



## Swiss Best Practices in Corporate Governance

Étude Deloitte – Un entretien avec des administratrices et administrateurs sur les thèmes de la diversité, de la durabilité et de la gestion des risques

## Aperçu de l'étude Deloitte

Avec la quatrième édition révisée du «**Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance**» (Swiss Code), economiesuisse a été amenée à tenir compte, en février 2023, des développements dans le domaine de la durabilité, de l'entrée en vigueur du contre-projet à l'initiative populaire «Entreprises responsables», ainsi que de la révision du droit de la société anonyme.

Par le passé, Deloitte s'est engagé à maintes reprises **pour une bonne gouvernance d'entreprise en Suisse** – notamment en apportant un soutien aux conseils d'administration et en participant à des organes professionnels, mais aussi au travers de publications.

Ces dernières années, notre économie a traversé une phase de profonds **changements** et de grandes **incertitudes**, que ce soit en lien avec la pandémie, les risques géopolitiques ou la manière dont les entreprises abordent des questions telles que les chaînes d'approvisionnement, l'énergie, le contexte inflationniste ou la recherche de talents.

Tous ces développements nous ont amenés à nous entretenir avec **neuf personnes expérimentées, hommes et femmes de terrain ou enseignants**, toutes et tous membres de conseils d'administration. Nous leur avons posé les questions suivantes:

**Qu'est-ce qui fait une bonne gouvernance d'entreprise pour une entreprise suisse ? Et comment la mettre en pratique ?**

Dans nos discussions, il est rapidement apparu que les trois thèmes suivants occupent actuellement l'esprit des administratrices et administrateurs:

- la **composition** du conseil d'administration et la collaboration au sein de l'organe;
- le **reporting non financier**;
- la **gestion des risques**.

Nous avons résumé dans cette étude Deloitte les enseignements tirés de ces entretiens. Nous les avons complétés par une analyse des rapports de gestion 2022 des 50 entreprises les plus capitalisées de Suisse (SMI Expanded), en comparant les données avec les chiffres de l'année 2012 lorsque ceux-ci étaient disponibles.

Enfin, cette étude Deloitte «3x3» comporte des questions sur la gouvernance d'entreprise que les administratrices et administrateurs auraient intérêt à se poser, ainsi qu'un résumé des nouveautés du Swiss Code.

**Alessandro Miolo**

Associé, président du conseil d'administration  
Deloitte Suisse SA

# Sommaire

	Composition et collaboration	04
---	------------------------------	----

	Questions «3x3» aux administratrices et administrateurs	18
---	---	----

	Reporting non financier	10
---	-------------------------	----

	Aperçu des nouveautés du Swiss Code 2023	19
---	--	----

	Gestion des risques	14
---	---------------------	----

	Méthodologie, personnes interviewées et auteur·e·s	23
---	--	----

# Conseil d'administration : composition et collaboration

La diversité dans la composition d'un conseil d'administration est synonyme de diversité cognitive.

## Composition du conseil d'administration

La diversité est une chose importante, mais elle va bien au-delà de considérations d'âge, d'origine et de genre. Un conseil d'administration constitué dans un esprit de diversité bénéficie d'une **diversité cognitive**: une multitude de modes de pensée, de questionnements, d'approches et d'idées se confrontent au sein de l'organe, afin d'aboutir ensuite à une décision dans le cadre d'une discussion constructive, réfléchie et consensuelle.

La présence de personnes professionnellement compétentes et engagées est la condition de base pour une collaboration réussie au sein du conseil d'administration. Les aspects suivants doivent être pris en compte pour garantir par ailleurs la diversité cognitive:



Domaine d'activité géographique



Bagage d'expérience et expérience de direction



Connaissances de la branche

66

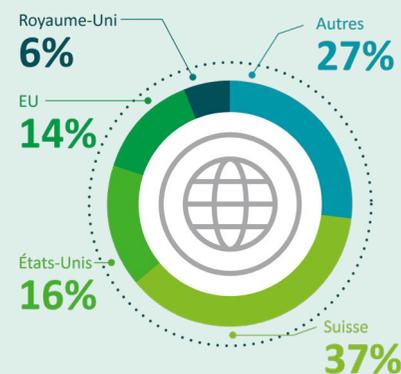
Le critère d'orientation en matière de diversité au conseil d'administration, c'est la complexité du modèle d'affaires de l'entreprise – plus l'activité est complexe, plus le conseil d'administration doit être diversifié.

- Annette Köhler

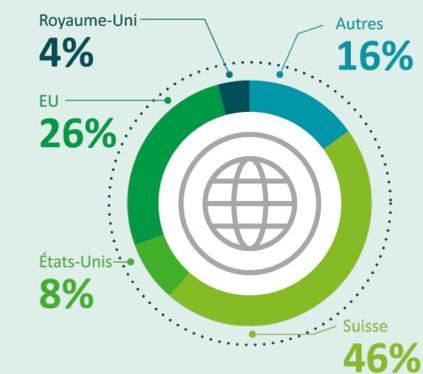
99

## Composition par nationalités (2022)

SMI\*

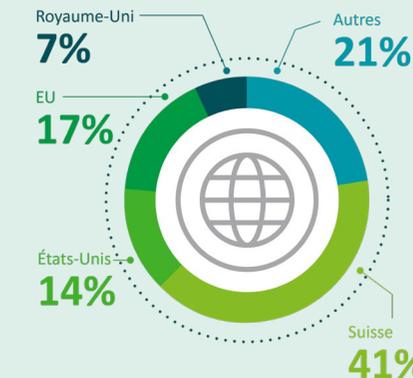


SMIM\*\*

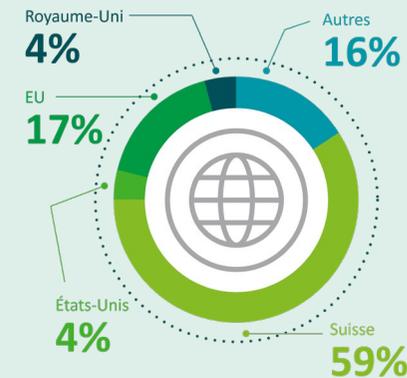


## Composition par nationalités (2012)

SMI



SMIM



\* SMI: Swiss Market Index; regroupe les 20 plus grandes valeurs de l'indice principal du marché suisse des actions

\*\*SMIM: Swiss Market Index Mid; regroupe les 30 plus grandes valeurs mid-cap du marché suisse des actions

# Conseil d'administration : composition et collaboration

Un vaste bagage d'expérience, une expérience de direction et une connaissance de la branche sont autant d'éléments qui permettent de garantir la diversité au sein du conseil d'administration.

## Composition du conseil d'administration



Le **domaine d'activité géographique** ainsi que les marchés sur lesquels opère une entreprise, et les traditions culturelles correspondantes.



Bien que l'âge ne constitue pas un critère déterminant, les membres du conseil d'administration doivent apporter – en plus d'une compétence spécialisée – un **bagage d'expérience** et une **expérience de direction** suffisamment larges pour pouvoir gérer les divers domaines thématiques au sein de l'organe.



Au moins une représentante ou un représentant doit avoir une compréhension suffisante de la **branche** et des marchés pour pouvoir assister la direction dans un rôle de sparring-partner.

Les compétences spécialisées présentes au sein du conseil d'administration doivent avoir un rapport avec l'orientation stratégique de l'entreprise. Bien que des thèmes comme le numérique, l'informatique, le cyber et la durabilité aient gagné en importance et que cela nécessite les compétences correspondantes, il est tout aussi important que les membres du conseil d'administration ne s'occupent pas isolément de leur domaine de compétence, mais qu'ils puissent **exprimer leurs opinions dans le cadre d'une large discussion au sein de l'organe** et comprendre les liens de leur domaine thématique avec l'activité de l'entreprise.

## Composition par connaissances spécialisées



66

Dans un conseil d'administration, ce qui compte avant tout, outre l'engagement, le professionnalisme et l'expertise professionnelle, c'est la diversité de pensée. Autrement dit, la diversité cognitive.

- Michèle Sutter-Rüdiger

99

# Conseil d'administration : composition et collaboration

La question de la bonne exécution des tâches de l'organe est plus importante que celle du mode d'évaluation utilisé.

## Évaluation de la collaboration

Les modes d'évaluation sont légion: de l'évaluation de performance externe approfondie à l'auto-évaluation, les options ne manquent pas. En combinant interviews individuelles d'administratrices et d'administrateurs, analyse et présentation des résultats et discussion subséquente au sein de l'organe, les évaluations de performance externes peuvent livrer une image très détaillée de la qualité de la collaboration ainsi que des forces et faiblesses spécifiques. Cela peut par exemple être utile en cas de modification de la composition du conseil d'administration ou de conflits demeurant non résolus.

La question de la bonne exécution des tâches du conseil d'administration conformément à la loi (art. 716a CO), au règlement d'organisation et à ses propres directives est plus importante que celle du mode d'auto-évaluation.

## Composition du conseil d'administration

Part femmes/hommes (2022)

Part femmes/hommes (2012)



32%



9%



68%



91%



# Conseil d'administration : composition et collaboration

Les auto-évaluations au sein du conseil d'administration sont plus efficaces quand elles ne sont pas anonymisées.

## Évaluation de la collaboration

Les **auto-évaluations** ont lieu **le plus souvent annuellement**. Il est très important d'y **procéder régulièrement** – en particulier aussi pour identifier des **tendances** dans l'efficacité de la collaboration au fil des ans. Enfin, les auto-évaluations doivent permettre de mettre en évidence, en toute **transparence**, pourquoi les «choses tournent comme elles tournent», quelle serait la situation idéale et ce qui doit être amélioré. Les auto-évaluations les plus efficaces sont dès lors celles réalisées sous une **forme ouverte et non anonymisée au sein de l'organe**.

En ce qui concerne les attributs d'une bonne collaboration, il est souvent fait mention de l'importance d'une grande **agilité** pour pouvoir se pencher de façon adéquate sur de nouveaux sujets et ce, dans une optique prospective. Et il est important à cet égard de pouvoir **penser en scénarios**.

Il est à noter que l'auto-évaluation englobe aussi le reporting non financier. Il est aussi possible ponctuellement de recueillir le feed-back de certains membres de la direction ; par ailleurs, quand ils complètent leur auto-évaluation, les administratrices et administrateurs apprécient d'avoir la possibilité d'ajouter des commentaires aux différentes questions.

66

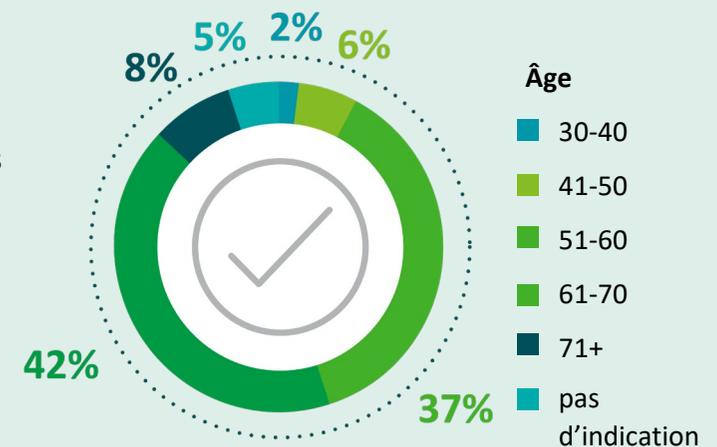
Dans des circonstances normales, ma règle d'or est la suivante: le conseil d'administration ne doit consacrer qu'un quart de son temps au passé. Et trois quarts au futur.

- Denise Koopmans

99



## Composition par tranches d'âge



# Conseil d'administration : composition et collaboration

Une présidente ou un président de conseil d'administration moderne priorise, définit des thèmes, permet une discussion ouverte et veille à ce que chacun y participe activement. Les séances privées ont quant à elles pour objet de déterminer ce qui «occupe l'esprit des gens».

## Rôle de la présidente / du président

La présidente ou le président du conseil d'administration joue un rôle central dans la **définition des thèmes** et la **priorisation** de ces derniers. Cela suppose une réelle proximité avec l'activité de l'entreprise. Par ailleurs, la présidente ou le président doit créer les conditions d'une **discussion ouverte** au sein de l'organe et veiller à ce que tous les membres du conseil d'administration puissent se faire entendre – une approche non confrontante est souhaitée à cet égard. Tous les membres du conseil d'administration doivent aussi **avoir l'assurance** qu'ils peuvent exprimer ouvertement leurs opinions et exposer ainsi en toute transparence «ce qu'ils ont dans la tête».

Occasionnellement, la présidente ou le président et la vice-présidente ou le vice-président se complètent dans leur rôle en s'interrogeant mutuellement et en renforçant ainsi la diversité cognitive décrite plus haut.

## Séances privées

Toutes les personnes interrogées ont eu recours à des séances privées, donc à des discussions au sein du conseil d'administration en l'absence de la direction de l'entreprise. Ces séances privées constituent souvent un **point fixe à l'agenda** et servent à engager une réflexion, en tant qu'organe, sur l'efficacité de la collaboration. En outre, elles offrent la possibilité de tester de nouvelles idées et de se pencher de façon **critique** sur la stratégie actuelle, la gestion de l'entreprise et ses propres valeurs en l'absence de la direction, qui, de l'avis de certaines personnes interrogées, a tendance à se focaliser plutôt sur le court terme.

Des séances privées sont également organisées avec des invités tels que des représentants de l'audit interne et externe, de l'informatique, du service Risk & Compliance ou des ressources humaines, pour ne citer que quelques exemples. Le but principal est ici de déterminer ce qui **«occupe l'esprit des gens»** en leur donnant directement la parole. De temps à autre, les conseils d'administration ont également des invités ponctuels, tels que les CFO de certains secteurs/divisions, l'idée étant qu'ils puissent apporter au conseil d'administration un éclairage complémentaire sur le fonctionnement de l'entreprise.



# Conseil d'administration : composition et collaboration

Une planification continue et prospective de la relève doit permettre de définir de façon ciblée les compétences que doivent apporter les nouveaux membres du conseil d'administration.

## Planification de la relève

Pour la planification de la relève au sein du conseil d'administration, beaucoup de personnes interrogées préconisent de recourir aux services d'agences de recrutement de cadres. Le but est de trouver des personnes aussi indépendantes que possible de l'organe en place et d'identifier des candidates et des candidats qui ne font pas partie du réseau de relations du conseil d'administration, afin d'avoir ainsi accès à un pool de candidates et de candidats le plus étendu possible. Les critiques formulées concernaient principalement le fait qu'en travaillant avec une agence de recrutement de cadres, un organe peut être tenté de conserver un certain profil, sans se demander ce qui sera nécessaire dans le futur.

Alternativement, les conseils d'administration travaillent avec leur réseau de relations existant et ont recours à la liste des candidates et candidats qui n'ont pas été retenus lors du recrutement organisé pour le dernier poste à pourvoir.

Indépendamment de la façon dont s'opère la recherche, il est conseillé de tenir compte des trois aspects suivants dans le cadre de la planification de la relève:

- le conseil d'administration doit s'intéresser aux vacances de postes **longtemps à l'avance**, à peu près deux ans avant leur survenance. La chose la plus importante dans ce contexte est de définir les **compétences** recherchées. Certains conseils d'administration utilisent des matrices de compétences afin de visualiser les lacunes éventuelles;
- en plus des compétences proprement dites, les nouveaux administratrices et administrateurs doivent avoir l'**esprit d'équipe**, faire preuve d'esprit critique et de curiosité et être capables de réfléchir et d'écouter. Une discussion d'égal à égal doit être possible avec la direction. Idéalement, ils aident aussi l'organe à **se détacher des schémas de pensée habituels**. Et enfin, la relation interpersonnelle avec les autres membres de l'organe doit fonctionner;
- la relève doit être organisée en tenant compte des mandats des membres de l'organe en place. Idéalement, les membres du conseil d'administration doivent être remplacés **de manière planifiée et continue**, afin d'éviter les départs simultanés de plusieurs d'entre eux. C'est un gage de **stabilité** pour le travail de l'organe.

## Durée du mandat d'administrateur (2022)



## Durée du mandat d'administrateur (2012)



# Reporting non financier

Les administratrices et administrateurs ont la difficile mission de veiller à la prise en compte intégrale des facteurs ESG.

La plupart des entreprises ont fait le premier pas en matière de reporting non financier. L'importance stratégique du thème de la durabilité est universellement reconnue, car seul un modèle d'affaires durable est promis au succès dans le futur. Le sujet est néanmoins très complexe, les régulateurs et les différentes parties prenantes ont de grandes attentes, et les normes internationales relatives au reporting non financier en sont encore au stade des balbutiements, de sorte que le niveau d'information des différentes entreprises est difficilement comparable.

# 79%

de toutes les sociétés SMI/SMIM publient un rapport de développement durable

# 39%

de tous les membres des conseils d'administration des sociétés SMI/SMIM ont une expérience en matière d'ESG

Aujourd'hui, les membres des conseils d'administration se penchent concrètement sur les quatre questions et défis suivants:



**Prise en compte des objectifs dans les systèmes de rémunération de la direction**



**Compétences des divers comités**



**Élaboration et communication d'une stratégie de durabilité spécifique à l'entreprise**



**Mesurabilité des indicateurs et de la qualité des données**

66

La valeur ajoutée du reporting non financier réside également dans le fait qu'il permet de prendre mieux conscience de ce que l'entreprise fait déjà en matière de durabilité et de comprendre dans quels domaines les efforts doivent encore être renforcés.

- Tobias Pfeiffer

99

# Reporting non financier

Un bon rapport de développement durable communique clairement sur l'évolution du modèle d'affaires. Il rend compte de façon transparente de l'influence de l'activité sur l'environnement, la société et la gouvernance.



## Prise en compte des objectifs dans les systèmes de rémunération de la direction

Les systèmes de rémunération actuels tiennent compte des objectifs non financiers dans les «incitations à court terme». Le **but** est néanmoins d'en tenir compte dans les **plans «d'incitations à long terme»**, la durabilité nécessitant une approche à long terme. L'un des défis consiste à identifier et à mesurer les indicateurs de performance pertinents.



## Compétences des divers comités

Dans la pratique, les différentes questions liées à la durabilité n'ont pas encore été clairement réparties entre les comités. Le thème de la durabilité est confié à un comité spécifique «ESG Strategy» ou «Health and Safety», ou à des comités existants tels que le comité d'audit, de nomination ou des rémunérations. Comme le thème de la durabilité comprend différentes dimensions (technique, réglementaire, financière, etc.), il est essentiel d'avoir une **vue d'ensemble** des choses. Dès lors, dans certains conseils d'administration, le reporting financier est discuté dans le cadre de réunions intercomités, afin de permettre une appréciation globale des choses et d'éviter de penser éventuellement en silo.



## Élaboration et communication d'une stratégie de durabilité spécifique à l'entreprise

D'un point de vue stratégique, les entreprises doivent pouvoir répondre à cette question : comment faire évoluer leur modèle d'affaires dans le futur pour continuer à générer du chiffre d'affaires et des bénéfices? Un bon reporting en matière de durabilité:

- aide à expliquer l'évolution du modèle d'affaires auprès des parties prenantes, qu'il s'agisse des investisseurs, des clients, des collaborateurs, des ONG, etc.;
- indique de façon transparente les répercussions des activités opérationnelles de l'entreprise sur l'environnement, la société et la gouvernance;
- analyse les risques auxquels l'entreprise est exposée, y compris ceux liés aux chaînes d'approvisionnement des activités opérationnelles.

66

L'important est que le conseil d'administration élabore certes sa stratégie de durabilité en tenant compte des facteurs extérieurs, mais qu'il le fasse en toute indépendance – comment espérer en effet qu'il assume ses responsabilités si cette stratégie a été définie ailleurs?

- Denise Koopmans

99

66

La question qui se pose actuellement est de savoir comment aborder stratégiquement la problématique ESG – la durabilité est une question de survie pour les entreprises, car elle décidera de leur pérennité.

- Markus Neuhaus

99

# Reporting non financier

La mesurabilité et la qualité des indicateurs non financiers revêtent une importance croissante pour mettre en évidence les progrès et les développements dans la gestion durable d'une entreprise.



## Mesurabilité des indicateurs et de la qualité des données

Sur le fond, il s'agit d'identifier des indicateurs pertinents, de les opérationnaliser et de les rendre **mesurables** dans le temps, afin de pouvoir mettre en lumière les progrès et les développements. L'ambition doit être d'atteindre le même niveau de **pertinence et de qualité des données** que dans le reporting financier. Cela passe par une plus grande transparence dans les systèmes et les processus de reporting correspondants, ainsi que par un **traitement systématique** des données, également soumises au **système de contrôle interne**. La publication d'un rapport annuel intégrant également un rapport de développement durable peut être considérée ici comme un premier pas. Pour les entreprises plus avancées, la collecte de données fiables sur leurs chaînes d'approvisionnement et sur les **émissions de CO<sub>2</sub> «Scope 3»** constitue plus particulièrement un défi. Pour garantir la qualité des données, les conseils d'administration s'appuient de plus en plus sur l'audit interne.

66

Le reporting non financier doit s'éloigner de l'approche «papier glacé» pour privilégier des documents contenant des indicateurs pertinents et identifiables.

- Annette Köhler

99



# Reporting non financier

De plus en plus, les rapports de développement durable sont censés également traiter les aspects sociaux, sociétaux et de gouvernance.

Par ailleurs, on attend souvent du reporting de développement durable qu'outre les questions environnementales, il se penche également davantage dans le futur sur des aspects **sociaux et sociétaux** (comme la satisfaction du personnel ou la rémunération équitable des fournisseurs de matières premières), ainsi que sur des questions de **gouvernance**.

66

La question est la suivante: en tant que membre d'un conseil d'administration, comment puis-je m'assurer de disposer des informations pertinentes pour mon reporting? De plus, bon nombre d'indicateurs de performance se sont focalisés sur le «E» dans ESG par le passé. Le reporting doit à présent également faire une plus large place aux indicateurs de la partie «SG».

- Eric Elzvik

99

Les entreprises sont également poussées à se pencher non seulement sur les risques, mais aussi de plus en plus sur les **opportunités**. Enfin, des voix critiques font état d'un risque d'**écoblanchiment\*** et de **rainbow-washing\*\***.

\* Écoblanchiment: critique faite aux méthodes de RP qui cherchent à donner une image écologique et responsable à une entreprise dans l'opinion publique sans que cela repose sur des faits probants.

\*\* Rainbow-washing: lorsqu'une entreprise promeut ses produits ou services avec le drapeau arc-en-ciel ou avec les couleurs de l'arc-en-ciel sans montrer un réel intérêt pour les intérêts de la communauté LGBTQIA+.

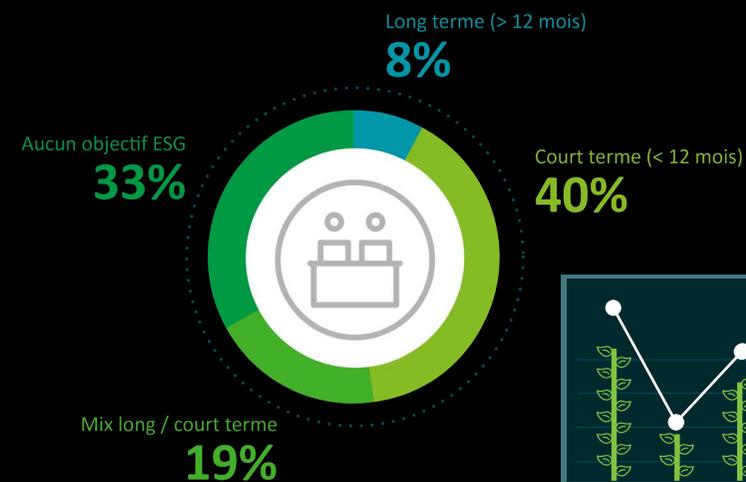
66

Le «G» dans le reporting non financier (ESG) a été négligé jusqu'à présent et devrait gagner en visibilité au cours des années à venir, surtout en ce qui concerne la collaboration avec d'autres acteurs – dans un but de réduction des risques – ainsi que la politique et structure fiscales des groupes.

- Giulia Neri-Castracane

99

## Les objectifs ESG dans les systèmes de rémunération de la direction



# Gestion des risques

Une gestion moderne des risques implique que l'on s'attache davantage à la prévention des risques et à l'évaluation de l'efficacité réelle des mesures prévues.

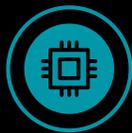
D'après nos interviews, les cinq éléments suivants constituent le fondement d'une gestion moderne des risques:



## Compétence d'évaluation



## Systèmes, mesures et responsabilités



## Cyber et informatique



## Tone at the top



## Apport de l'éclairage externe



### Compétence d'évaluation

Toute gestion des risques, aussi globale soit-elle, nécessite une **évaluation compétente** desdits risques. D'une part, l'entreprise a besoin de personnes compétentes pour préparer cette évaluation. D'autre part, cette compétence passe aussi par des **formations continues** des membres de l'organe, que ce soit par le biais de spécialistes hautement qualifiés dans leur domaine (la problématique ESG par exemple) ou par un travail d'analyse qui doit permettre, par exemple, de comprendre comment de grands centres technologiques tels que Tel Aviv gèrent la question des cyberrisques.



### Systèmes, mesures et responsabilités

Une gestion globale des risques repose sur une évaluation régulière des risques, avec des interprétations régulièrement différentes, ainsi que sur une approche tant top-down que bottom-up. Cela étant, bon nombre de personnes interrogées souhaitent que l'accent soit mis davantage sur la prévention des risques et que le reporting montre si les mesures prévues sont réellement efficaces en cas de matérialisation des risques et qui est responsable de leur mise en œuvre. Enfin, il convient aussi d'évaluer si l'entreprise possède la **flexibilité** et l'**agilité** nécessaires pour appliquer les mesures requises et pour faire face aux risques qui émergent.

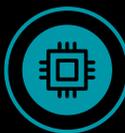


Une bonne gestion des risques permet au conseil d'administration et à la direction d'agir rapidement et avec pragmatisme. Le conseil d'administration doit donc être agile et flexible, mais aussi capable de prendre des décisions rapides.

- Eveline Saupper

# Gestion des risques

Les risques informatiques et les cyberrisques doivent faire partie intégrante de toute évaluation des risques.



## Cyber et informatique

Si les personnes interrogées portent des jugements très divers sur leur pertinence future, la plupart s'accordent à dire que les risques informatiques et les cyberrisques devraient définitivement **faire partie intégrante de toute évaluation des risques**. Aucune entreprise ne peut se permettre de traiter de tels risques avec désinvolture. Il est d'autant plus important d'avoir un échange avec le CIO, le responsable de la sécurité informatique et d'autres spécialistes en informatique familiarisés avec les questions pertinentes, que ce soit au sein du conseil d'administration ou dans le cadre du travail du comité d'audit.

66

L'existence de cyberrisques a été reconnue dans les années 1980. Bien plus que la simple identification des risques, l'important est de savoir comment la probabilité de leur matérialisation est évaluée et s'il existe un plan approprié pour faire face aux risques pertinents.

- Christian Bovet

99



# Gestion des risques

Le conseil d'administration est dans la position unique de pouvoir apporter un éclairage externe sur l'évaluation des risques préparée par la direction et d'orienter la discussion sur les écarts d'évaluation.



## Tone at the top

Chaque décision d'investissement ou de conclusion de contrat implique des risques.

66

La gestion des risques crée un cadre qui doit permettre de garantir que «tout roule».

- Markus Neuhaus

99

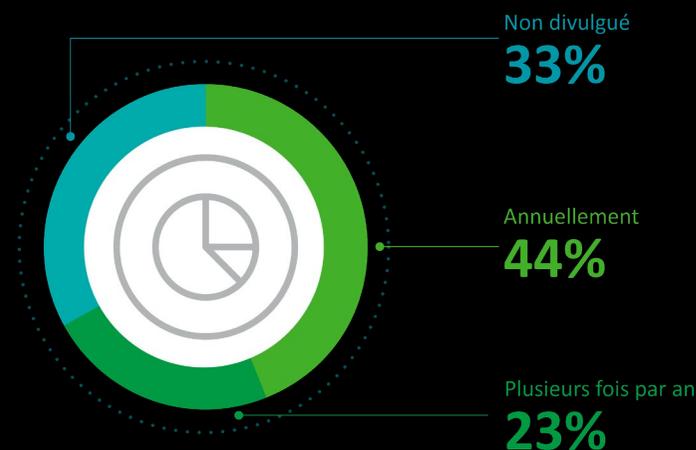
Le conseil d'administration ne peut pas être impliqué dans chacune de ces décisions. D'où l'importance de la **culture du risque** et du «tone at the top» si l'entreprise veut pouvoir créer un **cadre approprié pour la gestion des risques**. Tout en sachant que le conseil d'administration n'a qu'une influence indirecte sur la culture de l'entreprise et qu'il faut du temps pour changer la culture du risque.



## Apport de l'éclairage externe

Le conseil d'administration est dans la position unique de pouvoir apporter un **éclairage externe** sur l'évaluation des risques préparée par la direction, qui constitue l'éclairage interne. L'une des techniques utilisées pour confronter les éclairages externe et interne consiste, pour les membres du conseil d'administration, à **noter les risques** et à les **classer** ensuite selon l'ampleur du préjudice financier causé et la probabilité de leur matérialisation. L'éclairage externe du conseil d'administration est alors comparé avec l'éclairage interne de la direction, l'accent étant mis principalement dans la discussion sur les **écarts entre les évaluations respectives des risques**.

## Avec quelle fréquence une évaluation des risques est-elle effectuée ?



# Gestion des risques

La gestion des risques vise aussi toujours à préserver la réputation de l'entreprise. Des instruments tels que la dénonciation et l'audit externe peuvent fournir des éléments supplémentaires dans l'appréciation des risques.

Il est communément admis que la gestion des risques couvre aussi la protection de la **réputation** de l'entreprise. Des instruments tels que la **dénonciation** et la collaboration avec l'**audit** interne et externe peuvent également aider le conseil d'administration à identifier des faiblesses, notamment dans le système de contrôle interne existant, et fournir des éléments supplémentaires dans l'appréciation des risques.

66

La gestion des risques requiert une approche globale – la stratégie et la prévention ne bénéficient pas actuellement de l'attention requise.

- Michèle Sutter-Rüdisser

99



des sociétés ont une ligne de dénonciation

65%

des sociétés n'ont aucune ligne de dénonciation

35%



# Questions «3x3» aux administratrices et administrateurs

Comment implémenter les «Swiss Best Practices in Corporate Governance» dans votre entreprise.

Nos entretiens ont révélé que les trois questions « 3x3 » suivantes sont de nature à aider les administratrices et administrateurs à mettre en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise:



Matrice 3x3 : thèmes / questions			
<b>Composition et collaboration</b>	 <p>Comment garantir la diversité cognitive au sein de notre organe afin de pouvoir mener une discussion constructive et réfléchie?</p>	 <p>Comment évaluons-nous notre performance en relation avec l'exécution des tâches et notre capacité à gérer les défis à venir ?</p>	 <p>Comprenons-nous les thèmes qui occupent l'esprit des membres de notre organisation?</p>
<b>Reporting non financier</b>	 <p>Comment communiquons-nous sur l'évolution de notre modèle d'affaires et sur les répercussions de notre activité?</p>	 <p>Comment évaluons-nous la pertinence et la qualité de nos données pour le reporting non financier et comment mesurons-nous les indicateurs pertinents?</p>	 <p>Comment se présentent les responsabilités pour l'évaluation globale de notre reporting non financier?</p>
<b>Gestion des risques</b>	 <p>Quel cadre notre culture du risque crée-t-elle en matière de gestion des risques?</p>	 <p>Comment nous assurons-nous d'avoir un éclairage externe suffisant sur l'évaluation des risques, en complément de l'éclairage interne?</p>	 <p>Quelles mesures préventives avons-nous définies, connaissons-nous leur efficacité et savons-nous qui est responsable de leur mise en œuvre?</p>

# Aperçu des nouveautés du Swiss Code 2023

Le tableau ci-après fournit un aperçu des principales modifications apportées au contenu du «Swiss Code of Best Practices for Corporate Governance» dans l'édition 2023 par rapport à la version 2014.

Domaines	Quelles modifications ont été apportées au contenu du «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» dans l'édition 2023?
<b>Exercice des droits des actionnaires et communication</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dans les entreprises contraintes par la loi de publier un rapport non financier, l'assemblée générale est compétente pour son approbation.</li><li>• Les actionnaires peuvent éventuellement aussi prendre position par rapport à des questions liées au développement durable de l'entreprise.</li><li>• Le conseil d'administration définit la forme sous laquelle se tient l'assemblée générale : assemblée en présentiel, électronique ou hybride.</li><li>• Le conseil d'administration entretient également un dialogue avec d'autres parties prenantes centrales (en plus des actionnaires).</li></ul>
<b>Tâches du conseil d'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le conseil d'administration concrétise l'intérêt durable de l'entreprise en tenant compte non seulement des intérêts des actionnaires, mais aussi de ceux du personnel, des partenaires commerciaux, des clients, de la société et de l'environnement.</li><li>• Le conseil d'administration veille à ce que l'entreprise dispose d'un système de contrôle interne approprié.</li><li>• Le conseil d'administration approuve et signe le rapport sur les questions non financières.</li><li>• Le conseil d'administration met son empreinte sur la culture d'entreprise et promeut une culture de l'intégrité, du long terme et de la responsabilité.</li><li>• Le conseil d'administration fait en sorte que les collaboratrices et collaborateurs puissent signaler les irrégularités qu'ils constatent à une instance interne ou externe sans avoir à redouter des retombées négatives.</li></ul>
<b>Composition du conseil d'administration (et de la direction)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le conseil d'administration cherche à garantir une diversité suffisante en son sein (compétences, expérience, genre, âge, origine).</li><li>• Les membres du conseil d'administration doivent avoir les compétences et les aptitudes requises pour intégrer une multitude de perspectives dans les prises de décision.</li><li>• En outre, le conseil d'administration s'emploie à garantir que les valeurs indicatives légales pour une représentation équilibrée des genres au sein du conseil d'administration et de la direction soient respectées.</li></ul>
<b>Collaboration au sein du conseil d'administration (et de la direction)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le conseil d'administration procède régulièrement (annuellement jusqu'à présent) à une auto-évaluation de son travail et de celui de ses comités et envisage périodiquement une évaluation externe.</li><li>• Les statuts comportent des dispositions sur le nombre de tâches dévolues aux membres du conseil d'administration, de la direction et du conseil consultatif dans des fonctions comparables au sein d'autres entreprises ou institutions.</li></ul>

# Aperçu des nouveautés du Swiss Code 2023

Domaines	Quelles modifications ont été apportées au contenu du «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» dans l'édition 2023?
<b>Conflits d'intérêts (conseil d'administration et direction)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si un membre du conseil d'administration ou de la direction est pris dans un conflit d'intérêt, le conseil d'administration décide si le membre en question doit ou non se mettre à l'écart.</li><li>• Selon l'intensité du conflit, il peut en outre soumettre le dossier à l'avis d'une tierce partie indépendante ou présenter l'affaire à l'assemblée générale afin qu'une décision soit prise.</li><li>• Si un conflit d'intérêts perdure, il appartient au conseil d'administration de décider si la démission du membre concerné doit être exigée ou s'il convient de ne pas proposer sa réélection.</li></ul>
<b>Planification de la relève des membres du conseil d'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La planification de la relève des membres du conseil d'administration doit être basée sur un profil d'exigences valable pour l'ensemble de l'organe.</li></ul>
<b>Comités du conseil d'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Outre le comité d'audit, des rémunérations et de nomination, d'autres comités peuvent être institués (p. ex. dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, de la durabilité, de la numérisation/technologie, de l'innovation, du risque et des placements).</li><li>• Les comités peuvent se réunir avec ou sans la participation des membres de la direction. Les comités veillent par ailleurs à accomplir leur mission en toute indépendance et à se forger une opinion libre de toute influence extérieure.</li></ul>
<b>Comité d'audit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La présidente ou le président du conseil d'administration n'assume pas obligatoirement la présidence.</li><li>• Selon les besoins et les risques de l'entreprise, outre la finance, la comptabilité et l'audit, des compétences dans d'autres domaines, tels que la compliance, la gestion des risques ou le reporting non financier, peuvent se révéler nécessaires.</li><li>• En relation avec l'audit externe, le comité d'audit formule des avis à l'intention du conseil d'administration concernant les propositions d'élection ou de réélection soumises à l'assemblée générale. Il juge de l'adéquation de la durée des mandats, lance une procédure de sélection éventuelle et veille à ce que la priorité soit donnée aux critères de qualité.</li></ul>

# Aperçu des nouveautés du Swiss Code 2023

Domaines	Quelles modifications ont été apportées au contenu du «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» dans l'édition 2023?
<b>Système de contrôle interne (nouveau : avec des dispositions explicites)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système de contrôle interne a pour objet de garantir l'efficacité et l'efficience des activités (opérations), la conformité aux lois et aux normes (compliance) et la fiabilité des rapports financiers et non financiers (reporting).</li> <li>• La direction opérationnelle veille à ce que les contrôles internes soient réalisés conformément aux directives du conseil d'administration et à ce qu'ils soient efficaces.</li> </ul>
<b>Risques, compliance et surveillance – gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion des risques recouvre les risques stratégiques, opérationnels, juridiques et financiers, ainsi que les risques de marché et les risques réputationnels auxquels l'entreprise est exposée.</li> <li>• Le conseil d'administration procède à une évaluation des risques au moins une fois par an.</li> </ul>
<b>Risques, compliance et surveillance – compliance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre de sa haute surveillance, le conseil d'administration veille à ce que l'entreprise respecte de manière générale (cela concerne donc aussi la direction et le personnel) les lois et les normes internes.</li> <li>• Le conseil d'administration édicte des règles de conduite appropriées et se fonde pour cela sur les bonnes pratiques.</li> <li>• La direction prend des mesures pour garantir le respect des lois et des normes internes, ainsi que des comportements intègres dans les activités quotidiennes.</li> </ul>
<b>Risques, compliance et surveillance – surveillance financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseil d'administration veille à la bonne organisation de la comptabilité, du contrôle financier et de la planification financière.</li> <li>• Il surveille la solvabilité de la société.</li> </ul>
<b>Gouvernance des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise veille à ce que l'utilisation des données fasse l'objet d'une gouvernance adaptée à son activité et aux risques encourus. Cette gouvernance doit permettre de faire un bon usage des données pour l'entreprise et la collectivité, tout en veillant à ce que les exigences légales et les risques liés à l'utilisation des données soient pris en compte.</li> </ul>

# Aperçu des nouveautés du Swiss Code 2023

Domaines	Quelles modifications ont été apportées au contenu du «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» dans l'édition 2023?
<b>Audit interne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'audit interne procède à une propre évaluation indépendante de l'efficacité du système de contrôle interne.</li><li>• L'audit interne fait rapport à la direction et au conseil d'administration ou au comité d'audit.</li><li>• L'audit interne a un accès illimité à tous les domaines et à toutes les informations de l'entreprise. L'audit interne et l'audit externe coordonnent leurs activités.</li></ul>
<b>Audit externe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'entreprise peut charger l'organe de révision ou une autre société d'audit de procéder à d'autres contrôles légaux (contrôle des analyses d'égalité salariale p. ex.) ou à des contrôles volontaires (contrôle de rapports de développement durable p. ex.).</li></ul>
<b>Reporting non financier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le reporting sur les questions non financières repose sur les dispositions légales en la matière.</li><li>• Selon la situation, le reporting doit également aller au-delà des dispositions légales et tenir compte de règles et de réglementations internationalement reconnues.</li><li>• Le reporting doit être compréhensible et pertinent.</li><li>• Le reporting sur les questions non financières fait également partie des contrôles internes et peut être renforcé par un audit externe indépendant.</li></ul>
<b>Rémunération du conseil d'administration et de la direction</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les rémunérations versées par la société doivent tenir compte des intérêts de l'entreprise à long terme et être conformes aux objectifs stratégiques définis par le conseil d'administration.</li><li>• Le total des rémunérations versées par l'entreprise doit être en rapport avec les versements faits aux actionnaires, ainsi qu'avec les investissements et provisions requis pour garantir le développement durable de l'entreprise.</li><li>• Le total des rémunérations versées doit également être justifié au regard d'une juste répartition des revenus au sein de l'entreprise, ainsi que du contexte local dans lequel opère l'entreprise et être compréhensible aux yeux des parties prenantes de l'entreprise.</li></ul>

# Méthodologie, personnes interviewées et auteur·e·s

## Méthodologie

Les affirmations figurant dans cette publication sont basées sur neuf interviews menées avec des personnes disposant d'une expérience pertinente au sein de conseils d'administration d'entreprises suisses. Certaines personnes ont une expérience au sein de comités d'audit, ainsi que dans la recherche et l'enseignement. Même si les auteur·e·s ont tout mis en œuvre pour couvrir les différentes branches le plus largement possible, les affirmations présentées dans cette publication ne sont aucunement représentatives.

Les informations statistiques utilisées dans cette étude ont été reprises d'une analyse de l'indice SMI Expanded (SMI+SMIM) en novembre 2022, qui comprend les 50 valeurs ou entreprises suisses cotées en bourse les plus capitalisées. L'analyse a été réalisée entre novembre et décembre 2022 sur la base des derniers bilans disponibles ainsi que d'informations publiquement accessibles.

## Auteur·e·s Deloitte



**Alessandro Miolo**  
Président du Conseil  
d'administration Deloitte  
Suisse SA



**Jan Meyer**  
Responsable programme  
Audit Committee engage  
(«ACe»)



**Andrea Wetzel**  
Manager programme  
Audit Committee engage  
(«ACe»)



# Méthodologie, personnes interviewées et auteur.e.s

## Personnes interviewées

Les personnes suivantes ont accepté d'être interviewées dans le cadre de l'élaboration de cette publication :

### Christian Bovet

**Université de Genève:** professeur à la Faculté de Droit  
**BNP Paribas (Suisse) SA:** Vice-président du Conseil d'administration, Président du Comité d'audit et des risques, membre du Comité des Rémunérations

### Denise Koopmans

**Cicor Group:** membre du Conseil d'administration, présidente du Comité d'audit  
**La Poste Suisse SA:** membre du Conseil d'administration, présidente du Comité Investment, M&A  
**Royal BAM Group:** membre du Conseil d'administration, présidente du Comité des rémunérations  
**Sanoma:** membre du Conseil d'administration, présidente du Comité d'audit

### Tobias Pfeiffer

**Schweizerische Mobiliar Holding AG:** membre du Conseil d'administration, présidente du Comité d'audit, membre du Comité de développement durable  
**Opirec GmbH:** propriétaire

### Eric Elzvik

**AB Volvo:** membre du Conseil d'administration, président du Comité d'audit  
**EQT Group:** Senior Industrial Advisor  
**LM Ericsson:** membre du Conseil d'administration, président du Comité d'audit et de compliance  
**Landis+Gyr Group AG:** membre du Conseil d'administration, Lead Independent Director et président du Comité des rémunérations

### Giulia Neri-Castracane

**Université de Genève:** professeure à la Faculté de Droit  
**The Watch Library Foundation:** membre du Conseil de fondation

### Eveline Saupper

**Flughafen Zürich AG:** membre du Conseil d'administration, présidente du Nomination & Compensation Committee, membre du Public Affairs Committee  
**Georg Fischer AG:** membre du Conseil d'administration, présidente du Comité des rémunérations  
**Clariant AG:** membre du Conseil d'administration, présidente du Compensation Committee  
**Tourismus Savognin Bivio Albula AG:** vice-présidente du Conseil d'administration  
**Forbo Holding AG:** membre du Conseil d'administration, membre de l'Audit & Finance Committee

### Annette Köhler

**Université de Duisburg-Essen:** titulaire de la chaire de comptabilité, révision et contrôle  
**DKSH Holding AG:** membre du Conseil d'administration  
**DMG Mori AG:** membre du Conseil de surveillance  
**GEA Group AG:** membre du Conseil de surveillance  
**Gerresheimer AG:** membre du Conseil de surveillance

### Markus Neuhaus

**Baloise Group:** membre du Conseil d'administration, président du Comité d'audit, membre du Comité de stratégie et de gouvernance  
**Barry Callebaut Group:** vice-président du Conseil d'administration, président du Comité d'audit  
**Galenica AG:** membre du Conseil d'administration, président du Comité d'audit, membre du Comité de Gouvernance, Nomination et Développement durable, membre du Comité Rémunération  
**Jacobs Holding AG:** membre du Conseil d'administration, président du Comité d'audit

### Michèle Sutter-Rüdisser

**Université de St-Gall:** professeure titulaire d'«Organizational Control and Governance», directrice de l'Institut «Law & Economics» (IFF-HSG)  
**Erste Bank Group AG:** membre du Conseil de surveillance, du Comité de nomination et du Comité d'audit  
**Banque cantonale des Grisons:** membre du Conseil de banque, membre du Comité d'audit et des risques  
**Helsana Assurances SA:** membre du Conseil d'administration, membre du Comité d'audit et des risques

# Pour vous : le programme Audit Committee engage («ACe»)

Audit Committee engage (ACe en abrégé) est un **programme exclusif pour les membres des comités d'audit** qui aborde des thèmes pertinents sous la forme de modules compacts.

## Podcast In Focus – Des thèmes liés au comité d'audit à explorer en nomade

Dans notre [série de podcasts In Focus](#), nous vous proposons des discussions instructives et ciblées, avec des informations fournies par des experts, afin de vous soutenir au mieux dans votre travail au sein du comité d'audit. Notre série actuelle de podcasts tourne autour du thème de la «fraude» et aborde notamment les sujets suivants dans les différents épisodes :

- Épisode 1: Les différentes dimensions de la fraude
- Épisode 2: La fraude au bilan
- Épisode 3: Le détournement de biens
- Épisode 4: Les actes illégaux et le coût de la non-compliance

Vous pouvez écouter le podcast In Focus et vous y abonner ici :

[Apple Podcasts](#)

[Spotify](#)

[Google Play](#)

## Événements

En 2023, nous aborderons une fois encore des sujets qui ne manqueront pas d'intéresser les membres des comités d'audit.

En plus de proposer des exposés d'experts, ces événements vous offrent la possibilité d'avoir un échange avec des spécialistes et des collègues membres de comités d'audit.

**Vous aimeriez vous rejoindre cette communauté? Adressez-vous dans ce cas à Alessandro Miolo ou Jan Meyer.**

**Alessandro Miolo**  
Président du Conseil  
d'administration  
Deloitte Schweiz AG  
[amiolo@deloitte.ch](mailto:amiolo@deloitte.ch)  
[LinkedIn](#)

**Jan Meyer**  
Director Audit & Assurance,  
Responsable du programme  
Audit Committee engage  
(«ACe»)  
[janmeyer@deloitte.ch](mailto:janmeyer@deloitte.ch)  
[LinkedIn](#)



Cette publication est rédigée en termes généraux. Il est recommandé d'obtenir un avis professionnel avant toute décision d'agir ou de ne pas agir au regard du contenu de cette publication. Deloitte SA n'assume aucune responsabilité et décline toute responsabilité pour les pertes découlant d'actions ou inactions sur la base des informations contenues dans cette publication.

Deloitte SA est une filiale de NSE LLP, société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. DTTL et Deloitte NSE LLP ne fournissent pas elles-mêmes de services aux clients. Pour une description de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about).

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).