



Newsletter 40 | décembre 2019

ÉDITORIAL

Bien faire et en parler

[MTR] Les élections fédérales d'octobre ont permis aux Verts et aux Verts libéraux de remporter un nombre de sièges inhabituellement élevé par rapport à ce que la Suisse connaissait jusqu'à présent. Ce n'est pas vraiment surprenant, étant donné que les thèmes du climat et de l'écologie sont omniprésents et se sont imposés dans les débats ces derniers mois. Les Verts et les Verts libéraux représentent aujourd'hui environ 21% des voix au Conseil national et comptent cinq sièges au Conseil des Etats. En parallèle, ces mêmes thèmes sont devenus plus importants dans les autres partis représentés au Parlement. Il est dès lors fort probable que le nouveau Parlement accordera plus de poids aux critères écologiques et climatiques dans le processus législatif que lors de la législature précédente. Les nouvelles majorités se feront peut-être déjà sentir dans le processus de révision de la loi sur le CO2 et leurs effets pourraient se traduire, entre autres, par une augmentation des taxes incitatives sur l'essence et le mazout de chauffage.

Les PME, l'épine dorsale de l'économie suisse, sont tributaires de conditions cadres compétitives et prévisibles. Au vu des changements politiques précédemment évoqués, la restructuration écologique de l'économie devrait elle aussi s'accélérer dans les années à venir. Les entreprises et leurs conseils d'administration sont invités à s'attaquer à ce problème au niveau stratégique. La plupart ont déjà emprunté cette voie de leur propre chef et avec leur esprit d'entreprise ; il s'agit maintenant de communiquer cette stratégie – dans l'esprit de "bien faire et en parler". Dans de nombreux cas, trop peu d'attention est en effet accordée à ce que nos entreprises font déjà dans ce domaine. La durabilité et l'esprit d'entreprise ne sont pas contradictoires, bien au contraire!

Nous ne pourrions toutefois probablement pas éviter les interventions législatives. Les politiciens doivent collaborer avec l'industrie pour développer des

THÈMES

EDITORIAL

SHARING EXPERIENCE

- **Construction : les pièges lors d'investissements importants**
- **L'innovation ne doit rien au hasard**

SwissBoardForum

Les comités d'audit, aussi pour les PME

POLITIQUE

- **Initiative entreprises responsables (suite)**
- **EAR : fondations et associations**

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

solutions équilibrées, intelligentes, et proportionnées, qui ne nuisent pas à la force d'innovation des PME suisses par des réglementations trop rigides et absurdes. De telles mesures placeraient nos PME dans une situation désavantageuse face à la concurrence mondiale. Et c'est précisément cette force d'innovation qui prédestine les PME suisses à accompagner la restructuration écologique de l'économie

mondiale avec la technologie de pointe appropriée et à ouvrir ainsi de nouveaux marchés. L'enjeu est de réussir à saisir cette opportunité et d'agir en amont. Ce faisant, le risque réglementaire pour les PME sera moins élevé et la pression pour trouver des solutions, principalement en termes d'interdictions et de restrictions, s'en trouvera amoindrie.

De notre côté

Le **programme des manifestations 2020** sera disponible sur le site Internet avant Noël et sera adressé sous format papier à tous les membres au cours de la première moitié du mois de janvier. Lors de la conception du nouveau programme, nous avons accordé une attention particulière à la diversité des thèmes choisis aussi pour les petites PME et avons également introduit un nouveau format avec "VR Inside". Dans l'esprit « sharing experience », chaque membre a également la possibilité d'inviter gratuitement un membre de son conseil d'administration à un événement une fois par an (« bring your Board colleague »). Sont toutefois exclus les cercles CA (VR-Zirkel) et les cercles Président CA (VRP-Zirkel), dont le nombre de participants est limité en raison du format et qui sont donc réservés aux membres.

Dès la mi-décembre, la **nouvelle brochure SwissBoardForum** sera également disponible en ligne et contiendra, outre les 10 outils CA que vous connaissez peut-être déjà, des informations complémentaires sur le SwissBoardForum. Nous vous enverrons également ce précieux outil pratique en matière de CA par la poste au mois de janvier avec le programme 2020.

Il y a quelques semaines, la **nouvelle page Entreprise LinkedIn** du SwissBoardForum a été lancée. Grâce à ce nouveau canal public LinkedIn, les membres et les tiers intéressés ont accès aux informations actuelles, aux annonces d'événements et autres contributions du SwissBoardForum. Le groupe LinkedIn existant (et ouvert uniquement aux membres) continuera à fonctionner pendant une période transitoire, mais sera ensuite supprimé. Rejoignez la communauté SwissBoardForum dès aujourd'hui et suivez-nous sur LinkedIn à l'adresse : <https://www.linkedin.com/company/swiss-boardforum/>. Et bien sûr, vous pouvez également partager ce lien avec vos amis et connaissances intéressés par le SwissBoardForum.

Nous nous réjouissons de vous retrouver nombreux pour des échanges passionnants et enrichissants en 2020 et nous vous souhaitons, ainsi qu'à vos proches, de joyeuses fêtes ainsi qu'une bonne nouvelle année.

Meilleures salutations

Martin Troxler
Secrétaire général
SwissBoardForum

Sandrine Hanhardt Redondo
Secrétaire romande
SwissBoardForum

SHARING EXPERIENCE

Construction : les pièges lors d'investissements importants

Gian-Luca Lardi, Propriétaire d'aequilag SA, Président de la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE) et membre du comité du SwissBoardForum

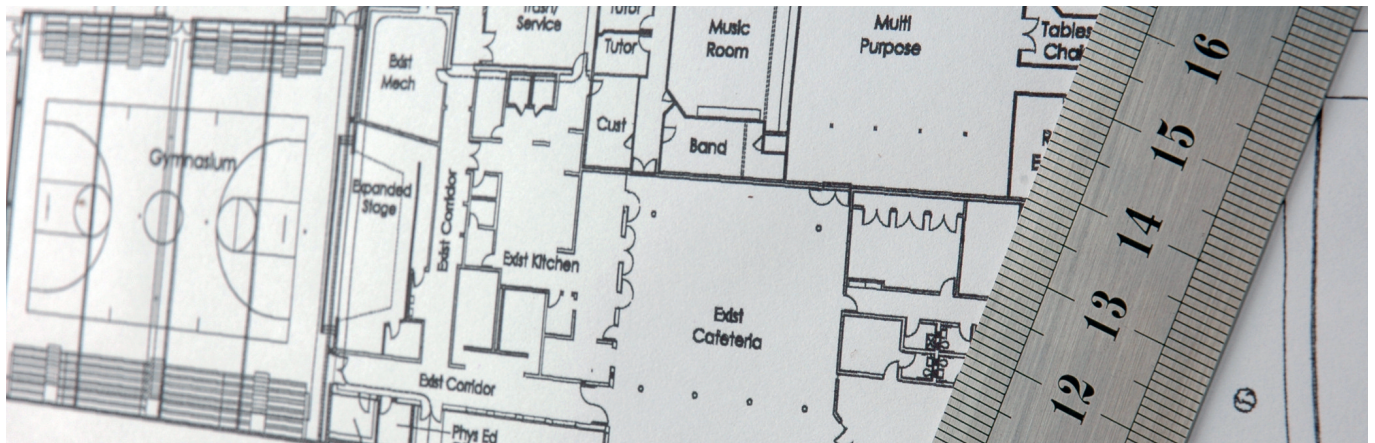
La plupart d'entre nous a de l'expérience dans le domaine de la construction. Qu'il s'agisse de construire sa propre maison ou son appartement, de rénovations, d'agrandissements ou de transformations.

C'est également le cas pour la plupart des PME. Leur organisation leur permet de gérer sans problème des travaux d'entretien courants et les investissements périodiques qui y sont liés. Avec les années, cela peut conduire à la conviction que l'on a la construction sous contrôle. Mais que se passe-t-il lorsqu'un investissement extraordinaire est imminent, unique pour l'entreprise de par sa taille ou, ce qui est beaucoup plus traître, de par sa complexité?



Gian-Luca Lardi, né en 1969 à Poschiavo, dans les Grisons, a étudié le génie civil à l'ETH Zurich et obtenu un MBA à l'HSG. Depuis 2015, il est président de la Société Suisse des Entrepreneurs. En tant que membre du conseil d'administration, il est actif dans les secteurs de la construction et de l'immobilier, de l'éducation et de l'assurance. Après un parcours professionnel en Suisse et à l'étranger, il a été CEO de CSC Entreprise de Construction à Lugano pendant dix ans. Son entreprise actuelle est basée à Lugano. Il vit avec sa famille à Rovio (TI).

Gian-Luca Lardi est membre du comité du SwissBoardForum depuis 2019.



Il est bien connu que la liberté d'action du client est la plus grande au début d'un projet; cette liberté diminue ensuite rapidement à chaque décision et à chaque étape. Trop souvent, je constate que les clients abordent les projets avec les unités organisationnelles habituelles, surtout dans la phase initiale. Au fur et à mesure que le processus avance, l'organisation devra – dans la majorité des cas – être adaptée en fonction des besoins. Le projet suit ainsi son cours et, lorsque les retards de construction et les dépassements de coûts apparaissent comme inévitables à mi-parcours, on ressort le cliché selon lequel l'industrie de la construction doit être considérée comme chroniquement non professionnelle.

Mais, comme le dit le proverbe, le poisson pourrit toujours par la tête. À mon avis, les investissements inhabituels doivent être suivis de près par le conseil d'administration dès le départ. Dans le cas contraire, le risque est grand que les décisions clés ne soient pas prises au niveau approprié.

La (nouvelle) construction doit-elle être extensible et/ou modulable ? Faut-il prévoir la possibilité d'un changement futur d'affectation ?

Comment les coûts supplémentaires devraient-ils être soustraits en fonction des préoccupations environnementales, de l'efficacité énergétique ou de la responsabilité sociale de l'entreprise ?

Ces questions sont de nature stratégique, étroitement liées à la culture de l'entreprise, et sont du ressort de la Haute direction. Si le projet est laissé dans l'unité d'organisation classique "Immobilier et Facility Management", le résultat peut être hasardeux.

À mon avis, la plus grande erreur est que le maître d'ouvrage sous-estime son rôle dans le processus de construction. Ce dernier peut être très différent selon le modèle de contrat choisi :

➔ Dans un modèle d'entrepreneur total, le maître d'ouvrage est avant tout mis au défi dans la phase de planification du projet; en retour, il bénéficie d'une plus

grande sécurité en termes de coûts et de délais avant même le début de la construction. Ce modèle de contrat nécessite une planification de projet plus détaillée et implique donc une durée de projet plus longue. Dans l'environnement actuel du marché, les changements de commandes pendant la période de construction entraînent inévitablement des problèmes au niveau des coûts et des délais.

➔ Le modèle de contrat le plus complet est la séparation de la planification et de l'exécution du projet et l'attribution du travail à des fournisseurs de services individuels. Cela permet une planification échelonnée dans le temps et les décisions du client peuvent être prises à un moment ultérieur. Il en découle qu'il faut accepter des risques plus importants en termes de coûts et de délais, qui incombent principalement au client.

➔ Les solutions intermédiaires consistant à recourir à des planificateurs généraux et des entrepreneurs généraux sont populaires. Elles forment un compromis entre les deux modèles mentionnés ci-dessus. Malgré leurs avantages, ces solutions cachent aussi des risques des deux côtés. Ici, le client est toujours mis au défi: pendant la planification du projet et pendant la construction.

Que doit donc faire un conseil d'administration ? Si l'organisation de l'entreprise n'est pas familière avec les investissements immobiliers, une organisation de projet séparée en lien avec le conseil d'administration et la direction est recommandée. Au début du projet, les compétences devraient se situer au sommet de l'organisation. Au fur et à mesure de l'avancement du projet, il est beaucoup plus facile de les déléguer vers le bas que l'inverse !

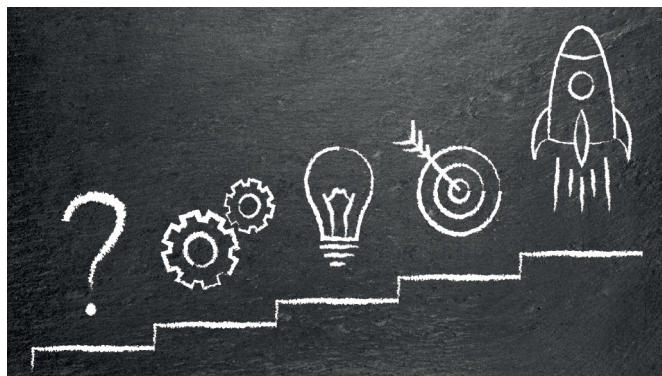
En règle générale, les spécialistes internes n'ont pas de conflits d'intérêts et sont donc préférables aux consultants externes. Je prends la liberté de donner deux conseils lorsqu'il s'agit de l'implication souvent inévitable de spécialistes externes : la construction est et reste une activité locale. Et la construction est une affaire de personnes. Les gens font la différence !

L'innovation ne doit rien au hasard

Article de Thomas Trachsler, COO de la Mobilière

L'innovation n'est pas un phénomène aléatoire. Elle s'inscrit dans un cadre stratégique et opérationnel défini par le Conseil d'administration et le Comité de direction, un cadre qui autorise et promeut activement la nouveauté.

Il y a 194 ans, la Mobilière lança une idée novatrice: l'assuré qui ne pouvait ou ne voulait faire autrement pouvait payer sa prime d'assurance en nature. Jambon, fromage, œufs, même des poules sur pattes étaient autorisés! Mais le succès ne fut pas au rendez-vous et la «première Mobilière» périclita. Lors de la deuxième tentative, un an plus tard, les dirigeants exigèrent que les primes soient payées en espèces sonnantes et trébuchantes. Pari gagnant. En plus d'être aujourd'hui la plus ancienne compagnie d'assurances privée de Suisse, la Mobilière affiche un succès éclatant.



Dissocier les erreurs des échecs

Que révèle cet exemple? Qu'il est souvent difficile d'identifier d'emblée les facteurs de succès et d'échec. Il montre aussi que pour innover, il faut essayer. Oser, quitte à trébucher. Cette démarche doit toutefois s'inscrire dans un cadre stratégique et opérationnel fixé par le Conseil d'administration et le Comité de direction. Quatre principes s'en dégagent:

- 1. Autoriser la pensée créative.** Définir clairement l'orientation stratégique qui doit guider la pensée créative, sous peine de se disperser et de mal investir ses forces – une situation frustrante pour tous.
- 2. Favoriser une culture ouverte (de l'erreur).** Cerner tôt les besoins du marché et des clients, même si une idée n'a pas fini de germer et exige encore d'être peaufinée.
- 3. Accepter les idées d'autrui.** Sachant que tout réaliser soi-même est impossible, garder à l'esprit que les autres aussi ont de bonnes idées.
- 4. Calculer les risques.** L'entreprise doit être en mesure de surmonter sans problème une tentative d'innovation avortée.



Thomas Trachsler (54 ans) est membre du Comité de direction et COO du Groupe Mobilière. Fin connaisseur du secteur de l'assurance, il a été agent général entrepreneur de la Mobilière avant de siéger au Comité de direction. Thomas Trachsler a dirigé le secteur du

Comité de direction Management du marché de 2010 à 2017. Il se concentre aujourd'hui sur le développement et la transformation (numérique) des affaires d'assurance traditionnelles.

Thomas Trachsler est président du Conseil d'administration de bexio SA et d'aroor AG, président de l'association pour la formation professionnelle en assurance (AFA) ainsi que membre des Conseils d'administration de Trianon SA, du groupe Scout24 et de la Wirtschafts- und Kaderschule KV Bern (WKS KV Bildung).

La Mobilière est partenaire Premium du SwissBoardForum depuis de nombreuses années.

Les priorités indiquent la voie à suivre

La preuve par l'exemple: à la Mobilière, nous avons décidé, il y a quelques années, de lancer des initiatives d'innovation entièrement détachées de notre cœur de métier, disposant de leur propre budget et d'une grande liberté. Résultat? Malgré des idées novatrices en partie couronnées de succès commercial, nous avons essuyé plusieurs échecs, imputables à l'absence de priorité stratégique. La pensée créatrice doit évoluer dans un cadre défini. C'est pourquoi, depuis deux ans, nos initiatives d'innovation s'appuient sur nos deux écosystèmes prioritaires: le logement et les prestations de services pour PME.

De la liste de défauts à la plateforme pour locataires

Parmi ces initiatives figure une application «liste de défauts» pour locataires. Même si elle n'a pas débouché sur le succès escompté, cette expérience a fait ressortir un besoin majeur des clients: les locataires et, surtout, les régies immobilières aspirent à une plateforme couvrant l'ensemble du cycle de vie d'un locataire. Aussi avons-nous créé le *portail aroov*, dédié à tout ce qui concerne la location (recherche, emménagement, dossier de candidature, résiliation). Parce que les idées futées et le savoir-faire peuvent aussi venir d'autrui, nous avons développé ce portail en collaboration avec GA-RAIO REM, leader des logiciels pour régies immobilières.

Nous ne planifions pas le hasard, mais évitons que nos idées naissent de manière fortuite. Nos innovations procèdent d'une démarche ciblée qui mobilise nos forces à bon escient. L'innovation pour l'innovation, pendant de «l'art pour l'art» chez les artistes, n'est pas notre philosophie.

Les comités d'audit, aussi pour les PME

[SHR] Les comités d'audit prennent de plus en plus d'importance en ce qui concerne les responsabilités du conseil d'administration et leur action est de plus en plus visible. Si l'on constate surtout l'existence de ces comités dans les sociétés cotées en bourse, ces derniers sont aussi recommandés dans les PME d'une certaine importance.

Aujourd'hui, les entreprises sont de manière générale confrontées à des exigences accrues en matière de transparence et de conformité mais aussi à de nouveaux risques (la gestion des risques concerne aussi bien les risques financiers, opérationnels et de réputation), qui nécessitent une gestion attentive du conseil d'administration. Or, la problématique du contrôle, et notamment de la fixation des principes de ce contrôle et des principes financiers, est d'autant plus importante que c'est l'une des attributions inaliénables du conseil d'administration, à côté de l'exercice de la haute direction, de la fixation de l'organisation et de la nomination ainsi que de la révocation de la direction. Le conseil d'administration est libre de s'organiser comme il le souhaite et d'adopter une structure adaptée à la taille et aux besoins de l'entreprise notamment en se dotant de divers comités – comité d'audit, de nomination et de rémunération – chargés d'analyser en profondeur certaines questions techniques ou de personnel et de faire rapport au conseil d'administration pour lui permettre de préparer ses décisions ou d'exercer sa fonction de surveillance). Il convient toutefois de rappeler qu'au final, c'est toujours le conseil d'administration dans son ensemble qui conserve la responsabilité générale des tâches confiées à ces comités, ceci tant vis-à-vis des actionnaires que des tiers. Il ne peut ainsi pas se décharger sur le comité d'audit, même si

la tentation peut être grande de le faire en raison de la complexité et de la technicité de certains sujets, notamment financiers, traités par ce dernier.

En Suisse, les comités d'audit sont surtout présents dans les sociétés cotées en bourse ou les grandes PME, leur création étant recommandée notamment dans le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise. Ces comités existent toutefois aussi dans les PME et sont fortement conseillés en fonction de la taille, de la complexité et du profil risque de l'entreprise. Outre les risques financiers, le comité d'audit examine en effet également le risque de conformité, les risques juridiques, les risques opérationnels et stratégiques. Une infime partie des comités d'audit (moins de 10%) traite des autres risques.

Le rôle du comité d'audit est de servir de forum critique. La composition du comité – selon diverses études, les comités d'audit sont composés de quatre personnes en moyenne – est ainsi essentielle et le conseil d'administration doit veiller à mettre en place un comité efficace et compétent, capable de poser les bonnes questions et de remettre en question certains choix. Pour y parvenir, les membres du comité d'audit doivent disposer de solides connaissances financières et comptables pour pouvoir à la fois traiter un large éventail de tâches, répondre aux attentes du public et gérer de nouveaux risques, tels la cybersécurité et la réputation. Par ailleurs, le comité d'audit peut s'appuyer sur l'auditeur externe (organe de révision) et lui poser des questions, permettant d'apprécier les choix effectués dans la gestion des risques, y compris financier, ainsi que la stratégie à adopter pour le futur.

POLITIQUE

Initiative entreprises responsables (suite)

[SHR] Le traitement de l'initiative populaire pour des multinationales responsables ainsi que de son éventuel contre-projet indirect continue au Parlement. Alors que le Conseil des Etats avait décidé, lors de la session d'automne, de supprimer le contre-projet indirect de l'ordre du jour de sa séance du 26 septembre 2019, la Commission des affaires juridiques du Conseil des Etats (CAJ-E) a décidé, le 22 novembre dernier et par 7 voix contre 6, de maintenir le contre-projet indirect adopté par le Conseil national et remanié par elle. Dans son communiqué, la CAJ-E souligne qu'elle a affiné, amélioré et précisé la version du Conseil national à de nombreuses séances. Elle rappelle en outre que la nouvelle approche ne remplit pas, et de loin, les conditions permettant un retrait de l'initiative alors qu'elle es-

time que le contre-projet indirect qui sera retenu doit justement mener au retrait de l'initiative.

Mentionnons aussi que les milieux économiques sont divisés sur l'opportunité ou non d'un contre-projet indirect. Cela dit, comme nous l'avons écrit dans notre Newsletter de septembre sur le même sujet, l'initiative, qui fixe des exigences manifestement disproportionnées, concernerait aussi les PME en Suisse, que ce soit par l'intermédiaire de leurs filiales à l'étranger ou à raison de leurs fournisseurs. S'il va sans dire que le respect des droits de l'homme et de la protection de l'environnement préoccupent aussi les PME et qu'elles doivent – tout comme les grandes entreprises – se conformer aux normes pertinentes (ONU/OCDE), force est

de constater que l'initiative ne tient pas compte de leurs besoins. Ces dernières n'ont en effet pas les mêmes capacités que les grandes entreprises, et le respect de l'obligation de diligence entraînerait pour les PME des coûts considérables et disproportionnés. Elles ne sont aussi vraisemblablement pas à même de surveiller leurs partenaires à l'étranger aussi étroitement qu'il serait exigé. Les décisions du Conseil et de la CAJ-E de laisser la porte ouverte à un contre-projet est ainsi bienvenue.

L'objet passera au Conseil des Etats le 18 décembre prochain et le 19 décembre au Conseil national.

POLITIQUE

EAR : fondations et associations

[SHR] Dans le dossier de l'échange automatique de renseignements (EAR), le Conseil fédéral a adopté le message relatif à la modification de la loi fédérale sur l'échange international automatique de renseignements en matière fiscale (LEAR) qui vise à mettre en œuvre les recommandations du Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales (Forum mondial). Le Conseil fédéral a fait machine arrière et les fondations et les associations helvétiques devraient – contrairement à ce qui était proposé dans l'avant-projet – échapper à l'EAR. Ce point avait en effet suscité une vive opposition lors de la procédure de consultation. L'abandon, du moins temporaire, de cette mesure est bienvenu. Les discussions sur ce point ne sont toutefois pas encore closes au niveau international. Le Parlement devrait se prononcer sur ce texte au printemps 2020, pour une entrée en vigueur au plus tôt début 2021. Pour plus de renseignements, voir le Message du Conseil fédéral du 20 novembre 2019 :

https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home/dokumentation/nsb-news_list.msg-id-77158.html

IMPRESSUM

Rédacteurs responsables :

Martin Troxler, secrétaire général du SwissBoardForum [MTR]

Sandrine Hanhardt Redondo, secrétaire romande du SwissBoardForum [SHR]

Layout: Silversign GmbH, Berne | Images: www.istock.com

SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année

Information: www.swissboardforum.ch

Partenaires
Premium :

boyden
The Right Leadership, Worldwide™

EY
Building a better
working world

la Mobilière

CP
Centre Patronal

Partenaires
médias :

UZ
UNTERNEHMER
ZEITUNG

AGENDA SwissBoardForum

Nous publierons le programme des conférences 2020 sous format numérique sur notre site internet avant les fêtes de fin d'année et enverrons ensuite la version imprimée à tous les membres au cours de la première moitié du mois de janvier 2020.

Nos prochaines conférences

13 février 2020

Que faire pour accompagner son entreprise à la révolution digitale? Le CA et les RH main dans la main

Chantal Balet, avocate conseil, administratrice de sociétés

Nathalie Bourquenoud, responsable Human Development, membre du comité directeur de la Mobilière

Modération: Karin Perraudin, Propriétaire de K. Perraudin Fiduciaire, administratrice indépendante, membre du comité de SwissBoardForum

Hôtel Alpha Palmiers, Lausanne

26 février 2020

GV und Statuten im Griff – Tour d'horizon für VR in privaten AG

Stefanie Meier-Gubser, Partner advokatur56 ag, Beirat SwissBoardForum

Dr. Stephan Hostettler, Managing Partner HCM International Ltd., Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Au Premier, Zurich

31 mars 2020

VRP-Zirkel: VR-Präsidium und strategische HR-Kompetenz – ein Muss?

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

Gian-Luca Lardi, Inhaber aequilag AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hôtel des Balances, Lucerne

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.