annexée), il se décrit comme un administrateur indépendant depuis 1997, amateur de nœuds papillon, bâtisseur de ponts entre les secteurs public et privé, mais aussi entre les gens, stratège et un peu « fou du roy », pour s'assurer que l'on parle de vrais problèmes en vue de trouver des solutions.

Quatre responsabilités doivent être maîtrisées afin de défendre les intérêts supérieurs d'une entreprise :

1. Assurer une haute direction et la pérennité de la société, c'est-à-dire veiller à ce que la Direction et le Conseil d'administration (CA) définissent une vision ;
2. Assurer une haute surveillance, en contrôlant l'utilisation adéquate des ressources financières et humaines ;
3. Bien instruire les personnes chargées de la gestion opérationnelle ; « mettre le nez dans les affaires, mais non les mains dans le cambouis » ;
4. Tenir compte des exigences de formalisme : comprend-on ce que l'on a écrit et fait-on ce que l'on a écrit ? Ce qui fait foi est l'écrit. Il est indispensable de mettre à jour les statuts et la convention d'actionnaires, voire de les clarifier, et de rédiger des procès-verbaux clairs.

Dix aspects-clés pour une gouvernance de qualité sont commentés ;

1. La complémentarité des compétences est essentielle ;
2. Il ne faut pas une inflation de membres dans les organes : entre 5 et 9 ;
3. Président et Directeur ont meilleur temps d'être deux personnes distinctes ;
4. Eviter les conflits de personnes afin de renforcer les rapports de confiance ;
5. Le CA et les collaborateurs doivent tirer à la même corde ;
6. Tenir les délais avec une rétro planification ;
7. Le secrétaire du CA est sa mémoire ; c'est un vrai métier : il connaît tout ce qui se passe, est le gardien de la gouvernance et veille à la qualité des procès-verbaux ;
8. Mettre des priorités sur les points les plus importants en début de séance ; traiter les points dans le bon ordre ;
9. Au niveau du CA, garder du recul, œuvrer pour les intérêts supérieurs de l'entreprise ;
10. Trouver un équilibre concernant le formalisme des règles du jeu et des décisions.

Quelles sont les tendances actuelles ? Aujourd'hui, administrateur est devenu un vrai métier, complexe, avec beaucoup de responsabilités :

1. Augmentation de la complexité et de la gouvernance avec d'importantes adaptations des lois et recommandations ;
2. On assiste à un renforcement des exigences légales, régulatrices et de conformité, à tel point que l'on se préoccupe moins de stratégie ;
3. Meilleure appréhension des devoirs et responsabilités des membres du CA ;
4. Les CA s'impliquent dans les fondamentaux de la stratégie et les processus de surveillance en différenciant les attentes des entreprises et des actionnaires ;
5. Mise en place de comités/commissions spécialisées qui préparent des décisions et des recommandations ;
6. Exigence de disponibilité : il faut être présent lorsque des crises se produisent ;
7. Les intérêts et les attentes des autres générations se traduisent par une diversité des genres, des âges et des cultures, avec une forte promotion des femmes ;
8. Le recrutement dans les conseils de fondation est un gros enjeu : les membres payés au lance-pierres et pas toujours compétents ne se rendent pas toujours compte des responsabilités en jeu.

« Avant, on était honoré d'une telle proposition, maintenant, on s'informe, on devient critique, on cherche la personne adéquate au niveau de la posture, de la personnalité, de la disponibilité et de l'esprit critique. »

Au moment des questions, Luc Oesch fait remarquer qu'au sein du Rotary International, la présidence change chaque année. Qu'en est-il de la dimension de durabilité dans la gouvernance d'entreprise ? Le conférencier répond que le code suisse des bonnes pratiques prévoit également l'élection du président du CA chaque année ; dans la pratique, il faut plusieurs années pour se

mettre dans le bain et maîtriser le fonctionnement du conseil. Une durée de 2-3 ans est donc préférable. La durabilité est incluse dans la pérennité et est dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Teddy Püttgen rappelle les mésaventures de Swissair, de Alpiq et d'Axpo, de UBS et récemment de Crédit Suisse. A quoi servent les conseils d'administration s'ils ne sont pas en mesure d'éviter ces dérives ?

Dominique Alain Freymond répond que le conseil d'administration est l'organe responsable d'assurer la pérennité de l'entreprise. Mais l'appât du gain et le manque de sens critique peuvent mettre à mal cet objectif. D'ailleurs, il appartient aux actionnaires de veiller à une composition judicieuse du conseil d'administration. Ce dernier doit donner une ligne à la Direction et exercer un sens critique. Il faudrait plus se préoccuper de la composition des organes et développer une culture du choix du meilleur. Le Président, se basant sur ses expériences professionnelles, considère que la FINMA est bien dimensionnée pour veiller à la bonne gouvernance d'une banque comme la BCV. Un tel régulateur n'est toutefois pas en mesure de s'assurer qu'une banque telle que Crédit suisse jouisse d'une bonne gouvernance. Il faudrait certainement proposer un régulateur aussi pour des sociétés telles que Alpiq ou Axpo.

Daniel Jaccoud demande si les membres du Conseil fédéral doivent pouvoir s'investir dans des conseils d'administration à l'issue de leur mandat. Notre spécialiste considère que, pendant 2 à 3 ans, il faudrait calmer le jeu et éviter de s'investir tout de suite après la fin du mandat au Conseil fédéral.

Wolfram von Laun demande si un Directeur qui devient Président du CA est une bonne ou mauvaise pratique. Il lui est répondu qu'on peut admettre qu'il intègre le conseil, mais que cela est à éviter.

André Gutowski estime qu'il manque la déontologie comme dimension essentielle de la gouvernance d'entreprise. Que peut-on faire contre la corruption ? Dominique Freymond répond que dans les valeurs de la gouvernance, il y a l'éthique ; signer une adhésion à un code ou une charte éthique est indispensable.

Isabelle Cohen demande ce qu'il en est de la saisonnalité dans les conseils. Le conférencier est d'avis qu'il faut renommer chaque année les membres d'un conseil et déterminer si la composition de celui-ci est toujours en adéquation avec l'évolution des affaires.

Fabien Loi Zedda rappelle enfin que Dominique Freymond a été à l'origine de la création du « Collège des Secrétaires généraux » à l'Etat de Vaud, en charge de faciliter le travail du Conseil d'Etat et de vérifier la qualité du travail de l'administration, et que cet organe est toujours fonctionnel plus de 20 ans après.

La conférence se termine à 14h03, avec l'invitation, pour les intéressé-e-s, à commander le livre ayant servi de fil rouge à la conférence du jour.