



Newsletter 48 | décembre 2021

## ÉDITORIAL

### Quelques réflexions de fin d'année

[MTR] L'année 2021 a posé des défis à bien des égards, en particulier en raison de la pandémie qui continue de sévir. Tel a été le cas tant pour le conseil d'administration, en tant qu'organe suprême de surveillance et d'organisation de la société anonyme, que pour le conseil de fondation, en tant qu'organe suprême des fondations. En 2021, ces derniers ont encore été fortement sollicités par les répercussions et les restrictions économiques liées à la pandémie. A cela se sont ajoutées des incertitudes politiques, notamment celles qui concernent directement les activités transfrontalières, comme l'avenir des accords bilatéraux avec l'UE ou le résultat serré de la votation sur l'initiative sur les entreprises responsables. Pour de nombreuses entreprises des secteurs les plus concernés, l'échec de l'accord-cadre avec l'UE a eu pour conséquence de rendre la planification stratégique plus imprévisible et donc encore plus exigeante.

Si nous nous tournons vers l'avenir, un certain nombre de questions politiques urgentes se posent, qui sont extrêmement pertinentes pour la place économique suisse et que le Parlement fédéral et le Conseil fédéral devraient aborder d'urgence au cours des prochaines législatures, aussi dans l'intérêt des PME suisses.

Il convient d'abord de mentionner ici les futures relations de la Suisse avec l'UE et la poursuite de la voie bilatérale. Dans ce domaine, il nous semble important que la Suisse définisse ses intentions et son objectif dans le cadre d'un processus stratégique impliquant les partenaires concernés. Une stratégie clairement définie et bénéficiant d'un large soutien est une condition préalable nécessaire à la réussite des négociations.

Un deuxième sujet est la réforme de la prévoyance vieillesse, qui revêt une importance tout aussi grande pour la place économique et la cohésion sociale.

## THÈMES

### SWISSBOARDFORUM

- Nouveaux partenaires 2022
- Programme des manifestations
- Conférence à Genève du 10 novembre 2021

### SHARING EXPERIENCE

**Les visages multiples de la cyberprotection**

### POLITIQUE | DROIT

- Le contre-projet à l'initiative pour des prix équitables
- Concurrence et numérisation : projet de lex Booking

## CONTACT

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

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

Certes, les étapes des réformes proposées dans le premier pilier (AVS21) et le deuxième pilier (réforme de la LPP) font actuellement l'objet d'intenses débats au Parlement, mais les révisions qui se dessinent, notamment dans le premier pilier, ne suffiront pas à stabiliser durablement le système, d'autant plus que les charges seront supportées par les générations futures. Il est urgent d'aller plus loin, ce qui ne fait actuellement l'objet d'aucun consensus politique ("après la réforme, c'est avant la réforme"). En dépit du retard des réformes dans ces deux principaux régimes de retraite, le système de sécurité sociale s'est récemment enrichi de nombreuses nouvelles prestations (notamment le congé de paternité et le congé pour s'occuper d'un proche malade). Ces prestations peuvent toujours être justifiées d'un point de vue individuel, mais il ne faut pas oublier les coûts supplémentaires qu'elles entraînent pour les employeurs et les salariés.

Troisièmement, un approvisionnement en électricité stable et garanti à tout moment est d'une importance fondamentale pour la place économique suisse. La décarbonisation envisagée laisse encore de nombreuses questions importantes sans réponse, notamment dans le domaine de la production d'électricité pendant les mois d'hiver. Miser sur l'espoir d'une nouvelle technologie révolutionnaire de stockage de l'électricité ou d'un accord sur l'électricité avec l'UE ne suffit pas, à notre avis, pour organiser activement ce processus, y compris du point de vue économique.

Par ailleurs, il existe des préoccupations importantes en matière de politique financière, telles que les réformes fiscales (réforme de l'impôt anticipé, suppression progressive du droit de timbre), le maintien de finances publiques saines et la nécessité de réduire les coûts réglementaires inutiles.

Il faut du courage, de la clairvoyance et de la volonté pour relever durablement ces défis politiques et d'autres encore. Nous espérons que l'année prochaine, le Parlement et le Conseil fédéral se consacreront à ces questions avec la rigueur nécessaire. L'économie est un pilier élémentaire de la société et sa source de prospérité (revenus des employés et des indépendants, impôts et taxes des entreprises et de leurs employés). Si les intérêts de l'économie ne sont pas dûment pris en compte dans les décisions politiques, il en résultera à moyen et à long terme une perte de prospérité pour tous.

Les grandes associations économiques suisses - l'Union patronale suisse, l'Union suisse des arts et métiers et Economiesuisse - ont fait un premier pas fin novembre. Afin d'identifier les principales réformes à court terme, elles ont annoncé un «agenda de politique économique commun» et la fixation de priorités, notant dans leur communiqué que «la Suisse a besoin d'une cure de revitalisation». L'évolution de l'économie mondiale «post-covid» sera fortement modifiée, ce qui mettra sérieusement à l'épreuve la compétitivité de la Suisse.

C'est dans cet esprit que nous lancerons le 2 février prochain notre série de manifestations 2022 à Berne avec un tour d'horizon politique en compagnie du Conseiller national Andri Silberschmidt. Ce sera l'occasion d'avoir, de première main, un aperçu des développements politiques importants pour les conseils d'administration et les PME et de participer à la discussion.

#### **Autres thèmes abordés dans l'actuelle newsletter point :**

- Nouveaux partenaires dès le 1.1.2022
- Organisation: les visages multiples de la cyber-protection (article de notre partenaire premium de longue date, la Mobilière)
- Compte rendu de notre événement du 10 novembre 2021 à Genève sur le thème «Rôle et implication du conseil d'administration dans le développement de l'entreprise : quelles compétences y apporter ?»
- Contre-projet à l'initiative pour des prix équitables (entrée en vigueur le 1er janvier 2022)
- Programme des manifestations 2022

Nous vous souhaitons une agréable lecture et nous réjouissons de pouvoir vous accueillir à nouveau nombreux à nos manifestations en 2022.

Vous trouverez des informations sur nos prochaines manifestations à la fin de cette newsletter, dans le programme des manifestations 2022 fraîchement imprimé ainsi que sur le site Internet de SwissBoardForum sous <https://www.swissboardforum.ch/fr/Manifestations/Manifestations>



Pour terminer, nous vous adressons nos meilleurs vœux, à vous et à votre famille, pour de joyeuses fêtes de fin d'année et un bon départ pour une nouvelle année pleine de succès et de santé.

*Martin Troxler*  
Secrétaire général

*Sandrine Hanhardt Redondo*  
Secrétaire romande

## Nouveaux partenaires dès le 1.1.2022

Nous sommes très heureux et très fiers d'accueillir **KPMG SA** comme **partenaire premium** supplémentaire parmi les soutiens du SwissBoardForum à partir du 1.1.2022. Avec plus de 2 000 employés, KPMG est l'un des principaux cabinets d'audit et de conseil en Suisse.

Le SwissBoardForum n'est pas seulement financé par les cotisations des membres, mais s'appuie également sur des partenaires dont l'engagement contribue de manière significative à rendre les activités du SwissBoardForum possibles. Au nom du SwissBoardForum, nous tenons à remercier KPMG SA pour cet engagement.

Nous nous réjouissons aussi de vous annoncer que nous comptons un nouveau partenaire formation et événement au sein du SwissBoardForum à partir du 1.1.2022 : le **ZfU (Zentrum für Unternehmensführung AG)**. Depuis plus de 40 ans, le ZfU réunit des dirigeants et des entreprises de l'ensemble du monde germanophone dans le cadre de manifestations de formation continue publiques ou internes

aux entreprises, afin de favoriser le développement, l'échange et la mise en réseau. Les membres du SwissBoardForum bénéficient d'une réduction de 10% sur une partie sélectionnée de l'offre du ZfU qui concerne les conseils d'administration.

Nous souhaitons la bienvenue aux nouveaux partenaires et nous réjouissons de collaborer avec eux. Vous trouverez de plus amples informations sur les offres de tous nos partenaires sur notre site Internet :

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

### Logo numérique pour les membres

A la suite de nombreuses demandes, nous avons fait créer un logo pour les membres. Vous pouvez utiliser ce logo sur les réseaux sociaux et montrer ainsi que vous êtes membre du SwissBoardForum.



## Organisation: les visages multiples de la cyberprotection

Article invité d'Andreas Hölzli, responsable du centre de compétences Cyber Risk à la Mobilière



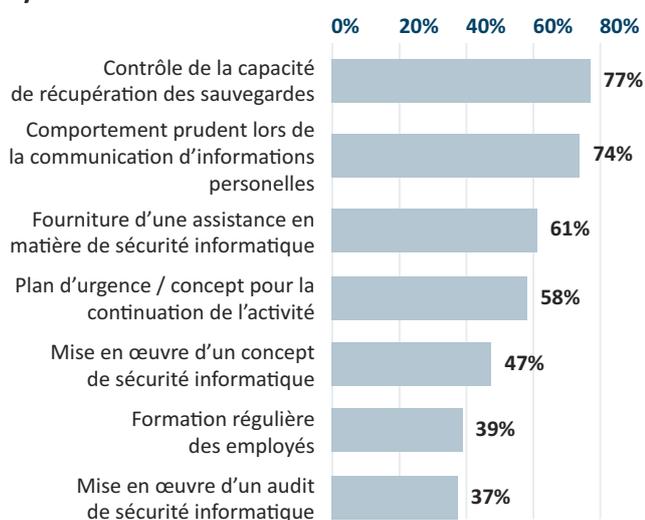
Alors que la mise en œuvre de mesures techniques contre les cyberattaques est en bonne voie pour une majorité de PME, les mesures liées aux processus et à l'organisation ont tendance à passer aux oubliettes. Andreas Hölzli, responsable du centre de compétences Cyber Risk à la Mobilière, explique de quoi il retourne.

Avec le télétravail qui a pris de l'ampleur, c'est une tendance qui se généralise: les PME suisses sont de plus en plus nombreuses à mettre en place des mesures techniques pour se protéger des cyberattaques, comme les logiciels de sécurité, les pare-feu, l'amélioration des mots de passe, les sauvegardes de données, etc. Mais est-ce suffisant?

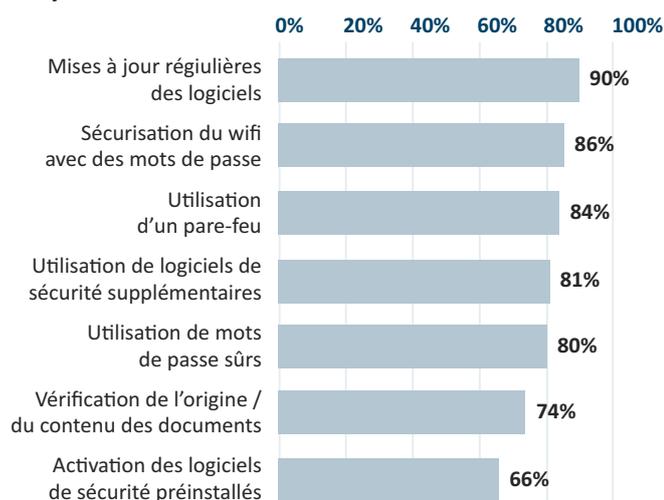
## Faibles dans la cybersécurité

«Il y a encore beaucoup de potentiel d'amélioration au niveau de l'organisation», relève Andreas Hölzli, responsable du centre de compétences Cyberrisques à la Mobilière. La planification et la mise en œuvre des mesures de cybersécurité font défaut justement là où les cybercriminels sévissent le plus souvent: auprès des collaborateurs. Comme le montre l'étude «Télétravail et cybersécurité dans les PME suisses» de 2021, à peine la moitié des PME suisses disposent en effet d'un concept de sécurité informatique (47% pleinement/pleinement et entièrement) et seuls deux cinquièmes forment régulièrement leurs collaborateurs (39%) ou mènent des audits de sécurité informatique (37%).

### Mesures organisationnelles pour renforcer la cybersécurité



### Mesures techniques pour renforcer la cybersécurité



## Un risque dynamique et multidimensionnel

La cybersécurité ne relève-t-elle pas essentiellement de la technologie? «Non», répond Andreas Hölzli. «Les mesures d'ordre technique sont très importantes, mais elles ne constituent qu'une partie du concept. Il faut aussi mettre en place des mesures organisationnelles et sécuriser les

processus.» Il est par ailleurs souvent confronté à un deuxième malentendu: «Bon nombre de personnes pensent qu'il suffit de prendre des mesures de protection une seule fois pour être à l'abri. Or la cybersécurité en entreprise est un travail de tous les jours, sachant que les cyberrisques sont dynamiques, en constante évolution.»

## Humains, processus, technique

Andreas Hölzli donne quelques exemples de la manière dont les cyberrisques peuvent évoluer: de nouvelles failles sont découvertes dans un logiciel et les cyberpirates les exploitent; ou alors les processus ne sont pas clairement définis et d'anciens collaborateurs ont toujours accès aux systèmes internes à l'entreprise. Sans oublier le facteur humain: avec le stress du quotidien professionnel, les collaborateurs peuvent facilement oublier de bien vérifier l'expéditeur d'un e-mail et se laisser prendre au piège d'un e-mail d'hameçonnage.

## Mise à niveau des collaborateurs

Quelles sont les mesures les plus appropriées pour réduire les cyberrisques qui ne dépendent pas de la technique? «Le plus important, c'est d'effectuer un travail de sensibilisation régulier auprès des collaborateurs», déclare Andreas Hölzli. «La négligence ou l'ignorance suffisent pour qu'une personne saisisse ses données au mauvais endroit et que la catastrophe survienne.» Une PME peut elle-même aborder la thématique en interne ou faire appel à des prestataires externes, comme la Mobilière, qui organisent ce type de formation en y intégrant des simulations d'hameçonnage.

## Une bonne préparation

Jamais on n'avait autant transmis, archivé, enregistré et mis en réseau des données qu'aujourd'hui. La sécurité informatique devient une tâche de gestion stratégique. Car une technologie défaillante peut, sous certaines conditions, entraîner la fermeture d'une entreprise. Pour Andreas Hölzli, il est indispensable en matière de cybersécurité de dresser un inventaire complet de l'infrastructure informatique: «Souvent, les entreprises ignorent complètement quel matériel informatique elles possèdent et si la maintenance de l'infrastructure se fait correctement». Il faut aussi bien clarifier les compétences et les processus, notamment pour faire face à une éventuelle cyberattaque. «Si la cyberattaque est déjà en cours et que les systèmes sont bloqués, il est en effet déjà trop tard pour développer un concept d'urgence. Ce dernier doit être défini à l'avance afin de savoir comment procéder en situation de crise.»



**Andreas Hölzli**  
responsable du centre de compétences  
Cyberrisques à la Mobilière

**la Mobilière**



### Étude «Télétravail et cybersécurité dans les PME suisses»

Soutenir les PME et les rendre plus fortes face aux défis numériques: tel est aussi l'objectif de la deuxième étude menée auprès des PME depuis le début de la pandémie. L'étude montre comment le télétravail a évolué, comment les PME gèrent la multiplication des cyberattaques et où il subsiste un potentiel de rattrapage.

L'étude représentative a été réalisée conjointement par digitalswitzerland, la Fachhochschule Nordwestschweiz,

l'Académie suisse des sciences techniques, gfs-zürich et la Mobilière. 506 dirigeants de PME employant de 4 à 49 collaborateurs dans toute la Suisse ont été interrogés par téléphone entre le 16.06 et le 27.07.2021.

Vous trouverez de plus amples informations sur les résultats de l'étude à l'adresse suivante:

[www.mobiliere.ch/etude-pme](http://www.mobiliere.ch/etude-pme)

## SWISSBOARDFORUM

# Programme des manifestations 2022

[MTR] Vous avez reçu par la poste, il y a quelques jours, le programme des manifestations 2022 fraîchement imprimé, en même temps que la facture de cotisations 2022 pour les membres.

Notre première préoccupation est et reste de promouvoir l'activité professionnelle des conseils d'administration en mettant l'accent sur l'échange personnel d'expériences entre décideurs et le transfert pratique de connaissance. C'est ce qui nous a guidés dans l'élaboration du programme annuel 2022.

Le programme annuel 2022 prévoit désormais 14 manifestations attrayantes et pertinentes pour les conseils d'administration en Suisse alémanique et en Suisse romande (une de plus que les années précédentes). Parmi celles-ci, un tour d'horizon politique avec le conseiller national Andri Silberschmidt, un entretien VR-Inside avec Magdalena Martullo Blocher, des manifestations sur des thèmes tels que les fusions et acquisitions pour les conseils d'administra-

tion, ESG et durabilité et la bonne gouvernance des fondations ; sans oublier notre assemblée générale avec des ateliers ainsi que des VR-VRP-Zirkel (témoignages de présidents de CA).

Vous trouverez le programme annuel 2022 et de plus amples informations sur les différentes manifestations sur le site Internet de SwissBoardForum :

<https://www.swissboardforum.ch/fr/Manifestations/Manifestations>.

Comme les années précédentes, les séminaires et manifestations de nos partenaires événements vous sont en outre ouverts à des tarifs préférentiels. Nous vous signalons les prochaines manifestations de notre partenaire Knowledge Juristische Medien, pour lesquelles vous pourrez bénéficier d'une réduction de 10% : la Neue Zürcher Compliance-Konferenz 2022 du 18 janvier et le Schulthess Forum Aktienrecht 2022 du 25 janvier, tous deux à Zurich.

# Conférence à Genève du 10 novembre 2021

[SHR] Le 4<sup>ème</sup> et dernier événement romand de l'année 2021 du SwissBoardForum s'est tenu le 10 novembre dernier à la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG). Un franc succès pour cet événement, co-organisé avec la CCIG et la Chambre de commerce et d'industrie France-Suisse (CCIFS), qui était complet et a réuni une soixantaine de personnes. Ce fût l'occasion pour nos membres d'écouter quatre personnalités de haut vol actives dans des conseils d'administration : Isabelle Harsch (Présidente du CA et CEO de Henri Harsch HH SA), Alain Gutmann (Entrepreneur, administrateur professionnel dont les présidences des CA de Bobst Groupe et BG Ingénieurs Conseils), Jean-Pascal Bopst (CEO Bobst Group SA) et Jean-François Lours (Directeur général d'Edify SA et administrateur) sur

le thème « Rôle et implication du CA dans le développement de l'entreprise : quelles compétences y apporter ? ». Animée par Anne Bobilier, membre du comité du SwissBoardForum, la table ronde a permis aux quatre orateurs de témoigner de leurs expériences dans un échange ouvert et interactif, avec aussi un éclairage transnational et international, certains d'entre eux siégeant dans le CA ou ayant une fonction dirigeante dans une entreprise active à la fois en Suisse et à l'étranger, en France notamment.

Ce fût aussi un plaisir de rencontrer nos membres genevois chez eux. Une excellente collaboration que nous souhaitons renouveler dans le futur.

## Le contre-projet à l'initiative pour des prix équitables entrera en vigueur le 1er janvier 2022



[SHR] Le Conseil fédéral a décidé de fixer l'entrée en vigueur du contre-projet indirect à l'initiative populaire « Stop à l'îlot de cherté – pour des prix équitables (initiative

pour des prix équitables) » au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Cette initiative avait été retirée conditionnellement le 25 mars 2021 et le délai référendaire n'a pas été utilisé (*communiqué du 17 septembre 2021*).

En résumé, le contre-projet indirect adopté par le Parlement prévoit deux modifications de la loi sur les cartels (LCart) et de la loi sur la concurrence déloyale (LCD) :

- Illicéité du refus d'approvisionnement ou de la limitation des acheteurs de se procurer à l'étranger, aux prix du marché et aux conditions usuelles de la branche, des biens ou des services proposés en Suisse et à l'étranger (lorsque ces pratiques sont imposées par des entreprises ayant une position dominante ou un pouvoir de marché relatif) ;
- Interdiction du géoblocage.

Le retrait de l'initiative, beaucoup trop radicale, au profit du contre-projet était une bonne chose. Il demeure toutefois plusieurs inconnues dans l'application de ces nouvelles règles : l'introduction de la notion de « pouvoir de marché relatif » risque en effet de soulever des problèmes d'interprétation. Il est en outre difficile de quantifier les effets réels de la révision de la LCart sur les prix.

## Concurrence et numérisation : projet de lex Booking

[SHR] La transformation digitale touche tous les secteurs. Cette évolution a favorisé l'essor des plateformes, qui se sont fortement développées avec la numérisation croissante (par ex. Google, Amazon, etc.), et des réseaux d'utilisateurs. Les défis qui en résultent sont grands, y compris en droit de la concurrence. D'abord pour le régulateur qui, confronté au recours généralisé à ces plateformes, doit garantir la concurrence : les autorités de la concurrence ont ainsi mis en évidence certains comportements et cas problématiques pour lesquels soit elles ont prononcé des sanctions, soit elles ont prôné l'adoption d'une réglementation sui generis. Ensuite pour les entreprises, pour lesquelles les plateformes et les effets de réseau constituent des occasions à saisir, et qui sont aussi confrontées à des défis techniques et commerciaux et à l'insécurité résultant d'une réglementation croissante.

En Europe, plusieurs décisions judiciaires d'importance viennent d'être rendues ou sont attendues prochainement et de nombreux chantiers législatifs sont en cours (par ex.

Digital Market Act, Digital Services Act, proposition de règlement sur la gouvernance des données).

En Suisse, il existe un projet de régulation sectorielle avec la « lex booking ». Le Conseil fédéral vient ainsi de décider (*communiqué du 17 novembre 2021*) d'introduire une nouvelle disposition dans la loi fédérale contre la concurrence déloyale (LCD) afin d'interdire les clauses limitant la liberté tarifaire dans les contrats conclus entre des plateformes de réservation en ligne et des établissements d'hébergement. Il a également pris connaissance des résultats de la procédure de consultation concernant la modification de la LCD et approuvé le message ainsi que le projet de loi.

L'objectif de la nouvelle réglementation est de veiller à ce que les établissements d'hébergement puissent librement fixer leurs prix. L'interdiction prévue permet à ces derniers de promouvoir la vente directe sur leur propre site internet et de renforcer ainsi leur compétitivité. Dans une prochaine étape, le message et le projet seront transmis au Parlement.

Nos prochaines conférences

2 février 2022

**Politische tour d'horizon zum Thema Governance aus erster Hand**

**Andri Silberschmidt**

Vizepräsident und Nationalrat der FDP, Unternehmer

**Silvan Felder**

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

**Gian-Luca Lardi**

Inhaber aequilag AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof, Bern

3 mars 2022

**Good Foundation Governance – Was gemeinnützige Stiftungsräte heute wissen müssen**

Partneranlass mit unserem Aus- und Weiterbildungspartner Foundation Board Academy

**Dr. Mirjam Eglin**

Präsidentin der Stanley Thomas Johnson Stiftung

**Silvan Felder**

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

**Beate Eckhardt (Moderation)**

Strategie- und Philanthropieexpertin, Co-Founder Foundation Board Academy

Hotel Schweizerhof, Zürich

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

23 mars 2022

**Fusions & Acquisitions, quel rôle pour le CA ?**

**Stéphane Gard**

Administrateur indépendant, consultant indépendant - ALTERIS M&A

**Jean-Yves Bieri**

CFO Maus Frères SA

**Alexandra Post Quillet (Modération)**

Associée ACAD, administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Hôtel de la Paix, Lausanne

5 avril 2022

**KMU-VR und Governance im neuen Aktienrecht**

**Stefanie Meier-Gubser**

Partner advokatur56 ag, Beirat SwissBoardForum

Hotel Kreuz, Bern

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>



Partenaires Premium :

la Mobilière

RAIFFEISEN

KPMG

CP  
Centre Patrimonial

Partenaires médias :

HANDELSZEITUNG  
Wirtschaft im Klartext.

PME  
MAGAZINE