

## LE CONFLIT ENTRE ACTIONNAIRES ET LA CRISE DE COMMUNICATION

*(Résumé libre de la conférence, par Vincent Tattini)*

Raymond Loretan  
président du conseil d'administration de la SSR

\*\*\*\*

Mesdames, Messieurs,

Vous ne m'avez pas invité ici comme nouveau président de la SSR, mais en tant que président du groupe Genolier, qui ne se limite pas à la clinique, puisqu'il regroupe actuellement 10 cliniques dans les trois régions linguistiques du pays.

La crise de l'été 2010 a présenté un aspect quasi unique dans les annales de l'histoire économique suisse, tant par son intensité et sa brutalité que par son dénouement, puisque les administrateurs évincés, y compris l'actionnaire de référence, reprenaient le contrôle de la société exactement trois mois après leur éviction.

Ce qui s'est passé le 6 juin 2010, la prise de pouvoir par un cercle d'actionnaires, a été qualifié par la presse de putsch sans précédent. Les journalistes qui suivaient de près cette histoire qualifiaient d'encore plus invraisemblable un revirement ou renversement de situation tel que l'annonçaient les victimes du coup, dont moi-même, quelques heures après la défaite.

Quatre petites remarques préalables doivent précéder cet exposé. Premièrement, le GSMN, Genolier Swiss Medical Network, est une société cotée à la bourse, de sorte que toutes les informations communiquées sont publiques ; aucun détail croustillant ne sera dévoilé.

Deuxièmement, la presse a utilisé le mot de putsch pour dénommer cette crise. Il convient toutefois de lui préférer le terme neutre de crise, afin d'éviter toute erreur d'interprétation.

Troisièmement, j'ai été président du conseil d'administration jusqu'au 9 juin 2010, puis à nouveau depuis le 6 septembre 2010. Je n'ai donc pas été membre du conseil d'administration entre ces deux dates.

Enfin, dernière remarque : il s'agit ici de tirer les leçons d'une telle crise, et non de régler des comptes.

Les faits :

Lors de l'assemblée générale ordinaire du 9 juin 2010, un cercle de quelques actionnaires de taille moyenne a réussi à rassembler une majorité de circonstance et à provoquer, lors de cette assemblée, la non-réélection de tout

le conseil d'administration, à l'exception de trois membres, dont deux de leurs représentants.

Ainsi, l'administrateur de référence du groupe, le fondateur de la société, n'a pas été réélu, ni d'ailleurs le président.

Lors de la même assemblée, ce cercle d'actionnaires a voulu placer cinq nouveaux administrateurs. Malheureusement pour eux, un des actionnaires a commis une erreur de vote, ce qui leur a fait perdre la majorité et a influé, dès le début de la crise, sur la résolution de la crise et sur son dénouement.

Le conseil s'est donc vu limité à trois membres, trois administrateurs, et, quelques jours plus tard, l'un des trois administrateurs a démissionné pour incompatibilité de vues – il ne pouvait pas adhérer à ce qu'il se passait ce qui était en train de se passer. Le conseil s'est ainsi réduit à deux membres, deux administrateurs, alors que les statuts prescrivent un minimum de trois membres au conseil d'administration.

L'actionnaire de référence, désélu, qui disposait de plus de 10% du capital, a immédiatement requis, en conformité avec la loi, la tenue d'une nouvelle assemblée générale. Durant l'été 2010, cet actionnaire de référence a également exercé une option dont il disposait déjà avant la crise et a acquis la participation d'un des actionnaires du cercle. Par ailleurs, un actionnaire institutionnel, un fonds, a quitté le cercle des actionnaires pour rejoindre l'actionnaire de référence. Ce qui fait qu'assez vite, mi-juillet, la majorité actionnariale a largement basculé en faveur de l'actionnaire de référence qui avait été évincé du conseil d'administration.

Donc, les deux actionnaires, ou les deux administrateurs, en fonction ont été poussés ; ils ont réussi à freiner ce processus en reportant par deux fois la tenue d'une nouvelle assemblée générale. Lors de l'assemblée générale du 6 septembre 2010, les administrateurs évincés, dont je faisais partie, ont été réélus à une écrasante majorité, oscillant entre 90 et 98% des voix.

Mais, durant cet été 2010, l'entreprise a connu une période de profonde instabilité et, d'ailleurs, des procès en responsabilité sont aujourd'hui encore pendants devant les tribunaux. L'entreprise a toutefois repris son souffle et, comme vous pouvez le lire et l'observer, elle est en pleine expansion, tant au plan de son chiffre d'affaires que de ses acquisitions.

Les causes de ce conflit

Elles ont été doubles. D'abord, le conflit qui a opposé d'une part les actionnaires historiques, savoir ceux qui ont fondé le groupe Genolier en faisant l'acquisition d'une première clinique, puis en créant le groupe Agen, Agefi-Genolier, et d'autre part les actionnaires récents. Donc un conflit de personnes sur lequel le conseil d'administration en tant que tel avait peu de prise.

Mais la deuxième cause était un conflit de visions. L'actionnaire institutionnel, ce fonds étranger, avait acquis une part significative, environ 5.5% des actions.

Il avait une vision à court terme et recherchait surtout un retour rapide sur investissement, alors que le conseil d'administration avait une vision à long terme, il voulait consolider l'entreprise, réinvestir, car, c'est de notoriété publique, dans le domaine de la santé, surtout en Suisse, avec un système hyper-réglementé et fédéraliste, il est très difficile d'avoir un retour sur investissement rapide.

La force de cette crise a résidé dans la conjugaison de ces deux facteurs : le conflit de personnes et le conflit de visions. Et il est d'ailleurs intéressant de noter que cette alliance s'est très vite défaite parce que l'investisseur institutionnel, qui était quand même un professionnel, a rapidement saisi (un peu tard – et c'est peut-être aussi de notre faute) que le seul moyen de développer cette entreprise, c'était d'avoir une vision à long terme, et qu'il a rapidement rejoint l'actionnaire de référence pour former un groupe.

Donc, pendant ces trois mois, la guerre a fait rage sur plusieurs fronts ; on en compte sept.

D'abord, une guerre de gouvernance. Elle a débuté avec l'assemblée générale, puisque le cercle d'actionnaires n'a pas réussi à composer un conseil d'administration en mesure de conduire l'entreprise. Ensuite, le conseil d'administration s'est retrouvé hors statuts pendant trois mois et, comme il manquait de compétences, il a dû recourir à des ressources externes. Ceci pose la question, dans la gestion d'une crise, des organes de fait. Qui dirige l'entreprise ?

La recherche d'administrateurs s'est par ailleurs avérée extrêmement difficile, car il s'agissait de trouver des candidats valables pour une société complètement déstabilisée, dans la perspective de la remonter. Malgré un certain nombre d'échecs, une solution tout à fait satisfaisante s'est imposée.

L'autre défi à relever en termes de gouvernance était de négocier un conseil d'administration de compromis, ce qui n'était pas idéal mais nous a permis de sortir de la crise et de tenir l'assemblée générale de septembre. Ce conseil d'administration, composé des deux membres qui s'étaient maintenus et de deux nouveaux qui avaient été plébiscités par les actionnaires, n'a pas duré. En effet, quelques mois plus tard, les deux actionnaires qui avaient provoqué la crise ont démissionné.

Le deuxième front était de nature personnelle. Le procédé a consisté dans une attaque très frontale contre l'actionnaire de référence, qui s'est traduite en premier lieu par la commande à l'un des *big four* d'un audit sous forme de rapport à charge, sans droit d'être entendu. Ce rapport a par la suite été réfuté par le comité d'audit du nouveau conseil d'administration ; cette seconde analyse a été validée par l'auditeur de la société. L'actionnaire de référence a ainsi été discrédité publiquement à travers un certain nombre d'allégations gratuites ou d'interprétations tendancieuses.

Troisièmement, cette situation a évidemment conduit au dépôt d'une plainte pénale auprès du Procureur fédéral, puis des autorités pénales vaudoises. Le

Procureur fédéral s'est immédiatement dessaisi de cette plainte et les autorités vaudoises ont rendu une ordonnance de refus de suivre mentionnant que ce dossier n'apportait aucun indice suffisant de nature à sustenter les allégations, et que les accusations élaborées l'étaient à partir de preuves inconsistantes, ne reposant sur aucun élément nouveau ou concret. Il faut préciser que cette plainte avait été déposée dans la précipitation.

La réaction des autorités pénales était certes satisfaisante, mais, après une diffusion en première page dans toute la presse suisse, la consolation n'était pas bien grande.

Sur le front actionnarial s'est posée la question de la gestion de la crise, de l'utilisation éventuelle par des administrateurs de leurs prérogatives dans le cadre d'un conflit d'origine actionnariale, c'est-à-dire l'instrumentalisation du travail ou de la fonction d'administrateur avec le but de discréditer un actionnaire.

Le quatrième front, le front légal, est celui des procédures. Deux études d'avocats, parmi les plus réputées de Suisse, se sont affrontées. C'est presque un combat de prestige qu'elles se sont livré, avec des dizaines de procédures. Les tribunaux ont réglé toute une série de questions dans l'urgence, par voie de mesures provisionnelles. Des interventions ont été menées auprès des autorités boursières et, aujourd'hui encore, des tribunaux règlent certaines questions de responsabilité.

Le cinquième front ressortit à l'aspect financier. Sans surprise, le conseil d'administration en place a tenté une augmentation du capital pour faire entrer un investisseur étranger et pour que la position de l'actionnaire de référence soit diluée.

Le sixième front portait sur le non-respect du droit des actionnaires. Les droits de l'actionnaire de référence ont été bafoués : celui d'obtenir une assemblée générale, puis celui d'exercer son droit de vote. L'actionnaire de référence, qui avait exercé son option et disposait de la quasi-majorité des actions, s'est vu interdire d'exercer son droit de vote. Les tribunaux ont dû être saisis.

Enfin, le septième et dernier front, la communication. Là aussi, une sorte de guerre totale a sévi, avec tout ce que cela pose comme problèmes pour une société cotée qui doit communiquer sur l'événementiel. Donc, énormément de communiqués de presse et, là aussi, deux grandes entreprises de communication qui se sont affrontées dans toute la Suisse. Un combat a été livré par presse interposée, des fuites très malheureuses se sont produites. Malgré tout, une stratégie qui laissait la porte ouverte à la négociation dans les coulisses a toujours été privilégiée.

Beaucoup ont reproché aux administrateurs de n'avoir pas vu venir cette crise, malgré toutes les analyses de risques régulièrement effectuées, etc. Certains des éléments étaient connus, à savoir la divergence de vision du conseil d'administration avec l'actionnaire institutionnel. Par contre, le deuxième élément, le facteur humain impondérable, était imperceptible. Malgré la relation

de confiance qu'on a essayé d'instaurer avec le conseil d'administration et les assurances données, le facteur humain est demeuré imprévisible.

Quelles ont été les priorités dans l'après-crise ? La première a privilégié l'apaisement au sein de l'entreprise, le regain de confiance, le retour au calme, par le biais d'interventions sur le terrain, etc. La deuxième a été de recréer la confiance envers l'extérieur, auprès des investisseurs, des cantons, des politiciens, de faire redémarrer les affaires – après quand même pas mal de dégâts – et enfin, rechercher les responsabilités.

La société a énormément souffert de cette situation. Tous nos employés ont été déstabilisés. L'entreprise comptait mille employés, ils sont maintenant deux mille. On a rencontré des problèmes avec les médecins indépendants, nos premiers partenaires, eux aussi déstabilisés. Mais je dois dire que les médecins ont aussi permis notre retour, parce qu'ils ont vu dans quelle situation se trouvait la société et qu'ils se sont mobilisés pour que nous revenions aux commandes.

Problèmes avec les patients, qui interrogeaient leurs médecins : mais qu'est-ce qui se passe dans cette société ? Est-ce qu'on est bien soignés, qu'est-ce qui se passe ? Problèmes avec les banques, pour les crédits. Problèmes avec les fournisseurs. Problèmes avec les assureurs, qui se posaient des questions sur la pérennité de l'entreprise. Problèmes avec l'intégration des récentes acquisitions. On venait d'acquérir une clinique à Zurich, la Clinique de Bethanien, qui s'est trouvée tout d'un coup prise dans un conflit, elle se demandait vraiment quel groupe elle était en train de rejoindre. Une immense perte d'image, qui n'est pas mesurable. Une énorme perte de gouvernance, puisque, avec deux administrateurs, vous n'allez pas très loin. Et, lié à cette perte de gouvernance, le problème de l'ingérence de consultants. Une perte d'opportunité commerciale. Nous étions à bout touchant pour obtenir une clinique à Saint-Gall, la Clinique Stephan Horn et, finalement, elle est revenue à un groupe concurrent, parce qu'on n'inspirait pas confiance. Et enfin, on a pris au moins une année de retard sur tout le développement de l'entreprise.

Le coût de cette plaisanterie, sur trois mois, ce sont des coûts directs de 4 millions et demi, des dommages indirects supplémentaires évalués au moins à 5 millions, le coût des procédures actuelles en cours. On doit en permanence se demander si cela vaut la peine d'engager autant de coûts, etc. Ensuite, une perte d'image non chiffrable, dont la compensation prendra énormément de temps. On est sur la bonne voie, mais je sais que le chemin sera très long.

Les *lessons learned*. Au niveau de l'actionariat, (re)composition de l'actionariat. Maintenant on a un actionariat extrêmement solide, avec un actionnaire majoritaire qui s'identifie totalement avec la vision de l'entreprise, mais aussi un effort pour mieux informer, mieux inclure les actionnaires minoritaires. Au niveau de la gouvernance, une composition du conseil d'administration équilibrée, qui rassemble les compétences nécessaires à la conduite de la société. Au niveau de la communication de crise, la meilleure communication de crise, c'est d'anticiper la crise, c'est-à-dire de se préparer à cette crise et de se donner les moyens de communication, et les moyens

# Swiss Board Institute

légaux aussi, de réagir très rapidement, donc disposer déjà d'instruments avant qu'une situation ne se détériore. Garder les canaux de communication ouverts pendant la crise. Personnellement, j'ai rencontré mon homologue plusieurs fois, pour essayer de trouver des solutions, et il en a trouvé. C'est la raison pour laquelle, dans la guerre médiatique, il est resté complètement en retrait, parce qu'il fallait qu'il y ait encore des interlocuteurs acceptables des deux côtés, c'était essentiel. Et puis aussi, garder le contact avec la base, avec le management et avec les employés, leur donner des explications, etc. C'est très important.

Les priorités dans l'après-crise. La priorité absolue, c'est la reconstruction de la confiance à l'interne. Il faut aller sur le terrain, il faut rencontrer les gens et il faut se donner des instruments de communication beaucoup plus directs.

\*\*\*\*