



Newsletter 41 | mars 2020

ÉDITORIAL

Quand la géopolitique et les épidémies s'en mêlent...

[SHR] Les conseils d'administration jouent un rôle essentiel dans la conduite stratégique des entreprises. On attend d'ailleurs aujourd'hui toujours plus des administrateurs, qui doivent avoir des compétences en stratégie et en finances, tout comme la connaissance des marchés et des produits. Mais comment assurer cette tâche dans un monde en perpétuel changement ? Nous vivons en effet une période de profonde évolution tant géopolitique que sociétale. La mondialisation, qui a apporté et continue d'apporter de nombreuses opportunités aux entreprises, a aussi ses aléas, que les entreprises ne sauraient ignorer.

Les préoccupations géopolitiques sont nombreuses. On assiste à une fragmentation de l'ordre mondial et de l'ordre économique, avec la résurgence de rivalités de pouvoirs, qui par exemple se traduisent par des guerres commerciales avec un axe Chine – Etats-Unis. Les accès aux marchés extérieurs ne sont plus forcément donnés. On constate ainsi la montée du protectionnisme dans certains pays, qui adaptent leur politique en conséquence. Un événement comme le Brexit a des répercussions non seulement au Royaume-Uni, en Europe mais aussi en Suisse. Les conflits internationaux changent également la donne (Syrie, Iran, etc.). Sans oublier les épidémies (le coronavirus en est une illustration) et leurs effets perturbateurs sur l'économie en général, les échanges commerciaux et au final les entreprises. Quant aux enjeux sociétaux, ils sont aussi importants. Quelle société veut-on ? Quels modèles économiques entend-on suivre ? Les Millenials, en quête de sens, poussent à poser ces questions et invitent les entreprises à revoir la façon dont les affaires sont conduites.

THÈMES

EDITORIAL

SHARING EXPERIENCE

Présence de «délégués» au sein du CA: comment gérer les représentants de la famille, des pouvoirs publics, des investisseurs, etc.?

POLITIQUE

Gouvernance des fondations d'utilité publique : quelques enjeux

Initiative entreprises responsables (suite)

Initiative 99% – des conséquences considérables pour les entreprises familiales

CONTACT

SwissBoardForum
Kapellenstrasse 14
Case postale, CH-3001 Berne

Secrétariat romand:
Case postale 1215
CH-1001 Lausanne
secretariat@swissboardforum.ch
www.swissboardforum.ch

Dans ce contexte, comment faire face à l'interaction de la géopolitique et des affaires et aux défis qu'ils entraînent, et comment intégrer ces paramètres tout en maintenant une économie florissante? Les enjeux sont complexes et il ne suffit plus de gérer avec succès son entreprise, d'innover dans son secteur ou de développer de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Désormais l'anticipation et l'adaptation aux changements est essentielle, car la marche des affaires peut-être affectée par des facteurs totalement extérieurs à l'entreprise, difficilement prévisibles et qui peuvent être très contraignants.

« La stratégie est à la tactique, ce que le haut-de-forme est à la casquette » disait Grégoire Lacroix. Plus que jamais,

les conseils doivent anticiper, garder les yeux ouverts pour faire face aux défis professionnels mais aussi géopolitiques et sanitaires qui s'imposent aux entreprises. Il faut identifier ces risques, formaliser la gestion de ces risques, prendre des mesures de prévention. La stratégie, c'est aussi la faculté d'anticiper les risques et de prévoir en amont les mesures pour garantir la poursuite des activités de l'entreprise. Tout n'est pas maîtrisable, mais seules les entreprises agiles, qui anticiperont les risques prévisibles et s'adapteront au mieux à ceux qui étaient imprévisibles, s'en sortiront !

Page d'entreprise du SwissBoardForum – Suivez-nous sur LinkedIn!

Notre nouvelle page d'entreprise LinkedIn vous donne accès aux dernières informations, aux annonces d'événements et aux articles spécialisés du SwissBoardForum. **Rejoignez la communauté dès aujourd'hui et suivez-nous sur <https://www.linkedin.com/company/swissboardforum/>.** Vous pouvez aussi, bien sûr, partager le lien avec vos amis et connaissances qui sont intéressés par le SwissBoardForum.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et nous nous réjouissons de vous accueillir en grand nombre à l'un des prochains événements du SwissBoardForum.

Martin Troxler
Secrétaire général du
SwissBoardForum

Sandrine Hanhardt Redondo
Secrétaire romande du
SwissBoardForum

SHARING EXPERIENCE

Présence de «délégués» au sein du CA: comment gérer les représentants de la famille, des pouvoirs publics, des investisseurs, etc.?

Cercle CA du SwissBoardForum du 19 novembre 2019 – Management Summary. Par Carmen Schirm-Gasser

Les divergences d'opinion et les frictions au sein du Conseil d'administration sont un sujet bien connu. Certes, il est aujourd'hui possible de choisir les membres de cet organe sur la base de leurs connaissances et de leurs compétences, mais certains d'entre eux peuvent jouer les «trouble-fête» et entraver, voire même torpiller, la collaboration.

Pour simplifier, on peut distinguer trois types de «délégués» au sein du Conseil d'administration: les représentants politiques, les investisseurs et les membres de la famille. A noter que, bien souvent, chaque catégorie représentée au sein de cet organe poursuit des intérêts et des objectifs très différents. Ces différences apparentes ne sont pas mauvaises en soi, mais elles ne doivent pas détourner le Conseil d'administration de sa tâche principale. Selon un mythe très répandu, les membres du Conseil d'administration seraient

là en priorité pour les actionnaires (voire même en tant que représentants d'un groupe d'actionnaires). Or la loi suisse stipule clairement que l'intérêt de l'entreprise doit prévaloir. Souvent oublié dans les discussions du Conseil d'administration, cet objectif doit être rappelé périodiquement, notamment si l'entreprise opère dans un environnement international.

Beaucoup de choses peuvent être faites pour impliquer les membres du Conseil d'administration, même si ceux-ci peuvent être considérés comme des invités inopportuns. Les dix mesures suivantes se sont révélées utiles dans la pratique:

1. **Participation active de la famille:** en particulier dans le cas des entreprises familiales, la participation et la communication avec la famille est essentielle. Plus le président du Conseil d'administration commencera tôt à informer les propriétaires sur les activités de l'entre



prise, à les initier et à leur expliquer les objectifs poursuivis, de même que les mesures correspondantes, plus leur implication sera élevée.

2. **Formation:** Il n'est pas rare que les propriétaires nomment au Conseil d'administration des membres de la famille qui ont parfois des connaissances techniques limitées, tout en mettant en avant leur qualité de «famille». Dans ce cas, il serait souhaitable que le président du Conseil d'administration organise une formation pour les membres de la famille en question - concernant tant l'entreprise elle-même que les activités générales du Conseil d'administration. De telles formations sont également pertinentes, et très souvent recommandées, pour les membres du Conseil d'administration qui ne sont pas des membres de la famille.
3. **Stratégie de propriétaire:** Une stratégie de propriétaire est utile, car elle existe de facto en tant que cadre normatif indépendant de la stratégie de l'entreprise. Même si elle relève avant tout des propriétaires, le Conseil d'administration serait bien avisé de la promouvoir quasiment comme une dette quérable envers les propriétaires et comme une dette portable envers le management. Etant donné qu'une stratégie de propriétaire reflète souvent des situations et des points de vue personnels, un accompagnement indépendant pourrait être judicieux.
4. **Connaître les intentions des membres du Conseil d'administration:** Que se passe-t-il lorsque les intérêts d'un membre du Conseil d'administration sont totalement inconnus? Connaître les intentions d'autrui constitue un avantage décisif. Alors que celles des représentants politiques au sein du Conseil d'administration sont généralement connues, celles des membres d'une entreprise familiale peuvent être beaucoup moins claires. En règle générale, elles ne peuvent pas être établies en s'appuyant sur la biographie et les faits, mais plutôt sur le comportement.
5. **Accroître la transparence globale:** Un membre du Conseil d'administration est-il un ami du CEO? Existe-t-il donc potentiellement un conflit d'intérêt implicite au sein de cet organe? La transparence doit être assurée et, dans les cas extrêmes, une récusation ou même un départ doivent être envisagés.
6. **Check in - check out:** Pour assurer la transparence, notamment en ce qui concerne les intentions personnelles, l'organisation de sessions de «check in - check out» est efficace. Avant chaque séance, il est demandé aux membres du Conseil d'administration d'indiquer brièvement ce qui les motive et les occupe actuellement afin de déterminer s'il existe des thèmes qui pourraient influencer l'agenda et la prise de décision. Même si ce rituel nécessite parfois un certain entraînement, il garantit un niveau élevé de transparence. S'agissant du «check out», il convient de se concentrer à nouveau et de se quitter en étant parvenus à une compréhension commune.
7. **Activités sociales:** Afin de mieux connaître la personne qui est en face de soi, la participation à des activités sociales communes (p. ex. partager un repas) peut également s'avérer utile. On apprend ainsi à connaître quelqu'un sous un nouveau jour.
8. **Auto-évaluations et revues de la performance:** Les auto-évaluations et les revues de la performance constituent un autre instrument permettant d'impliquer les membres du Conseil d'administration. Elles peuvent être réalisées tant par des spécialistes internes que par des spécialistes externes. Bien souvent, les revues de la performance ne sont pas très appréciées au départ par les personnes concernées, mais au final elles sont généralement perçues comme un enrichissement. Si elles sont organisées périodiquement, par exemple une fois par an, on obtient les meilleurs résultats.
9. **Eviter les sous-comités:** Il est par ailleurs utile de faire signer chaque année une nouvelle déclaration de confidentialité. Si la confidentialité n'est pas assurée, il en résulte fréquemment un contrôle actif du flux d'informations, souvent source de distorsions. Des informations ne sont plus fournies, des sous-comités sont mis en place pour traiter les «sujets brûlants», ce qui crée un déséquilibre au sein du Conseil d'administration.

10. Attribuer des tâches à certains membres du Conseil d'administration: Une autre forme d'intégration très utile consiste à charger certains membres du Conseil d'administration d'examiner certains thèmes et de faire un rapport lors de la séance suivante. Le membre concerné se penche ainsi sur un thème de manière approfondie, mais obtient également un «temps d'antenne». Tous les membres de Conseils d'administration ne bénéficient pas des mêmes conditions et n'ont pas le courage de s'investir de manière active et constructive pendant les séances.

Bien entendu, il existe beaucoup d'autres «trucs et astuces» pour gérer des intérêts très différents (ou souvent inconnus) au sein du Conseil d'administration. Il est donc

recommandé, surtout au président du Conseil d'administration, d'aborder ce thème de manière proactive afin de permettre l'intégration d'éventuels «trouble-fête» au sein de cet organe.

Ce texte a été rédigé lors du Cercle CA du SwissBoardForum du 19 novembre 2019. Il s'agit d'un résumé succinct des aspects abordés lors de la discussion et des conclusions correspondantes (Présence de «délégués» au sein du CA: comment gérer les représentants de la famille, des pouvoirs publics, des investisseurs, etc.?) qui doivent être rendues accessibles à un cercle de membres étendu.

Carmen Schirm-Gasser, autrice indépendante, a assisté à l'événement et rédigé le résumé. Pour des raisons liées à la protection de la personnalité, le texte ne mentionne pas les noms des participants à la discussion.

POLITIQUE

Gouvernance des fondations d'utilité publique : quelques enjeux



[SHR] Les fondations d'utilité publique sont confrontées à des enjeux de plus en plus importants dans un monde en pleine évolution. La professionnalisation des conseils, qui permettrait de faire face à ces changements, est freinée par les règles fiscales en matière de rémunération. Le cadre légal pourrait toutefois évoluer, un avant-projet de loi modifiant le droit des fondations étant actuellement en consultation.

En Suisse, les conditions-cadres concernant les fondations sont libérales, ce qui a permis le développement de ce secteur, qui compte environ 13 000 fondations d'intérêt pub-

lic. Ce sont ainsi quelques 70 000 mandats de conseils de fondation qui sont assumés le plus souvent de façon bénévole. Ces fondations sont parfois confrontées à la limite du bénévolat et au défi de trouver des personnes qui sont à la fois disposées à assumer un mandat et compétentes pour le faire, sans leur offrir une compensation financière. Cette difficulté est encore accentuée dans les fondations de petite taille. A l'heure actuelle, une telle rémunération est en effet limitée pour des motifs fiscaux, les autorités fiscales posant fréquemment le bénévolat comme condition à l'exonération fiscale de la fondation. De nombreux cantons (autorités fiscales et autorités de surveillance) acceptent toutefois déjà le versement d'une rémunération appropriée pour les membres de conseils de fondation, la pratique n'étant toutefois pas harmonisée.

Des améliorations sont attendues dans ce domaine. La Commission des affaires juridiques du Conseil des Etats (CAJ-E) a mis en consultation un avant-projet de loi pour renforcer l'attractivité des fondations et qui touche notamment la problématique de la professionnalisation des membres de conseils de fondation. La CAJ-E propose de faciliter le versement de rémunérations aux membres de conseils, mesure bienvenue. En revanche, celle visant à limiter la responsabilité personnelle des membres bénévoles va à l'encontre des principes de bonne gouvernance. Les membres du conseil sont solidairement responsables et il n'y a rien qui justifie de créer une différence entre les membres rémunérés (qui d'ailleurs reçoivent une rémunération très faible ne couvrant en principe que les frais) et les membres bénévoles. Un tel système ne pourrait avoir qu'un effet contreproductif sur la gestion de la fondation et pourrait désolidariser le conseil de fondation.

Initiative entreprises responsables (suite)

[MTR] Les délibérations parlementaires sur l'initiative «multinationales responsables», lors de la session d'hiver 2019, n'ont pas nécessairement contribué à une plus grande clarté dans ce domaine. Le Conseil national et le Conseil des États sont tous deux favorables à un contre-projet à l'initiative, bien qu'il existe des différences considérables entre les deux variantes, en termes de conception et d'interprétation des conséquences juridiques.

Le contre-projet du Conseil national est conforme aux éléments essentiels de l'initiative (responsabilité directe en cas d'infractions commises par des filiales étrangères juridiquement indépendantes, application cohérente du droit suisse en cas d'infractions à l'étranger, renversement du fardeau de la preuve et inclusion des fournisseurs et des clients dans les obligations de diligence), mais il en limite quelque peu la portée. Les initiants ont fait savoir qu'ils retireraient l'initiative si ce contre-projet était adopté au Parlement et soumis au vote du peuple.

La situation est quelque peu différente avec le contre-projet du Conseil des États, initialement proposé par le Conseil fédéral. Les partisans de l'initiative l'ont rejeté, le considérant comme un exercice alibi, car il ne contient qu'une obligation générale de déclaration (analogue à la réglemen-

tation de l'UE) pour les grandes entreprises et des obligations de diligence uniquement dans des domaines choisis (matières premières potentiellement génératrices de conflit, travail des enfants). La mesure dans laquelle les obligations de déclaration impliqueraient également un devoir de diligence étendu – et leurs conséquences potentielles au plan de la responsabilité – fait actuellement l'objet de controverses. Outre ces éléments, on peut actuellement supposer que l'adoption du contre-projet du Conseil des États n'entraînerait pas un retrait de l'initiative.

Il est tout à fait possible que le Parlement ne puisse pas se mettre d'accord durant la procédure d'élimination des divergences et que, par conséquent, aucun des deux contre-projets ne trouve de majorité. Cela signifierait alors que seule l'initiative – que nous jugeons trop radicale – serait soumise au vote (probablement en novembre). Comme déjà indiqué dans la lettre d'information de décembre 2019, l'initiative ne tient pas suffisamment compte des besoins des PME par rapport aux grandes entreprises et surestime les possibilités des petites PME en particulier, car le respect des obligations de diligence leur imposerait des coûts considérables et disproportionnés. Il convient de l'empêcher, ce qu'un contre-projet à la fois équilibré et modéré serait de nature à faciliter.

Initiative 99% – des conséquences considérables pour les entreprises familiales

[MTR] L'initiative dite 99%, officiellement intitulée «Alléger les salaires, taxer le capital équitablement», a été présentée par les Jeunes Socialistes en avril de l'année dernière. Le texte demande que les revenus du capital tels que les intérêts et les dividendes, lorsqu'ils dépassent un certain montant, soient imposés 1,5 fois plus que les revenus du travail. Le texte de l'initiative ne précise cependant pas le montant en question. À cet égard, les jeunes socialistes ont évoqué une limite inférieure de «par exemple 100 000 francs par an». Le revenu, qui résulterait de l'imposition supplémentaire des revenus du capital à un taux de 150% au lieu de 100%, serait «utilisé pour réduire l'imposition des personnes à faibles ou moyens revenus ou pour des transferts à des fins de protection sociale». Selon les initiateurs, seulement 1% de la population serait touchée par une hausse des impôts et 99% en bénéficierait.

Cette initiative vise, entre autres, à réduire à néant les acquis de la réforme de l'impôt sur les sociétés II, comme

l'imposition partielle des dividendes ou le principe de l'apport de capital. Outre des préoccupations justifiées sur sa conformité constitutionnelle (traitement inégal des revenus du capital et du travail, imposition en fonction des performances économiques), une imposition plus élevée des dividendes toucherait durement les PME et surtout les entreprises familiales. Dans les petites et moyennes entreprises, les dividendes sont souvent nécessaires pour payer l'impôt sur la fortune. Si ces derniers sont réduits en raison d'une charge fiscale plus élevée sur les revenus du capital, il n'est pas exclu qu'il faille alors prélever chaque année une part de la substance de l'entreprise, avec des effets négatifs sur les investissements futurs et la survie à long terme de l'entreprise. En outre, on relèvera les effets secondaires néfastes sur le plan de la planification de la transmission d'entreprise, qui pourrait être compromise en raison de l'augmentation massive des impôts sur les gains en capital – avec des conséquences plus qu'indésirables pour la place économique suisse.

Les délibérations parlementaires sur l'initiative commenteront en avril, le vote devant avoir lieu en 2022. Le Conseil fédéral a clairement rejeté l'initiative.

AGENDA SwissBoardForum

Nos prochaines conférences

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

Hotel des Balances, Luzern

29 avril 2020

Cyber Risks – Früherkennung für den VR leicht gemacht

Ivan Bütler, Gründer und CEO Compass Security, Mitgründer des Vereins Swiss Cyber Storm, SATW-Experte und Mitglied der Themenplattform Cybersecurity

Rolf Schmid, Inhaber RS Mandate AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof, Zürich

7 mai 2020

Comment évaluer son Conseil ? Bonnes pratiques et témoignages vécus

Cornelia Tänzler, Managing Partner Boyden Switzerland, Founding Partner Boyden Geneva

Alexandra Post Quillet, Associée ACAD, administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Modération: Anne Bobillier, Corporate Project Manager Bechtle Management SA, administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Hôtel Mirabeau, Lausanne

12 mai 2020

Assemblée générale 2020 avec conférences et workshops CA

L'invitation aux membres suivra en avril 2020

Kongress & Kursaal, Berne

2 juin 2020

VR-Inside: ein VRP im Gespräch

Urs Berger, Verwaltungsratspräsident Die Mobiliar

Moderation:

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

Rolf Schmid, Inhaber RS Mandate AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof, Bern

25 juin 2020

Steuerfallen, die der VR vermeiden sollte

André Bieri, Partner, Regionalleiter und Leiter des Bereichs Steuerberatung Zentralschweiz, Middle Market & Family Business Leader Schweiz und Liechtenstein, EY Schweiz

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

Hotel Schweizerhof, Zürich

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.

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