



Newsletter 47 | septembre 2021

ÉDITORIAL

Les conseils d'administration sont-ils des organes de beau temps ?

[MTR] Ermes Gallarotti, journaliste toujours factuel et commentateur très éloquent de la section économique de la NZZ, qui se concentre sur l'industrie financière, a fini avec brio, fin juillet, après 33 ans de travail, avec un article remarquable sur les problèmes des conseils d'administration. Le titre a fait parler de lui : "Les conseils d'administration sont des organes de beau temps" dans l'édition imprimée du 31.7.2021, puis "Pourquoi les conseils d'administration fonctionnent plus mal que bien" dans l'édition en ligne du 1.8.2021.

L'article en question interroge et analyse l'adéquation et le rôle du conseil d'administration en tant qu'organe de gestion et de contrôle à l'aide de l'exemple des grandes banques en Suisse. Le point de départ de l'article est l'affirmation selon laquelle Oswald Grübel, ancien CEO de Credit Suisse et d'UBS, n'a jamais fait grand cas des conseils d'administration, qu'il considérait comme des organes de gestion et de contrôle superflus en période de prospérité et inutiles en période de crise. Ceci au motif que le conseil d'administration manque de compréhension de l'activité opérationnelle, reste trop éloigné des événements et fait preuve de maladresse dans ses prises de décision.

Quelles sont les causes de ces défauts décrits dans l'article ?

- L'analyse commence par la figure centrale du conseil, le président, et par sa capacité à diriger. Il est essentiel que, **dans les discussions professionnelles, le président puisse suivre la direction sur un pied d'égalité** afin d'être accepté par cette dernière comme la plus haute autorité. L'exemple des grandes banques montre que la compétence professionnelle nécessaire n'est pas toujours suffisante au sein du conseil d'administration, en particulier chez le président.

THÈMES

SwissBoardForum
Nouveau Partenaire formation et d'événement EXPERTsuisse

SHARING EXPERIENCE
"Gérer une fondation, c'est comme gérer une entreprise"

POLITIQUE
Initiative 99% : risque pour les entreprises familiales

DROIT | POLITIQUE
Contre-projet indirect entreprises responsables

DROIT
Nouvelle loi sur la protection des données

CONTACT

SwissBoardForum
Kapellenstrasse 14
Case postale, CH-3001 Berne

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

- En outre, l'accent est mis sur l'**indépendance économique**, que les membres du conseil d'administration doivent respecter et qui leur permet de prendre des décisions sans conflits d'intérêts. Toutefois, plus la rémunération d'un membre du conseil d'administration est élevée, plus cela peut être difficile.
- Même les membres du conseil d'administration professionnellement qualifiés et indépendants dépendent de l'**accès aux informations pertinentes** pour exercer leurs fonctions. Gallarotti parle des asymétries d'information entre le conseil d'administration et la direction ou, au sein du conseil, entre le président et les membres. Selon certaines enquêtes, ces asymétries sont l'une des causes les plus fréquemment citées du mauvais fonctionnement des conseils d'administration. Or il n'y a pas uniquement ici un **droit d'être informé mais également un devoir d'aller chercher les informations**. Dans le cadre de la gestion globale et de la direction stratégique de l'entreprise, le conseil d'administration, en cas de transactions critiques, ne se contente pas des informations fournies par le comité de direction, mais, selon la situation, agit par lui-même, exige des informations supplémentaires ou apporte des clarifications complémentaires. En ce qui concerne les déséquilibres en matière d'information au sein du conseil d'administration, ils découlent souvent du fait que le président entretient des contacts directs avec les actionnaires les plus importants et avec le CEO, et qu'il dispose donc d'un avantage considérable en matière d'information.



Comment remédier à cette situation ? Ermes Gallarotti, fidèle à lui-même, cite un bon mot autrichien datant de l'époque où il était correspondant économique de la NZZ en Autriche et en Hongrie : "La situation est désespérée, mais ce n'est pas grave".

Pour augmenter l'efficacité et l'efficience d'un conseil d'administration, selon Gallarotti, la nomination de la présidence est centrale. L'accent est mis ici sur la planification de la succession au sein du conseil d'administration, qui doit être effectuée avec soin et en temps utile. Un futur président devrait idéalement avoir passé plusieurs années au conseil d'administration avant de prendre ses fonctions, et avoir appris à connaître l'entreprise de l'intérieur. En outre, il est impératif que les membres du conseil d'administration puissent se prévaloir d'une expérience pratique pertinente dans leur domaine. Il incombe au président de former une équipe cohérente, dotée d'un large éventail de compétences, qui couvre tous les sujets centraux de manière complémentaire

et qui entretient un dialogue vivant et une culture ouverte de la discussion.

Même si cette vision des grandes banques, sur laquelle se base l'article d'Ermes Gallarotti, ne reflète pas exactement le monde du SwissBoardForum, les thèmes abordés touchent également le conseil d'administration des PME de toutes tailles. En tant que plate-forme pour les thèmes relatifs aux conseils d'administration et à la gouvernance d'entreprise, le SwissBoardForum aborde précisément ces questions, parmi d'autres, afin d'atteindre l'objectif de promouvoir les activités professionnelles des conseils d'administration et de fondations. En partageant notre expérience par un échange personnel et un transfert de connaissances pratiques, nous voulons contribuer à apporter une réponse clairement négative à la question de savoir si les conseils d'administration sont des organes de beau temps.

Une bonne occasion de profiter du partage d'expériences sur les questions susmentionnées a été offerte par notre événement "VR-Inside : ein VRP im Gespräch" avec Peter Spuhler le 14 septembre 2021 à Zurich. 55 membres ont eu l'occasion unique d'obtenir des réponses de première main et hautement compétentes de la part de l'orateur lors de cet événement, modéré de manière experte par notre membre du comité Gian-Luca Lardi et notre président Silvan Felder.

Vous trouverez de plus amples informations sur les événements à venir jusqu'à la fin de l'année à la fin de cette newsletter et sur le site Internet du SwissBoardForum à l'adresse <https://www.swissboardforum.ch/fr/Manifestations/Manifestations>.

Comme d'habitude, vous recevrez à la fin de l'année le programme annuel 2022, qui est en train d'être compilé le plus rapidement possible.

Nous avons le plaisir de vous informer que nous publions dans cette Newsletter un article de notre partenaire de formation et d'événements **Foundation Board Academy** (partenaire depuis juin 2021), qui donne un aperçu intéressant des défis actuels auxquels sont confrontés les conseils de fondation des fondations d'utilité publique. Le SwissBoardForum tient en effet aussi à mettre régulièrement en lumière des sujets relatifs aux conseils de fondation.

Nous espérons que vous apprécierez la lecture de cette lettre d'information et nous nous réjouissons de vous voir aussi nombreux que possible lors de nos événements au cours du second semestre de l'année.

Avec nos meilleures salutations.

Martin Troxler
Secrétaire général du
SwissBoardForum

Sandrine Hanhardt Redondo
Secrétaire romande
SwissBoardForum

Nouveau Partenaire formation et d'événement EXPERTsuisse

Nous sommes très heureux de compter **EXPERTsuisse** parmi nos partenaires formation et d'événement du SwissBoardForum. EXPERTsuisse, l'association suisse des experts en audit, fiscalité et fiduciaire, a pour mission de former, de soutenir et de représenter ses experts titulaires d'un diplôme fédéral. L'idée de base de ce partenariat est de partager l'expérience et les réseaux et d'offrir aux membres des tarifs préférentiels.

Les membres du SwissBoardForum bénéficient :

- des conditions réservées aux membres d'EXPERTsuisse sur les cours de formation continue liés aux conseils d'administration (informations et inscriptions : <https://www.expertsuisse.ch/fr-ch/gouvernance-leadership-et-transformation>). L'offre figure

également dans le Programme de formation continue 2021 dans le domaine "Gouvernance, leadership et transformation" aux pages 27-39.

- d'une réduction de 50% sur la participation au Congrès annuel D'EXPERTsuisse du 28 septembre 2021 au Kursaal à Berne (avec traduction simultanée en français ; informations et inscriptions :

<https://www.expertsuisse.ch/fr-ch/congres-annuel>).

Nous souhaitons la bienvenue à ce nouveau partenaire et nous nous réjouissons de la coopération à venir. Vous trouverez de plus amples informations sur les offres de tous nos partenaires sur notre site internet

<https://www.swissboardforum.ch/fr/membres/avantages>.

SHARING EXPERIENCE

"Gérer une fondation, c'est comme gérer une entreprise"

Article invité d'Etienne Eichenberger, associé de WISE et co-fondateur Foundation Board Academy, Partenaire formation et de l'événement du SwissBoardForum

Le travail des fondations donatrices d'utilité publique s'inscrit dans de nombreux domaines de notre vie. Les fondations encouragent les projets artistiques et culturels, soutiennent les préoccupations sociales et de durabilité, s'engagent dans la recherche et la connaissance et investissent du capital-risque dans des projets pionniers. Dans ce domaine, la Suisse dispose d'une longue tradition au niveau international. Avec plus de 13 000 fondations d'utilité publique, il y a six fois plus de fondations par habitant en Suisse qu'aux États-Unis ou en Allemagne. Le patrimoine cumulé de ces fondations s'élève à plus de 100 milliards de francs suisses.

Le secteur des fondations est en mouvement depuis quelques années. Les discussions sur la bonne gouvernance, l'impact, l'inclusion et la diversité sont arrivées dans ce secteur. L'intérêt du public pour les fondations et les exigences de transparence qui y sont liées ont considérablement augmenté. Les exigences croissantes en matière de conformité et de réglementation, ainsi qu'un environnement financier toujours difficile, demandent de nouvelles compétences.



Etienne Eichenberger, associé de WISE (<https://www.wise.net/fr/>) accompagne depuis une quinzaine d'années donateurs, entrepreneurs et fondations en les aidant notamment dans tous les enjeux de stratégies et de gouvernance. Il est également président de Swiss Philanthropy Foundation (<https://www.swissphilanthropy.ch/>), co-fondateur de Sustainable Finance Geneva et siège au conseil consultatif de la Chaire Debiopharm sur la philanthropie familiale à l'IMD à Lausanne. Il a participé à de nombreuses publications dont le « Family Philanthropy Navigator » publié en 2020 avec l'IMD.

La gouvernance des fondations, une tâche entrepreneuriale

L'activité d'un conseil de fondation n'est pas administrative mais entrepreneuriale, comme le précise la quatrième édition du Swiss Foundation Code, publiée en juin 2021. Une fondation opère sur un marché, elle connaît ses concurrents, développe des services ou des produits et doit les adapter à ses groupes cibles. Une fondation doit également prêter attention à son retour sur investissement. Elle utilise

des ressources humaines et financières, des compétences et des réseaux et doit constamment s'assurer qu'elle a le plus d'impact possible. Même si ses résultats ne doivent pas être mesurés en francs mais en rendement social. Pour reprendre les mots de l'entrepreneur, fondateur et mécène Hansjörg Wyss: "Gérer une fondation, c'est comme gérer une entreprise". La responsabilité des quelque 70 000 membres des conseils de fondation suisses est donc élevée.

La formation continue et la diversité, clés du succès

Les fondations à but non lucratif, par leur travail et leur financement, façonnent l'avenir des organisations et des initiatives, fixent des orientations et lancent des débats. Elles ont un impact direct sur la société. Fermement ancrées dans le présent, elles doivent régulièrement se tourner vers l'avenir. Ici, des perspectives diverses et variées sont utiles. Outre le profil de compétence, un conseil de fondation doit également se pencher sur son profil de genre, d'âge, d'origine, de valeurs et d'expérience.

De nombreuses fondations semblent éprouver des difficultés particulières à établir un lien avec les jeunes générations. Telle a été la conclusion d'une discussion intense lors du Symposium 2019 des fondations suisses à Thoun. À l'époque, une seule fondation s'était fixée comme objectif stratégique de rajeunir son conseil en y intégrant au moins un natif du numérique. Les raisons de l'âge moyen présumé relativement élevé dans les fondations suisses sont multiples. L'interdiction des honoraires, appliquée de manière rigide dans de nombreux cantons, décourage les jeunes au milieu de leur vie professionnelle de s'engager dans une activité qui prend du temps. Seuls quelques conseils de fondation traitent de manière stratégique la composition et le renouvellement de leur conseil et conservent un profil de compétences régulièrement adapté aux défis actuels. Du côté des candidats, on constate un manque d'offres de

formation continue, non seulement pour les conseils de fondation dans leur ensemble, mais aussi pour une approche dédiée aux jeunes.

Deux initiatives fondées cette année comblent ces lacunes. La **Foundation Board Academy**, basée au Center for Philanthropy Studies de l'Université de Bâle, propose des séminaires de formation pour les membres potentiels et actifs des conseils de fondation à Bâle et, dès le printemps 2022, également à Genève. La fondation à but non lucratif **Board for Good Foundation** a lancé un programme de bourses d'études pour les jeunes membres de conseils de fondations. Financé par diverses fondations et partenaires, il permet de participer gratuitement à la formation des conseils de fondation et d'accéder à un réseau d'anciens.



"Good Foundation Governance" à Bâle 4 - 6 novembre 2021, Hôtel Odelya Basel

Séminaire compact destiné aux présidents et membres de conseils de fondations donatrices, en activité ou potentiels. **Les membres du SwissBoardForum bénéficient de frais de participation réduits.**

Programme et inscription: <https://fr.foundationboard-academy.ch/goodfoundationgovernance>

Programme de bourses d'études pour les jeunes membres de conseil de fondation

La Board for Good Foundation offre aux jeunes des bourses pour une formation complémentaire aux conseils de fondation et l'accès à un réseau d'anciens élèves. Les personnes intéressées peuvent choisir parmi une série de cours de formation. Pour plus d'informations: www.boardforgood.org

POLITIQUE

Initiative 99% : risque pour les entreprises familiales



[SHR] En Suisse, ce sont quelque trois sociétés sur quatre qui sont détenues en mains familiales, ce qui représente environ 375'000 PME. Ces sociétés emploient 1,6 millions d'employés et représentent 60% du PIB suisse. Solidement ancrées au niveau local et avec une vision à long terme, leur existence perdure au fil des générations. Les défis à relever sont nombreux pour ces entreprises familiales, confrontées notamment à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, à la question de l'accès au marché, l'innovation, la numérisation et la planification de la succession (préservation de l'entreprise).

Un écueil supplémentaire pourrait entraver la bonne marche de ces PME et viserait le patrimoine familial, qui se

compose souvent non seulement de l'entreprise familiale elle-même, mais aussi d'actifs privés sous forme de biens immobiliers, de fortune bancaire ou d'autres actifs en Suisse ou à l'étranger. L'initiative populaires des Jeunes socialistes « Alléger les impôts sur les salaires, imposer équitablement le capital », appelée officieusement « initiative 99% » et sur laquelle le peuple votera le 26 septembre prochain, les menace en effet de lourdes charges supplémentaires. Pour rappel, cette initiative vise à imposer plus lourdement le revenu du capital (imposition à 150% des parts de revenu du capitale – dividendes, intérêts, etc. – supérieures à un certain montant) et à utiliser les recettes supplémentaires qui en résulteront au profit des personnes disposant de revenus faibles ou moyens.

Rejetée par le Conseil fédéral et par le Parlement, cette initiative reviendrait à affaiblir les PME ainsi que les entrepri-

ses familiales et pénaliserait les start-ups qui offrent des participations au capital parce qu'à leur début, elles ne peuvent pas verser des salaires élevés. Elle alourdirait par ailleurs une imposition sur la fortune déjà très élevée en Suisse. Une étude commandée par *economiesuisse* et *Swiss Family Business* montre ainsi les conséquences désastreuses sur les entreprises familiales. L'impact serait particulièrement lourd dans trois domaines : la taxation courante des PME (l'initiative entraînerait une grosse sortie annuelle de ressources financières, ces dernières manquant alors à l'entreprise et entraînant une perte continue de substance), la planification successorale (plus difficile, alors que la question de la transmission des entreprises en Suisse est déjà une préoccupation) et la vente de start-up. Le peuple se prononcera le 26 septembre prochain sur cette initiative qui ferait perdre à la place économique suisse son attrait pour l'entrepreneuriat.

DROIT | POLITIQUE

Contre-projet indirect entreprises responsables – mise en consultation de l'ordonnance



[SHR] Suite au rejet de l'initiative «Entreprises responsables» le 29 novembre 2020, le contre-projet indirect adopté en juin 2020 par le Parlement entrera prochainement en vigueur. S'il va sans dire que le respect des droits de l'homme et de la protection de l'environnement préoccupe aussi les PME et qu'elles doivent – tout comme les grandes entreprises – se conformer aux normes pertinentes (ONU/OCDE), force était de constater que l'initiative allait trop loin et ne tenait pas suffisamment compte de leurs moyens. Les entreprises suisses sont en outre nombreuses à avoir d'ores et déjà développé d'importants programmes en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et, pour les entreprises multinationales ayant leur siège à l'étranger, à être soumises à des règles semblables, voire parfois plus contraignantes.

Le 14 avril dernier, le Conseil fédéral a mis en consultation le projet d'Ordonnance sur les devoirs de diligence et de transparence dans le domaine de minerais et métaux provenant de zones de conflit et du travail des enfants (ODiTr). L'objectif de l'ODiTr est de préciser les principes fixés dans le contre-projet indirect et de fixer des règles de mise en œuvre. Le projet d'ordonnance définit les seuils de volume d'importation et de transformation jusqu'auxquels les entreprises sont exemptées des devoirs de diligence et de l'obligation de faire rapport. Il comporte des exceptions pour les PME et pour les entreprises présentant de faibles risques dans le domaine du travail des enfants. Enfin, il détaille les devoirs de diligence et énumère les réglementations internationalement reconnues pertinentes.

De manière générale, le projet d'ODiTr du Conseil fédéral se fonde sur la loi et ne va pas au-delà de ce qui est fixé au niveau légal. Pour les milieux concernés, certains points – notamment les exceptions – devraient être améliorés. En particulier, s'agissant des exceptions pour les entreprises présentant un faible risque, il y a lieu de suivre la vision du Conseil fédéral, qui précise dans le rapport explicatif que l'examen se limitera, dans la chaîne d'approvisionnement, au pays de production selon l'indication d'origine (*made in*) et non pas à tous les pays intervenant dans la chaîne de production. Cette définition devrait toutefois être inscrite dans l'ordonnance. Enfin, une certaine coordination avec une combinaison d'instruments éprouvés au niveau international paraîtrait nécessaire.

Nouvelle loi sur la protection des données – mise en consultation des ordonnances



[SHR] L'entrée en vigueur de la nouvelle loi fédérale sur la protection des données (LPD) préalablement annoncée pour début 2022 ne devrait pas intervenir avant le deuxième semestre 2022, peut-être même à fin 2022, voire début 2023. En effet, l'ordonnance d'application (OLPD) est mise en consultation par le Conseil fédéral auprès des milieux intéressés jusqu'à mi-octobre tout comme l'Ordonnance sur les certifications en matière de protection des données (OCPD). Si cela laisse un délai supplémentaire pour s'adapter, il demeure toutefois que les entreprises seraient bien avisées de s'y prendre suffisamment tôt, le processus d'adaptation aux nouvelles exigences légales pouvant prendre plusieurs mois. Il s'agira en effet d'identifier les potentielles activités de traitement concernées, d'analyser le statut actuel de l'entreprise et d'identifier les écarts de conformité avec le nouveau droit, d'établir un plan d'action pour mettre en place les nouvelles dispositions légales et notamment les registres des actions de traitement et de contrôler ensuite que la mise en place des outils a bien été faite. Les entreprises qui respectent déjà le RGPD seront avantagées dans ce processus.

Voici un rappel des changements les plus importants :

Principes généraux : Le traitement de données doit respecter les principes de licéité, de bonne foi, de transparence,

de finalité, de minimisation des données et d'exactitude. Les exigences sur le consentement, qui peut ensuite être retiré, sont renforcées. La LPD limite son champ d'application aux données des personnes physiques uniquement.

Données sensibles : la révision élargit la liste des données sensibles qui sont soumises à des exigences légales supplémentaires en matière de consentement ou de divulgation à des tiers notamment (p. ex : données sur la santé). Le Profilage à risque élevé est spécifiquement règlementé par la loi.

Nouveaux droits aux personnes dont les données sont traitées : les personnes concernées auront droit d'accéder à leurs données (et notamment d'en demander des copies) ainsi que d'en exiger la rectification ou l'effacement (« droit à l'oubli »). Le droit à la portabilité des données est introduit.

Nouvelles exigences pour l'auteur du traitement : la LPD impose de mettre en œuvre des mesures techniques et organisationnelles, d'appliquer les principes de protection des données dès la conception (privacy by design) et de tenir un registre du traitement des données. Toute violation grave de la protection des données devra être annoncée et les responsables de traitement privés peuvent nommer un conseiller à la protection des données (DPO).

Nos prochaines conférences

29 septembre 2021

Responsabilité et rôle du conseil en temps de crise : prise de conscience et préparation font la différence**Edgar Philippin**

Avocat (Kellerhals Carrard), professeur associé à l'Université de Lausanne

Loretan Raymond

Vice-Président Groupe Aveis Victoria, président exécutif Swiss Medical Network

Anne Bobillier (Modération)

Administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Hôtel de la Paix, Lausanne

(avec certificat covid)

19 octobre 2021

**Event-on-demand:
Besuch Mobiliar Forum Thun**

Zentrum für Innovation und Inspiration zur Stärkung der KMU (gemeinsam durchgeführt mit unserem Premium Partner Die Mobiliar auf dem Schlossberg Thun)

Dorothea Strauss

Leiterin Gesellschaftsengagement bei der Mobiliar

Rolf Schmid

Inhaber RS Mandate AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Schlossberg Thun

(mit Covid-Zertifikat)

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

28 octobre 2021

**Der Verwaltungsrat in Start-ups:
Wie kann man optimal Wirkung erzielen?**

Tipps und Insights aus 20 Jahren auf beiden Seiten von Nicole Herzog

Nicole Herzog

Mitgründerin und jahrelanges Geschäftsleitungsmitglied der Softwarefirma Haufe-umantis, VPR Sherpany und VR VIU sowie weiterer Start-ups und Stiftungen, Vorstandsmitglied SVC und Beirätin SKO, investiert regelmässig in Start-ups

Ines Pöschel

Partner Kellerhals Carrard, unabhängige Verwaltungsrätin, Vorstandsmitglied SwissBoardForum bis 2020

Renaissance Zürich Tower Hotel, Zürich
(mit Covid-Zertifikat)

10 novembre 2021

Rôle et implication du CA dans le développement de l'entreprise : quelles compétences y apporter ?**Isabelle Harsch**

Présidente du CA et CEO de Henri Harsch HH SA

Alain Guttmann

Entrepreneur et administrateur professionnel dont les présidences des conseils d'administration de Bobst Groupe et BG Ingénieurs Conseils

Jean-Pascal Bobst

CEO Bobst Group SA

Jean-François Lours

Directeur Général d'Edify SA

Anne Bobillier (Modération)

Administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

CCIG Genève

(avec certificat covid)

16 novembre 2021

**VRP-Zirkel | VR-Nachfolge:
Umgang mit Sesselklebern?****Silvan Felder**

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

Rolf Schmid

Inhaber RS Mandate AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel les Balances, Luzern (mit Covid-Zertifikat)

Partenaires Premium :

la Mobilière RAIFFEISEN 

Partenaires médias :

Handelszeitung 