



La durabilité, un thème désormais incontournable pour les conseils d'administration

swissVR Monitor I/2024

Février 2024





Sommaire

3	Préambule
4	Points-clés de l'étude
5	Perspectives
5	Perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales
7	Thème-clé : la durabilité, désormais incontournable pour les conseils d'administration
7	L'importance de la durabilité pour les entreprises
8	La durabilité – thématiques, mesures et obstacles
11	La durabilité au sein des conseils d'administration
14	Les questions stratégiques et structurelles au sein des conseils d'administration
14	Un champ d'activité du CA en mutation
15	La collaboration entre le conseil d'administration et la direction
17	Les thèmes-clés pour les conseils d'administration
18	Interviews
18	Regula Wallimann sur le rôle du conseil d'administration en matière de durabilité
20	Barbara Dubach sur l'expérience et les compétences des conseils d'administration en matière de durabilité
23	Contacts et auteurs

À propos de l'enquête

La quinzième édition du swissVR Monitor s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 409 membres de conseils d'administration (CA) suisses. L'objectif de cette étude est de recueillir les opinions d'administrateurs et d'administratrices sur les perspectives conjoncturelles et commerciales ainsi que sur des questions de gouvernance d'entreprise. Chaque numéro traite d'un sujet d'actualité. Le thème de cette étude est la durabilité des entreprises.

Cette enquête a été réalisée par swissVR en collaboration avec la société de conseil Deloitte et la Haute école spécialisée de Lucerne entre le 29 novembre 2023 et le 7 janvier 2024. Au total, 409 administrateurs et administratrices de sociétés cotées en bourse mais aussi de petites et moyennes entreprises (PME) de tous les secteurs les plus importants de l'économie suisse y ont participé. Parmi ces participants, 32% sont membres de conseils d'administration de grandes entreprises, 34% de moyennes entreprises et 34% de petites entreprises.

L'objectif de l'étude swissVR Monitor est, d'une part, de proposer aux membres actifs de conseils d'administration un éclairage sur des problématiques qui les concernent en leur permettant de comparer leur propre évaluation de ces questions avec celle de leurs pairs. L'enquête permet par ailleurs au grand public de découvrir le point de vue d'administrateurs et d'administratrices sur des thématiques liées à leur activité et à la situation économique actuelle.

À propos de la méthodologie

Avant de comparer les résultats de cette enquête à ceux des études précédentes, il convient de tenir compte du fait que le nombre de personnes sondées et la composition de l'échantillon étudié diffèrent, chaque fois, d'une enquête sur l'autre. Les pourcentages ont été arrondis de sorte que le total des réponses soit toujours égal à 100%. La taille de l'entreprise a été définie par rapport à ses effectifs : les petites entreprises comptent de 1 à 49 collaborateurs, les moyennes de 50 à 249 collaborateurs et les grandes au moins 250 collaborateurs.



Préambule

Chères lectrices, chers lecteurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter le premier numéro du swissVR Monitor de l'année 2024. Pour cette édition, nous avons interrogé 409 membres de conseils d'administration suisses. Les résultats reflètent fidèlement leur point de vue sur les perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales ainsi que leur opinion sur des thématiques importantes liées à leur activité de membres de conseil d'administration.

Au cours des dernières années, la question de la durabilité a sensiblement gagné de l'importance pour les entreprises. Cette tendance devrait continuer à s'affirmer davantage à l'avenir. Cette année par exemple, de nombreuses entreprises suisses cotées en bourse doivent faire face à de nouveaux défis importants en matière de durabilité : pour la première fois, elles sont légalement tenues de rendre compte de leurs progrès dans ce domaine par le biais de rapports de durabilité détaillés, ce qui constitue un grand pas en avant sur le plan de la transparence et de la responsabilité. Étant donné que les sociétés non cotées doivent, elles aussi, répondre aux demandes croissantes de plusieurs groupes d'acteurs en faveur de davantage de durabilité, leurs conseils d'administration devraient s'intéresser à ce sujet et comprendre clairement leur propre rôle et les tâches y afférentes. En bref : la durabilité est désormais une thématique incontournable pour les conseils d'administration. Le dernier numéro du swissVR

Monitor examine ainsi notamment les questions de durabilité prioritaires pour les entreprises, les mesures et les obstacles y afférents ainsi que la place des discussions sur cette thématique au sein des conseils d'administration.

Outre les résultats de l'enquête, le swissVR Monitor I/2024 contient également des interviews réalisées sur le thème-clé de l'étude avec :

- Regula Wallimann, membre des conseils d'administration des groupes Adecco, Helvetia et Straumann ainsi que de Swissgrid et de Swissport
- Barbara Dubach, membre des conseils d'administration d'Innovate 4 Nature, de swisscleantech et de Pusch – Praktischer Umweltschutz ; présidente du conseil d'administration de la centrale thermique à bois d'Aubrugg


Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes qui ont accepté d'être interviewées ainsi que tous les membres de conseils d'administration qui ont participé à l'enquête. Nous vous souhaitons, chères lectrices et chers lecteurs, une lecture riche en enseignements.

Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR

Reto Savoia
CEO Deloitte Schweiz


Prof. Dr. Mirjam Gruber-Durrer
Dozentin IFZ / Hochschule Luzern

Points-clés de l'étude

 **18%**
des membres de CA interrogés s'attendent à une évolution favorable de la conjoncture économique en Suisse au cours des douze prochains mois.


Des perspectives économiques légèrement moins positives qu'au semestre précédent

Les membres de conseils d'administration interrogés se montrent, dans l'ensemble, légèrement moins optimistes concernant les perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales pour les douze prochains mois, par rapport au dernier numéro du swissVR Monitor paru il y a six mois. Tandis que les personnes interrogées émettent davantage d'avis positifs que négatifs dans les trois catégories de perspectives (conjoncturelles, sectorielles et commerciales), une partie non négligeable de membres de CA exprime un avis neutre dans chaque cas. Au cours des douze prochains mois, les perspectives économiques dépendront notamment des conflits géopolitiques, du cours du franc suisse et des futures décisions des principales banques centrales en matière de taux d'intérêt.

 **66%**
s'attendent à ce que les questions de durabilité gagnent de l'importance au sein des entreprises au cours des trois prochaines années.

La durabilité gagne beaucoup d'importance aux yeux des entreprises

Pour quatre membres de conseils d'administration interrogés sur cinq, les questions de durabilité ont gagné de l'importance au sein de leur entreprise ces trois dernières années. Un quart d'entre eux déclare que la durabilité a gagné beaucoup d'importance et un cinquième est d'avis que la situation n'a pas évolué. Aucune personne interrogée n'a constaté de perte d'importance. Pour les trois prochaines années, une majorité de deux tiers des personnes interrogées s'attendent à ce que la durabilité continue à gagner de l'importance. En outre, un peu moins d'un cinquième des sondés sont d'avis qu'elle va gagner beaucoup d'importance et un sixième d'entre eux pensent que la situation ne va pas évoluer. Pratiquement aucun des membres de conseils d'administration interrogés n'est d'avis que la durabilité va perdre de l'importance.

 **59%**
considèrent qu'ils sont surtout concernés par la réglementation.

La durabilité portée à l'attention des entreprises par des acteurs externes

Une majorité des personnes interrogées estiment que leur propre entreprise est concernée par les questions de durabilité surtout en raison de la réglementation et de l'évolution des besoins de la clientèle. Ainsi, les questions de durabilité ont tendance à être adressées aux entreprises par des acteurs externes. Selon les déclarations des membres de CA, la plupart des entreprises choisissent l'amélioration de leur efficacité énergétique pour devenir plus durables.

 **60%**
des entreprises estiment qu'il est difficile de mesurer leur propre impact sur l'environnement.

Divers obstacles rencontrés dans les efforts entrepris en matière de durabilité

Les membres de conseils d'administration interrogés estiment se heurter principalement à trois obstacles dans les efforts entrepris par leur entreprise en matière de durabilité. Premièrement, la majorité d'entre eux constatent une difficulté à mesurer leur propre impact sur l'environnement. Deuxièmement, la moitié des personnes interrogées considèrent les ressources limitées en temps comme un obstacle. Troisièmement, outre le facteur temps, le coût élevé des mesures de durabilité constitue également une contrainte non négligeable.

 **85%**
des conseils d'administration ont abordé la question de la durabilité au cours des douze derniers mois.

La durabilité, un thème abordé dans la plupart des conseils d'administration

D'après les personnes interrogées, la grande majorité des conseils d'administration ont abordé la question de la durabilité au cours des douze derniers mois. Dans sept cas sur dix, cette question est traitée au sein même du conseil et, dans plus d'un quart des cas, également au sein des commissions/comités. Selon les membres de CA, la plupart des conseils d'administration disposent de suffisamment de connaissances de base en matière de durabilité. Cependant, seuls cinq à six sondés sur dix déclarent avoir suffisamment de temps pour se consacrer à cette question de la durabilité, définir des objectifs en la matière ou recevoir de la direction un rapport sur la durabilité.

 **33%**
ont fait de la gestion des talents une priorité au cours des douze derniers mois.

La gestion des talents en point de mire du conseil d'administration

Parmi les thèmes-clés abordés ces douze derniers mois au sein des conseils d'administration, la gestion des talents est, de loin, le thème le plus souvent cité par les sondés, suivie par l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise et la gestion des risques. C'est la première fois que la gestion des talents arrive en tête de ce classement du swissVR Monitor. Pour les douze prochains mois, ce thème figure également en tête des priorités de l'ordre du jour des CA, suivi par le gain d'efficacité/l'optimisation des processus internes et l'adaptation aux tendances du marché/l'attitude concurrentielle.

↳ Perspectives



Perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales

S'agissant des **perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales** pour les douze prochains mois, les membres de conseils d'administration interrogés se montrent légèrement moins optimistes qu'au dernier semestre (voir figure 1). Cette estimation repose sur des facteurs et des attentes de natures différentes. En effet, les conflits géopolitiques, qui demeurent un facteur d'incertitude capital, ont gagné de l'importance au cours des derniers mois (p. ex. le conflit au Proche-Orient). L'appréciation continue du franc suisse pénalise surtout le secteur des exportations. Par ailleurs, l'année dernière, l'inflation a reculé en Suisse et dans de nombreux autres pays, ce qui conduit les banques centrales (FED, BCE et BNS) à prévoir une baisse des taux d'intérêt pour 2024, laquelle pourrait avoir pour effet de stimuler l'économie.

Les membres de conseils d'administration se montrent en majorité neutres par rapport aux **perspectives conjoncturelles** : pour 69% des personnes interrogées, les perspectives économiques pour les douze prochains mois ne sont ni positives ni négatives. On observe un certain équilibre entre les attentes positives et négatives (18% positives contre 13% négatives). Les avis exprimés étayent d'autres estimations actuelles qui prévoient une croissance économique faible et inférieure à la moyenne en Suisse pour l'année 2024 (voir les prévisions conjoncturelles du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) ou du Centre de recherches conjoncturelles (KOF)).

S'agissant des **perspectives sectorielles** pour les douze prochains mois, une majorité relative des membres de conseils d'administration ont un avis neutre (46%), suivie de près par ceux qui émettent un avis positif (40%). Seuls 14% se montrent pessimistes par rapport à l'évolution des perspectives sectorielles. Il existe toutefois des différences significatives entre les différents secteurs. Les perspectives sont plus positives que la moyenne dans les secteurs des technologies de l'information et de la communication (62% d'avis positifs contre 0% d'avis négatifs), des services aux entreprises (54% d'avis positifs contre 8% d'avis négatifs) et des transports et de la logistique (50% d'avis positifs contre 14% d'avis négatifs).

En revanche, les membres de CA issus de l'industrie manufacturière et du secteur de la chimie sont les administrateurs les plus pessimistes (27% d'avis négatifs contre 13% d'avis positifs), tout comme ceux évoluant dans le commerce et l'industrie des biens de consommation (26% d'avis négatifs contre 21% d'avis positifs). Ce positionnement s'explique notamment par la persistance des coûts élevés des matières premières et des produits intermédiaires ainsi que par le ralentissement de la demande sur les marchés d'exportation.

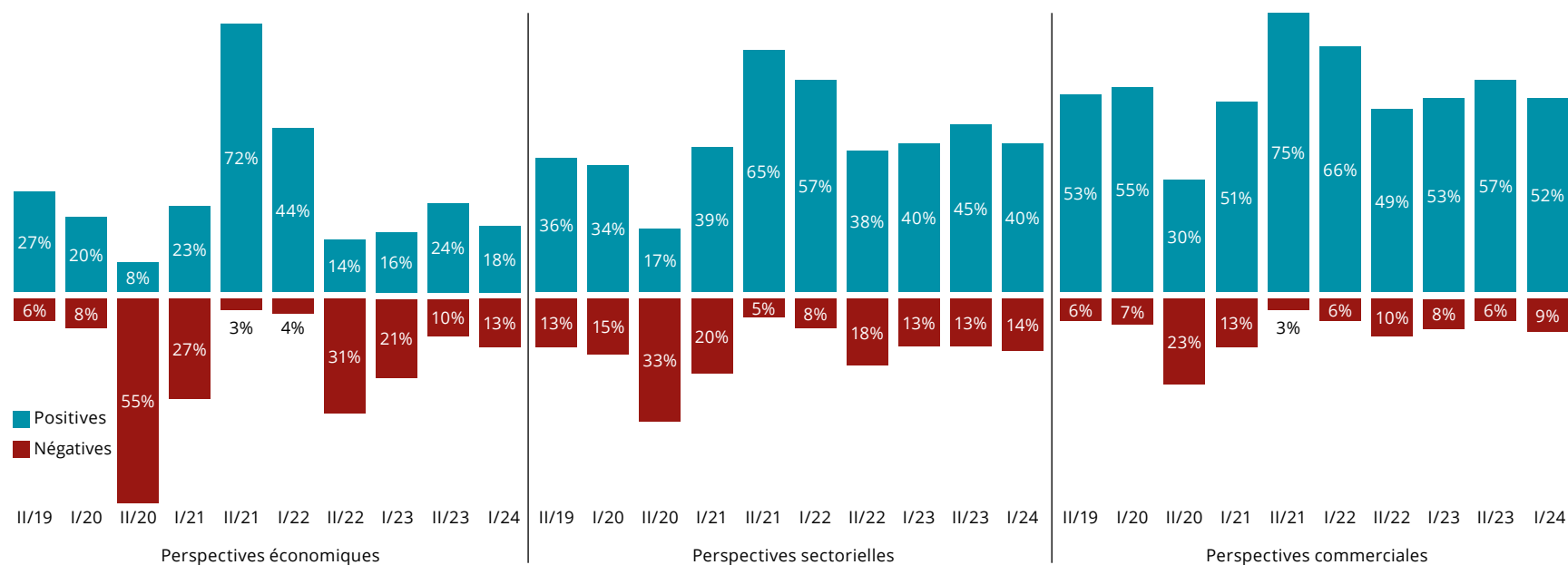
Un peu plus de la moitié des membres de CA interrogés (52%) estiment que leurs propres **perspectives commerciales** pour les douze prochains

mois sont positives, tandis que seuls 9% prévoient une évolution négative. Ces chiffres correspondent au niveau moyen enregistré ces dernières années. Les membres de conseils d'administration des secteurs des technologies de l'information et de la communication (68% d'avis positifs contre 3% d'avis négatifs) ainsi que des services aux entreprises (68% d'avis positifs contre 8% d'avis négatifs) se montrent particulièrement confiants pour leur entreprise. Néanmoins, les avis exprimés sont plus négatifs que la moyenne et moins marqués dans l'industrie pharmaceutique et le secteur des sciences de la vie (36% d'avis positifs contre 22% d'avis négatifs) ainsi que dans l'industrie manufacturière et le secteur de la chimie (27% d'avis positifs contre 17% d'avis négatifs).

Fig. 1 Perspectives économiques, sectorielles et commerciales sur les douze prochains mois [swissVR Monitor II/2019 jusqu'à I/2024]

Question : Comment jugez-vous les perspectives économiques/sectorielles/commerciales sur les douze prochains mois ?

Remarque : le total n'atteint pas 100% en raison des réponses neutres.





Thème-clé : la durabilité, désormais incontournable pour les conseils d'administration

Avec ses trois dimensions écologique, sociétale et économique, la durabilité est un thème important pour les entreprises et les autres organisations. D'une part, la demande en produits et en services plus durables est forte chez les consommateurs et, d'autre part, les États adoptent sans cesse de nouvelles législations en matière de durabilité. Les médias se sont également emparés du sujet et relayent publiquement les infractions des entreprises en matière de durabilité. Dans ce contexte, de plus en plus d'entreprises dans le monde adoptent des pratiques et des directives durables et publient les mesures prises et leurs avancées dans des rapports de durabilité. Pour toutes ces raisons, il est également important pour les conseils d'administration suisses de se pencher sur la durabilité de leur entreprise et d'élaborer une stratégie bien définie dans ce domaine.

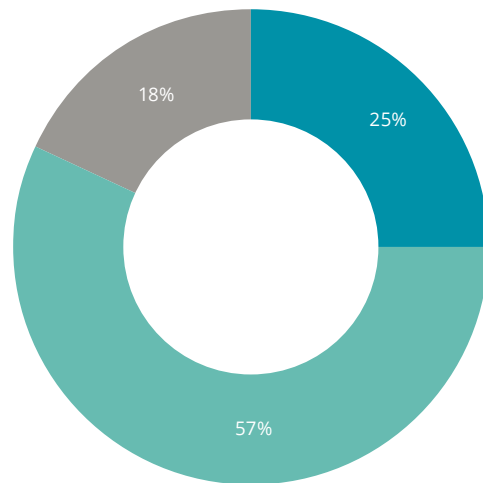
L'importance de la durabilité pour les entreprises

Pour les entreprises, l'**importance de la durabilité** s'est considérablement accrue **ces trois dernières années** selon l'avis des membres de conseils d'administration interrogés (voir figure 2, à gauche). Plus de la moitié d'entre eux (57%) affirment que la durabilité a gagné de l'importance et un quart (25%) affirment même qu'elle a pris une importance considérable. Pour un peu moins d'un cinquième des cas (18%), la situation n'a pas évolué. Aucune personne interrogée ne constate de perte d'importance.

C'est dans le commerce et l'industrie des biens de consommation que la durabilité a gagné le plus d'importance pour les entreprises (41% parlent

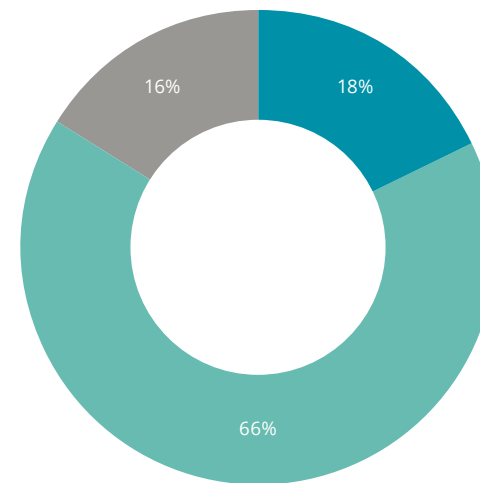
Fig. 2 L'importance de la durabilité pour les entreprises

Question : La durabilité a-t-elle gagné de l'importance au sein de votre entreprise au cours des trois dernières années ?



■ Oui, elle a gagné beaucoup d'importance
 ■ Oui, elle a gagné de l'importance
 ■ La situation n'a pas évolué
 ■ Non, elle a perdu de l'importance
 ■ Non, elle a perdu beaucoup d'importance

Question : La durabilité va-t-elle gagner de l'importance au sein de votre entreprise au cours des trois prochaines années ?



■ Oui, elle va gagner beaucoup d'importance
 ■ Oui, elle va gagner de l'importance
 ■ La situation ne va pas évoluer
 ■ Non, elle va perdre de l'importance
 ■ Non, elle va perdre beaucoup d'importance

de gain élevé d'importance, 56% de gain d'importance et 3% ne constatent aucune évolution de la situation). Cette tendance pourrait s'expliquer par le fait que le secteur de la consommation est l'un des plus influents : c'est un secteur dans lequel les produits et les services plus durables sont davantage plébiscités, avec des consommateurs finaux qui ont de fortes aspirations en matière de durabilité.

Pour les **trois prochaines années**, les membres de conseils d'administration interrogés s'attendent à un **gain d'importance de la durabilité** similaire à celui enregistré ces trois dernières années (voir figure 2, à droite). Près de deux personnes interrogées sur trois (66%) prédisent que la durabilité va gagner de l'importance et un peu moins d'un cinquième s'attendent même à ce qu'elle gagne beaucoup d'importance (18%). Environ un sixième des membres de conseils d'administration interrogés (16%) ne prévoient aucune évolution de la situation, tandis que quasiment aucun membre n'envisage une perte d'importance (chiffre arrondi à 0%).

À nouveau, c'est dans le commerce et l'industrie des biens de consommation (24% parlent de gain élevé d'importance, 71% de gain d'importance et 5% ne constatent aucune évolution) que la durabilité devrait gagner le plus d'importance pour les entreprises à l'avenir. En outre, les personnes interrogées issues des secteurs de la construction et de l'immobilier men-

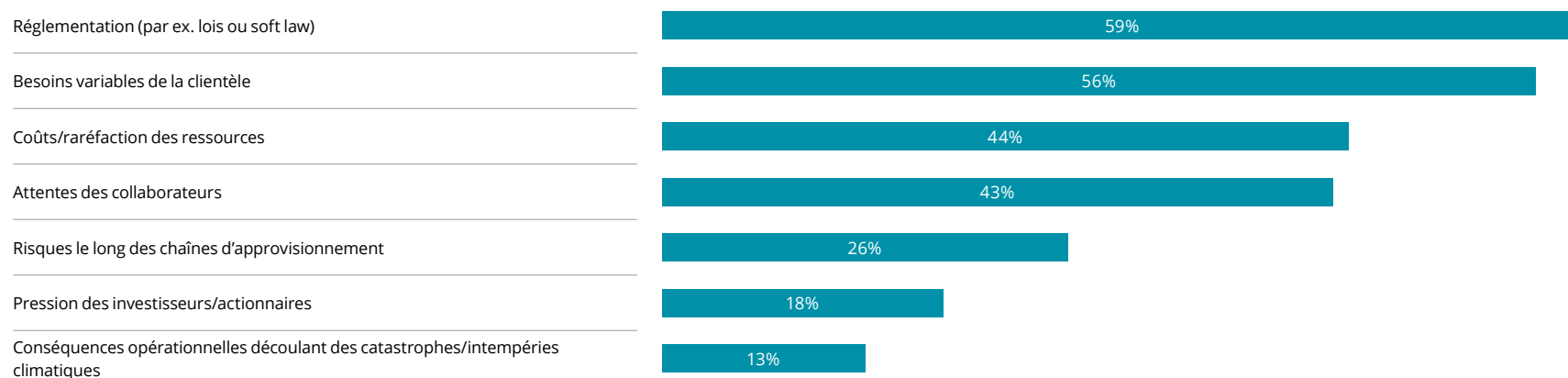
tionnent également plus souvent que la moyenne un gain d'importance (28% parlent de gain élevé d'importance, 61% de gain d'importance et 11% ne constatent aucune évolution). Ce résultat semble plausible étant donné que la construction et l'immobilier (outre la consommation) sont également fréquemment cités comme des facteurs d'influence importants de l'impact des consommateurs sur la durabilité et qu'ils jouent également un rôle dans le monde de l'entreprise s'agissant des bureaux et des bâtiments de production. Si la demande en produits et en services plus durables dans ce domaine augmente (encore), la durabilité gagnera de l'importance pour les entreprises du secteur de la construction et de l'immobilier dans les années à venir.

La durabilité – thématiques, mesures et obstacles

La question de la durabilité peut se décliner sous différentes facettes pour les entreprises (voir figure 3). Dans ce contexte, la majorité des membres de conseils d'administration estiment que leur entreprise est principalement concernée par la **réglementation** (59%) et les **besoins variables de la clientèle** (56%). Ce résultat montre que les entreprises ont tendance à se soucier de la durabilité dès lors qu'elles sont confrontées à des exigences ou des demandes d'acteurs externes, tels que l'État ou leurs

Fig. 3 Les questions de durabilité qui concernent les entreprises

Question : Parmi les thèmes liés à la durabilité suivants, quel(s) est(sont) celui(ceux) qui concerne(nt) le plus votre entreprise actuellement ? (Plusieurs réponses possibles)



clients. La question de la réglementation est surtout une question centrale en matière de durabilité pour les secteurs de la construction et de l'immobilier (74%) et dans le secteur des services financiers (73%), tandis que l'évolution des besoins de la clientèle est particulièrement citée dans le secteur du commerce et l'industrie des biens de consommation (79%).

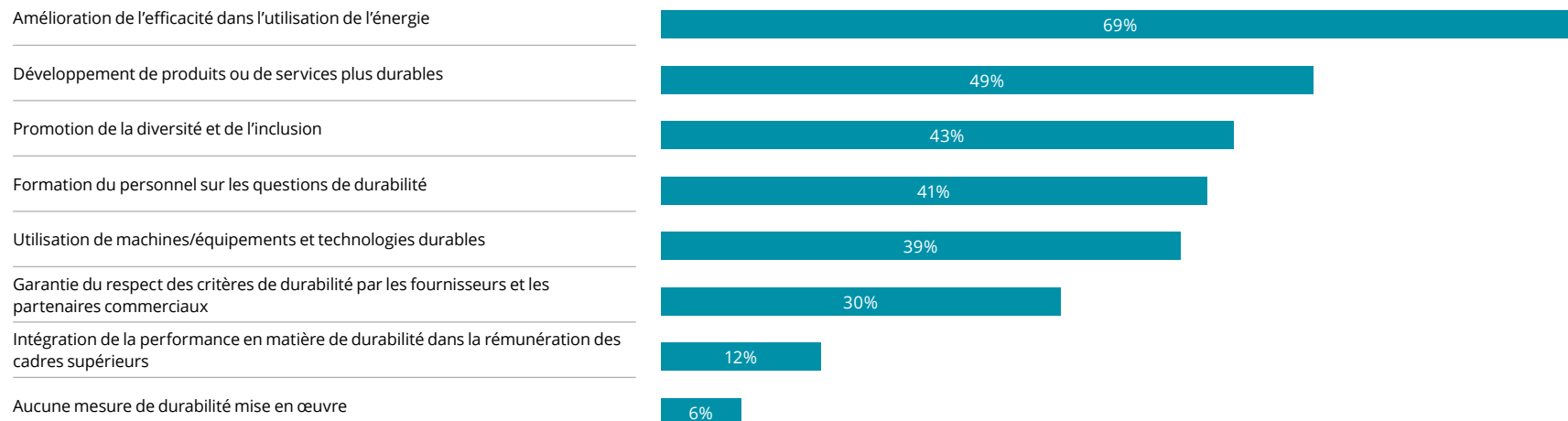
Les **coûts/la raréfaction des ressources** (44%) et les **attentes des collaborateurs** (43%) sont d'autres questions de durabilité souvent évoquées. Les membres de conseils d'administration interrogés estiment que leur entreprise est moins touchée par les **risques le long des chaînes d'approvisionnement** (26%), la **pression des investisseurs/actionnaires** (18%) et les **conséquences opérationnelles découlant des catastrophes/intempéries climatiques** (13%). Une fois de plus, la différenciation par secteurs est déterminante. Ainsi, les risques le long des chaînes d'approvisionnement sont effectivement une thématique importante pour près d'une entreprise sur deux dans l'industrie manufacturière et le secteur de la chimie (55%) ainsi que dans le commerce et l'industrie des biens de consommation (53%).

Les entreprises peuvent prendre différentes mesures pour traiter les questions de durabilité évoquées ci-dessus (voir figure 4). D'après les membres de conseils d'administration interrogés, près de deux entreprises sur trois misent sur une **amélioration de l'efficacité dans l'utilisation de l'énergie** (69%). Cette mesure est sans doute directement liée au coût (accru) à la rareté des ressources (voir figure 3) et peut s'expliquer d'un point de vue non seulement écologique mais aussi économique.

Parmi les autres mesures partiellement répandues figurent le **développement de produits ou de services plus durables** (49%), la **promotion de la diversité et de l'inclusion** (43%), la **formation du personnel sur les questions de durabilité** (41%), **l'utilisation de machines/équipements et technologies durables** (39%) et la **garantie du respect des critères de durabilité par les fournisseurs et les partenaires commerciaux** (30%). Seule une entreprise sur huit intègre la **performance en matière de durabilité dans la rémunération des cadres supérieurs** (12%). Les entreprises **n'ayant pas mis en œuvre de mesures de durabilité** sont rares (6%).

Fig. 4 Les mesures de durabilité des entreprises

Question : Parmi les mesures suivantes, laquelle/lesquelles votre entreprise a-t-elle déjà mise(s) en œuvre dans le cadre de ses efforts en matière de durabilité ? (Plusieurs réponses possibles)



Certaines de ces mesures sont davantage mises en œuvre dans plusieurs secteurs. Ainsi, selon les membres de conseils d'administration interrogés, deux entreprises sur trois du secteur financier (67%) développent des produits ou des services plus durables. Ce chiffre élevé est similaire dans le commerce et l'industrie des biens de consommation (62%). Par ailleurs, les sondés du secteur financier (à 59%) affirment qu'ils misent aussi particulièrement souvent sur la promotion de la diversité et de l'inclusion.

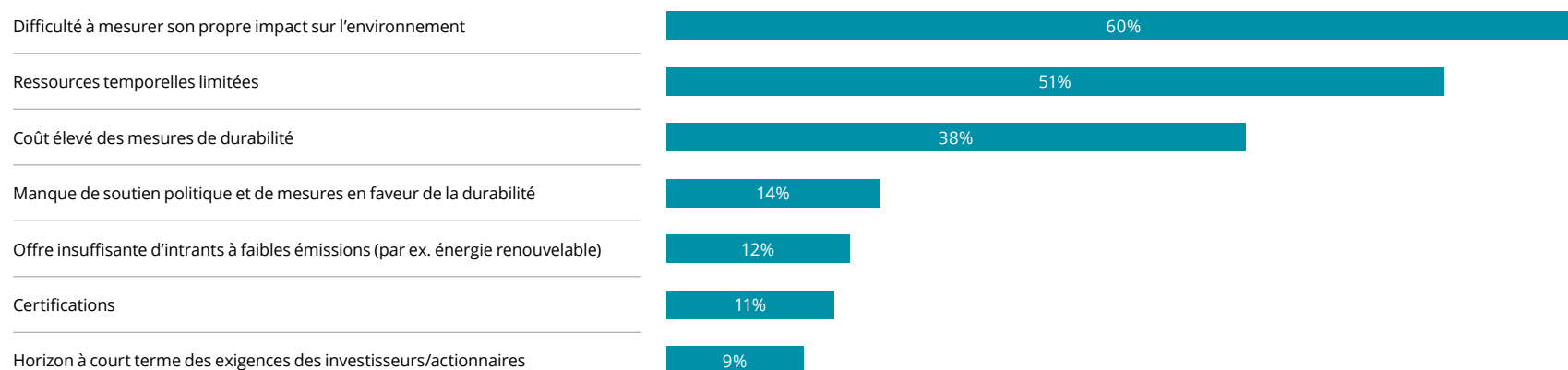
Hormis le secteur d'activité, la taille de l'entreprise joue également un rôle important dans les mesures de durabilité, s'agissant non pas du type mais du nombre de mesures mises en œuvre. Ainsi, les membres de conseils d'administration de petites entreprises citent en moyenne environ deux des sept mesures proposées (voir figure 4), contre trois pour les entreprises de taille moyenne et voire même quatre pour les grandes entreprises. Cette corrélation s'explique probablement par le fait que les grandes entreprises disposent généralement de ressources plus importantes en matière de financement et de temps pour mettre en œuvre des mesures de durabilité.

Les efforts des entreprises en matière de durabilité peuvent se heurter à divers défis, qu'il convient de relever (voir figure 5). La plupart des membres de conseils d'administration considèrent qu'il est **difficile de mesurer son propre impact sur l'environnement** (60%) et citent des **ressources de temps limitées** (51%) comme obstacles. En plus du facteur temps, le **coût élevé des mesures de durabilité** (38%) constitue également une contrainte non négligeable. Ces trois obstacles majeurs sont mentionnés à une fréquence qui ne varie que très peu selon le secteur ou la taille de l'entreprise.

Par ailleurs, les membres de conseils d'administration interrogés considèrent parfois que leur entreprise est aussi confrontée aux obstacles suivants en matière de durabilité : un **manque de soutien politique et de mesures en faveur de la durabilité** (14%), une **offre insuffisante d'intrants à faibles émissions** (par ex. énergie renouvelable) (12%), les **certifications** (11%) ainsi qu'un **horizon à court terme des exigences des investisseurs/actionnaires** (9%).

Fig. 5 Les obstacles en matière de durabilité

Question : En matière de durabilité, quels sont les principaux obstacles auxquels se heurte votre entreprise ? (Plusieurs réponses possibles)



La durabilité au sein des conseils d'administration

Selon les sondés, la **question de la durabilité a été abordée** au sein de la grande majorité des **conseils d'administration au cours des douze derniers mois** (voir figure 6, à gauche). C'est ce qu'affirment, dans l'ensemble, 85% des membres de conseils d'administration interrogés ; 75% dans les petites entreprises et 97%, soit presque tous les conseils d'administration, dans les grandes entreprises.

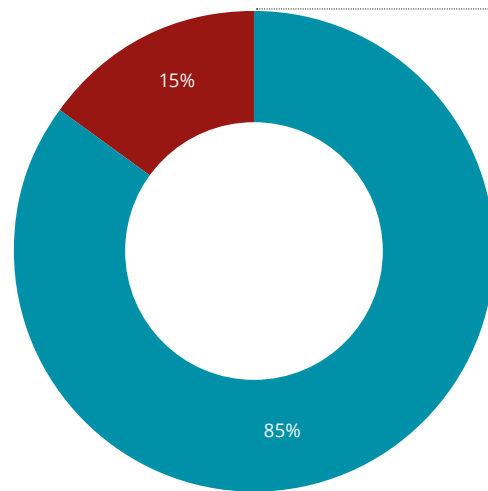
Lorsque des questions de durabilité sont abordées au conseil d'administration, elles le sont majoritairement au sein même du conseil (70%, voir figure 6, à droite). Un peu plus d'un quart des personnes interrogées (28%) déclarent que les discussions sur les questions de durabilité ont lieu aussi

bien **au sein du conseil qu'au sein des commissions/comités**. Très peu de conseils d'administration se penchent sur les questions de durabilité uniquement **au sein de commissions/comités** (2%).

Sur ce plan, la taille de l'entreprise joue encore une fois un rôle important. Étant donné que les petites entreprises disposent moins souvent de comités en comparaison avec les plus grandes entreprises (cf. swissVR Monitor II/2023), les discussions sur les questions de durabilité y ont lieu plus souvent que la moyenne au sein même du conseil (86%). En revanche, la majorité des membres de conseils d'administration de grandes entreprises déclarent que la durabilité est un sujet traité à la fois par le conseil d'administration et par certains comités (53%).

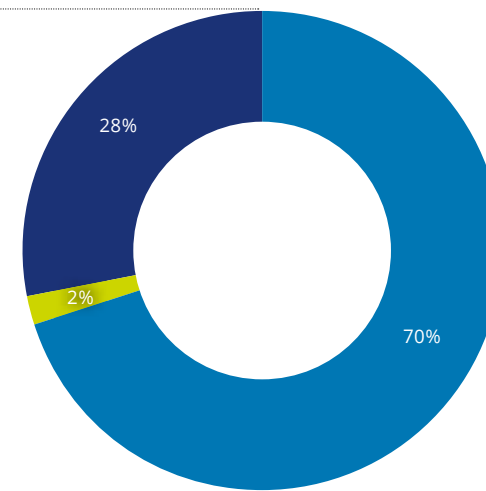
Fig. 6 La place de la durabilité dans les discussions au sein des conseils d'administration

Question : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous abordé la question de la durabilité au sein de votre conseil d'administration ?



■ Oui ■ Non ■ Je ne sais pas

Question : Dans quel cadre avez-vous abordé la question de la durabilité au sein de votre CA ? [n = 349]



■ Au sein du conseil ■ Au sein de commissions / comités ■ Au sein du conseil et de commissions / comités

La durabilité est abordée dans un grand nombre de commissions et de comités différents (voir figure 7). Deux personnes interrogées sur trois citent à ce propos le **comité stratégique** (65%), ce qui indique que ce sujet est avant tout appréhendé par les conseils d'administration d'un point de vue stratégique et donc à l'échelle de l'entreprise, et moins (uniquement) dans un contexte particulier (p. ex. ressources humaines ou informatique).

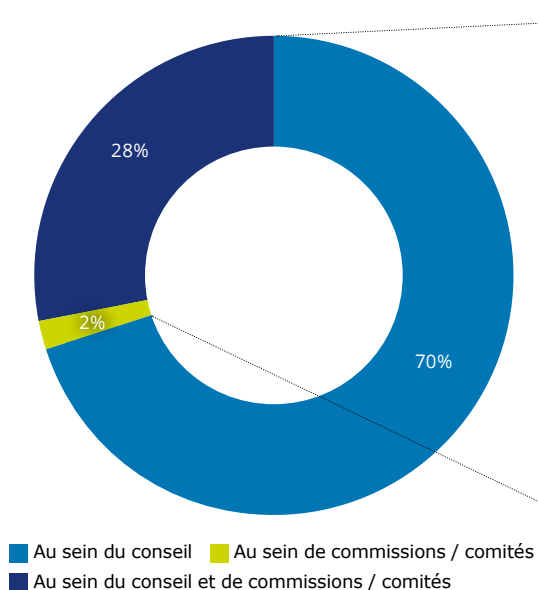
Parmi les cadres de discussion sur la durabilité les plus appréciés des conseils d'administration figurent le **comité de direction/comité du CA/comité présidentiel** (45%), le **comité d'examen/comité de révision/comité d'audit** (38%) et le **comité des risques** (38%). Certains conseils d'administration disposent même d'un **comité de durabilité** spécifique pour le développement durable (21%), même si le sujet est également abordé dans tous les autres types de comités consultés.

S'agissant de la gestion des questions de durabilité au sein du conseil d'administration, le constat est mitigé (voir figure 8). D'une part, la grande majorité des personnes interrogées indiquent que leur conseil d'administration dispose de **suffisamment de connaissances techniques pour réussir à mettre en œuvre des mesures de durabilité** (82%). Par ailleurs, selon la plupart des membres de conseils d'administration, leur CA joue un **rôle actif dans l'élaboration de la stratégie de durabilité** (78%) et a **défini les thématiques de durabilité importantes** pour l'entreprise (70%).

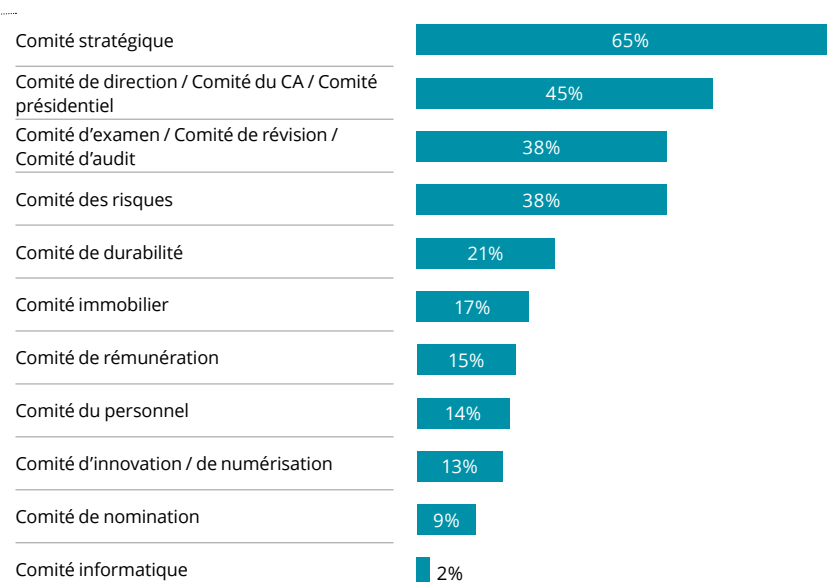
D'autre part, alors que seules six personnes interrogées sur dix estiment que **le CA prend suffisamment de temps pour traiter la question de la durabilité** (60%), elles ne sont que quatre sur dix à partager cet avis dans les petites entreprises. Dans la moitié des cas environ, **le CA définit les objectifs de durabilité pour l'entreprise et mesure leur niveau de réa-**

Fig. 7 La place de la durabilité dans les discussions au sein des comités

Question : Dans quel cadre avez-vous abordé la question de la durabilité au sein de votre CA ? [n = 349]



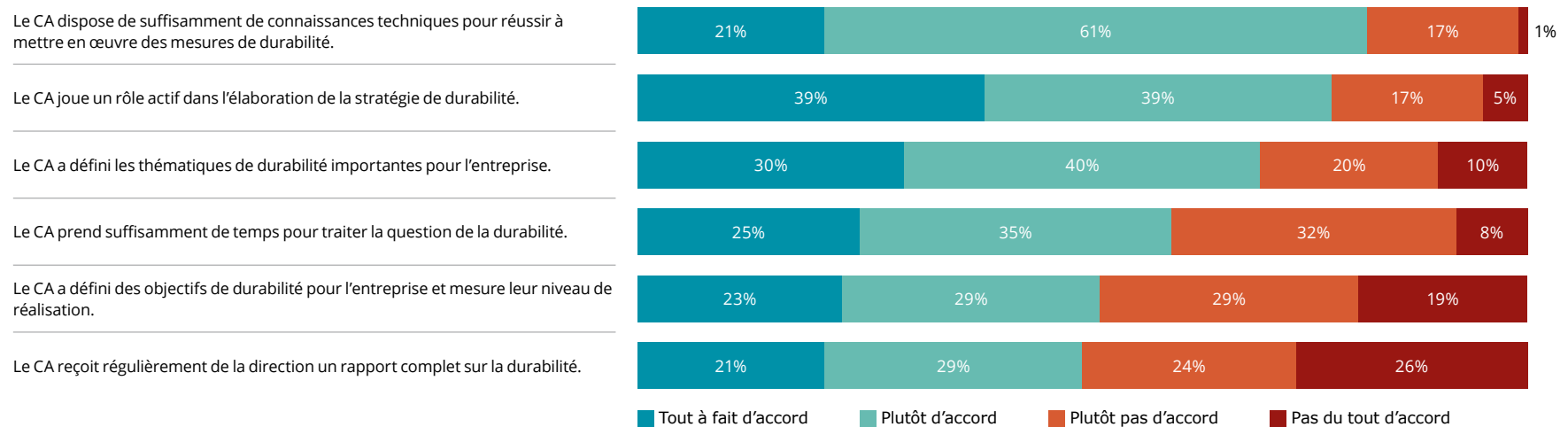
Question : Dans quel(le)s commission(s) / comité(s) votre CA aborde-t-il la question de la durabilité ? (Plusieurs réponses possibles) [n = 104]



lisation (52%) ou reçoit régulièrement de la part de la direction un rapport complet sur la durabilité (50%). Dans les petites entreprises, c'est le cas pour seulement un tiers des personnes interrogées. On peut donc en déduire qu'il existe, pour de nombreux conseils d'administration, un potentiel d'amélioration non négligeable en matière de durabilité s'agissant du temps consacré, des objectifs et du reporting de la direction et que plusieurs solutions sont envisageables. Il est, par exemple, possible de déléguer aux comités une partie du travail sur la durabilité et de libérer ainsi du temps pour le conseil d'administration. De plus, le conseil d'administration devrait définir, en collaboration avec la direction, les exigences spécifiques à l'entreprise en matière de reporting sur les questions de durabilité.

Fig. 8 Déclarations sur les questions de durabilité au sein des conseils d'administration

Question : Dans quelle mesure les affirmations suivantes s'appliquent-elles à votre CA ?



Les questions stratégiques et structurelles au sein des conseils d'administration

Un champ d'activité du CA en mutation

Si l'on interroge les membres de conseils d'administration sur l'évolution de leur activité au cours de l'année écoulée, on observe différentes dynamiques (voir figure 9). Il est intéressant de souligner que, selon une majorité d'entre eux (56%), le **temps consacré** à leur mandat a augmenté ces douze derniers mois. La quasi-totalité des autres membres de conseils d'administration ne constatent aucune évolution (42%) et pratiquement personne ne parle de diminution (2%). Ce résultat est très similaire à celui enregistré dans le cadre des enquêtes swissVR Monitor I/2020 et I/2022. Cette tendance qui perdure s'explique, d'une part, par la complexité croissante des sujets à traiter au sein du conseil d'administration, laquelle requiert davantage de temps de la part des membres du CA.

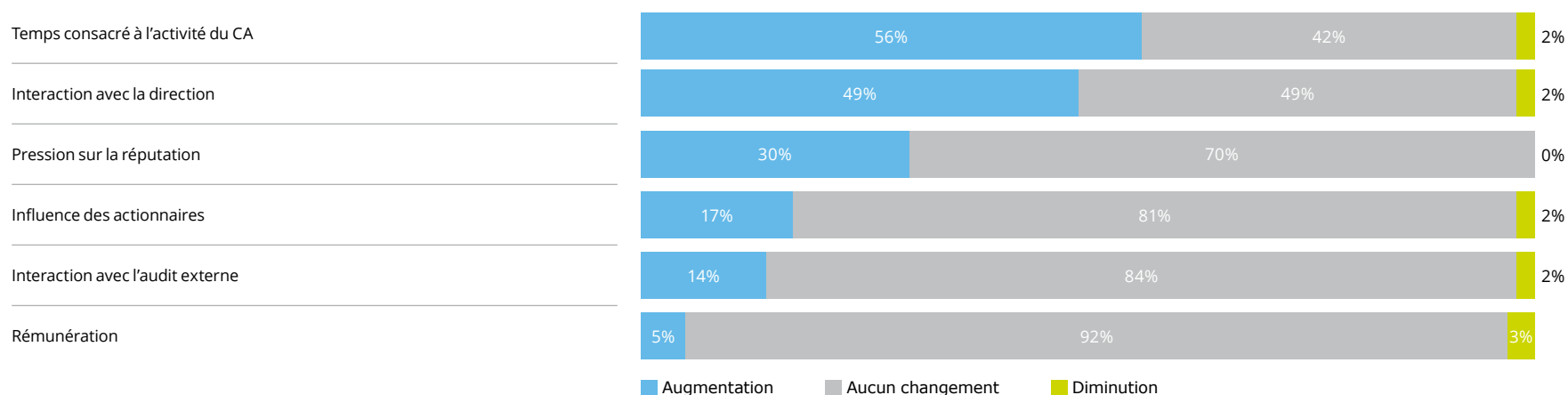
D'autre part, le temps consacré à l'activité du conseil d'administration augmente en raison de l'**interaction** accrue **avec la direction**. Un membre de

conseil d'administration sur deux (49%) observe dans ce domaine une augmentation par rapport à l'année précédente. Un pourcentage identique de personnes interrogées ne constate aucun changement et pratiquement aucune ne voit de diminution (2%). Dans ce cas également, les résultats sont presque identiques à ceux des enquêtes swissVR Monitor I/2020 et I/2022. Cette tendance peut s'interpréter notamment à la lumière de la multiplication des crises de ces dernières années (pandémie de Covid-19, hausse de l'inflation, conflits armés en Ukraine et au Proche-Orient, etc.) qui, d'une part, mettent les entreprises à rude épreuve sur le plan stratégique et, d'autre part, augmentent le besoin de coordination entre les conseils d'administration et les directions.

Un peu moins d'un tiers des personnes interrogées (30%) constatent également une augmentation de la **pression sur la réputation** par rapport à l'année précédente. Aucune n'évoque de diminution en la matière (0%). Selon les sondés, l'**influence des actionnaires** (17% d'augmentation contre

Fig. 9 Changements de certains facteurs au sein du conseil d'administration par rapport à l'année précédente

Question : Comment les facteurs suivants ont-ils évolué cette année, selon vous, dans le cadre de votre mandat d'administrateur par rapport à l'année précédente ?



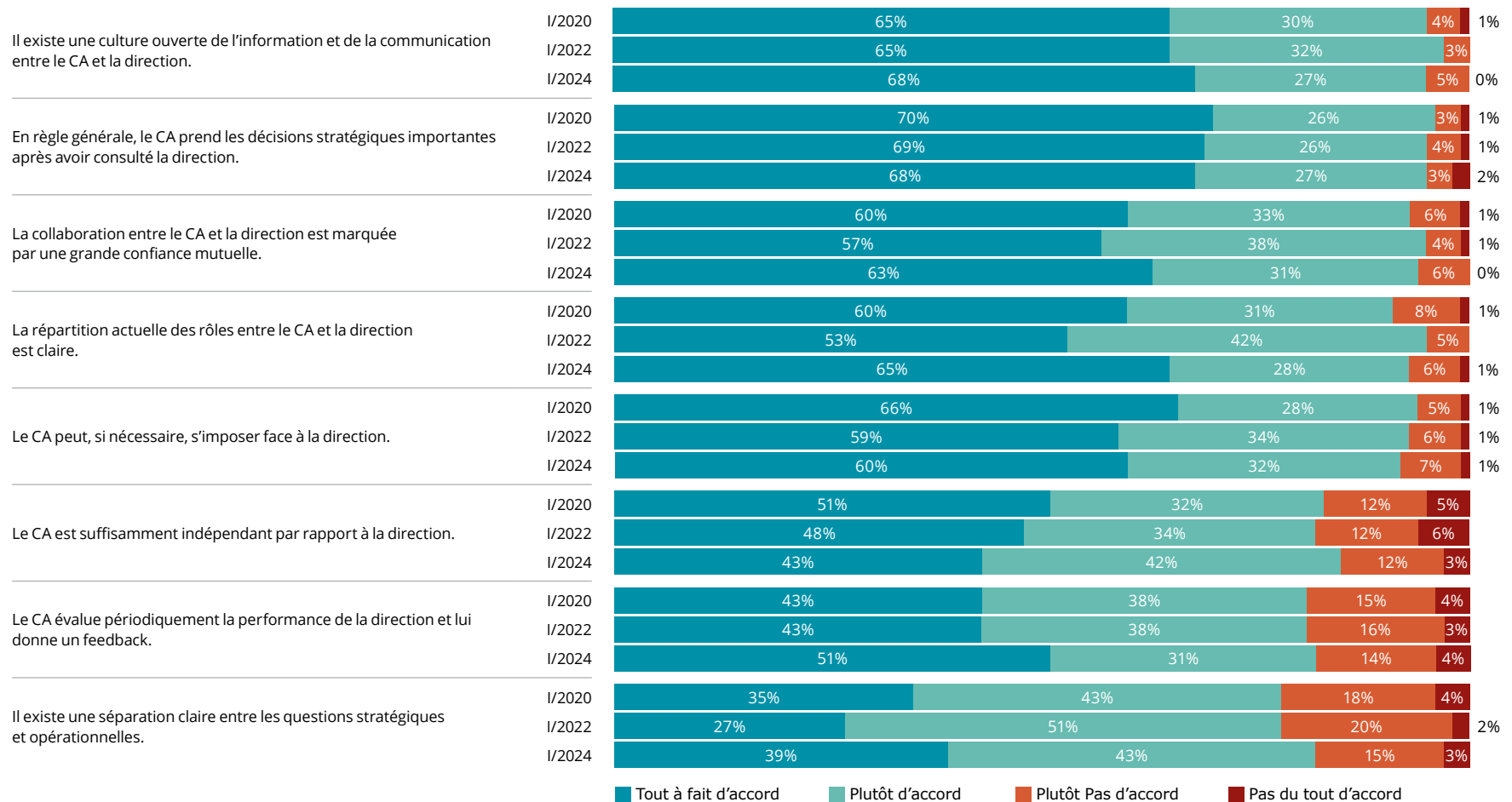
2% de diminution) ainsi que l'**interaction avec l'audit externe** (14% d'augmentation contre 2% de diminution) ont également augmenté dans l'ensemble. Seule la **rémunération des membres du conseil d'administration** affiche une augmentation et une diminution à peu près équivalentes (5% contre 3%).

La collaboration entre le conseil d'administration et la direction

La majorité des personnes interrogées ont une opinion positive sur la collaboration entre le conseil d'administration et la direction au sein de leur entreprise (voir figure 10). En effet, les membres de conseils d'administra-

Fig. 10 Collaboration entre le conseil d'administration et la direction [swissVR Monitor I/2020, I/2022 et I/2024]

Question : Veuillez évaluer les affirmations suivantes portant sur la collaboration entre le conseil d'administration (CA) et la direction dans votre entreprise :













tion sondés déclarent être tout à fait ou plutôt d'accord avec toutes les affirmations relatives à la collaboration. Dans le même temps, ces observations correspondent également aux constats publiés dans les enquêtes swissVR Monitor I/2020 et I/2022, ce qui étaye la validité et de la fiabilité des résultats.

Presque toutes les personnes interrogées (95%) estiment qu'il **existe une culture ouverte de l'information et de la communication entre le CA et la direction** dans leur entreprise. On observe un résultat similaire lorsqu'il leur est demandé si le CA **prend les décisions importantes après avoir consulté la direction** (95%) ou s'il existe **une grande confiance mutuelle** (94%). Dans la grande majorité des cas, les sondés indiquent en

Fig. 11 Les 10 thèmes-clés du CA

Questions : Au cours des 12 derniers mois, quelles ont été les problématiques les plus importantes traitées par votre CA ?
Selon vous, quels seront les thèmes-clés dont votre CA s'occupera au cours des 12 prochains mois ?

	Rang au I/2024		Rang au I/2023	12 prochains mois	Thème
	1 (33%)	▲	4 (28%)	1 (37%)	Talents (y compris le recrutement, la rétention)
	2 (28%)	▼	1 (36%)	4 (22%)	Élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise
	3 (27%)	►	3 (33%)	4 (22%)	Gestion des risques
	4 (26%)	▼	2 (34%)	3 (27%)	Adaptation aux tendances du marché / attitude concurrentielle
	4 (26%)	▲	9 (21%)	2 (29%)	Augmentation de l'efficacité / optimisation des processus internes
	6 (25%)	▲	7 (24%)	4 (22%)	Défis en matière de personnel au niveau de la direction
	7 (23%)	▲	– (15%)	9 (21%)	Gestion de la sécurité, y compris la cyber-résilience
	8 (22%)	▼	6 (25%)	4 (22%)	Numérisation / robotique / automatisation
	9 (21%)	▲	10 (18%)	– (14%)	Compliance (respect des lois et des directives internes de comportement)
	9 (21%)	▲	10 (18%)	– (17%)	Culture d'entreprise

« – » signifie « ne fait pas partie des 10 thèmes-clés ».



Stratégie



Organisation et processus



RH



Conformité et risque

outre que la **répartition des rôles entre le conseil d'administration et la direction est claire** (93%) et que **le CA peut, si nécessaire, s'imposer face à la direction** (92%).

Les personnes interrogées sont un peu moins d'accord sur le fait que **le CA est suffisamment indépendant par rapport à la direction** (85%), qu'il **évalue périodiquement la performance de la direction** (82%) ou qu'il **existe une séparation claire entre les questions stratégiques et opérationnelles** (82%). En outre, l'approbation de ces trois affirmations dépend systématiquement de la taille de l'entreprise. Plus précisément, les membres de conseils d'administration des grandes entreprises sont beaucoup plus souvent d'accord avec ces trois affirmations que ceux des petites entreprises. Ces résultats s'expliquent probablement par le cumul des fonctions, fréquent dans les petites entreprises, entre le conseil d'administration et la direction, ce qui entrave l'indépendance du conseil d'administration, l'évaluation des performances de la direction par le conseil d'administration et la séparation entre « l'opérationnel » et « le stratégique » ou ce qui les rend parfois impossibles à mettre en œuvre.

Les thèmes-clés pour les conseils d'administration

Dans le cadre de leurs missions, les conseils d'administration abordent un large éventail de sujets pouvant être rattachés aux domaines de la stratégie, de l'organisation et des processus, des ressources humaines (gestion du personnel) ainsi que de la conformité et des risques (voir figure 11). Dans le swissVR Monitor, les membres de conseils d'administration interrogés sont tenus de citer chacun au maximum cinq thèmes-clés dont leur conseil s'est occupé au cours des douze derniers mois et ceux dont il s'occupera au cours des douze prochains mois.

S'agissant des douze derniers mois, les personnes interrogées citent en premier lieu, et de loin, la **gestion des talents** (33%), suivie par l'**élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise** (28%) et la **gestion des risques** (27%). La gestion des talents s'est toujours retrouvée en tête du classement dans les enquêtes précédentes sur les thèmes-clés, mais c'est la première fois qu'elle se hisse à la première place dans le swissVR Monitor. Ce résultat illustre toute l'acuité de la pénurie actuelle de main-d'œuvre qualifiée et de personnel, laquelle s'explique notamment par l'évolution

démographique. Les personnes interrogées issues des secteurs des services aux entreprises (53%) et des technologies de l'information et de la communication (46%) considèrent la gestion des talents comme un thème important pour le CA.

Parmi les autres thèmes en progression dans le classement, on trouve également le **gain de performance/l'optimisation des processus internes** (26%, 4^e; 9^e auparavant) et la **gestion de la sécurité, y compris la cyber-résilience** (23%, 7^e; absente dans le top 10 auparavant). Pour rappel, la cyberrésilience était le thème central du dernier swissVR Monitor (II/2023).

Lorsque l'on interroge les membres de conseils d'administration sur les thèmes prioritaires des douze prochains mois, la **gestion des talents** (37%) arrive une fois de plus en tête. En d'autres termes, les personnes interrogées estiment que le défi que représente la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de personnel restera d'actualité dans un avenir proche. À la 2^e place figure le **gain de performance/l'optimisation des processus internes** (29%) et, à la 3^e place, **l'adaptation aux tendances du marché/l'attitude concurrentielle** (27%). Par ailleurs, les membres de conseils d'administration prévoient la remontée de la thématique **digitalisation/robotisation/automatisation** dans le classement (22%, 4^e place), qui n'occupe actuellement que la huitième place après avoir été sixième il y a un an.



Interviews

Le rôle du conseil d'administration en matière de durabilité

Regula Wallimann, membre des conseils d'administration des groupes Adecco, Helvetia et Straumann ainsi que de Swissgrid et de Swissport

« Pour commencer, il faut savoir que les thèmes liés à la durabilité sont régulièrement inscrits à l'ordre du jour des conseils d'administration. Si le CA définit des objectifs réalistes et ambitieux et en confie clairement la mise en œuvre à la direction, le succès est assuré. Je pense qu'il est préférable de se concentrer sur un petit nombre d'objectifs et, en contrepartie, d'afficher des avancées importantes et concrètes. »

swissVR Monitor : Quel est le rôle du conseil d'administration en matière de durabilité ?

Regula Wallimann : Le conseil d'administration est responsable de la stratégie globale de l'entreprise, dans le cadre de laquelle doit être intégrée la question de la durabilité. Il faut prendre en compte tous les aspects de la durabilité : l'environnement, les enjeux sociétaux et la gouvernance. En collaboration avec la direction, le conseil d'administration définit les objectifs pertinents et réalisables pour chaque volet. Il peut donner des impulsions supplémentaires et soutenir la réalisation des objectifs. L'important à mes yeux est d'appréhender le sujet de la durabilité non seulement comme un risque mais aussi et surtout comme une opportunité pour l'entreprise.



Regula Wallimann est une spécialiste des questions de finance et d'audit et travaille en tant qu'administratrice indépendante. Présidente du comité des finances et des risques de plusieurs entreprises, elle exerce des mandats aussi bien dans des sociétés cotées en bourse (Straumann, Adecco, Helvetia) que dans des entreprises privées (Swissgrid, Swissport). Économiste diplômée de l'université de Saint-Gall (lic. oec HSG), elle est également commissaire aux comptes diplômée (Suisse et États-Unis). Dans le cadre de ses fonctions exécutives, Regula Wallimann a occupé le poste de Global Lead Partner Audit chez KPMG, où elle était principalement responsable de grands groupes industriels internationaux, cotés en bourse ou privés. Son expertise couvre les domaines de la finance, du reporting financier et non financier, de la conformité, de la gouvernance, de la gestion des risques et de l'audit interne ou externe. Elle est régulièrement invitée à donner des conférences à l'université de Saint-Gall dans le cadre de formations pour administrateurs.

Il peut être judicieux d'aborder certaines thématiques au sein de comités spécifiques (p. ex. en comité d'audit pour la gestion des risques et le reporting réglementé ou le comité RH pour les objectifs sociétaux), car ces comités laissent aux membres de CA davantage de temps pour discuter et approfondir un sujet. En définitive, c'est néanmoins l'ensemble des membres du conseil d'administration qui doit décider, connaître et soutenir la stratégie de durabilité.

Une communication externe et interne régulière (p. ex. via les réseaux sociaux et le site web) consolide la réputation. La gestion durable de l'entreprise et une stratégie solide en matière de durabilité génèrent des avan-

tages concurrentiels, attirent de la main-d'œuvre et améliorent ainsi les opportunités sur le marché du travail.

swissVR Monitor : Quelles mesures recommandez-vous aux conseils d'administration pour répondre aux enjeux écologiques, sociétaux et économiques de durabilité ?

Regula Wallimann : Toutes les entreprises ne sont pas touchées à un même degré par les questions environnementales. Aussi, tout dépend de l'entreprise et de son secteur d'activité. Dans le secteur manufacturier, je pense qu'il est important de redéfinir les futurs investissements dans des processus et des technologies de production durables. Les dimensions sociale et économique de la durabilité sont essentielles pour toutes les entreprises. De nos jours, les travailleurs souhaitent intégrer une entreprise qui s'engage pleinement pour leur bien-être et leur développement. Il est par conséquent important de promouvoir activement ces sujets et d'investir là où les résultats sont visibles. Avec la concurrence féroce qui règne sur le marché du travail, les entreprises doivent se positionner et se démarquer. Les sociétés s'efforcent aujourd'hui d'attirer de la main-d'œuvre qualifiée, alors que c'était l'inverse auparavant. Ces questions doivent donc être inscrites à l'ordre du jour du conseil d'administration. Une communication régulière sur les activités et les progrès réalisés est essentielle.

swissVR Monitor : Selon vous, sous quelle forme la direction doit-elle présenter au conseil d'administration les informations relatives à la durabilité ?

Regula Wallimann : Dans l'idéal, la direction devrait faire un reporting régulier au conseil d'administration, c'est-à-dire une à deux fois par an, sur les progrès réalisés et les défis à relever dans le but d'atteindre les objectifs. Personnellement, j'aime les rapports courts et concis qui utilisent, si possible, la méthode des feux de signalisation pour que je puisse savoir, en tant qu'administratrice, où nous en sommes : au vert, à l'orange ou au rouge. Si les objectifs sont très difficiles à atteindre, je veux en comprendre les raisons et connaître les plans pour améliorer la situation. Certains objectifs auront pu être trop ambitieux si bien qu'il est utile de les ré-examiner au fur et à mesure. Mais globalement, les objectifs devraient être ambitieux et les progrès réels mesurables. En matière de communication interne comme externe, il est important de dire ce que l'on fait et de ne pas trop se faire valoir sur des aspects pour lesquels aucune action n'a encore été entreprise.

swissVR Monitor : Le groupe Straumann a fait de la durabilité l'une de ses priorités stratégiques. Comment ce processus s'est-il déroulé au sein du conseil d'administration et comment a-t-on procédé (notamment en comparaison avec vos autres mandats d'administratrice) ?

Regula Wallimann : Début 2021, le groupe Straumann a créé une task force ESG (Environmental, Social and Governance) afin de donner à ce thème une nouvelle impulsion. Au sein de cette task force, trois membres du CA ont travaillé activement pendant deux ans avec des membres sélectionnés de la direction, avec l'équipe chargée des questions de durabilité et avec celle en charge de la communication. La stratégie en la matière a été revue, les objectifs de durabilité redéfinis et la gouvernance de la durabilité renforcée. En 2023, les thématiques ont été réparties entre les comités du CA existants, qui ont continué à les faire avancer. Cette task force provisoire a insufflé un nouvel élan à l'organisation et le thème de la durabilité est devenu beaucoup plus présent qu'auparavant, ce qui a contribué à améliorer la compréhension du COMMENT et du POURQUOI nous fixons des objectifs et y consacrons tant d'énergie. Nous sommes convaincus qu'une stratégie de durabilité ambitieuse nous permettra de nous démarquer de la concurrence.

swissVR Monitor : Dans le cadre de vos autres mandats d'administratrice, quels sont pour vous les facteurs de réussite dans le processus de durabilité ?

Regula Wallimann : Pour commencer, il faut savoir que les thèmes liés à la durabilité sont régulièrement inscrits à l'ordre du jour des conseils d'administration. Si le CA définit des objectifs réalistes et ambitieux et en confie clairement la mise en œuvre à la direction, le succès est assuré. Il est important de voir et de savoir si les progrès attendus sont atteints. Se comparer à la concurrence permet de s'assurer que l'on est sur la bonne voie et que l'on ne s'en éloigne pas, ou de conserver ou de prendre davantage d'avance, en fonction de ses ambitions. À mon sens, le conseil d'administration se doit également d'aider la direction à se concentrer sur les sujets pertinents. En effet, on peut vite se perdre dans la multitude d'objectifs et de contraintes réglementaires. Je pense qu'il est préférable de se concentrer sur un petit nombre d'objectifs et, en contrepartie, d'afficher des avancées importantes et concrètes. De plus, ces réussites incitent alors à se surpasser.

L'expérience et les compétences des conseils d'administration en matière de durabilité

Barbara Dubach, membre des conseils d'administration d'ESG4Boards, de swisscleantech et de Pusch - Praktischer Umweltschutz; présidente du conseil d'administration de la centrale thermique à bois d'Aubrugg

« L'expérience et l'expertise en matière de durabilité à l'échelle du conseil d'administration ont une importance stratégique. Les membres du conseil d'administration doivent posséder des connaissances suffisantes pour exiger de la direction qu'elle se conforme à la stratégie et aux objectifs de durabilité et pour surveiller leur mise en œuvre. »

swissVR Monitor : Pourquoi les conseils d'administration devraient-ils s'emparer du sujet de la durabilité ?

Barbara Dubach : Le travail des membres des conseils d'administration est de plus en plus dicté par la recherche de solutions pour répondre aux défis mondiaux tels que le changement climatique ou les questions de droits humains dans les chaînes de valeur. Récemment, le thème de la durabilité a gagné en importance suite à l'adoption de nouvelles lois et réglementations et en raison de la pression exercée par les actionnaires, les investisseurs et les ONG. Citons à titre d'exemple la plainte déposée en mars 2022 par ClientEarth, en qualité d'actionnaire de Shell. Si cette société obtient gain de cause, les entreprises et leurs organes de direction pourraient se voir contraints de prendre dûment en compte l'impact de leurs activités sur la société et sur l'environnement.



Barbara Dubach se passionne depuis de nombreuses années pour la question de la durabilité. Gérante et fondatrice de la société engageability, elle a créé un centre de compétences pour la durabilité et la cocréation. Depuis le 1er octobre 2023, elle est également directrice exécutive d'Innovate 4 Nature, un incubateur de solutions fondées sur la nature. Barbara Dubach est présidente du conseil d'administration de la centrale thermique à bois

d'Aubrugg. Elle siège au conseil de surveillance de Pusch ainsi qu'au conseil consultatif pour les placements durables de la Banque Alternative Suisse et de Swisscleantech et elle est par ailleurs co-initiatrice d'ESG4Boards. Barbara Dubach jouit d'une longue expérience internationale dans l'industrie et la direction après avoir été Senior Vice President chez Holcim Ltd, directrice du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et économiste environnementale à l'Office fédéral suisse de l'environnement. Elle a étudié l'économie à l'université de Zurich et obtenu un doctorat à l'université de Saint-Gall sur le thème « Managing environmental communication in multinational companies ».

Avec la mise en œuvre du contre-projet indirect à l'initiative Entreprises responsables (art. 964a du Code des obligations suisse (CO)), les rapports sur les questions non financières¹ doivent être approuvés par le conseil d'administration et soumis à l'assemblée générale. Dans le cadre de la transposition de la directive européenne sur le reporting en matière de durabilité (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), certains États membres, comme la France, prévoient la possibilité de poursuivre pénalement les membres d'un conseil d'administration si, par exemple, le rapport de durabilité n'est pas contrôlé par un tiers.

¹ Depuis le 1^{er} janvier 2023, l'article 964a CO s'applique aux entreprises/établissements financiers non cotés en bourse employant au moins 500 personnes à temps plein en moyenne et dépassant au moins un total de bilan de 20 millions de CHF ou un chiffre d'affaires de 40 millions de CHF au cours de deux exercices consécutifs.

Facteur clé du succès à long terme d'une entreprise, la question de la durabilité joue désormais un rôle central en raison de son impact déterminant sur la performance, la gestion des risques et la réputation d'une entreprise. Ainsi, la durabilité devrait à l'avenir figurer en tête des priorités à l'ordre du jour des conseils d'administration.

SwissVR Monitor : Quelle importance accordez-vous aux comités de durabilité formés au sein des conseils d'administration ?

Barbara Dubach : Les comités de durabilité sont un moyen d'intégrer les questions de durabilité au sein du conseil d'administration. Les autres modèles sont :²

- la durabilité comme partie intégrante de toutes les activités et décisions du conseil d'administration
- l'intégration des questions de durabilité dans les missions d'un ou de plusieurs comités déjà existant(s)
- l'élection d'un membre du conseil d'administration disposant de l'expertise et de l'expérience nécessaires dans le domaine de la durabilité

Pour s'assurer que les questions de durabilité sont dûment prises en compte, il est recommandé de combiner leur intégration complète dans les réunions du conseil d'administration, de mettre en place un comité de durabilité ou de l'intégrer dans des comités du conseil d'administration existants ainsi que d'impliquer des experts techniques dotés d'une longue expérience en matière de management et de durabilité. L'important à cet égard est de faire un reporting transparent sur la structure de gouvernance.

swissVR Monitor : À l'échelle du conseil d'administration, quel rôle jouent l'expérience et l'expertise en matière de durabilité ?

Barbara Dubach : À l'échelle du conseil d'administration, l'expérience et l'expertise en matière de durabilité ont une importance stratégique. Les

membres du conseil d'administration doivent posséder des connaissances suffisantes pour exiger de la direction qu'elle se conforme à la stratégie et aux objectifs de durabilité et pour surveiller leur mise en œuvre.

Compte tenu des exigences légales et des obligations de faire un reporting, il existe un risque que la direction et le conseil d'administration se concentrent sur le strict minimum. Toutefois, le respect des dispositions réglementaires de même que la gestion des risques ne garantissent pas la réussite à long terme de l'entreprise. En tant qu'organe décisionnel, le conseil d'administration joue un rôle important dans l'identification de nouvelles opportunités de croissance contribuant simultanément à relever certains défis actuels, tels que le changement climatique. Il est essentiel d'impliquer efficacement les acteurs et les groupes d'intérêt externes afin de s'assurer que l'entreprise assume et maintient ses responsabilités pour satisfaire ces groupes.

swissVR Monitor : Qu'en est-il, selon vous, de cette expérience et de cette expertise des conseils d'administration en matière de durabilité ?

Barbara Dubach : De nombreux conseils d'administration manquent d'expertise dans le domaine de la durabilité, tandis que les spécialistes de la finance et du droit y sont bien représentés. Notre analyse dans le cadre de « Focused Reporting » montre que parmi les membres du conseil d'administration des 151 entreprises suisses étudiées, par exemple, seuls 23% possèdent une expertise solide en matière de durabilité. Selon la toute dernière édition de « Reporting Matters », seuls 16% des membres du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) possèdent une expertise en matière de durabilité au niveau de l'administration. Il est donc urgent d'agir et ESG4Boards (esg4boards.org) œuvre pour combler cette carence. L'objectif est de veiller à ce que, d'ici 2030, 80% des entreprises établies en Suisse et employant plus de 250 personnes aient intégré les questions ESG dans leur conseil d'administration et puissent justifier avoir transmis à leurs collaborateurs les connaissances et le savoir-faire nécessaires. Le déploiement de cette expertise est d'une importance fondamentale, car le sujet de la durabilité devient de plus en plus complexe et requiert de solides connaissances.

² Designing sustainability governance (The Corporate Governance Centre, INSEAD 2022).

swissVR Monitor : Que recommandez-vous aux conseils d'administration qui ont jusqu'à présent rencontré des difficultés à se pencher sur les questions de durabilité ou qui disposent de peu d'expérience et de compétences dans ce domaine ?

Barbara Dubach : Différentes études montrent que les exigences liées à l'activité du conseil d'administration sont de plus en plus importantes et qu'il est nécessaire de mener une réflexion continue sur le sujet. D'une part, cela permet une identification du cadre réglementaire mais aussi des défis et des opportunités intéressantes pour les entreprises. D'autre part, cela permet de pouvoir réagir à temps, tout en tenant compte des obligations de diligence et de minimisation des risques élargies.

Une approche progressive pourrait intégrer des ateliers, l'échange avec des experts et des acteurs externes, la participation à des formations (par exemple UN Global Compact ou Competent Boards) ainsi que la sélection d'expertes et d'experts jouissant d'une longue expérience en matière de management et de durabilité pour siéger au conseil d'administration. ESG4Boards propose un accompagnement favorisant un ancrage généralisé de l'expertise ESG au sein des conseils d'administration d'ici 2030.



Contacts et auteurs

swissVR



Cornelia Ritz Bossicard
Présidente de swissVR
+41 41 757 67 11
cornelia.ritz@swissvr.ch



Dr. Brigitte Maranghino-Singer
CEO de swissVR
+41 41 228 41 19
brigitte.maranghino@swissvr.ch

Deloitte SA



Reto Savoia
CEO de Deloitte Suisse
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch



Dr. Michael Grampp
Économiste en chef et directeur
de la recherche
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch



Dr. Daniel Laude
Économiste, équipe Recherche
+41 58 279 64 35
dlaude@deloitte.ch

Haute école de Lucerne



Prof. Dr. Mirjam Gruber-Durrer
Professeure de Normative
Board Management, Institut des services
financiers de Zoug (IFZ)
+41 41 228 41 73
mirjam.gruber-durrer@hslu.ch

La présente publication est rédigée en termes généraux et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. swissVR, Deloitte SA et la Haute école de Lucerne déclinent tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir sur la base des informations contenues dans la présente publication.

swissVR s'engage en faveur de la professionnalisation, du réseautage et de la défense des intérêts des conseils d'administration. swissVR est une association indépendante regroupant des membres de conseils d'administration en Suisse, créée par des administrateurs/trices pour des administrateurs/trices. Son action contribue à la professionnalisation des conseils d'administration. swissVR promeut le partage d'expériences entre les membres de conseils d'administration d'entreprises de tous les secteurs d'activité. Elle propose à ses plus de 1200 membres une offre d'informations et de formations continues adaptée à leurs besoins. swissVR s'adresse exclusivement aux personnes exerçant un mandat actif dans un conseil d'administration. Vous trouverez des informations complémentaires sur le site www.swissvr.ch.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), une société à responsabilité limitée de droit britannique (UK private company limited by guarantee). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité

juridiquement indépendante et autonome. Les sociétés DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas directement de services aux clients. Une description détaillée de la structure juridique est disponible à l'adresse www2.deloitte.com/ch/fr/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html. Deloitte SA est une société d'audit agréée et supervisée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

La **Haute école de Lucerne** est l'université de sciences appliquées des six cantons de Suisse centrale. Avec actuellement près de 8 300 étudiants en formation initiale et plus de 5200 en formation continue, 400 projets de recherche en cours et quelque 2000 collaborateurs, il s'agit du plus grand établissement d'enseignement de Suisse centrale. L'Institut des services financiers de Zoug (IFZ) du département Économie de la Haute école de Lucerne est spécialisé dans les questions de gouvernance, de risques et de conformité. Il propose également des cursus de formation continue pour les membres de conseils d'administration dans ces domaines, notamment le CAS Verwaltungsrat, le certificat d'études avancées pour administrateurs. D'autres informations sont disponibles en ligne sur www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat, www.hslu.ch/cas-lv et www.hslu.ch/ifz.

© swissVR, Deloitte SA et Haute école de Lucerne 2024. Tous droits réservés.



Deloitte.

Global Boardroom Programme | Switzerland

HSLU Hochschule
Luzern