



Newsletter 35 | Septembre 2018

## ÉDITORIAL

# Nul n'est censé ignorer la politique

Les membres présents à l'assemblée générale du 20 juin dernier ont entendu le Conseiller aux Etats Erich Ettlin s'exprimer sur le thème « Le conseil d'administration tirillé entre la politique, la réglementation et l'entrepreneuriat ». Une conférence très intéressante qui nous amène à poursuivre la réflexion.

S'il n'est en principe pas nécessaire de faire de la politique pour entrer dans un conseil d'administration, les conseils ne peuvent faire fi de la politique et de ce qui s'y passe. Au même titre que les tendances du marché, les évolutions technologiques, la bourse ou l'émergence de guerres commerciales entre les Etats, les conseils doivent suivre les orientations et développements politiques. Il faut parfois même anticiper : ce qui est légal aujourd'hui ne sera pas forcément jugé légitime demain, et sera peut-être même interdit.

Il n'y a pas de société (au sens général), ni d'entreprise qui n'ait pas de lien avec l'Etat et sa politique. Les échanges commerciaux internationaux ont pour conséquence que la politique internationale s'invite aussi dans les discussions. Les exemples sont multiples et touchent à la fois le plan technique (lois et règlements), la stratégie de l'entreprise, le plan opérationnel (douanes, etc.). Bien évidemment, certains secteurs d'activités sont plus visés que d'autres. Le secteur financier dépend énormément des actions politiques (Forum mondial de l'OCDE, GAFI, etc.) qui tendent vers une plus grande transparence fiscale. De nouveaux standards environnementaux voient le jour et les questions de respect des droits humains sont de plus en plus présentes ; certains plaident pour une responsabilité élargie (trop large à notre sens) des conseils dans ces domaines et ont déposé une initiative « Pour des multinationales responsables ».

## THÈMES

### ÉDITORIAL

#### SHARING EXPERIENCE

**Devenir un administrateur ou une administratrice fair play ?**

#### NUMÉRISATION

**La cybersécurité s'invite dans la gouvernance**

#### AGENDA SwissBoardForum

## CONTACT

**SwissBoardForum**  
Kapellenstrasse 14  
Case postale, CH-3001 Berne

**Secrétariat romand:**  
Case postale 1215  
CH-1001 Lausanne  
secretariat@swissboardforum.ch  
[www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

S'il est nécessaire que les conseils d'administration intègrent la politique dans leurs réflexions concernant la stratégie de l'entreprise, il est également souhaitable que des entrepreneurs ou membres de conseils s'investissent en politique pour influencer les décisions et insuffler au Parlement les préoccupations des entreprises afin que celui-ci en tienne compte lorsqu'il fixe les conditions cadres de

l'exercice des activités économiques. Et c'est pour ces motifs aussi que le SwissBoardForum s'engage au niveau politique sur les questions liées à la gouvernance d'entreprise.

*Sandrine Hanhardt Redondo*  
*Secrétaire romande SwissBoardForum*

## SHARING EXPERIENCE

# Devenir un administrateur ou une administratrice fair play ?



Lors de la dernière assemblée générale du SwissBoardForum, le 20 juin dernier, j'ai apprécié animer un workshop sur le thème « Comment développer une dynamique de groupe positive au sein d'un conseil ? » en m'inspirant de l'enseignement de Ludo Van der Heyden, Professeur à l'INSEAD. Voici, sous forme résumée, quelques réflexions à ce sujet :

## 3 étapes pour développer une dynamique positive

**Assurer les bases** : La première étape consiste à créer les bases d'une plateforme de solidarité commune à tous les membres du conseil, voire de la direction. Pour cela, il est essentiel que les buts de l'activité du conseil, les valeurs qui sous-tendent toute action et les règles du jeu soient clairs, connus et surtout partagés par tous. Il va de soi que ces éléments fondamentaux (mission, valeurs, vision et but) doivent être alignés sur ceux de l'entreprise.

**Efficacité** : La deuxième étape consiste à identifier les éléments clés de la performance de l'équipe liés à la complé-

mentarité des compétences, des expériences, des rôles et des responsabilités. Il s'agit de connaître et de reconnaître les profils de chaque membre et de mettre chacun dans un rôle en adéquation avec sa personnalité et ses compétences; l'un sera parfait pour les questions d'audit et de conformité, l'autre pour la stratégie, le troisième pour la gestion des personnes, etc. Il convient aussi de bien clarifier les processus, dont le plus important, celui de la prise de décision. Comment se prépare une décision ? Par quels chemins aboutit-elle au niveau du conseil ? Comment se prend la décision finale ? Et ensuite, comment est-elle communiquée, mise en œuvre et ses résultats vérifiés ?

**Efficience** : La troisième et dernière étape permet de valider les engagements individuels liés aux deux étapes précédentes. Il s'agit d'aborder ouvertement les questions de l'engagement personnel et de la confiance réciproque. Pour y arriver, le président ou la présidente doit, dans un cadre approprié comme le huis-clos et d'une manière adéquate, confronter chaque membre du conseil à ses collègues sur ces thèmes. Quels sont son engagement dans la durée, son identification avec le conseil et l'entreprise, sa contribution à une culture de la confrontation positive basée sur la confiance et le respect ? L'exercice est délicat, demande du doigté et de la diplomatie, mais il est nécessaire pour progresser dans l'efficience du conseil.

## Le franc-jeu dans la gouvernance

Le franc-jeu (fair-play) est mentionné avant tout dans le sport, mais il s'applique aussi à la gouvernance. Il implique le respect des autres, des règles, des décisions et de l'esprit d'une bonne gouvernance. Il est lié à des valeurs importantes comme la loyauté, la maîtrise de soi et la dignité dans la victoire comme dans la défaite. Ne soyons pas naïfs, certaines séances de conseil d'administration peuvent être le théâtre de manipulations pas toujours très honnêtes, de conflits entre personnes liés à l'égo, à l'argent ou au pouvoir ou tout simplement être dysfonctionnels à cause d'administrateurs incompetents, mal préparés ou inefficaces.

## Comment identifier le bon profil d'un administrateur ou d'une administratrice qui joue franc-jeu ?

Voyons tout d'abord l'extrême inverse : une personne qui s'exprime beaucoup mais sans écouter les autres, qui reste dans les ambiguïtés et entretient un certain brouillard autour de sa personne et ses activités. Rigide, parfois dogmatique ou idéologique, elle peut aussi vouloir le changement pour le changement. Imprévisible, elle aime manipuler, utiliser des artifices et des effets de manches pour convaincre et exploite tout bon prétexte qui peut aller dans son sens...

L'administrateur (-trice) franc-jeu est une personne claire, c'est-à-dire transparente dans son profil, ses activités, ses compétences et ses limites. Elle est constante dans sa ligne de conduite, dans ses raisonnements et n'a pas de biais évident. Elle s'exprime librement, partage spontanément ses opinions, ses réflexions et ses critiques dans le respect des

autres. Elle est capable de changer d'opinion au cours de la discussion au sein du conseil à la suite de nouvelles informations, d'autres évidences ou grâce au débat entre administrateurs. Enfin, c'est quelqu'un d'authentique, qui s'identifie aux intérêts supérieurs de l'entreprise et recherche la vérité. Elle est animée par la volonté de faire juste.

Utopique, idéaliste, irréaliste ? Je ne le crois pas ! Mais un franc-jeu parfait est très difficile à atteindre, compte tenu de la taille et de la complexité des enjeux au sein d'un conseil. Cela ne doit toutefois pas empêcher chacun de vouloir tendre vers cet idéal. Et c'est ainsi que les conseils d'administration pourront pleinement assumer leurs responsabilités, dont la plus importante est d'assurer la pérennité de l'entreprise en prenant les bonnes décisions stratégiques à long terme.

*Dominique Alain Freymond*  
*Vice-président SwissBoardForum*

### NUMÉRISATION

## La cybersécurité s'invite dans la gouvernance

La numérisation est devenue l'un des sujets principaux pour les entreprises et leur direction, mais aussi pour les conseils d'administration. Elle apporte avec elle nombre de développements mais aussi de risques – la technologie est omniprésente, le nombre d'objets connectés croissant, ce qui entraîne aussi l'explosion des données – qu'il convient de prévoir et de gérer, sous peine de pertes financières importantes.

La numérisation ne concerne pas seulement les technologies, mais aussi les stratégies, les modèles économiques et les structures – sujets classiques du conseil d'administration. Une étude semestrielle de SwissVR parue en 2017 montrait que 78% des conseils d'administration interrogés affirmaient que l'importance des thèmes liés à la cybersécurité avait augmenté dans leur entreprise. Seul un tiers avait néanmoins déjà une stratégie en place. Or, diverses études démontrent l'ampleur de l'économie cybercriminelle, qui est devenue une véritable industrie, rapporte beaucoup (chaque année l'économie mondiale perdrait 600 milliards de dollars en termes de croissance, d'innovation ou de compétitivité) et est moins risquée que la criminalité traditionnelle. Les coûts de la cybersécurité représentaient 0,9% du PIB mondial en 2010 et devraient atteindre 1,14% en 2020 puis 1,24% en 2030. Selon une étude de KPMG sur l'évolution du risque cyber en Suisse, 88% des entreprises avaient été victimes d'une cyber-attaque en 2017 (contre 54% en 2016). Tous les secteurs d'activités sont concernés, quelle que soit la taille de l'entreprise. Les modes de procédés utilisés sont très divers (données volées, données prises en otage, altération des sites internet,



sites internet qui ne sont plus accessibles aux clients) et peuvent être le fait de fraudeurs externes, mais aussi de fraudeurs internes (par exemple de collaborateurs mécontents et malveillants).

Si les causes ou les types d'attaques peuvent varier, les conséquences pour les entreprises touchées sont souvent les mêmes: il en découle toujours des pertes financières importantes (le moindre cas coûte vite plusieurs milliers de francs), l'arrêt de certains services ou la remise en question de la continuité des opérations, auxquels s'ajoute le risque de divulgation d'informations confidentielles et d'atteintes à des droits de propriété intellectuelle. L'impact peut aussi être considérable pour la réputation de l'entreprise et entraîner une perte de confiance des clients – que penseront les clients dont les données ont été volées ou exploitées indûment ? – ce qui peut aussi causer une perte de valeur de l'entreprise, voire la remise en cause de sa pérennité.

Les conseils d'administration abordent ces questions de plus en plus fréquemment. Une prise de conscience de ces enjeux à tous les niveaux (direction et conseil d'administration) est absolument nécessaire. La numérisation et la cybersécurité doivent désormais être intégrés dans la gouvernance. La technologie crée parfois un faux sentiment de confiance. La sensibilisation et la formation ciblée des collaborateurs – mais aussi des administrateurs – à cette problématique est aussi, en fonction des secteurs, essentielle : tout le monde peut être confronté à un problème et la porte d'entrée peut être le fait d'un collaborateur négligent ou qui, comme pour « l'arnaque au président », pensait bien faire. Les criminels recourent à l'ingénierie sociale et exploitent les failles internes et les informations que l'entreprise elle-même met à disposition, par exemple sur internet, pour manipuler les tiers et les amener à entreprendre une action spécifique ou à divulguer des informations. Des moyens financiers devront ainsi être investis dans la sécurité informatique, aussi pour répondre aux nouvelles réglementations qui voient le jour (à titre d'exemple, le nouveau Règlement européen sur la protection des données – RGPD), qui pourraient imposer des certifications ou des contrôles de sécurité.

Les leviers d'action sont multiples et relèvent à la fois de la stratégie, du management, de la culture, de la technologie ou des processus. La maîtrise des risques et de la cybersécurité font partie d'une transformation numérique réussie. Les exigences imposées aux conseils d'administration sont ainsi devenues plus strictes : leurs membres doivent posséder des connaissances pointues en matière de digitalisation, de modèles d'entreprises, de finances et de conformité pour pouvoir accompagner cette évolution.

*Sandrine Hanhardt Redondo*

## IMPRESSUM & PARTENAIRES

### Rédactrice responsable:

Sandrine Hanhardt Redondo  
Secrétaire romande du SwissBoardForum

**Layout:** Silversign GmbH, Berne  
**Images:** www.istock.com  
**Impression:** Jost Druck AG, Hünibach  
**Édition:** 500 Ex f

SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année  
**Information:** www.swissboardforum.ch

Partenaires principaux :



Partenaires médias :



## AGENDA SwissBoardForum

5 septembre 2018

### Comment professionnaliser le Conseil de son entreprise familiale ?

**Ludovic Hericher**, CEO Marvinpac SA, directeur associé et fondateur de MS Swiss Cosmetics

**Olivier de Simone**, Membre du conseil d'administration Schenk Holding SA

Hôtel Alpha Palmiers, Lausanne

25 septembre 2018

### Freche Dachse, falsche Nattern und diebische Elstern: Kriminalität im und um Unternehmen

**Sonja Stirnimann**, Gründerin und Geschäftsführerin structuul AG, diplomierte Wirtschaftsprüferin und Certified Fraud Examiner

Hotel des Balances, Lucerne

30 octobre 2018

### VR-Zirkel: Herausforderungen des externen VR

**Rolf Schmid**, Ex-CEO Mammut Sports Group, VR bei Schweizerische Mobiliar, Kuhn Rikon, Competec Holding, Vorstand SwissBoardForum

**Silvan Felder**, Inhaber und Geschäftsführer Verwaltungsrat Management AG, Präsident SwissBoardForum

Berner GenerationenHaus, Berne

20 novembre 2018

### VR-Zirkel: The way out – freiwillig oder nicht

**Ines Pöschel**, Partnerin Kellerhals Carrard, Vorstand SwissBoardForum

**Dr. Stephan Hostettler**, Managing Partner HCM Hostettler & Company, Vorstand SwissBoardForum

Au Premier, Zurich

Le calendrier des manifestations (y compris l'inscription en ligne) et des informations sur les événements de nos partenaires peuvent être consultés sur notre site internet [www.swissboardforum.ch/events](http://www.swissboardforum.ch/events).