

Hiver 2020

NEWSLETTER

SOMMAIRE

Hiver 2020

NEWSLETTER

Introduction

- 04 -

FRÔTÉ & PARTNER SA

La justice au temps du COVID-19

- 06 -

F&P SERVICES SA

Liste des pièces nécessaires à l'établissement de votre déclaration d'impôts

- 10 -

SCHOEB FRÔTÉ SA

L'intégration des critères ESG

Environnemental, Sociétal et de Gouvernance dans la gestion et le conseil

- 13 -

F&P CONSEILS SA

Les systèmes d'organisation libérée à l'épreuve de la crise

- 16 -

INTERVIEW

Nathan Kaiser

Avocat spécialisé dans les nouvelles technologies

- 20 -

Introduction





Mesdames, Messieurs,

Distanciation, port du masque, hygiène des mains et confinement, voici quelques-uns des thèmes et des messages les plus couramment évoqués ces derniers temps en pleine crise pandémique. Cette année restera sans nul doute dans nos mémoires, et ceci pour long-temps.

Durant cette période chahutée, nous avons tout mis en œuvre, au sein des sociétés du groupe F&P, pour assister et soutenir nos clients tout en respectant les mesures sanitaires et en faisant preuve d'adaptation et de flexibilité dans nos agissements. Il est à ce stade trop tôt pour faire le bilan du chemin parcouru, mais nous pou-vons d'ores et déjà constater que la relation de confiance que nous avons patiemment tissée avec nos clients au fil des années, en offrant un service de qualité basé sur la transparence et le respect, a été renforcée durant cette période de crise.

Cette nouvelle édition de notre newsletter F&P Group est l'occasion de revenir sur cer-tains thèmes d'actualité. L'article de la société Schoeb Frôté SA aborde l'intégration dans son offre de service d'investissements socialement responsables. Cette offre permet, aux clients qui le souhaitent, d'intégrer une composante ESG (Environnement, social et gouvernance) dans la gestion de leur patrimoine, en utilisant une approche compréhensible et personnalisée.

Durant cette période chahutée, nous avons tout mis en œuvre, au sein des sociétés du groupe F&P, pour assister et soutenir nos clients tout en respectant les mesures sanitaires et en faisant preuve d'adaptation et de flexibilité dans nos agissements



En lien avec l'actualité, l'article rédigé par l'Etude Frôté & Partner SA détaille quel est l'impact de la crise du COVID-19 sur le fonctionnement de nos tribunaux.

La fin d'année rime avec le début de la préparation des déclarations d'impôts. Pour vous aider dans cette démarche, F&P Services SA a établi une liste des documents à remettre dans le cadre de l'établissement de cette déclaration d'impôts.

Dans l'article consacré à la société F&P Conseils SA, la question de l'adoption par certaines entreprises d'une organisation dite « libérée » est abordée.

Et pour conclure, nous sommes heureux de pou-voir partager avec vous une interview de notre nouvel associé Nathan Kaiser qui a récemment intégré le Conseil d'administration de la société F&P Conseils SA. Nathan est avocat spécialisé dans les nouvelles technologies et nous aborderons avec lui les différences qui existent d'un pays à l'autre dans l'intégration de ces nouvelles technologies.

Nous tenons à remercier tous nos fidèles clients et leur souhaitons bon courage pour les mois à venir ainsi qu'une excellente lecture.



Clément Schoeb est expert en gestion de patri-moine. Il a débuté sa carrière au sein de la banque privée genevoise Lombard Odier en tant que gérant de fortune et a créé en 2013, à Neuchâtel, la société Schoeb Frôté SA. Cette société est spé-cialisée dans la gestion de patrimoine et le conseil en investissement. Schoeb Frôté SA est une des sociétés membre du groupe F&P. En 2016, Clé-ment Schoeb crée avec deux associés, Alain Zell et Sébastien Leutwyler, la société de gestion de fortune Capitalium Advisors SA à Genève.

La justice au temps du COVID-19

FRÔTÉ & PARTNER SA

Introduction

Pendant la période de semi-confinement que nous avons connue ce printemps, les autorités judiciaires ont mis en place un certain nombre de mesures afin de garantir le bon fonctionnement de la justice.

Il ne nous appartient pas d'émettre un jugement sur l'opportunité de suspendre, même partiellement le travail de la justice. Toutefois, compte tenu de l'importance d'un appareil judiciaire efficient pour garantir le bon fonctionnement de l'Etat de droit, il nous semble opportun d'une part de donner à notre clientèle un aperçu des mesures prises dans le domaine judiciaire pendant cette période particulière puis d'autre part, d'indiquer quelle est actuellement la situation. En effet, certains types de procédures ayant été suspendus ce printemps accusent aujourd'hui un certain retard dans leur traitement.

A ce jour on peut considérer que la justice fonctionne à nouveau normalement, sous réserve du maintien des « gestes barrières ».

Contexte réglementaire - Décisions du Conseil fédéral des 18 mars, 20 mars et 16 avril 2020

La pandémie a eu et a encore des répercussions sur le fonctionnement de la justice, plus précisément sur les modalités de déroulement des procédures. Le Conseil fédéral a adopté différentes mesures, notamment pour que les audiences puissent avoir lieu et que les procédures de poursuites puissent être menées à bien malgré les circonstances liées à la pandémie.

Après avoir, à titre de première mesure d'urgence, ordonné la suspension des poursuites par ordonnance du 18 mars 2020 et prolongé les féries judiciaires en matière civile et administrative le 20 mars 2020, le Conseil fédéral a fixé par ordonnance le 16 avril 2020 un ensemble de directives visant à permettre au système judiciaire de continuer de fonctionner. Il a récemment prolongé cette ordonnance le 25 septembre 2020, dont le contenu ne concerne désormais plus que les modalités des audiences par vidéoconférence et la notification des actes de poursuites.

Les autorités cantonales ont dû ainsi prendre un certain nombre de mesures leur permettant de garantir l'Etat de droit et la protection des justiciables.

Mise en œuvre concrète

La pandémie de COVID-19 touche l'ensemble de la société civile, ses institutions, ses entre-

FRÔTÉ & PARTNER SA



prises et ses individus. Les tribunaux ont réagi de manière rapide afin de pouvoir s'adapter aux restrictions rendues nécessaires par la situation sanitaire, ceci dans le but de maintenir la justice en fonction. Dans ce sens, l'association suisse des juges a refusé de purement et simplement renoncer à toute audience et audition et de prononcer de manière générale et systématique une suspension des affaires en cours. Elle a en effet considéré qu'en période de crise, le bon fonctionnement de la justice devait dans la mesure du possible pouvoir se poursuivre car celle-ci sert l'intérêt de la société dans son ensemble.

Les approches cantonales se sont révélées diverses, avec des périodes plus ou moins longues de suspension des affaires en cours.

Dans le canton de Berne, en matière pénale et civile, les audiences ont été suspendues du 18 mars jusqu'au 19 avril 2020, à l'exception des procédures urgentes. Seules ont été traitées durant cette période les procédures qui, juridiquement ou pour des motifs factuels, ne pouvaient être reportées ou qui ne pouvaient souffrir d'aucun retard. Dès le 20 avril 2020, les procédures ont repris, étant encore précisé que les procédures orales, impliquant la présence des parties au tribunal, ne sont admises que dans la mesure où celles-ci sont impératives. Pour le surplus, il est donné priorité aux procédures écrites.

En matière administrative, le tribunal administratif et les commissions de recours indépendantes de la juridiction administrative bernoise ont annulé, depuis le 18 mars 2020, toutes les audiences avec la participation des parties qui ne sont pas absolument nécessaires. L'activité du tribunal, respectivement le traitement des affaires en cours, est maintenue.

Dans le canton de Neuchâtel, un huis clos général a été mis en œuvre. Ainsi, seuls les parties et leur mandataire, à l'exception de toute autre personne, étaient en droit de se rendre au Tribunal, ceci du 17 avril au 8 juin 2020.

Dans le canton de Soleure, les magistrats ont choisi de laisser le soin à la direction de la procédure, soit au Ministère public et aux Juges, de maintenir ou non une audience. Dans ce sens, la Commission cantonale des tribunaux a recommandé d'annuler

une audience si les mesures sanitaires prescrites par l'OFSP ne pouvaient pas être respectées et si la présence des parties ne pouvait pas être remplacée par une télé- ou visioconférence.

Enfin et sur le plan fédéral, relevons qu'en matière de poursuites, toute poursuite a été suspendue du 19 mars au 4 avril 2020 par décision du Conseil fédéral du 18 mars 2020 (de facto la suspension a duré jusqu'au 19 avril 2020 en raison des féries de poursuites qui ont commencé immédiatement après le 4 avril 2020), ceci dans l'optique d'alléger la situation des entreprises.

A ce jour on peut considérer que la justice fonctionne à nouveau normalement, sous réserve du maintien des « gestes barrières ».

Impact et mesures spécifiques

L'impact premier et principal de la pandémie sur la justice est l'accumulation d'un retard conséquent. En effet, au vu de la suspension pendant une période de la quasi-totalité des procédures, un nombre important d'actes d'instruction, comme des audiences ou des auditions de parties et de témoins, ont été annulés et doivent désormais être à nouveau fixés, ceci en sus des affaires courantes.

A titre d'exemple, en 2019, les juridictions civile et pénale bernoises ont reçu 35'001 demandes en justice ; le Tribunal régional Bienne-Jura bernois-Seeland a reçu 6'224 procédures civiles ainsi que 1'033 procédures pénales et comptait 2'906 procédures civiles et pénales encore pendantes, respectivement non traitées à fin 2019. Aussi, au retard déjà cumulé s'ajoutent désormais tous les actes d'instructions à rattraper durant le semi-confinement.

Le maintien des audiences urgentes ou ne pouvant pas être repoussées, ainsi que l'autorisation de la mise en place de moyens digitaux, ne permettront toutefois pas de résorber rapidement le retard accumulé.

Ce qui précède implique en pratique que toutes les audiences qui devaient être convoquées durant la suspension due à la pandémie ont été repoussées au second semestre, induisant un retard de plusieurs mois qui mettra du temps à se résorber.

Il est précisé que les procédures civiles et pénales sont particulièrement touchées par le retard des autorités dû au COVID-19, dans la mesure où ces procédures impliquent la plupart du temps la présence des parties en audience (par exemple une conciliation lors d'un conflit en droit du travail ou l'audition des parties en matière de divorce).

La procédure administrative est moins concernée dans la mesure où elle se déroule presque exclusivement de manière écrite (comme par exemple une décision d'octroi d'un permis de

construire qui se fait sur examen du dossier par l'autorité compétente).

Dans ce contexte, et pour pallier ces retards, tribunaux et avocats ont œuvré pour trouver des solutions en dehors des salles d'audience. Ainsi, et lorsque cela était possible, respectivement dans l'intérêt des parties, les avocats ont rédigé des accords qui ont ensuite, sans la présence des parties, pu être ratifiés par les tribunaux valant ainsi décision de justice.

En outre, des moyens spécifiques sont mis à disposition par l'Ordonnance Covid-19 Justice et droit procédural du 25 septembre 2020 sur le plan de la tenue des audiences par vidéoconférence et celui des poursuites.

Selon cette Ordonnance, tout type d'audience peut se dérouler par voie digitale. Si certaines audiences se prêtent certainement mieux que d'autres à la vidéoconférence, leur mise en œuvre posant peu, voire pas de difficultés pratiques, les audiences impliquant des auditions de témoins et de parties soulèvent cependant des questions délicates et nécessiteront une préparation plus pointue.

Sur le plan pénal, la tenue d'auditions par vidéoconférence est également possible. Cela étant, la procédure pénale se prête mal aux audiences virtuelles compte tenu des grands principes qui la régissent, en particulier la publicité des débats, l'importance de l'immédiateté dans l'administration des preuves, l'intime conviction et la grande liberté d'appréciation laissée aux autorités de jugement. L'utilisation de la vidéoconférence dans certaines circonstances permet pourtant de garantir le principe de célérité et de pallier les situations dans lesquelles une audience en personne ne pourrait pas être envisagée.

Enfin, en matière de poursuites, les Offices des poursuites et des faillites doivent faire face à un nombre important de notifications, ce qui implique des retards conséquents. L'ordonnance prévoit donc, pour pallier ces retards, que les commandements de payer et les décisions des Offices peuvent être notifiés sans accusé de réception (courrier « A+ » étant désormais suffisant). En revanche, ceci ne vaut pas pour les décisions judiciaires (par exemple décision de mainlevée d'opposition ou de faillite).

Les conditions pour une notification sans accusé de réception sont les suivantes :

- le destinataire devra avoir été informé au plus tard la veille de la notification facilitée ;
- une première notification contre accusé de réception doit avoir échoué ou être d'emblée vouée à l'échec.

Conclusion

La justice suisse a été dans une large mesure paralysée, malgré les mesures qui ont été prises. Aujourd'hui encore, les règles de distanciation sociale limitent fortement le nombre de salles d'audience disponibles.

Le maintien des audiences urgentes ou ne pouvant pas être repoussées, ainsi que l'autorisation de la mise en place de moyens digitaux, ne permettront toutefois pas de résorber rapidement le retard accumulé.

La justice doit faire face à de nouveaux défis s'agissant notamment de garantir une célérité nécessaire à l'accès à la justice pour le justiciable et s'adapter à de nouveaux outils logistiques, tout en préservant sa nature fondamentalement humaine.



Liste des pièces nécessaires à l'établissement de votre déclaration d'impôts

F&P SERVICES SA

Chaque année, au moment de déposer votre déclaration d'impôts chez votre fiduciaire, la question des documents à remettre se pose. C'est pourquoi, afin de faciliter cette réflexion, nous vous avons préparé une liste la plus exhaustive possible des documents nécessaires à l'établissement de votre déclaration d'impôts.

1. Coordonnées et autres

a. Numéro de téléphone
b. Adresse e-mail
c. Déclaration d'impôts (page de codes)

2. Revenus d'activités lucratives

a. Certificats de salaire/de rente/ d'allocations familiales
b. Pour les indépendants : copie du bouclement annuel (si pas en notre possession)
c. Jetons, honoraires d'administrateur, rémunération en nature
d. Certificat de rente de veuve/veuf et d'orphelin
e. Attestation d'indemnité journalière (chômage, maladie, accident, maternité, accident)
f. Prestation en capital, participation dans une société, avantage non déclaré sur certificat de salaire
g. Autres revenus

3. Contributions d'entretien

a. Contributions reçues/payées de la part de (l'ex-)conjoint
b. Contributions payées pour des personnes à charge

4. Frais professionnels

a. Frais de déplacement entre lieu du domicile et lieu du travail (vélo, voiture, train, etc.)
b. Frais de repas
c. Frais de formation continue
d. Location chambre hors du domicile

5. Frais médicaux

a. Primes durant l'année et frais non pris en charge par la caisse maladie, le cas échéant attestation annuelle
b. Autres frais médicaux non transmis à la caisse maladie (dentiste, lunettes de vue, pharmacies, etc.)

6. Autres déductions

a. Attestation de versement du 3ème pilier A
b. Attestation de rachat du 2ème pilier
c. Cotisations de membre à un parti politique
d. Justificatifs de paiements pour des personnes nécessiteuses
e. Justificatifs de dons
f. Cotisations de l'AVS/AI en cas d'activité non lucrative
g. Frais de garde des enfants

7. Titres

a. Relevés des comptes bancaires et/ou fiscaux
b. Justification des rendements d'actions, obligations et d'autres créances (gain de loterie, etc.)

8. Assurances

a. Attestation de rachat d'assurance vie et rente, ainsi que la police d'assurance

9. Immeubles

a. Valeur fiscale/officielle
b. Justifications pour propre utilisation et location
c. Factures d'entretien et de gestion du bien ainsi que les taxes, cas échéant décompte PPE

10. Véhicules (qui ne sont pas en leasing)

a. Marque
b. Année de l'achat
c. Montant de l'achat

11. Attestation de dettes et intérêts payés (hypothèques, crédits, prêts et dettes fiscales)

12. Autres fortunes

a. Hoirie, successions non partagées (décompte, inventaire fiscal)
b. Donations et héritage (inventaire fiscal)





Sans vouloir entrer dans le détail de toutes les spécificités cantonales, nous vous exposons également ci-dessous une nouveauté entrée en vigueur en 2020 dans le canton de Berne qui a modifié sa pratique concernant les frais d'investissement destinés à économiser l'énergie et à ménager l'environnement. En principe, ces frais sont déductibles des revenus l'année de leur facturation.

A partir de 2020, si les frais d'investissement destinés à économiser l'énergie et à ménager l'environnement ne peuvent pas être intégralement déduits des revenus de l'année de leur facturation, car la différence entre les revenus imposables et la somme des charges déductibles et des déductions générales est négative, la part déclarée qui n'a pas été déduite peut être reportée à la période fiscale suivante. Si le solde de ces frais d'investissement ne peut pas non plus être intégralement déduit des revenus de la période n+1 car le revenu net correspondant est à nouveau négatif, le reste peut être reporté à la période n+2 au maximum.

En sus de cette liste et de cet exemple spécifique au canton de Berne, nous nous permettons également de vous rappeler l'importance des délais de remise de ces documents afin que nous puissions envoyer votre déclaration d'impôts à temps aux autorités fiscales. Une remise des documents quelques semaines avant les délais indiqués dans le tableau ci-dessous permet à notre équipe de préparer dans les meilleures conditions votre déclaration d'impôts.

En espérant que ces informations pourront vous servir lors de la préparation de votre prochaine déclaration d'impôts, nous restons bien entendu à votre entière disposition pour vous aider dans ces démarches.

Le canton de Berne a modifié sa pratique concernant les frais d'investissement destinés à économiser l'énergie et à ménager l'environnement.

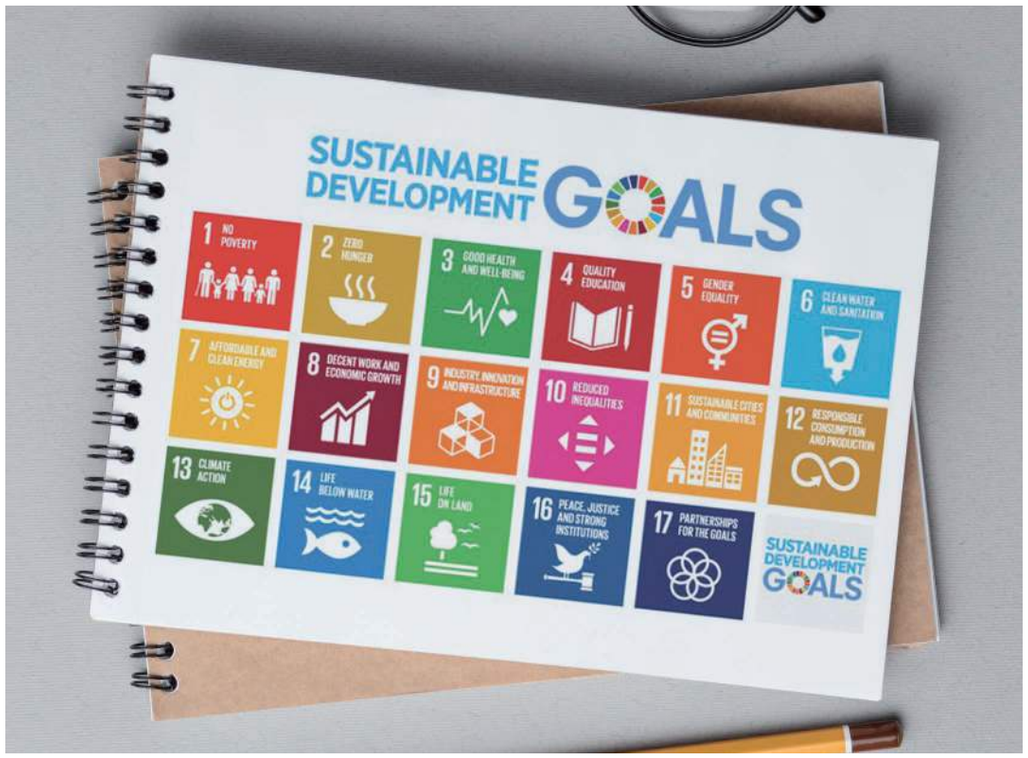
Tableaux récapitulatifs des délais de remise des déclarations d'impôts selon les cantons

Cantons	**1er délai**	**2ème délai** (Demande de prolongation possible sans frais additionnels)
Berne	15 mars personne salariée 15 mai personne indépendante	15 septembre
Genève	31 mars	-
Jura	28 février	31 juillet
Neuchâtel	28 février	30 avril
Vaud	15 mars	30 septembre
Soleure	31 juillet	30 septembre

L'intégration des critères ESG

Environnemental, Sociétal et de Gouvernance dans la gestion et le conseil

Depuis 2016, l'Agenda 2030 de la Confédération helvétique encadre les efforts qui sont déployés conjointement au niveau national et international par les états membres de l'ONU pour relever les grands défis de la planète.



Les 17 objectifs de développement durable forment la clé de voûte de l'Agenda 2030. Ils tiennent compte équitablement de la dimension économique, de la dimension sociale et de la dimension environnementale, et intègrent pour la première fois l'éradication de la pauvreté et le développement durable dans un dispositif commun.

Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont les 3 facteurs principaux de mesure de la soutenabilité et de l'impact éthique d'un investissement dans une société ou dans un domaine économique. Ces critères aident à déterminer la contribution sociétale d'une entreprise, et permettent d'élargir et d'enrichir l'analyse des futures performances financières des entreprises.

Au niveau purement financier, les investissements ISR, à savoir les investissements socialement responsables, sont en plein boom. L'ISR est fondé sur la conviction que la prise en compte de facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance améliore la performance financière, compte tenu d'une meilleure appréhension des risques (litiges et risques de réputation) et d'un meilleur management. Cependant, comme dans tout mouvement de fond, un effet de mode faisant de ce type d'investissement un argument marketing est constaté, de nature à se donner une bonne conscience en incluant quelques investissements « alibis ».

De notre point de vue et en lien avec nos valeurs de transparence et de convictions, nous adoptons un positionnement strict et précis dans nos recommandations de solutions d'investissement en lien avec les aspects ESG.

Afin d'offrir une certaine clarté dans cet univers extrêmement vaste, nous avons créé une liste, non exhaustive, des principaux thèmes en lien avec les investissements socialement responsables.

Il existe, de notre point de vue, trois manières d'investir en suivant une ligne « responsable », à savoir :

1. Les investissements par l'exclusion

Cette méthodologie consiste à prendre en considération les facteurs ESG afin d'exclure certaines sociétés, certains secteurs ou encore pays, comme par exemple les secteurs pétroliers, chimiques, les sociétés minières ou les sociétés en lien avec la spéculation sur les denrées alimentaires.

2. Les investissements avec inclusion

Cette solution consiste à investir dans des entreprises ou des projets dont l'activité a un impact positif sur les enjeux et les problématiques environnementaux, sociétaux ou de gouvernance. Il



ENVIRONNEMENT	SOCIAL	GOUVERNANCE
Empreinte carbone	Sécurité de l'emploi	Composition du conseil d'administration
Emission de CO2	Santé sur le lieu de travail	Rémunérations
Traitement des ressources naturelles	Formation continue	Structure de l'entreprise et du management
Déchets	Évolution au sein de la société	Transparence
Pollution	Sécurité des données	Corruption
Postes stratégiques liés à l'environnement	Avantages sociaux	Inclusion des employés dans les décisions stratégiques
Utilisation de l'énergie	Liberté d'expression	



s'agit de sélectionner des investissements dans des domaines spécifiques, comme par exemple le domaine du solaire, du traitement de l'eau, de la sécurité ou encore de l'hydrogène.

3. Les investissements avec impact

L'investissement avec impact social est défini comme un placement qui allie explicitement retour social et retour financier sur investissement. Cette typologie d'investissement implique l'établissement d'objectifs sociaux prioritaires et spécifiques dont les résultats doivent être mesurables. La plupart des investissements sont effectués dans des pays émergents.

Dans le cadre de notre gestion ou de nos conseils, nous privilégions les investissements avec inclusion ou impact et non les investissements par l'exclusion. Nous sommes convaincus que si la finance souhaite évoluer et montrer la voie, il faut que le message soit fort, cohérent et mesurable.

Néanmoins, l'investissement responsable n'est pas absolu dans nos conseils et notre gestion. En premier lieu parce que la responsabilité est un concept aux dimensions variables et que tout un chacun, selon ses valeurs, ses croyances ou son éthique personnelle, est libre de pondérer l'importance des critères ESG.

Notre mission est donc en premier lieu de pouvoir aiguiller nos clients sur les différentes approches qu'il est possible de suivre, en mettant à leur disposition des compétences et des connaissances du domaine

Dans le cadre de nos recommandations d'investissement, nous tâchons d'intégrer les critères ESG de manière cohérente, sans pour autant en faire une règle absolue, en nous basant sur des éléments qualitatifs et des données compréhensibles.

Conscients des interdépendances qui caractérisent l'environnement dans lequel les entreprises évoluent et des défis urgents de la planète, nous pensons que l'intégration des critères ESG dans l'investissement d'aujourd'hui et de demain va continuer de croître et deviendra un élément essentiel à considérer dans la gestion et le suivi d'un patrimoine.

Les systèmes d'organisation libérée à l'épreuve de la crise

F&P CONSEILS SA

Introduction

Depuis plusieurs années, la littérature spécialisée mais également bon nombre d'exposés, forum et autres séminaires d'associations économiques traitent du sujet de « l'entreprise libérée ». Phénomène de mode ou réelle réponse sociétale, cette nouvelle manière de faire fait parler d'elle.

Ayant eu la chance de pouvoir conseiller un nombre relativement important de PME en matière de mise en place de gouvernances, et ceci depuis de nombreuses années, il nous paraît intéressant de profiter de cette période de crise importante pour tenter de dresser un bilan du succès de ce type d'organisation. Examiner si ces modes de gouvernance ont fait leur preuve en période de crise nous paraît en effet être un bon moyen de se faire une idée de leur véritable potentiel.

Le concept d'entreprise libérée étant devenu une notion fourre-tout, il nous paraît nécessaire de procéder en préambule à quelques précisions quant à cette notion.

Dans un deuxième temps, nous tenterons de profiter de notre expérience de cette période de crise pour en dresser un bilan.

Concept d'entreprise libérée

Il est important lorsque l'on aborde le sujet de la gouvernance d'entreprise, et plus particulièrement le sujet de l'entreprise libérée, de différencier d'une part « l'entreprise libérée » au sens étroit du terme et d'autre part les organisations strictement non hiérarchiques (appelées également horizontales).

L'entreprise libérée au sens étroit du terme n'est pas une notion qui correspond forcément à une absence de hiérarchie. Il s'agit plutôt d'une culture organisationnelle qui vise à combiner « efficience du collectif » et « réalisation individuelle »[1]. Certains y voient une manière moderne de pérenniser la notion d'« entrepreneuriat » chère à tant de PME.

Certes, ce type d'organisation s'éloigne des modèles d'organisation classiques très hiérarchisés, voire bureaucratiques mais n'implique pas un abandon de la hiérarchie, bien au contraire.

Ainsi, le concept d'entreprise libérée vise à encourager les collaborateurs à exercer leur intelligence et à résoudre les problèmes par eux-mêmes. Le rôle de responsable ou de directeur se transforme dès lors plus en celui d'un guide que d'un véritable dirigeant.

A une époque où les jeunes générations semblent développer une relation à la hiérarchie différente que par le passé et où elles semblent être en quête de plus de « sens » dans leurs activités professionnelles et extraprofessionnelles, ces concepts semblent prometteurs, notamment par le facteur de motivation qu'ils cherchent à constituer. Qu'en est-il véritablement dans la réalité du terrain ?

[1] Manon Pétermann, 02.02.2018,
L'entreprise libérée pour les nuls (HRToday)

Ce type d'organisation s'éloigne des modèles d'organisation classiques très hiérarchisés, voire bureaucratiques mais n'implique pas un abandon de la hiérarchie, bien au contraire.

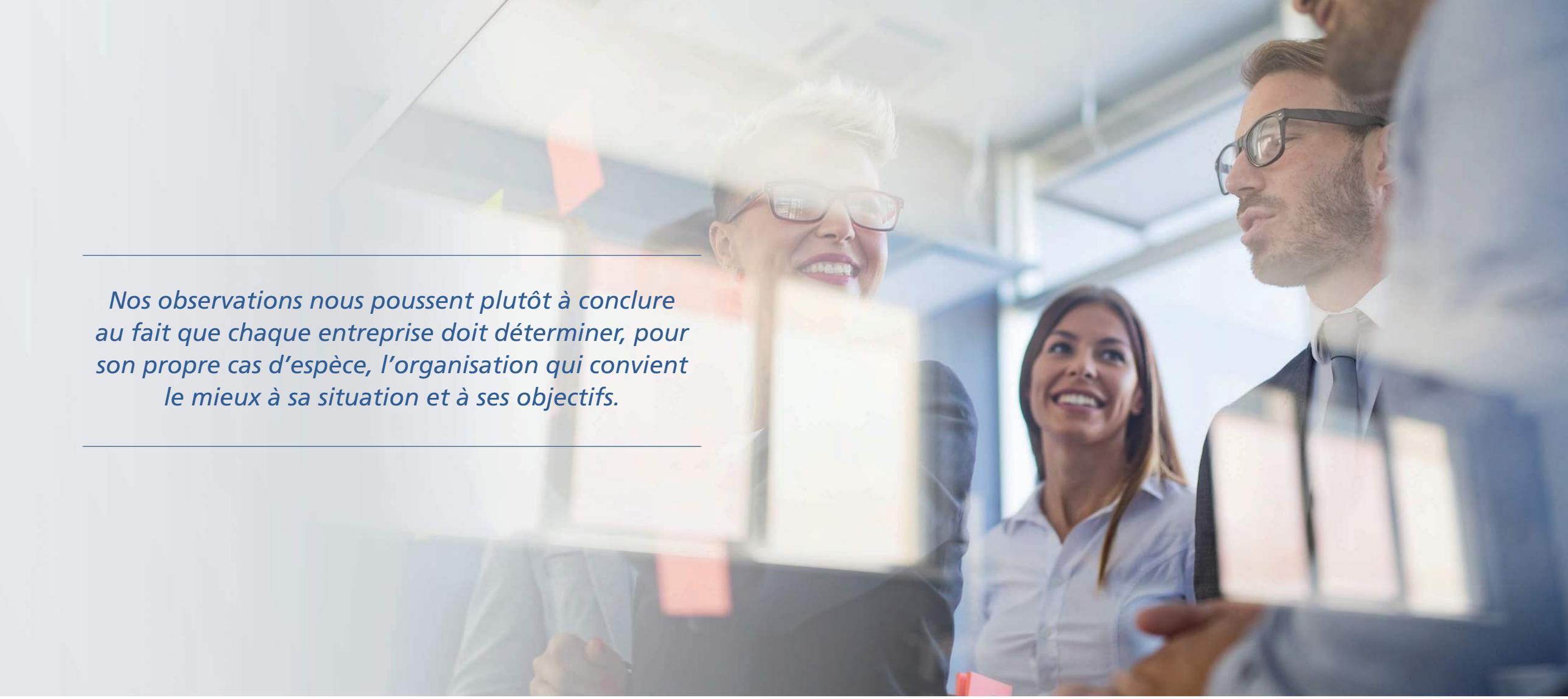
Pour revenir de manière pragmatique au terrain, nous avons choisi d'examiner les éléments qui ont permis aux entreprises de bien fonctionner pendant la période de crise initiée (du point de vue du fonctionnement des entreprises) par le semi-confinement décrété en Suisse à la mi-mars.

L'épreuve de la crise

Souhaitant éviter d'avoir la prétention de tirer des conclusions hâtives, nous nous limitons à partager certaines observations faites dans le monde des PME. Nous constatons ainsi que les facteurs organisationnels suivants semblent avoir substantiellement contribué à permettre une capacité de réaction performante pendant cette période particulière (liste purement exemplative) :

- Organisation d'entreprise bien comprise et bien acceptée
- Processus décisionnels rapides et éprouvés
- Capacité d'information étendue (à l'interne de l'entreprise)
- Forte identification des collaborateurs aux objectifs arrêtés
- Capacité à mobiliser les savoir-faire nécessaires rapidement.





Nos observations nous poussent plutôt à conclure au fait que chaque entreprise doit déterminer, pour son propre cas d'espèce, l'organisation qui convient le mieux à sa situation et à ses objectifs.

A contrario, nous constatons que les organisations dans lesquelles ces facteurs ne sont pas remplis ont eu des difficultés plus ou moins importantes à pouvoir non seulement maintenir un niveau de performance satisfaisant mais, pour certaines, même à générer une réaction suffisamment rapide.

Il est intéressant de relever que bon nombre de ces facteurs qui semblent avoir eu des effets positifs correspondent à des objectifs recherchés de « l'entreprise libérée ». Toutefois, nous constatons avoir observé également que plusieurs entreprises qui se qualifiaient d'entreprises libérées, voire même faisant état d'organisation très peu hiérarchisée, ont rencontré les difficultés évoquées ci-dessus, parfois de manière accrue.

Conclusions

En conclusion, il nous apparaît être une fausse approche de vouloir reconnaître une forme d'organisation comme étant par définition plus performante qu'une autre. Nos observations nous poussent plutôt à conclure au fait que chaque entreprise doit déterminer, pour son propre cas d'espèce, l'organisation qui convient le mieux à sa situation et à ses objectifs. De même, il nous apparaît que l'efficacité organisationnelle d'une entreprise passe par le soin et la discipline avec lesquels des mesures organisationnelles sont mises en œuvre.

En outre, notre expérience démontre que le succès de toute gouvernance dépend de la capacité de leadership de ceux à qui il appartient de la mettre en place. Qu'il s'agisse du leader « ultime décideur » dans une gouvernance dite « classique » ou d'un « leader éducateur » dans une gouvernance dite « libérée », le leader se doit d'être à la hauteur.

Les entreprises qui ont déployé certains aspects de « l'entreprise libérée »[2] de manière intelligente en seront dès lors les premiers fans. Celles qui auront tenté d'appliquer des recettes toutes faites sans prendre le soin d'examiner leur propre situation garderont vraisemblablement un goût particulièrement amer de cette période.

Notre appréciation de la situation nous pousse dès lors plutôt à conclure qu'il ne s'agit pas de choisir un modèle d'organisation plutôt qu'un autre. Bien plus, chaque entreprise doit s'assurer de sa capacité à diriger ses équipes et doit trouver les moyens les plus adaptés pour permettre un haut niveau de performance de son organisation. Il apparaît évident que chercher à permettre à ses collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes par envie et non pas par contrainte fait du sens dans ce contexte. De là à penser que l'entreprise libérée est un modèle à appliquer, il y a un pas que nous nous gardons de franchir.

[2] Isaac Getz, 3 avril 2017, interview (www.psychologies.com)



Nathan Kaiser

Avocat spécialisé dans les nouvelles technologies

INTERVIEW

F&P Group a rencontré Nathan Kaiser, qui est depuis peu membre du Conseil d'administration de notre société F&P Conseils SA. Nathan est un avocat natif de Soleure et spécialisé dans le domaine des nouvelles technologies.

Dès son enfance, il s'est intéressé à l'électronique et à l'informatique. Sa volonté de ne pas toujours choisir la voie la plus facile, tant dans le choix de ses études que dans ses choix professionnels, fait qu'il possède aujourd'hui un parcours professionnel très riche et un peu atypique. Après vingt années passées en Chine et à Taiwan ainsi que trois ans à Cambridge aux Etats-Unis au sein des prestigieuses universités de Harvard et MIT, il est de retour en Suisse. Nathan nous fait le plaisir de répondre à quelques questions concernant les nouvelles technologies et les différences que l'on peut voir à travers le monde dans ce domaine passionnant.

F&P - Comment avez-vous passé cet été ?

Nathan Kaiser - Habitant depuis trois ans aux Etats-Unis à Cambridge, nous avions toujours voulu avec ma famille faire un road trip à travers le pays. Avec l'arrivée du COVID, nous étions dans l'incapacité de passer nos vacances à Taiwan, le pays d'origine de mon épouse, comme cela était prévu. Nous nous sommes trouvés un peu à l'étroit dans l'appartement que nous occupions avec nos trois enfants à Cambridge et c'est ce qui nous a poussés à réaliser enfin notre rêve de road trip. Nous avons traversé le pays pendant deux mois en évitant les États dans lesquels la pandémie était trop présente.

À la suite de cela, la rentrée scolaire a été difficile pour les enfants car les restrictions qui leur étaient imposées dans le cadre scolaire en raison de la pandémie étaient très importantes. Nous avons pour ces raisons, ainsi que pour des raisons professionnelles que nous aurons probablement l'occasion d'aborder plus tard dans cette interview, décidé de rentrer en Suisse, peut-être un peu plus rapidement que nous ne l'avions prévu.

F&P - Quelle était votre fonction au sein de Harvard et MIT ?

Nathan Kaiser - J'ai travaillé pendant un peu plus de trois ans au sein de l'institut Berkman Klein Center for Internet & Society, d'abord en tant que Fellow puis en tant que Afilliate. Cet institut est un institut indépendant de la faculté de droit de Harvard qui a pour objectif d'analyser l'impact d'internet sur la société.

Pour ma part, j'étais d'un côté en charge des relations académiques avec l'Asie et plus particulièrement avec la Chine et de l'autre, j'ai conduit des recherches, sous l'aspect légal, dans le domaine des technologies décentralisées que sont la blockchain et les cryptomonnaies, pour ne citer que deux exemples. En deux mots, les technologies décentralisées sont, à la différence des technologies centralisées, des technologies pour lesquelles il n'y a pas une entité ou un gouvernement qui a la possibilité de contrôler ou de saisir le contrôle de l'internet ou d'une pièce de l'internet.

F&P - Quel est actuellement votre focus de travail ?

Nathan Kaiser - J'ai récemment intégré la société SIX Digital Exchange SA à Zürich en tant que conseiller général. C'est par ailleurs une des raisons citées auparavant qui a motivé notre retour récent en Suisse.

Cette société est un membre du SIX Group et a pour objectif de permettre à ce dernier de posséder un cadre légal suffisant pour pouvoir travailler avec les technologies décentralisées. Tôt ou tard, ces technologies décentralisées vont aboutir à la commercialisation d'actions « tokénisées », que l'on peut également appeler droits de participation décentralisés. La bourse Suisse aimerait pouvoir être la première bourse à être bien régularisée et licenciée au sein de la juridiction Suisse pour pouvoir traiter ces futures participations « tokénisées ». Cela soulève d'importants défis légaux.

F&P - Selon votre expérience dans le domaine des nouvelles technologies, est-ce que l'Europe et plus précisément la Suisse sont très en retard en comparaison avec les Etats-Unis ?

Nathan Kaiser - Il est assez difficile de répondre à cette question mais je dirais que sur le plan juridique les entreprises américaines sont un peu plus libres, notamment concernant la protection des données, à l'exception de certains États comme la Californie qui a adopté des règles assez comparables à celles des pays européens.

Dans l'Union Européenne et en Suisse, il existe une certaine réticence de base au partage des données et plus largement à l'utilisation d'internet, mais ce décalage entre les deux continents s'est amenuisé. L'évolution du e-commerce en est un bon exemple puisqu'en Europe, ce domaine prend également de l'ampleur de manière très forte. Dans le domaine du commerce de détail par exemple, ce que fait Migros et Coop est tout à fait comparable à ce qui est fait par les grandes entreprises américaines actives dans ce domaine.

L'importance et l'utilisation des réseaux sociaux sont également assez similaires en Suisse et aux Etats-Unis.

Dans l'industrie, cela dépend beaucoup d'une entreprise à l'autre, mais il existe encore une certaine peur d'internet et notamment en Allemagne, où j'ai le sentiment que cette méfiance est encore plus grande qu'ailleurs. Il existe une compétition constante entre le désir de vouloir sauvegarder ou protéger cette notion de protection des données, et l'utilisation des données à des fins utiles. Cette tension existe depuis un certain temps et elle est encore très présente en Allemagne. Les sociétés suisses, quant à elles, et notamment celles actives

dans la machine-outil, ont aujourd'hui une volonté d'aller à la limite de ce qui est permis au niveau de la loi concernant l'utilisation des données, plutôt que de vouloir s'arrêter bien avant ce qui est nécessaire d'un point de vue légal.
Ce qui a été un peu oublié dans ce débat est qu'entre la protection des données et l'utilisation des données, il existe en fait un contrat passé entre deux participants. D'un côté ceux qui génèrent des données et de l'autre côté ceux qui les utilisent. L'aspect de la liberté de contracter a été un peu mis de côté. Pendant vingt ans en Suisse, la notion que l'on était libre de passer ce contrat existait, mais cette liberté était moins importante que celle de vouloir à tout prix protéger les données privées. Pourtant, il n'y a rien de mal à vouloir partager ses données contre une compensation monétaire ou d'un autre type. Aujourd'hui, cette problématique s'est un peu résolue, les gens en Suisse sont prêts à partager leurs données car cela fait partie du jeu. Je donne mes données et en échange je reçois une compensation. Le décalage avec les Etats-Unis a donc également tendance à s'amenuiser dans ce domaine.

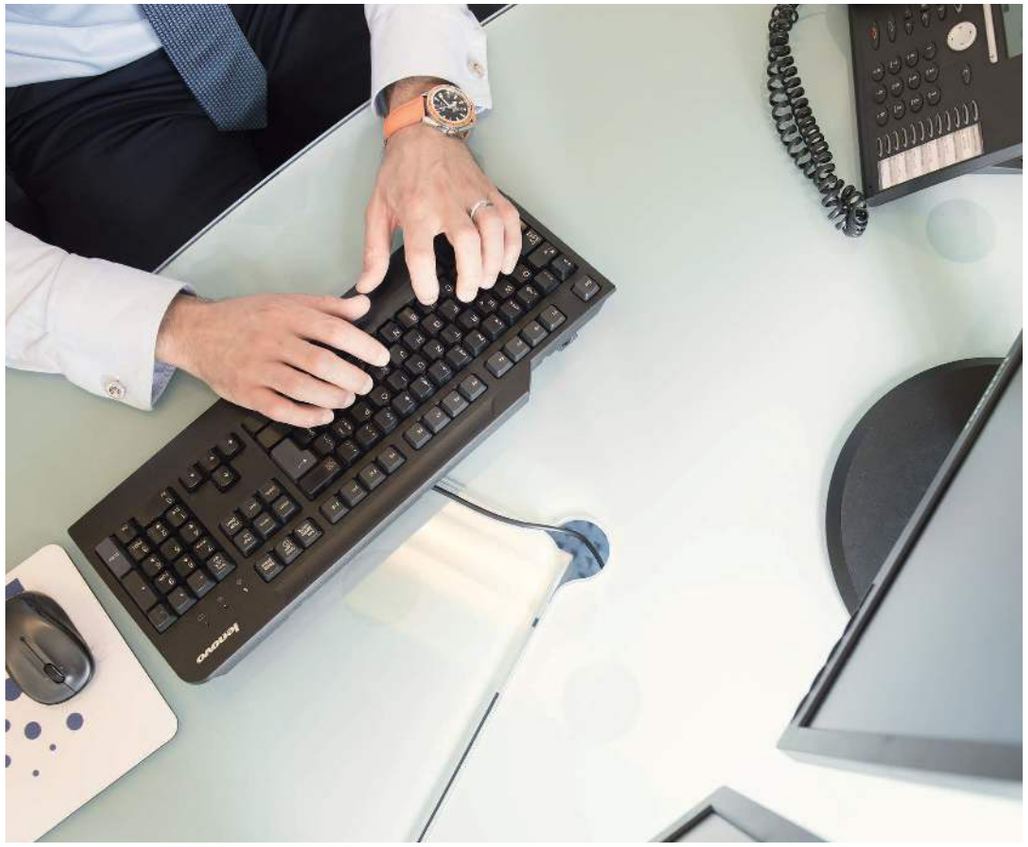
Il existe à mon avis un gros malentendu auprès des personnes qui résistent à la digitalisation.

F&P - Et qu'en est-il de l'Asie ?
Nathan Kaiser - Il est difficile de donner une réponse pour l'Asie car le cadre juridique varie énormément d'un pays à l'autre. Disons que de manière générale, il peut être constaté que lorsque le cadre juridique mis en place par un État est clair et suffisamment élevé, cela génère du business dans le domaine des nouvelles technologies. A l'inverse, une protection juridique trop basse ne permettra pas un développement du business.
La Chine a longtemps adopté une approche avec un cadre juridique faible. Une des conséquences principales de cette politique est que de grosses entreprises à succès telles qu'Alibaba ou encore l'entreprise ByteDance, propriétaire de l'application TikTok, n'ont pas réussi à s'imposer à l'étranger, en raison d'une certaine méfiance. Les gens ou les sociétés ont de la peine à faire confiance aux sociétés provenant de pays dans lesquels la protection juridique n'est pas assez élevée. A l'inverse, Facebook a connu l'essor que l'on connaît car de manière générale nous avons confiance dans le cadre juridique américain, que l'on apprécie ou pas les Etats-Unis.

F&P - Et au niveau de la modernisation des processus de travail, voyez-vous une grande différence d'une région à l'autre ?
Nathan Kaiser - La différence se situe plutôt entre les entreprises qu'entre les régions du monde.
Il existe à mon avis un gros malentendu auprès des personnes qui résistent à la digitalisation. Ces gens pensent que le papier est mieux, plus sûr et plus utile que le digital. C'est un malentendu fondamental car il est clair que le papier est bien moins sûr qu'un dossier digital. Le papier se perd ou ne se retrouve pas s'il est mal classé. Un fichier mal classé se retrouve facilement. Le papier peut disparaître par exemple en cas d'incendie ou de vol. Aucune entreprise aujourd'hui ne fait des copies de toutes ses lettres, de tous ses dossiers et ne les stocke à une distance géographique assez grande pour que le niveau de sécurité soit suffisant. L'accès au papier est également moins sécurisé car seule une petite quantité de papier peut être stockée dans un coffre. Pour le reste des documents, il est difficile d'en contrôler l'accès, ce qui n'est pas le cas dans le domaine du digital.

F&P - Où voyez-vous le potentiel et les avantages de l'industrie suisse, notamment pour les PME ?
Nathan Kaiser - Le savoir-faire des entreprises suisses est un atout essentiel dont on parle souvent mais à mon avis nous avons là un atout bien réel. De plus, les entreprises suisses ont toujours connu la nécessité de sortir de leurs frontières, de s'ouvrir sur l'étranger pour se développer. Les entreprises industrielles suisses ont depuis plus de cent ans su prendre leur bâton de pèlerin pour aller commercer avec le Japon ou avec d'autres pays lointains. Cela forme l'ADN de nos entreprises. La digitalisation leur donne une nouvelle opportunité à saisir pour continuer à se développer partout dans le monde et à moindres frais.

F&P - Est-ce que les entreprises suisses sont donc prêtes, dès à présent, à faire ce saut ?
Nathan Kaiser - Il en va bien sûr de la responsabilité de chacun, ce ne sont pas les politiques ou Swissmem ou d'autres associations économiques qui vont pousser nos entreprises à faire ce saut, mais elles-mêmes.



F&P - Quelles sont selon vous les prochaines grandes innovations auxquelles nous allons assister ?

Nathan Kaiser - Des réflexions très poussées sont menées sur ce thème au MIT et à Harvard. L'élément principal qui en ressort est qu'à l'avenir, tout va être digital. Ce qui n'est pas digital va disparaître. Internet sera partout et tout le temps.

C'est une notion qui ne semble pas avoir encore été comprise par un grand nombre de personnes et d'entreprises en Suisse. Même les machines les plus simples et les plus petites seront connectées à internet partout et toujours. Nos entreprises n'auront pas le choix de s'adapter à cette réalité future, que l'on aime cela ou pas.

De tout temps, l'Homme a eu peur de la modernisation, des progrès technologiques. Lors de l'invention du train on pensait qu'au vu de la vitesse avec laquelle les trains roulaient, à l'époque une trentaine de kilomètres à l'heure, ils allaient compresser l'air environnant et que cela tuerait les passagers. Il en va de même avec les nouvelles technologies, il y aura toujours des personnes pour penser que c'est dangereux, que ce n'est pas nécessaire et qu'il vaudrait mieux stopper ces progrès.

F&P - Les universités suisses disposent-elles d'une expertise à la pointe dans le domaine des nouvelles technologies ?

Nathan Kaiser - Je ne suis absolument pas un expert du domaine académique Suisse mais je constate qu'il existe une grande différence entre les établissements. Il existe une volonté générale de base mais il semble qu'il y ait quand même un certain malaise auprès de certaines universités suisses pour se lancer réellement dans ce domaine.

La crise du COVID a par ailleurs démontré ce malaise. On voit certains projets académiques freinés par cette crise alors que c'est dans cette période que l'on devrait permettre des avancées importantes dans la digitalisation. Les universités suisses, et plus largement les écoles, devraient être capables de donner à la jeunesse ainsi qu'au domaine de la recherche des outils pour pouvoir s'épanouir et continuer à apprendre, même lors de périodes de restriction comme celle que nous vivons actuellement.

Pour avoir un bon niveau de sécurité, il est nécessaire de suivre les dernières évolutions, d'être proactif et de ne pas tarder à mettre en place ce qu'on a prévu.

F&P - Si nous abordons le problème de la sécurité, est-ce que les PME en Suisse prennent suffisamment de mesures contre la cybercriminalité ?

Nathan Kaiser - Premièrement, en Suisse, je constate qu'il y a cette idée qu'il vaut mieux ne rien faire pour rester en sécurité, ce qui est, il faut le dire, ridicule et risqué. Les entreprises qui pensent cela ont de toute manière déjà mis un pied dans le monde digital, peut-être même sans le vouloir et sans aucune protection. C'est une réelle porte ouverte à tous types d'attaques.

Deuxièmement, dans la culture informatique suisse, il y a une tendance à tout vouloir faire dans l'entreprise ou chez le fournisseur de solutions informatiques auquel l'entreprise fait appel, au lieu de se tourner vers les solutions techniques offertes par le marché mondial, et donc par de grandes entreprises. Ces entreprises internationales ont dû lutter contre des cyberattaques de grande importance. Leurs produits ont été testés dans le monde entier alors qu'un produit fait par une plus petite entité locale n'a pas été testé dans la vie réelle.

Pour avoir un bon niveau de sécurité, il est nécessaire de suivre les dernières évolutions, d'être proactif et de ne pas tarder à mettre en place ce qu'on a prévu.

F&P - Quels sont les risques actuels et futurs qu'elles encourent ?

Nathan Kaiser - Le risque est tout simplement celui de ne pas survivre ! En cas de cyberattaque, les dommages peuvent être par exemple financiers ou réputationnels et peuvent aboutir tout simplement à la disparition de l'entreprise.

F&P - Nathan nous vous remercions pour le temps que vous nous avez accordé et vous souhaitons bonne chance dans le cadre de votre nouveau challenge professionnel.



BIOGRAPHIE

Nathan Kaiser passe son enfance dans la région de Soleure. Pendant son adolescence, il travaille parfois au sein de l'entreprise qui emploie son père et pour laquelle il participe aux inventaires pendant ses vacances. Il développe dans ce contexte des outils informatiques pour simplifier ces inventaires. Entre divers stages et petits emplois de vacances dans le domaine de l'électronique, il développe son premier business en important des disquettes de Taiwan qu'il revend en Suisse pour un prix bien plus élevé.

A la fin du Gymnase, il souhaite aller étudier le droit à Lausanne mais, étant un piètre élève en français, il demande l'avis de son professeur qui lui fait comprendre que cela sera trop difficile pour lui. C'est décidé, il ira à Lausanne ! Après deux années passées à Lausanne, il désire profiter de ses nouvelles connaissances linguistiques pour partir faire un échange universitaire en France. Il part pour Strasbourg. Pendant cette période, et en dehors de ses études de droit, il prend des cours de chinois à l'université populaire de Strasbourg avec ses colocataires. De retour en Suisse, il finit ses études de droit puis son brevet d'avocat entre Zurich et Lausanne. Après une première et courte expérience professionnelle qui lui déplaît chez le réassureur Swiss Re, il choisit de partir avec presque rien à Taiwan. Petits boulots après petits boulots, il est engagé par un avocat suisse implanté à Taiwan et en Chine. Après quelques mois, il développe un bureau à Pékin pour une étude zurichoise qui a obtenu la première licence permettant à une étude d'avocats suisse d'ouvrir un bureau à Pékin. Sous son impulsion, un deuxième bureau est ouvert à Taiwan, puis à Shanghai. Quelques années plus tard, il développe sa propre étude d'avocat dans la région.

Des ennuis de santé de l'un de ses enfants le poussent à prendre du recul et plus de temps pour sa famille. Un professeur de Harvard, d'origine soleuroise, lui propose de le rejoindre aux Etats-Unis. Il y restera avec sa famille pendant trois ans pour y mener à bien les projets décrits dans cette interview.

Les associés de notre groupe vous souhaitent une agréable lecture !



François Frôté
Avocat,
Président F&P Group
Depuis 1979



Urs Wüthrich
Avocat,
Administrateur
Frôté & Partner SA
Depuis 1987



Marc Labbé
Avocat,
Administrateur
Frôté & Partner SA
Depuis 1990



Max-Olivier Nicolet
Avocat et notaire,
Associé F&P Group
Depuis 1998



Raphaël Queloz
Expert-comptable,
Administrateur
et Directeur
F&P Services SA
Depuis 2002



Markus Jordi
Avocat,
Président
Frôté & Partner SA
Depuis 2007



Gilles Frôté
Avocat,
Administrateur et
Directeur F&P Group
Depuis 2008



Vincent Codoni
Notaire,
Associé F&P Group
Depuis 2009



Antoine Helbling
Expert fiscale,
Administrateur
F&P Services SA
Depuis 2010



Daniel Gehrig
Avocat et notaire,
Associé F&P Group
Depuis 2011



Clément Schoeb
Expert en gestion
de patrimoine,
Administrateur
et Directeur
Schoeb Frôté SA
Depuis 2013



Michael Imhof
Avocat,
Directeur
Frôté & Partner SA
Depuis 2014



Blaise Girardin
Economiste,
Administrateur
délégué
F&P Conseils SA
Depuis 2017



Denis Grisel
Economiste,
Associé
F&P Conseils SA
Depuis 2017



Alain Zell
Expert en gestion
de patrimoine,
Administrateur
Schoeb Frôté SA
Depuis 2017



Léonie Schoeb-Frôté
Economiste,
Administratrice
déléguée
F&P Services SA
Depuis 2017



Andreas Bättig
Avocat,
Administrateur et
Directeur
Frôté & Partner SA
Depuis 2018



George Berthoud
Avocat,
Président et
Directeur Dynafisc SA
Depuis 2019



Adrian Kalt
Expert-comptable,
Directeur
F&P Services SA
Depuis 2019



Nathan Kaiser
Avocat,
Administrateur
F&P Conseils SA
Depuis 2020

Biel-Bienne
Place Centrale 51
Case postale 480
CH-2501 Biel-Bienne
T +41 32 322 25 21
F +41 32 323 18 79

Neuchâtel
Faubourg du Lac 11
Case postale 2333
CH-2001 Neuchâtel
T +41 32 722 17 00
F +41 32 722 17 07

Soleure
Westbahnhofstrasse 1
Postfach 333
CH-4502 Solothurn
T +41 32 628 26 26
F +41 32 628 26 20

Genève
Rue de la Pélisserie 16
CH-1204 Genève
T +41 22 544 63 00
F +41 22 544 63 09

Lausanne
Avenue Sainte-Luce 4
1003 Lausanne
T +41 21 310 70 00

www.fp-group.ch