



Newsletter 51 | septembre 2022

ÉDITORIAL

Leadership stratégique en période de pénurie d'électricité

[MTR] Une situation qui semblait difficile à imaginer il y a encore dix ans, mais pour laquelle des mises en garde ont été faites depuis plusieurs années, est en train de se produire. Une pénurie drastique d'électricité pour l'économie et la population au cours de l'hiver à venir est en train de devenir un scénario plausible. Le conseil d'administration a pour tâche stratégique d'anticiper les risques à court terme de l'entreprise et de se préparer au pire des scénarios.

La pénurie d'électricité attendue cet hiver en Suisse est aggravée par deux facteurs. Tout d'abord, il existe une incertitude considérable quant à la quantité d'électricité que la Suisse pourra importer au cours de l'hiver à venir. Cela est dû, d'une part, aux goulets d'étranglement de la production nucléaire en France (de nombreux réacteurs sont à l'arrêt à des fins de révision), d'autre part au scénario réaliste selon lequel la France s'approvisionnera d'abord elle-même, puis ses partenaires de l'UE (surtout l'Allemagne) dans une situation de pénurie d'électricité européenne. De plus, il faut considérer que l'approvisionnement en gaz de certains pays européens peut déjà être décrit comme critique, en particulier en raison des interruptions d'approvisionnement en provenance de Russie. En Suisse, le gaz est important pour la production industrielle de nombreux secteurs ainsi que pour certains ménages pour le chauffage. En outre, le gaz revêt également une signification indirecte importante pour la Suisse en raison des importations d'électricité, lorsque cette électricité est produite à l'étranger avec du gaz.

Un regard en arrière est permis, même si cela ne résout pas directement la situation qui nous menace cet hiver. Le manque d'électricité est le résultat de plusieurs facteurs. En plus d'un volume de production plus faible (notamment en

THÈMES

SHARING EXPERIENCE

Repenser le travail – également au sein du conseil d'administration

SHARING EXPERIENCE

Les cyberrisques sont l'affaire des dirigeants

DROIT

Nouveau droit de la société anonyme : il est nécessaire d'adapter les statuts

DROIT | POLITIQUE

Women on Boards : projet de directive dans l'UE

CONTACT

SwissBoardForum
Kapellenstrasse 14
Case postale, CH-3001 Berne

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

raison de l'arrêt de la centrale nucléaire de Mühleberg en 2019 et des difficultés d'expansion de l'hydroélectricité, souvent empêchée par des oppositions), il existe une consommation croissante induite par la décarbonisation et la croissance démographique. En conséquence, la Suisse est devenue plus dépendante des importations d'électricité étrangère.



Compte tenu de la situation, l'Office fédéral pour l'approvisionnement économique du pays OFAE a élaboré un plan d'action en quatre étapes. Dans la première étape qui a déjà été activée, la population et l'économie sont appelées à réduire leur consommation individuelle d'électricité. Si cela ne devait pas suffire, l'utilisation d'appareils et de systèmes qui ne sont pas absolument nécessaires devrait être restreinte ou interdite par les autorités dans un deuxième temps (le caractère nécessaire résulte bien sûr d'une considération subjective, mais des exemples ont déjà été donnés comme les enseignes lumineuses, les saunas, les escalators, etc.) Si cela ne suffit toujours pas, un système de quotas pour les grands consommateurs (> 100 000 kWh par an) serait introduit dans un troisième temps. Les entreprises concernées seraient alors contraintes de réduire un certain pourcentage de leur consommation pendant une journée (avec un préavis de quelques jours) ou un mois (avec un préavis d'un mois). Cette troisième étape présente déjà pour les entreprises énergivores des problèmes fondamentaux en ce qui concerne leurs processus de production et leurs obligations de livraison, sans un horizon de planification raisonnable. Enfin, dans un quatrième temps, les autorités menacent d'effectuer des arrêts de réseau selon un tournus de niveau régional, pendant quelques heures. Cela affecterait toutes les entreprises du pays, mais plus fortement les entreprises industrielles à forte consommation d'électricité que les entreprises de services, sans possibilité de reporter leurs activités à une fenêtre temporelle différente de celle des autres (il suffit de penser à l'industrie alimentaire avec ses chaînes du froid). En outre, en

plus de ces différentes étapes, qui seraient activées par le Conseil fédéral, un effondrement incontrôlé et chaotique du réseau est également possible.

Dans cette situation, il est exigé du conseil d'administration une forte implication au niveau stratégique. Les différents scénarios nécessitent une préparation sérieuse à plusieurs niveaux, calibrée en fonction des défis spécifiques à l'entreprise. Les questions suivantes se posent : mis à part les appels à faire des économies, comment l'entreprise est-elle affectée par les mesures de niveau 2 et, surtout, de niveau 3 ? Quelles sont les possibilités et les potentiels d'économie au sein de l'entreprise pour réduire la consommation d'énergie à différents niveaux d'intensité en fonction des différentes étapes ? Quels sont les effets concrets sur l'entreprise d'une éventuelle coupure de courant de plusieurs heures voire plusieurs jours (qu'elles soient contrôlées, annoncées, mais aussi brusques et chaotiques) ? Et à partir de là : quelles mesures peuvent être prises pour limiter les dégâts ?

La population et l'économie sont appelées à faire tout ce qui est en leur pouvoir, dans notre intérêt à tous, pour aider à éviter les quotas, les coupures de réseau ou même une panne chaotique.

Autres sujets dans la présente newsletter point

- Le new work en tant que tâche stratégique pour le conseil d'administration (repenser le travail, également au sein du conseil d'administration)
- ➊ Événement du 1er novembre 2022 à Zurich : « New Work als Herausforderung für den Verwaltungsrat », événement partenaire SwissBoardForum et Rochester-Bern Executive Programs.
- Les cyberrisques sont l'affaire des dirigeants
- ➋ en référence à l'étude de marché « Cyber Risk Management in grösseren Schweizer Unternehmen » de notre partenaire premium La Mobilière.
- Nouveau droit de la société anonyme : nécessité d'une adaptation statutaire
- ➌ On oublie souvent que l'introduction de nouvelles dispositions du droit des sociétés anonymes implique des modifications des statuts.
- Directive de l'UE « Women on Boards »

Nous vous souhaitons une agréable lecture et nous nous réjouissons de vous accueillir personnellement lors de nos événements en automne. Vous trouverez un aperçu des rendez-vous à venir à la fin de cette newsletter, ainsi que sur le site internet du SwissBoardForum sous <https://www.swissboardforum.ch/fr/Manifestations/Manifestations>

Martin Troxler
Secrétaire général

Sandrine Hanhardt Redondo
Secrétaire romande

Repenser le travail – également au sein du conseil d’administration

Contribution d’Amélie Lustenberger, responsable de la communication, Rochester-Bern Executive Programs, partenaire formation & événement du SwissBoardForum



Le *new work* est sur toutes les lèvres – et cela est justifié – parce que notre façon de travailler a beaucoup changé. La raison est d’une part que les nouvelles technologies ouvrent des possibilités sans précédent. D’autre part, la génération Z apporte une toute nouvelle perspective sur le travail et la culture du travail. Un changement qui touche tous les secteurs d’une entreprise, y compris le conseil d’administration.

Le *new work* signifie exploiter de manière proactive, ensemble avec les collaborateurs, le potentiel des entreprises afin d’atteindre leurs objectifs. Que cela plaise ou non, le *new work* est déjà en cours et nous ne pouvons pas échapper à cette évolution. Au contraire, les entreprises qui négligent le sujet resteront tôt ou tard sur le carreau ; les moteurs du *new work* sont la transformation numérique et les changements de la société, qui nous affectent tous. Il ne suffit pas d’améliorer l’existant ; cela implique le développement de produits, de marchés et de services complètement nouveaux. Cela exige une adaptabilité qui n’est possible qu’avec de nouvelles méthodes de travail. « La flexibilité du travail est centrale pour la productivité, la résilience et le renouvellement du personnel d’une entreprise et constitue donc un enjeu stratégique », déclare Marc Holitscher, responsable national de la technologie chez Microsoft Suisse. Raison pour laquelle, le *new work* s’impose aux principaux dirigeants stratégiques – le conseil d’administration.

Pourquoi le *new work* appartient au conseil d’administration

Le sujet du *new work* nécessite une vision holistique de l’entreprise. C’est un sujet stratégique que les cadres devraient traiter systématiquement. Tatjana Zbinden, directrice

des ressources humaines chez isolutions, diplômée de la formation « *CAS Board of Directors* » à Rochester-Bern et membre du conseil d’administration de Löwenfels Partner AG, l’explique ainsi : « Le *new work* est bien plus que du travail à domicile. Il ne s’agit pas seulement de travail mobile et flexible, mais aussi de futurs modèles organisationnels, d’une nouvelle compréhension du leadership et des développements technologiques et culturels sur le lieu de travail. Ce sont des sujets stratégiquement prioritaires que le conseil d’administration devrait initier, commander et surveiller. »

De fait, la conduite du *new work* ne peut pas simplement être déléguée pour ensuite en reprendre la responsabilité. « ‘Mettez en place le *new work*’, ne fonctionne pas », explique Yannick Blättler, directeur général et propriétaire de Neoviso, une entreprise qui informe sur la génération Z. Le sujet implique un état d’esprit dans lequel les administrateurs et administratrices doivent constamment être. « Cela demande un état d’esprit exploratoire s’agissant du changement, des formes de collaboration et de la façon dont les choses sont effectuées. En conséquence, ce n’est que lorsque le statu quo est constamment remis en question que l’innovation et le progrès deviennent possibles », ajoute Blättler. De même, German Ramirez, co-fondateur et Chief Relevance Officer de The Relevance House AG et membre de conseils d’administration de plusieurs sociétés, confirme cette déclaration : « Le *new work* ne va pas seulement compliquer la compétition pour les talents, mais notre compréhension des collaborateurs va également fondamentalement changer. Si notre façon de travailler et notre compréhension du rôle du travail changent tellement, mais que l’agenda stratégique dans l’entreprise ne coïncide pas, alors nous avons la parfaite recette d’une catastrophe. »

Changement au sein et pour le conseil d’administration

Il n’y a pas que l’entreprise qui peut bénéficier des nouvelles méthodes de travail, mais aussi le conseil d’administration lui-même. « La flexibilité et la liberté gagnent en importance, mais les anciens schémas de pensée et de comportement prévalent principalement dans les conseils d’administration », explique Ramirez. La plupart des conseils d’administration fonctionnent encore selon l’ancienne école : réunions trimestrielles au cours desquelles un ordre du jour est traité, suivies d’un apéritif formel. Une coopération plus efficace, qui conduit également à plus de motivation et d’agilité, serait souhaitable. « Le conseil

d'administration devrait s'interroger sur sa propre manière de travailler : comment collaborer efficacement ? Comment échanger des idées ? Et comment pouvons-nous nous inspirer ? », dit Blättler, appelant les administrateurs et administratrices à appliquer et à essayer des méthodes de travail modernes, y compris au sein du comité lui-même.

« De nouveaux défis nécessitent de nouvelles solutions », déclare Blättler. Et c'est aussi là que le *new work* entre en jeu, car le concept offre des approches modernes pour survivre dans le monde des affaires d'aujourd'hui. Un exemple de ceci est le marché des employeurs : plus il est large plus il est compétitif. « Une bonne *employee experience* avec des modèles de travail modernes et flexibles, ainsi qu'une conception évolutive de la place de travail, deviennent les bases nécessaires pour contrer la pénurie de travailleurs qualifiés. Ce n'est qu'ainsi que les entreprises pourront atteindre leurs objectifs stratégiques et continuer à innover et à apprendre », explique Zbinden. Marc Holitscher considère également le leadership comme un devoir : « Le travail du futur doit être hybride et refléter un besoin central des employés. Cela entraîne de nouveaux défis, en particulier pour les cadres. »

Découvrez et restez à l'écoute

Dans le cas où votre conseil d'administration n'a pas encore empoigné le *new work*, il est grand temps. « Si vous voulez continuer à réussir demain et après-demain, vous devez réfléchir à la façon dont le *new work* sera introduit et vécu

au niveau du conseil d'administration », explique Ramirez. Et le sujet ne devrait pas simplement être coché comme un point de l'ordre du jour, mais devrait être introduit comme une nouvelle façon de penser et peut-être aussi comme un projet de restructuration du comité lui-même. « Le *new work* n'est pas un phénomène pandémique, mais un développement qui restera : le conseil d'administration est chargé de fixer les priorités au sein de l'organisation afin de prendre en compte cette évolution », explique Zbinden.



Si vous souhaitez en savoir plus sur ce sujet, vous pouvez participer à la manifestation « *New Work als Herausforderung für den Verwaltungsrat* ». Elle aura lieu le 1^{er} novembre 2022 à l'Hôtel Marriott à Zurich. Plus d'informations [ici](#).

L'événement du 1^{er} novembre 2022 sera organisé par le SwissBoardForum et son partenaire de formation Rochester-Bern Executive Programs. Rochester-Bern Executive Programs (RoBe) est une école de commerce qui développe, organise et met en œuvre une formation continue de haute qualité pour les spécialistes, les cadres et les administrateurs et administratrices. Organisée en tant que fondation, RoBe coopère étroitement avec les universités de Rochester (États-Unis) et de Berne depuis 1994 et décerne des diplômes des deux universités. Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).

SHARING EXPERIENCE

Les cyberrisques sont l'affaire des dirigeants

Article invité de Christoph Clavadetscher, spécialiste en cyberrisques, la Mobilière, partenaire premium du SwissBoardForum



Dans notre monde numériquement interconnecté, les cyberattaques représentent une menace sérieuse pour les processus informatiques et commerciaux. De plus, les cyberrisques posent des risques de réputation. La question n'est pas de définir la probabilité d'une cyberattaque, mais de savoir quand elle aura lieu. D'où la nécessité, pour de nombreuses entreprises, d'agir de toute urgence.

Publiée en mai 2022, l'étude de marché «*Cyber Risk Management in grösseren Schweizer Unternehmen*» (gestion des cyberrisques dans les grandes entreprises suisses), menée conjointement par la Haute école de Lucerne, economiesuisse et la Mobilière, montre que les directions d'entreprises ont bien conscience des menaces d'attaques numériques. Cependant, ces cyberrisques restent trop souvent traités comme un problème purement informatique. Or, en cas d'incident, une cyberattaque peut rapidement

avoir un impact sur les processus commerciaux, interrompre l'activité et, par conséquent, soulever des questions de responsabilité civile, laissant planer la menace de sanctions, d'une perte de réputation, voire même du retrait de l'autorisation d'exploitation. Dans le pire des cas, ce genre d'attaque peut même ruiner une entreprise.

Cyberrisques : un enjeu à prendre au sérieux

Les entreprises doivent tenir compte des cyberrisques dans leur gestion stratégique des risques. L'objectif est de faire le lien entre la cybersécurité technique, c'est-à-dire au niveau de l'infrastructure informatique, et la gestion des risques de l'entreprise, afin que la direction puisse comparer les différentes catégories de risques, cybernétiques et autres, et les hiérarchiser. C'est une condition essentielle pour pouvoir identifier l'ampleur des cyberrisques sciemment pris par une entreprise.

Le facteur de risque humain

Le recours à un cloud comporte un risque de sécurité élevé. D'où l'importance d'une planification rigoureuse et d'utiliser le cloud avec prudence. Toutefois, de nombreux cyberrisques ne découlent pas de l'espace numérique, mais d'erreurs humaines. Or, ce facteur est trop souvent omis dans la prévention des cyberattaques. Il faut donc faire évoluer les mentalités, notamment en proposant régulièrement des formations à la gestion des cyberrisques, afin d'y sensibiliser le personnel et donc de les atténuer.

Trois conseils pour gérer les cyberrisques

- 1 Définir les cyberrisques que l'entreprise est prête à prendre. Ces cyberrisques doivent être intégrés à la stratégie de gouvernance et de gestion des risques, puis hiérarchisés de manière cohérente.
- 2 Encourager le dialogue entre le gestionnaire des risques et le prestataire de services informatiques (de sécurité) ou le RSSI. Ici, un assureur peut jouer le rôle de coéquipier et contribuer à la gestion des cyberrisques. En cas de cyberdommages, l'assureur peut proposer des services d'assistance dans le domaine de «*Business Continuity Management*».
- 3 Tenir davantage compte du facteur humain. Informer régulièrement les collaborateurs et collaboratrices des dangers encourus et les former à la gestion des cyberrisques : des mesures efficaces pour les sensibiliser et réduire le risque de cyberattaques.



Un article plus détaillé sur le sujet peut être trouvé dans l'espace membres du site Web du SwissBoardForum sous le [lien suivant](#).

DROIT

Nouveau droit de la société anonyme : il est nécessaire d'adapter les statuts

par Stefanie Meier-Gubser, partenaire advokatur56 ag, membre du comité consultatif SwissBoardForum

STATUTS ET RÈGLEMENTS – Plusieurs nouveautés en matière de droit de la société anonyme nécessitent une base statutaire, comme par exemple l'introduction d'une marge de fluctuation du capital ou la tenue d'une assemblée générale virtuelle ou à l'étranger, si elles doivent s'appliquer. Aperçu des nouvelles exigences d'adaptation des statuts dans le cadre du nouveau droit de la société anonyme qui entrera en vigueur le 1er janvier 2023.

Le contenu minimal des statuts des sociétés anonymes prévu par la loi (art. 626 al. 1 nCO) comprend des dispositions sur :

- la raison sociale et le siège social de la société,
- le but de la société,
- le montant et la monnaie du capital-actions ainsi que

- le montant des apports effectués sur celui-ci,
- le nombre, la valeur nominale et le type d'actions, et
- la forme des communications de la société à ses actionnaires.

Toutes les modifications des statuts, qu'elles soient effectuées par l'Assemblée générale ou par le conseil d'administration, doivent faire l'objet d'un acte authentique et être inscrites au registre du commerce (art. 647 CO).

Les sociétés disposent de deux ans (jusqu'au 31 décembre 2024) pour adapter leurs statuts et règlements qui ne sont plus conformes à la nouvelle loi. Par la suite, les dispositions incompatibles avec la nouvelle loi sur les sociétés par actions cessent automatiquement de s'appliquer (art. 2 disp. transitoires).

Quelques nouveautés :

Capital et actions

- Capital-actions en devises étrangères (art. 621 nCO)
- Marge de fluctuation du capital (art. 653s et suivants nCO)
- Valeur nominale des actions (art. 622 al. 4 nCO)

Conseil d'administration et direction de l'entreprise

- Délégation de la gestion (art. 716b al. 1 nCO)

Actionnaires et assemblée générale annuelle

- Assemblée générale virtuelle (art. 701d nCO)

- Assemblée générale à l'étranger (art. 701b nCO)
- Prépondérance en cas d'égalité des voix (art. 703 al. 2, nCO)
- Procédure judiciaire (art. 697n nCO)



Une description détaillée et des instructions sur ce qui doit être fait concrètement pour pouvoir appliquer ces innovations peuvent être trouvées dans l'article complet de Stefanie Meier-Gubser, dans l'espace membres du site Web du SwissBoardForum sous le [lien suivant](#).

DROIT | POLITIQUE

Women on Boards : projet de directive dans l'UE



[SHR] En Suisse, le nouveau droit de la société anonyme (SA) a introduit des seuils de représentation des sexes dans les conseils d'administration (CA) et les directions, nouveauté en vigueur depuis le 1er janvier 2021 avec des délais de mise en œuvre de cinq ans dans les CA, respectivement dix ans dans les directions. En Europe, la situation évolue aussi. Après un blocage de dix ans, le Parlement européen et les pays de l'Union européenne (UE) se sont finalement accordés le 7 juin 2022 sur un projet de loi pour augmenter la présence des femmes dans les conseils d'entreprise ([communiqué de presse « Women on Boards » du 8 juin 2022](#)). L'accord vise à garantir la parité des genres dans les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse au sein de l'UE. Les PME de moins de 250 employés sont exclues du champ d'application de la directive.

La directive « Women on Boards » a ainsi pour objectif d'intégrer des procédures de recrutement transparentes dans les entreprises, afin qu'au moins 40% des postes d'administrateurs non exécutifs ou 33% de tous les postes de

direction soient occupés par des personnes du sexe sous-représenté. Le projet inclut des pénalités pour les sociétés qui ne parviendraient pas à respecter le suivi de procédures de sélection ouvertes et transparentes. Il peut s'agir par exemple d'amendes ou l'annulation du recrutement des directeurs d'un conseil par un organe judiciaire si les sociétés concernées violent les dispositions nationales adoptées conformément à la directive.

Aujourd'hui, seulement 30,6% des membres des CA dans les plus grandes sociétés cotées en bourse dans l'UE sont des femmes, avec des différences notables parmi les États membres (de 45,3% en France à 8,5% à Chypre). Grâce à la décision du Parlement, les sociétés devront désormais respecter cet objectif d'ici au 30 juin 2026, tandis que la proposition du Conseil introduisait le 30 décembre 2027 comme date butoir. Les États membres de l'UE devront transposer la directive dans les deux ans suivant son adoption.

Nos prochaines conférences

25 octobre 2022

VR-Zirkel: "Kultur & Vergütung"

Dr. Stephan Hostettler

Managing Partner HCM International Ltd.,
Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Linda Kohri

Manager HCM International Ltd.

Hotel Schweizerhof, Zürich

1 novembre 2022

New Work als Herausforderung
für den Verwaltungsrat

Partneranlass mit unserem Aus- und Weiter-
bildungspartner Rochester-Bern Executive Programs

Prof. Dr. Petra Joerg (Moderation)

CEO Rochester-Bern Executive Programs
und Verwaltungsrätin Coop-Gruppe

German Ramirez

Mitbegründer & Chief Relevance Officer bei
THE RELEVANCE HOUSE AG, sowie Verwaltungsrats-
mitglied mehrerer Unternehmen

Marc Holitscher

National Technology Officer (NTO) bei
Microsoft Switzerland

Tatjana Zbinden

Chief Human Resources Officer bei isolutions,
Verwaltungsrätin bei Löwenfels Partner AG

Yannick Blättler

Geschäftsführer und Inhaber von Neoviso

Zürich Marriott Hotel, Zürich

VRP-Zirkel: VR-Arbeit in KMU – Best practice

Silvan Felder

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

Rolf Schmid

Inhaber RS Mandate AG, unabhängiger Verwaltungsrat,
Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel des Balances, Luzern

30. novembre 2022

Plainte contre le CA : importance d'avoir
des processus clairs et principe de la business
judgement rule

Guy Mustaki

Avocat (CBWM & Associés), professeur à l'Université
de Lausanne, président et membre de conseils
d'administration et de fondations

Cristina Feistmann

Avocate, secrétaire du CA de Swiss Reinsurance
Company, membre de conseils d'administration
et de fondations

Anne Bobillier (Modération)

Administratrice indépendante,
membre du comité du SwissBoardForum

Hôtel de la Paix, Lausanne

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 [https://www.swissboardforum.ch/fr/
Manifestation](https://www.swissboardforum.ch/fr/Manifestation)

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 :

la Mobilière

RAIFFEISEN

KPMG



Partenaires médias :

HANDELSZEITUNG

PME