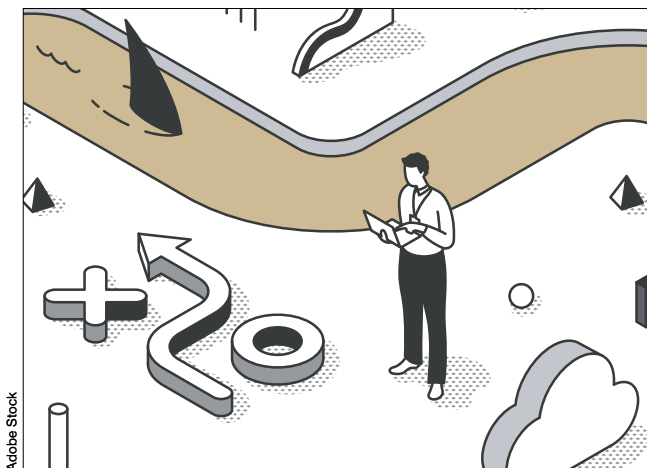


## GESTION DU CA

## Secrétaire du CA : rédacteur du procès-verbal ou „Chief Corporate Governance Officer“ ?



Ceux qui cherchent dans le droit suisse de la société anonyme les tâches, les responsabilités et les compétences du secrétaire du conseil d'administration<sup>1</sup> seront déçus. Avec la dernière révision du droit de la société anonyme, le secrétaire du conseil d'administration a complètement disparu. Il n'est plus question que du „rédacteur du procès-verbal“. Pourtant, il est aujourd'hui généralement reconnu qu'une bonne gouvernance d'entreprise implique une gestion professionnelle du secrétariat du CA<sup>2</sup>. Nous mettons ci-après en lumière les tâches d'un secrétaire du CA (également appelé „Corporate Secrétaire“) et les points auxquels il faut veiller dans ce rôle.

Lorsque l'on s'interroge sur la manière dont le CA souhaite s'organiser et collaborer avec la direction, on oublie souvent de définir le rôle du secrétaire du conseil d'administration. Dans la pratique, il existe différents modèles - du simple rédacteur du procès-verbal au Chief Corporate Governance Officer en passant par le secrétaire du CA à plein temps. Comment utiliser la liberté d'organisation et qu'est-ce qui fait le mieux ses preuves dans la pratique ?

### Quel est le rôle d'un secrétaire de CA ?

Le secrétaire du CA assiste la présidente du CA dans le QUOI et le COMMENT de la gestion du CA. QUOI : le secrétaire du CA veille à ce que le CA remplisse ses obligations, notamment ses „obligations intransmissibles et inaliénables“ selon CO 716a. COMMENT : le secrétaire du CA est le gardien de la „Business Judgement Rule“ et

protège ainsi le CA contre les actions en responsabilité. Le secrétaire du CA surveille et documente le fait que le CA prend ses décisions sur la base d'informations suffisantes (par exemple en faisant appel à l'avis d'experts et en pesant soigneusement les risques), dans le cadre d'une procédure appropriée et en l'absence de conflits d'intérêts.

### Pour accomplir ses tâches, le secrétaire du CA joue différents rôles :

- **Planificateur et administrateur** : le secrétaire du CA soutient la présidente du CA dans son „agenda setting“. L'ordre du jour d'une réunion du CA est le distillat des tâches qui reviennent chaque année, de la liste des points en suspens du CA et des thèmes ad hoc. Le secrétaire du CA tient les dossiers du CA et a toujours une vue d'ensemble des décisions passées issues des réunions et des procédures écrites ainsi que des affaires en suspens. Il a une vue d'ensemble des directives et des règlements adoptés par le CA.

- **Rédacteur du procès-verbal** : le secrétaire du CA a une très bonne compréhension, au moins passive, de tous les contenus discutés au sein du CA. Il peut ainsi rédiger un procès-verbal pertinent. Il suit attentivement les discussions du CA et signale le cas échéant au CA si les décisions ne sont pas claires, incomplètes ou contradictoires. Le cas échéant, le secrétaire du CA pose la question „bête“ que les membres du CA n'osent pas poser.

- **Compliance Officer** : dans les entreprises cotées en bourse, le secrétaire du CA veille au respect des règles particulièrement importantes pour le travail du CA. Le secrétaire du CA est la „conscience juridique“ du CA et porte une attention particulière à la culture de la compliance dans l'entreprise. Il regarde de près si le CA donne le bon exemple. Dans les entreprises réglementées, le secrétaire du CA joue souvent le rôle d'interface avec le régulateur.

- **Coach** : le secrétaire du CA veille à l'onboarding des nouveaux membres du CA et tient le CA constamment informé des questions de gouvernance et de réglementation. Lors du « self-assessment » annuel, il permet de faire le point sur les performances du CA. Il soutient la présidente du CA dans la planification de la succession au CA et la recherche de nouveaux membres.

• **Secrétaire général** : le secrétaire du CA a généralement une fonction charnière importante avec les actionnaires, par exemple en tenant le registre des actions, en préparant l'assemblée générale et en étant le point de contact pour les questions relatives aux actionnaires en général. Il est le secrétaire de l'assemblée générale et est responsable de la rédaction du procès-verbal.

• **« Factotum »** : le secrétaire du CA est également responsable d'aspects tout à fait profanes de la réunion du CA, comme l'organisation et l'équipement de la salle de réunion ou la restauration, tant pendant la réunion que pour un éventuel repas ultérieur. Le secrétaire du CA devient le „guide“ lors des réunions externes du CA avec visite des filiales à l'étranger.

• **Double rôle** : le secrétaire du CA peut, mais ne doit pas, être en même temps membre du CA. Seules les très grandes entreprises ou les entreprises particulièrement réglementées ont intérêt à avoir un secrétaire du CA à 100%. C'est pourquoi la gestion du secrétariat du CA est souvent combinée avec la gestion du service juridique, le rôle de CFO ou des fonctions d'assistance. La solution la plus appropriée dépend de l'entreprise et de la configuration spécifique des personnes.

### Quelles sont les caractéristiques d'un bon secrétaire du CA ?

Le secrétaire du conseil d'administration doit disposer d'une formation juridique ou d'une formation complémentaire, en particulier dans les entreprises cotées en bourse. En outre, il est indispensable de comprendre les tenants et aboutissants de la gestion d'entreprise. La



**Dr. Roland Maurhofer**  
Partner ELIGENDO AG

ELIGENDO AG  
Executive Search  
Freigutstrasse 40  
CH-8001 Zürich

T +41 43 305 05 20  
info@eligendo.ch  
www.eligendo.ch

personnalité du secrétaire du CA est particulièrement importante. S'il occupe en même temps un rôle opérationnel dans l'entreprise, il se trouve en situation de loyauté et de conflit d'intérêts. Le secrétaire du CA suit donc une ligne claire, a les reins solides, est prévisible et ne poursuit pas son propre agenda. La minutie, le sens des responsabilités, l'écoute active, la compréhension rapide et une orientation prononcée vers le service complètent les compétences personnelles. Le secrétaire du CA communique habilement et sait gérer les caractères les plus divers au sein du CA. Il est objectif et en principe réservé, mais n'hésite pas à intervenir dans la discussion du CA pour clarifier les choses si nécessaire et à signaler par exemple les conflits d'intérêts de certains membres du CA.

Le rôle du secrétaire du CA est généralement sous-estimé en Suisse. Il n'est pas nécessaire d'avoir un Chief Corporate Governance Officer, mais certainement plus qu'un rédacteur du procès-verbal. Un bon secrétaire du CA peut être extrêmement précieux, surtout dans des situations délicates où l'expérience, le soin et la fiabilité sont de mise. *People make the difference !*

Vous devez repourvoir le rôle de secrétaire du CA ou vous souhaitez (ré)organiser le secrétariat du CA ? N'hésitez pas à nous contacter. Nous serons heureux de vous faire profiter de notre expérience.

<sup>1</sup> Pour faciliter la lecture du texte, nous avons renoncé à utiliser les termes „le secrétaire du CA“ et „le président du CA“. Les deux sont toutefois implicitement concernés par l'autre forme de genre.

<sup>2</sup> Cf. Roland Müller, Der Verwaltungsrat – Ein Handbuch für Theorie und Praxis, Band I, 5. Auflage, Schulthess 2021, Ziff. 1.324 ff.

Outre ses activités dans le domaine de la recherche de cadres, Dr Roland Maurhofer est notamment président du conseil d'administration d'une entreprise industrielle. Pendant 15 ans, il a assumé le rôle de secrétaire du CA de groupes internationaux tout en étant responsable du service juridique.