

Les conseils d'administration ne donnent pas toujours l'exemple

> Gouvernance

Les administrateurs peinent à évaluer leurs performances

> Le doute est un bon indicateur de l'existence d'un conflit d'intérêts

Dejan Nikolic

Les administrateurs ont tendance à être moins exigeants avec eux-mêmes qu'avec leurs administrés. Mardi soir, à l'occasion des 10 ans du cabinet de conseil mas SA, plusieurs personnalités ont partagé leurs vues sur des thèmes en relation avec la gouvernance d'entreprise et la stratégie. Parmi elles: l'avocat et professeur à l'Université de Lausanne Guy Mustaki, ainsi que Tibère Adler, cofondateur du Swiss Board Institute et directeur - dès juin prochain - du laboratoire d'idées Avenir Suisse.

«Avec mon expérience de plus de vingt ans dans le monde des entreprises, je suis frappé à quel point la culture de l'amélioration promue par ceux et celles qui sont au sommet de la pyramide n'est pas appliquée à ces mêmes individus siégeant dans les conseils d'administration», lance Tibère Adler. Et l'administrateur indépendant d'interroger la cinquantaine de décideurs présents: «Qui, parmi vous, s'est déjà fixé des objectifs? Une unique main s'élève dans l'assistance. «C'est pourtant le seul moyen d'évaluer sa performance. Aucun des conseils dans lesquels j'ai siégé jusqu'à présent ne pratiquait l'auto-évaluation», poursuit-il.

Suggestions pour redresser la barre: passer en revue les missions (peu importe leur nombre) fondamentales du conseil et en dégager des priorités. Puis, assortir le tout d'objectifs concrets. Et, finalement, confronter ses résultats aux buts visés. «Ce processus, très peu pratiqué, doit s'inscrire sur le long terme (environ trois ans)», décreète-t-il, évoquant au passage le souci d'une



GETTY IMAGES/ROD WAGNER

composition équilibrée de la gouvernance d'entreprise, pour ensuite passer en revue plusieurs méthodes d'évaluation (questionnaires, interviews, feedbacks, analyse 360 degrés...).

«L'indépendance des administrateurs n'est pas une règle à tout prix»

Son pré-opinant, Guy Mustaki, a quant à lui mis à mal quelques idées préconçues liées à l'indépendance des conseils d'administration. «Il ne faut pas confondre friction d'intérêts et conflit d'intérêts», nuance cet autre intervenant. Exemple: un administrateur nommé pour représenter les employés. «Il serait absurde de l'exclure des discussions lorsqu'il est question de traiter le statut des salariés», signale-t-il.

remunération et des nominations. «Bon nombre de sociétés sont très bien gouvernées sans cette qualité», assène Guy Mustaki. L'important est la manière dont sont gérées les éventuelles oppositions d'intérêts.

Le droit suisse n'impose pas de quota de membres de conseil dits indépendants (sauf pour les sociétés soumises au contrôle du gendarme suisse de la finance). «Si tel était le cas, ces quotas devraient sans doute être moins importants dans les sociétés cotées que dans les petites et moyennes entreprises, où le risque de confusion entre les intérêts de sa fonction et ceux de son propre patrimoine est plus prépondérant», explique Guy Mustaki.

Pour le professeur d'université, le conflit d'intérêts ne doit pas être considéré comme une maladie honteuse. «Il faut l'annoncer, le réaliser», résume-t-il. Mais pas uniquement.

«Violier le principe d'égalité de traitement des administrateurs peut parfois se justifier»

«Il ne suffit pas ici de s'abstenir de voter, signale-t-il encore. La situation justifie en outre que l'on ne reçoive pas la documentation dont il est question, ce qui porte atteinte - de manière justifiée - au sacro-saint principe d'égalité de traitement des administrateurs, que l'on s'abstienne d'influencer la décision en participant aux discussions et que l'on ait accès à l'intégralité du procès-verbal des délibérations.»

Pour limiter les impasses, souligne Guy Mustaki, il faut identifier le potentiel de divergences avant d'accepter un mandat d'administrateur. «Si vous vous posez la question du conflit, c'est qu'il existe», assure-t-il. Au-delà de cette capacité de discernement, qu'arrive-t-il si plus de la majorité des membres d'un conseil doivent se récuser en même temps? «Dans une telle situation, qui s'est déjà produite, il faudrait l'intervention d'un tiers pour trancher, voire le concours de l'assemblée générale», conclut l'avocat.

L'œil de l'expert

La prime conditionnelle



Gabriel Aubert *

Les salariés licenciés tombent parfois malades pendant le délai de congé. Or, comme on sait, une incapacité de travail, pendant le délai de congé, entraîne une suspension de ce délai et, par conséquent, une prolongation du contrat.

Les maladies pendant le délai de congé sont tantôt une maladie comme une autre, tantôt une conséquence du choc psychologique provoqué par la perte de l'emploi, tantôt un moyen - discutable - de maintenir le droit au salaire (ou à des indemnités de l'assurance) au-delà de l'échéance normale du contrat.

La prolongation du contrat ne va pas sans inconvénients pour l'entreprise. Elle accroît les charges, puisque le travailleur conserve, dans certaines limites, son droit au salaire. D'ailleurs, même si le salarié reçoit, plutôt qu'un salaire, des prestations d'une assurance, la compagnie qui sert les prestations n'hésitera pas à augmenter ses primes, aux frais de l'employeur (et des autres salariés), lorsque se multiplient les cas de maladie.

Enfin, quand l'employeur verse, de son propre mouvement, outre le salaire afférent au délai de congé, une indemnité de départ, de son propre chef et sans en avoir l'obligation, il s'expose au risque de payer non seulement cette indemnité, mais aussi le salaire pendant la période de prolongation du contrat résultant de la maladie.

Or, l'entreprise peut se prémunir du risque de payer deux fois. Dans une affaire jugée récemment, l'employeur avait alloué au salarié, après 14 années de service, une indemnité de départ de 102 600 francs, payable le mois suivant l'extinction du contrat.

Le versement de l'indemnité était soumis à la condition que le contrat se termine à son échéance normale, sans prolongation due à

une incapacité de travail. En effet, l'employeur entendait se prémunir contre les conséquences financières entraînées par une telle prolongation.

Selon le Tribunal fédéral, il s'agissait d'une gratification discrétionnaire, décidée par l'employeur seul, car elle ne résultait pas d'une obligation contractuelle. Or, une telle indemnité de départ pouvait parfaitement être soumise à condition, comme toute gratification. L'employeur était donc libre de prévoir l'extinction du droit à l'indemnité en cas d'incapacité de travail.

En l'occurrence, le salarié avait invoqué une telle incapacité après le licenciement. Selon le Tribunal fédéral, comme cette incapacité prolongeait le contrat, la condition à laquelle le versement était subordonné (la fin du contrat à son échéance normale) faisait défaut: l'intéressé perdait donc le droit à l'indemnité de départ. Naturellement, il conservait son droit au salaire, pendant sa maladie, dans les limites prévues par la loi.

En accordant cette prime conditionnelle et en plaçant la date du versement dans le premier mois suivant l'échéance du contrat, l'employeur se protège contre la conséquence d'une prolongation du contrat, mais non pas contre des réclamations au titre d'heures supplémentaires ou du caractère abusif du congé, car il reste exposé à de telles réclamations après le versement de la prime.

Pour se protéger contre d'autres réclamations, l'employeur est bien inspiré de subordonner le versement de la prime à la remise, par le salarié, d'une quittance pour solde de tout compte. Selon le Code des obligations, cette quittance ne peut déployer tous ses effets que si elle est signée au moins un mois après la fin du contrat.

Le mieux est donc de prévoir le versement de la prime conditionnelle dans le deuxième mois suivant la fin du contrat. L'employeur peut alors demander une quittance qui le libère, en principe, à tous égards.

* Avocat et professeur à la Faculté de droit de l'Université de Genève

Carrières



bureau logos

Le Centre hospitalier Bienne exploite le principal centre médical de la région bilingue Bienne-Seeland-Sud du Jura bernois. Cet hôpital de premier plan, engage près de 1400 collaborateurs et assume des prestations dans presque toutes les disciplines médicales. Il offre des prestations spécialisées avec une orientation entrepreneuriale et joue un rôle interrégional important. L'orientation patients, la médecine d'équipe, la qualité et l'efficacité forment les valeurs stratégiques clés pour préserver le succès dans un environnement changeant. En créant une direction médicale à plein temps ainsi que quatre départements médicaux qui lui sont rattachés, l'hôpital s'est donné une structure pour y parvenir. Le directeur médical (m/f) joue un rôle central dans la conduite des domaines qui constituent le cœur du métier d'un hôpital.

En vue du départ à la retraite du titulaire actuel, le conseil d'administration et le président du comité directeur nous ont mandatés pour repourvoir cette position clé:

Directeur médical (m/f) et Membre du comité directeur

Vos missions: Le directeur médical est le membre du comité directeur responsable de l'ensemble des disciplines médicales qu'il dirige en étroite collaboration avec le directeur des soins. Lui sont subordonnés les quatre départements médicaux et les cliniques. Les missions principales enveloppent les tâches suivantes:

- Développement et amélioration de l'efficacité en matière d'offre de prestations médicales ainsi que des processus des traitements médicaux correspondants
- Assurer la qualité médicale en collaboration avec les responsables des départements, les médecin-chefs, le personnel soignant et les spécialistes des différentes disciplines
- Encouragement et développement des médecins-cadres
- Coordonner la formation continue des médecins ainsi que la recherche scientifique
- Soigner et développer la collaboration avec nos partenaires et les médecins assignants
- Assurer la suppléance du président du comité directeur

Profil d'exigences: Afin de remplir cette mission importante, nous nous adressons à une personnalité dotée de charisme et de leadership, de bonnes compétences sociales et orientée vers le futur.

- Vous êtes au bénéfice d'une expérience positive et confirmée de plusieurs années comme médecin-cadre
- Vous avez une solide expérience dans la direction d'un département, d'une clinique et/ou de projets exigeants
- Votre personnalité compétente et convaincante vous permet de gagner rapidement la confiance et la reconnaissance des responsables de départements et des médecin-chefs
- Vous connaissez les défis stratégiques d'un centre hospitalier, avez une vision entrepreneuriale et êtes prêt/e à assumer de hautes responsabilités
- Comme membre du comité directeur, vous vous définissez comme une personne intégrative et sachant travailler en équipe
- Langues: français ou allemand, avec de très bonnes connaissances de l'autre langue

Votre candidature: Nous vous prions d'envoyer votre candidature à la société mandatée:

Bureau Logos SA
Pour cadres supérieurs
Rue de l'Hôpital 14
Case postale
3000 Berne 7
info@bureauologos.ch

Monsieur Richard Fontana, Directeur, est volontiers à votre disposition au no de tél. 031 311 22 32, si vous souhaitez des informations complémentaires. Il va aussi à quel que vous pouvez compter sur une discrétion absolue.