



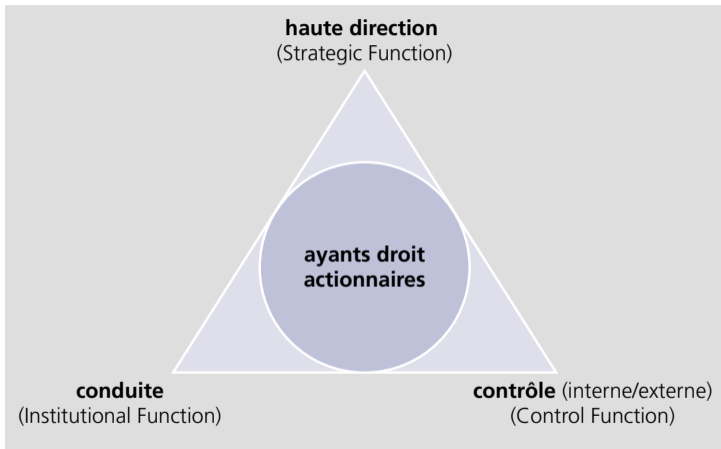
Des réflexions pour mieux gérer votre entreprise

UBS outlook

Conseil d'administration

Axer la conduite d'entreprise sur la création de valeur

Le CA entre les différents pôles de la conduite d'entreprise



Bases légales relatives au CA

Organes

CO 698s. L'assemblée générale

CO 707s. Le conseil d'administration

CO 727s. L'organe de révision

Attributions

CO 716 La gestion

CO 716a Les sept attributions intransmissibles et inaliénables du CA

CO 717 Le devoir de diligence et de fidélité

CO 752s. La responsabilité du CA

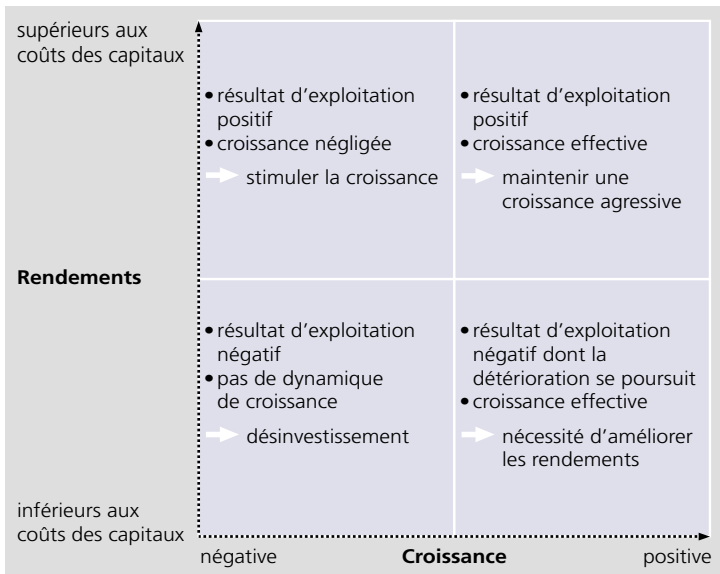
Les sept attributions intransmissibles et inaliénables du conseil d'administration

1. Exercer la haute direction et établir les instructions nécessaires
2. Fixer l'organisation
3. Fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier
4. Nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation
5. Exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion
6. Etablir le rapport de gestion et préparer l'assemblée générale
7. Informer le juge en cas de surendettement ou d'insolvabilité

Structure possible d'un règlement d'organisation

1. Bases
2. Organes exécutifs de la société
3. Le conseil d'administration : 1. Formation, 2. Réunion et rythme des réunions, convocation et établissement de l'ordre du jour, 3. Quorum, délibération et enregistrement dans le procès-verbal, 4. Tâches et compétences, 5. Droit d'être renseigné et présentation du rapport, 6. Indemnités
4. Le président du conseil d'administration
5. Comité constitué au sein du conseil d'administration
6. Les délégués du conseil d'administration
7. La direction (direction de l'entreprise, direction du groupe) et la fixation de ses compétences
8. Autres autorités revêtues d'une fonction
9. Dispositions communes : 1. Droit de signature, 2. Incapacité, 3. Devoir de discrétion, remise des actes, 4. Limite d'âge
10. Dispositions finales : 1. Entrée en vigueur, dispositions d'exécution, 2. Révisions et modifications

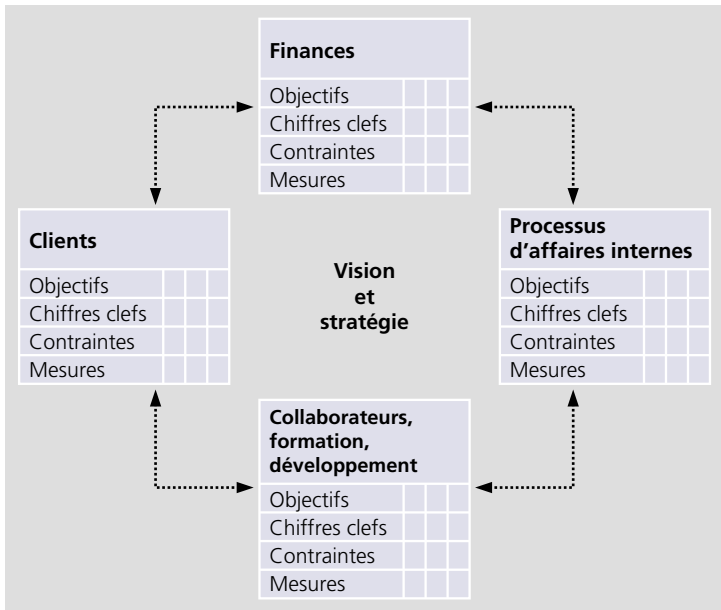
Les deux dimensions du management de la valeur



Leviers permettant d'améliorer la valeur ajoutée

1. Augmenter le cash-flow, par exemple
 - en réduisant les coûts
 - en augmentant les prix
 - en procédant à une différenciation prix-prestation par segments
2. Accroître l'efficacité de l'emploi du capital, par exemple
 - en optimisant le stockage
 - en instituant une gestion de trésorerie
 - en optimisant les immobilisations
 - en fermant les installations non indispensables à l'exploitation
3. Viser une croissance des investissements, par exemple
 - en élargissant la diffusion géographique des produits porteurs
 - en étendant les compétences clefs à de nouveaux domaines d'affaires (la croissance n'est génératrice de valeur ajoutée que si les rendements sont supérieurs aux coûts des capitaux)

Les quatre perspectives du Balanced Scorecard



Les questions essentielles sur le rôle du conseil d'administration dans la communication

Politique de communication L'entreprise pratique-t-elle une politique de communication active et ouverte, satisfaisant aux besoins légitimes des collaborateurs, des clients, des fournisseurs, des actionnaires et du public ? Qui en a la responsabilité ? Avons-nous pris les dispositions nécessaires pour garantir la meilleure information possible même lors d'événements extraordinaires (situation de crise) ? Existe-t-il pour cela des directives contraignantes et fixées par écrit ?

Porte-parole de l'entreprise Qui a qualité de porte-parole pour représenter l'entreprise, quand et à quel propos, notamment vis-à-vis des médias et du public ? Quel est le rôle du président du conseil d'administration dans ce domaine ?

Information aux actionnaires Les informations de notre rapport d'activité sont-elles suffisantes et vont-elles assez au-devant des attentes des actionnaires ? Ceux-ci sont-ils informés sans délai et directement lors d'événements particuliers ? Qui est responsable de les informer ?

Information aux collaborateurs Nos collaborateurs sont-ils informés à temps et de manière appropriée sur les événements importants survenus dans l'entreprise ? Disposons-nous à cet effet des instruments adéquats ? Qui en est responsable ?

Information au public Notre travail de communication est-il en mesure de favoriser notre image auprès du public ? Entretienons-nous des contacts systématiques avec les médias, organisons-nous régulièrement des conférences de presse ? Nos clients, nos fournisseurs, une bonne part du public ont-ils suffisamment d'occasions d'entrer personnellement en contact avec notre entreprise ? Qui en est responsable ?

Facteurs susceptibles d'influer sur l'indépendance des administrateurs

- Exercer sa fonction à titre fiduciaire (par exemple pour respecter des prescriptions relatives à la nationalité ou parce que l'actionnaire majoritaire ne veut pas apparaître).
- Etre soi-même employé de l'entreprise.
- Etre partie prenante dans des projets à court terme concernant l'actionnariat de l'entreprise.
- Agir comme conseiller de l'entreprise à titre professionnel.
- Etre un fournisseur ou un client important de l'entreprise.
- Etre appelé au conseil d'administration en tant qu'ami ou partenaire commercial de l'actionnaire majoritaire.
- Avoir récemment occupé une position dirigeante dans l'entreprise.

Les quatre piliers de la politique d'entreprise

Positionnement stratégique	Positionnement de l'entreprise en termes de produits, de prestations et de marché
Création de valeur au niveau opérationnel	Adaptation de l'activité commerciale en vue de l'optimisation du rapport coûts-rendements et de la trésorerie
Apport de valeur au niveau de la gestion financière	Apport de valeur au niveau de la politique financière, en agissant par exemple sur la conception de la structure du capital ou en contrôlant les risques
Attention portée aux valeurs qualitatives	Reconnaître les valeurs humaines et culturelles dans l'entreprise comme fondements de la création de valeur en termes financiers

Les facteurs de succès à la base des stratégies de création de valeur

- Motivation des collaborateurs
- Satisfaction et fidélité des clients
- Compétitivité des produits, des processus et des prix
- Canaux de distribution efficaces et parfaitement adaptés aux groupes cibles
- Bon service à la clientèle et bonne communication
- Image de l'entreprise
- Promptitude des livraisons grâce à une logistique efficace
- Coûts d'approvisionnement et de production peu élevés
- Créneaux porteurs (portefeuille d'affaires)
- Structure de capital adéquate

Questions essentielles pour le conseil d'administration relativement à la conduite stratégique

Marché Connaissons-nous les tendances du marché et de l'environnement économique de l'entreprise en termes de valeur ajoutée et savons-nous les interpréter correctement ? Des modifications sont-elles perceptibles, y a-t-il des ruptures de tendances ? Que pourraient-elles signifier pour notre entreprise ? Agissons-nous à temps ?

Position sur le marché Occupons-nous une position dominante dans notre segment (niche) ? Où sont nos forces et nos faiblesses ? Nos avantages résident-ils dans le prix ou dans la qualité des prestations ? Nos parts de marché dans les différents secteurs vont-elles en croissant ou en diminuant ? Qui sont nos principaux concurrents et qu'est-ce qui nous distingue d'eux ?

Compétitivité Utilisons-nous pour nos produits et nos processus une technologie avancée ou sommes-nous en retard par rapport à nos principaux concurrents en Suisse et à l'étranger ? Notre capacité d'innovation est-elle suffisamment forte et tournée vers la création de valeur ? Quelles sont à cet égard nos forces et nos faiblesses ?

Création de valeur Comment la productivité et la création de valeur évoluent-elles ? Connaissons-nous la contribution en termes de valeur ajoutée de chacun des secteurs, des groupes de produits et des segments de marché ?

Avantages concurrentiels Avons-nous par rapport à nos concurrents des avantages de coût dans l'approvisionnement et dans la production ? Quelles sont nos forces et nos faiblesses à cet égard ?

Questions essentielles pour le conseil d'administration en matière de conduite financière

Reporting Les informations disponibles sur les liquidités, le rendement et la situation du bilan de l'entreprise sont-elles exhaustives, exactes, transparentes et à jour ? Les chiffres sont-ils plausibles, explicables et vérifiables ?

Chiffres clefs Le controlling couvre-t-il un spectre assez large et est-il suffisamment indépendant ? Les chiffres clefs sont-ils significatifs et comparables (Benchmarking) ? Recevons-nous les documents nécessaires à nos prises de décision ?

Gestion du portefeuille Connaissons-nous exactement la contribution de chacun des secteurs, produits et marchés au succès de l'entreprise, et quel montant de capital est employé à cette fin ?

Gestion des risques Connaissons-nous les facteurs de risque susceptibles de menacer gravement les liquidités, le rendement et le bilan ? Avons-nous tout entrepris pour les tenir dans des proportions supportables ?

Planification financière La planification financière est-elle assez sûre pour permettre de déceler à temps les éventuels manques de liquidités et besoins en capitaux ?

Coûts des capitaux La part de capital propre et le financement étranger sont-ils adaptés aux risques et permettent-ils ainsi d'assumer la croissance et les investissements envisagés, de même que les pertes possibles ?

Présentation des comptes Quelle est la procédure adoptée lors d'une adaptation de la présentation des comptes aux normes US GAAP ou IAS ?

Planification fiscale Quelles sont les incidences fiscales de la répartition déterminée entre les fonds propres et les fonds étrangers ? Où sont les facteurs de gain ? Dans quel pays les « fonctions intelligentes » bénéficient-elles d'un traitement fiscal attrayant ?

Questions essentielles pour le conseil d'administration en matière de conduite du personnel

Politique du personnel Notre politique du personnel est-elle définie clairement et diffusée à tous les niveaux de l'entreprise ? Est-elle motivante, adaptée aux conditions du marché du travail, est-elle bien acceptée à l'intérieur et à l'extérieur ? Les prescriptions et directives édictées à cet égard sont-elles effectivement respectées ? Procédons-nous périodiquement à une évaluation de la satisfaction des collaborateurs ? Y a-t-il nécessité d'agir ?

Recrutement Notre entreprise est-elle attrayante pour de jeunes collaborateurs doués ? Nos programmes de formation correspondent-ils aux exigences actuelles et futures de l'entreprise en ce qui concerne les connaissances techniques et les compétences sociales ? Investissons-nous suffisamment dans nos ressources en personnel ?

Conventions d'objectifs Convenons-nous régulièrement avec tous les collaborateurs d'objectifs ambitieux mais réalistes, discutons-nous des résultats obtenus ?

Réalisation des objectifs La direction de l'entreprise a-t-elle atteint les objectifs qui avaient été définis avec le conseil d'administration ? Si non, pourquoi ? La direction de notre entreprise a-t-elle les qualités nécessaires à la réalisation de nos objectifs futurs ? Quelles sont nos forces et nos faiblesses ? Comment pouvons-nous mieux tirer profit de nos forces et atténuer nos faiblesses ? Devons-nous remplacer le président de la direction (CEO) ou d'autres membres de la direction ?

Productivité Le développement de nos collaborateurs et de leur productivité est-il satisfaisant ? Leur motivation coïncide-t-elle avec les objectifs de l'entreprise ? Ont-ils une orientation clients et sont-ils conscients des prestations à fournir, des coûts et des délais ? Ont-ils un esprit innovateur ? Sont-ils disposés à assumer des responsabilités d'entrepreneur ?

Dispositions relatives à la succession Les suppléances et la succession à la direction de l'entreprise sont-elles réglées de manière satisfaisante ?

Les instruments du calcul d'investissement

Méthode des Discounted Cashflows (valeur actualisée nette)

Excédent ou montant d'un investissement résultant de la différence entre les rendements attendus et l'investissement à consentir aujourd'hui.

Méthode des annuités

Forme particulière de la méthode des Discounted Cashflows. On calcule l'excédent, respectivement le déficit annuel du projet d'investissement.

Par exemple lors de l'acquisition de sociétés ou de participations dans des sociétés, d'investissements dans une certification, dans des ressources énergétiques ou des biens immobiliers.

Méthode du taux de rendement interne (TRI)

Présentation du rendement effectif d'un projet d'investissement en ramenant à zéro l'excédent obtenu par la méthode de la valeur actuelle nette des Cashflows futurs.

Par exemple lors d'investissements dans le cas d'une délocalisation.

Méthode du Pay-Back dynamique

Calcul du nombre d'années nécessaires au remboursement complet de la somme investie.

Par exemple pour des installations de production et des machines, ou lors d'investissements dans des acquisitions ou une certification.

Méthode du Pay-Back statique

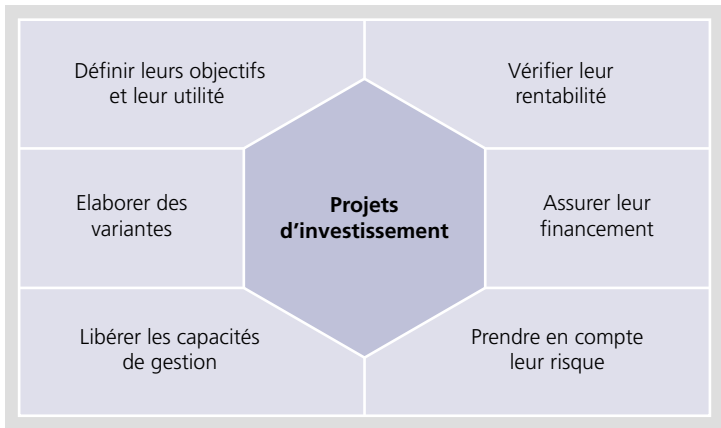
Nombre d'années nécessaires au remboursement de la somme investie, abstraction faite de la valeur actuelle de l'argent.

Par exemple lors d'investissements dans des techniques d'information ou des ressources énergétiques.

Durée de remboursement écologique

Efficacité écologique des investissements dans la protection de l'environnement. L'impact négatif engendré par l'investissement consenti doit être mis en relation avec la réduction des nuisances écologiques qu'il permet au fil des ans.

Les critères pour des projets d'investissement



Les questions essentielles pour le conseil d'administration en matière de projets d'investissement

Objectifs quant à la création de valeur Quels objectifs stratégiques et opérationnels poursuivons-nous avec cet investissement quant à la création de valeur ? Comment les différents ayants-droit sont-ils concernés (p. ex. places de travail) ?

Description du projet Le projet d'investissement proposé a-t-il été soigneusement élaboré ? Est-il étayé par une documentation crédible ? Les dépenses, les revenus ou les économies prévus présentent-ils des risques ? Les variantes ont-elles été aussi soigneusement élaborées que le projet retenu par la direction ? Le controlling est-il assuré ?

Calendrier La planification du déroulement dans le temps prévoit-elle des jalons et est-elle globalement réaliste ? Que se passe-t-il en cas de retards importants ? Jusqu'à quel moment le projet peut-il encore être interrompu ?

Rentabilité Les coûts relatifs à l'investissement sont-ils exhaustifs et explicables ? Le résultat est-il conforme aux critères de rentabilité définis dans les directives pour les investissements ?

Risques d'investissement Tous les risques liés au projet sont-ils connus et suffisamment pris en compte (constitution d'une réserve de temps et de moyens financiers), que ces risques soient de nature technologique ou opérationnelle, liés au marché ou aux fournitures, à la protection de l'environnement, aux finances ou au personnel ?

Gestion des liquidités Le financement et la liquidité sont-ils assurés pour toute la durée du projet ? Les réserves sont-elles suffisantes pour éviter des problèmes majeurs en cas de dépassements de coûts importants ou de retards dans les revenus engendrés par l'investissement ?

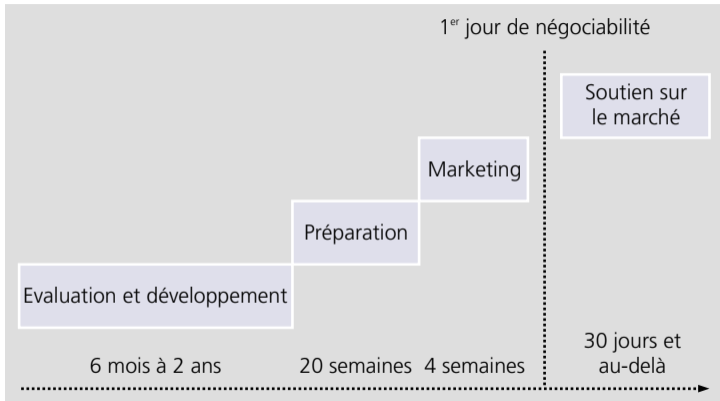
Responsabilités Qui est responsable du projet au sein de la direction d'entreprise et qui sont les membres de l'équipe de projet ? A-t-on libéré assez de capacité de gestion ? Les responsables du projet possèdent-ils le savoir-faire nécessaire et ont-ils déjà l'expérience de projets analogues ?

Controlling Le projet d'investissement fait-il l'objet d'une appréciation permanente et d'un suivi critique ? Surveille-t-on en particulier le respect des délais, les étapes, les coûts, la liquidité et les résultats (partiels) ?

Les éléments d'un dossier d'investissement (Investment Case)

- Stratégie d'entreprise tournée vers l'avenir
- Cadres supérieurs compétents et soucieux d'apporter une valeur ajoutée pour les actionnaires (Shareholder Value)
- Modèle d'affaires attrayant à bon potentiel de croissance ou perspectives sûres de rendement
- Excellent positionnement sur des marchés attrayants
- Structure d'organisation transparente et ouverte, communication tournée vers les marchés financiers
- Présentation des comptes transparente, gestion financière professionnelle

Déroulement idéal d'une IPO



Les questions essentielles pour le conseil d'administration lors d'une IPO

Objectif L'IPO vise-t-elle à acquérir du capital pour la mise en œuvre d'une stratégie de croissance ou à faire sortir quelques actionnaires ?

Dossier d'investissement Sur quelles compétences fondamentales pouvons-nous fonder notre dossier d'investissement ?

Marché des capitaux Quelle est la situation du marché des capitaux dans notre branche ? Quels sont nos concurrents cotés en bourse et comment nos investisseurs se présentent-ils ?

Compétitivité Offrons-nous effectivement des technologies, des produits et des services de première qualité, qui possèdent des perspectives d'avenir ?

Exigences Notre entreprise, sa structure d'organisation et sa gestion répondent-elles aux exigences futures d'une société cotée en bourse ?

Utilisation des moyens Comment pouvons-nous utiliser les moyens affluant dans l'entreprise de manière à produire de la valeur ajoutée ?

Environnement boursier La situation de la Bourse et le moment sont-ils opportuns pour une IPO ?

Partenaires bancaires Qui nous conseillera et nous appuiera dans la perspective d'une IPO ? Quels critères allons-nous présenter à la banque d'investissement et comment la choisir ?

La méthode de la valeur actualisée nette (Discounted Cashflow, DCF)

Du **Business Plan** découlent...

les **cash-flows**
des années à venir

les **investissements**
prévus

les **risques** (opportunités/menaces)

...et de là les
cash-flows libres escomptés

...et les
coûts des capitaux

...d'où l'on calcule la **valeur actualisée nette (DCF)**

Les questions essentielles pour le conseil d'administration lors de projets d'acquisition

Objectifs Quels sont les objectifs stratégiques visés par cette acquisition ? Pourraient-ils être atteints par un autre moyen ? Quelles sont les alternatives ?

Compatibilité de l'entreprise Connaissons-nous et comprenons-nous l'entreprise dont l'acquisition est prévue ou abordons-nous un domaine nouveau ? L'examen de l'entreprise (Due Diligence) a-t-il créé suffisamment de transparence ? Les forces et les faiblesses de l'entreprise, les chances et les menaces liées à une reprise ont-elles été examinées d'un regard critique et correctement appréciées (y compris la quantification du potentiel de synergie) ?

Transparence des chiffres Les comptes de pertes et profits présentés, les bilans, les budgets (comptes de résultats planifiés, plan de développement) sont-ils transparents et crédibles ? Avons-nous examiné et vérifié consciencieusement les chiffres ?

Risques liés à la reprise Les problèmes liés à la reprise prévue, à l'intégration et, le cas échéant, à la restructuration nécessaire ont-ils été éclaircis autant que possible ? Les frais et les investissements qui en découlent ont-ils été entièrement pris en compte dans notre planification ?

Prix de reprise Le cash-flow escompté peut-il justifier le prix de la reprise ? L'opération nous offre-t-elle un potentiel de valeur ajoutée en proportion du risque encouru ?

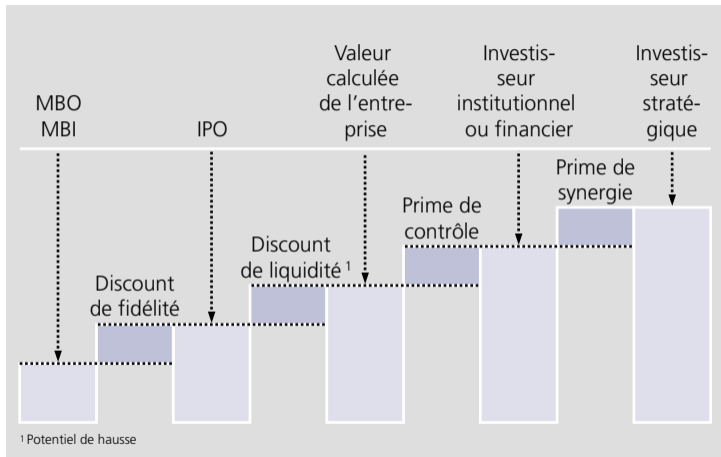
Financement Le financement de l'acquisition prévue est-il assuré de manière optimale et contraignante ?

Compétence de gestion La direction de la société à acquérir est-elle prête et capable de poursuivre la gestion de l'entreprise et d'atteindre les objectifs que nous avons fixés ? Quelles sont ses forces et ses faiblesses ? La direction doit-elle être renforcée ?

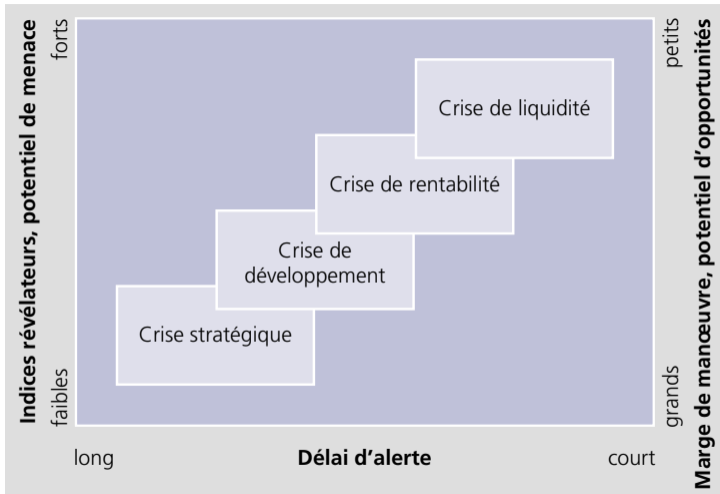
Capacité de gestion Disposons-nous de capacités de gestion suffisantes pour assumer la reprise, l'intégration et, le cas échéant, la restructuration nécessaire ? Suffiront-elles encore si des problèmes inattendus surgissent ? Qui au sein de la direction est responsable de l'intégration et de la gestion future ?

Scénarios de sortie Que ferons-nous si pour une raison ou une autre l'acquisition ne fournit pas les résultats escomptés ? Avons-nous un scénario de sortie acceptable ?

Le prix possible dépend de la stratégie de vente



Les crises d'entreprise se développent en quatre phases



Les questions essentielles pour le conseil d'administration en cas de crise de l'entreprise

Liquidité Pour combien de temps les liquidités sont-elles encore assurées ? Quelles mesures pourrions-nous prendre pour nous aider à nous procurer rapidement des liquidités afin d'assurer une poursuite de l'exploitation ?

Endettement L'entreprise est-elle en situation de surendettement ? Devrions-nous faire évaluer nos actifs et nos passifs aux valeurs actuelles de continuation et de liquidation, soit par un organe de contrôle, soit par des réviseurs indépendants ?

Assainissement Dans les conditions actuelles, est-il réaliste d'envisager un assainissement ou devons-nous recourir à d'autres solutions (p. ex. vente de l'entreprise, respectivement de ses actifs) ? Un sursis concordataire pourrait-il réduire ou éviter les pertes pour les créanciers et faciliter la poursuite de l'exploitation ?

Politique d'information Qui doit informer les banques créancières et, le cas échéant, les actionnaires et autres investisseurs ? Quand et comment ? Faut-il essayer d'obtenir un sursis concordataire ?

Ressources de gestion Disposons-nous des ressources de gestion adéquates pour réaliser un assainissement rapide et durable ? Avons-nous besoin pour cela d'un gestionnaire de crise ? Faut-il remplacer les cadres et, si oui, qui, quand et comment ?

Mesures d'urgence Que pouvons-nous et devons-nous entreprendre immédiatement pour reprendre le contrôle de la situation ?

Responsabilité Avons-nous en tant que conseil d'administration fait tout ce qu'il fallait pour éviter des actions en responsabilité ? Tout a-t-il été mis en œuvre afin de réduire les conséquences de la crise pour l'entreprise et les personnes concernées, créanciers, collaborateurs, clients et actionnaires ?