

# GOUVERNANCE D'ENTREPRISE: CINQ EXPERTS, CINQ QUESTIONS

## La durabilité gagne en importance

Expertsuisse encourage le dialogue sur une gestion d'entreprise responsable. Le directeur d'Expertsuisse, Marius Klauser, s'interroge sur ce que les universitaires et les praticiens pensent de la gouvernance d'entreprise d'aujourd'hui et de demain. Découvrez ici les réponses de cinq experts reconnus en gouvernance d'entreprise.

### Michèle F. Sutter-Rüdisser



PROF. DR. OEC.,  
PROFESSEURE  
TITULAIRE À  
L'UNIVERSITÉ DE  
SAINT-GALL,  
MEMBRE INDÉPENDANT  
DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION

### Hans Caspar von der Crone



PROF. DR. IUR.,  
AVOCAT, PROFESSEUR  
ORDINAIRE DE DROIT  
PRIVÉ ET ÉCONOMIQUE  
À L'UNIVERSITÉ DE  
ZURICH

Qu'entendez-vous par «gouvernance d'entreprise» ?

La gestion d'entreprise responsable pour un avenir durablement couronné de succès.

Par «gouvernance d'entreprise», j'entends les normes pour l'organisation et la gestion efficace des entreprises.

Lorsque vous pensez à l'évolution des années passées, quels problèmes liés à la gouvernance d'entreprise ont été résolus de manière satisfaisante, lesquels ont été mal résolus et pourquoi ?

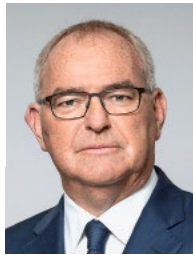
Nous en avons déjà résolu beaucoup avec succès. Ces dernières années, les activités de gouvernance d'entreprise étaient cependant trop axées sur les structures et la composition des organes supérieurs de direction. À présent, il est temps – et beaucoup plus pertinent selon moi – de se concentrer sur les processus du conseil d'administration, par exemple les «Board Working Styles» (professionnalisation de la collaboration) ou les «Board Relationships» (p. ex. gestion des parties prenantes).

Aspects positifs: l'amélioration massive de la reddition des comptes et la légitimation des rémunérations par l'institutionnalisation du comité de rémunération et l'implication de l'assemblée générale. Aspects négatifs: la tendance des conseillers en vote à décider, essentiellement dans les petites sociétés et pour des raisons de coûts, selon le «schéma F» et sans procéder à l'examen matériel nécessaire des points à l'ordre du jour.

**Sabine Döbeli**CEO DE SWISS  
SUSTAINABLE FINANCE

Ce terme désigne l'ensemble des processus par lesquels une entreprise est dirigée au niveau stratégique – donc au niveau du conseil d'administration. Une bonne gouvernance d'entreprise se caractérise par exemple par un organe de surveillance indépendant dont la composition est diversifiée et qui fixe à la direction des objectifs opérationnels à long terme, incluant également des thèmes centraux liés au développement durable.

En matière de diversité, beaucoup de choses ont commencé à bouger, notamment parce que la pression sur les entreprises s'est accrue. Mais dans le domaine de la diversité des genres, l'objectif est encore loin d'être atteint.

**Christoph Mäder**PRÉSIDENT  
D'ECONOMIESUISSE

La gouvernance d'entreprise est le cadre réglementaire pour la direction et la surveillance des organisations. Les intérêts de toutes les parties prenantes concernées doivent être pris en considération. Le Code suisse définit la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des principes axés sur la poursuite d'intérêts durables des entreprises qui, tout en sauvegardant la capacité de décision et l'efficacité, visent à instaurer au plus haut niveau de l'entreprise la transparence et un rapport équilibré entre direction et contrôle.

Les sociétés suisses ouvertes au public sont réputées bien placées en matière de gouvernance d'entreprise. La prise de conscience de la nécessité de diriger les organes de façon professionnelle, d'éviter les conflits d'intérêts et de renforcer la gestion du contrôle est forte. Le Code suisse de bonnes pratiques d'Economiesuisse, régulièrement utilisé comme base par les grandes et les petites entreprises, doit également être considéré comme une réussite. Des exemples négatifs rares, mais fortement repris par les médias, montrent que la gouvernance d'entreprise doit être prise au sérieux dans tous les cas de figure. Cela vaut en particulier pour les entreprises proches de la Confédération, qui profitent de mandats de prestations de l'État et qui sont ainsi dans une situation de conflits d'intérêts et d'objectifs.

**Cornelia Ritz Bossicard**MEMBRE INDÉPENDANT  
DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION,  
PRÉSIDENTE DE  
SWISSVR, MANAGING  
PARTNER 2BRIDGE

Une bonne gouvernance d'entreprise est une gouvernance d'entreprise efficace et importante pour instaurer la confiance. Le conseil d'administration fait le lien entre les actionnaires et la direction. Il imprime sa marque au gouvernement d'entreprise, veille notamment à ce que les actionnaires puissent exercer leurs droits et s'acquitter de leurs obligations et constitue l'organe de direction et de surveillance stratégique de la société. La transparence ainsi qu'un rapport équilibré entre direction et contrôle renforcent la confiance.

Des thèmes tels que la protection des actionnaires, la composition des équipes (y. c. la diversité), la rémunération ainsi que les obligations de reporting destinées à renforcer la transparence étaient au cœur des préoccupations dans le passé et, malgré de nombreux progrès, le resteront à l'avenir également.

L'asymétrie d'information entre la direction, le conseil d'administration et les actionnaires reste un défi. L'objectif d'une bonne gouvernance d'entreprise doit être de garantir que les différents acteurs agissent dans l'intérêt de l'entreprise.

**Quels sont selon vous les plus grands défis auxquels la gouvernance d'entreprise sera confrontée à l'avenir ?**

Hormis les défis macroéconomiques significatifs, des débats sur la propriété, c'est-à-dire les droits et obligations de regard légitimes et non légitimes dans le cadre de la communauté élargie des parties prenantes («Wider Stakeholder Community»), nous occuperont de plus en plus fréquemment. En font également partie le rôle de l'État et son influence sur le secteur privé. En outre, nous ressentirons de façon encore plus radicale la disponibilité limitée des ressources. D'autres interventions réglementaires auront lieu à ce sujet (voir p. ex. la taxonomie européenne des activités durables [«EU taxonomy for sustainable activities»] ou les critères de référence en matière de climat et des informations à fournir sur les risques ESG [«EU climate benchmarks and benchmarks' ESG disclosures»]). À cela s'ajoutent les opportunités et les risques de nouveaux champs d'application tels que par exemple la blockchain dans les domaines du real-time accounting, des contrats intelligents (smart contracts) ou du vote électronique.

La majorité des investisseurs, qu'ils soient institutionnels ou privés, réalisent des investissements entièrement diversifiés. Ils se fondent sur l'indice boursier et n'ont pas l'occasion de s'engager dans la gouvernance de la société. Ils se comportent donc de façon passive («apathique-rationnelle»). Les actionnaires activistes peuvent compenser cette passivité, mais eux aussi agissent d'abord dans leur propre intérêt.

**Quel rôle attribuez-vous à la gouvernance d'entreprise dans la discussion sur la durabilité/l'ESG ?**

Selon un vieux dicton, «Quand le vent du changement se lève, les uns construisent des murs, les autres des moulins à vent.» La gouvernance d'entreprise est le catalyseur: une gestion d'entreprise responsable considère les thèmes ESG comme une opportunité et les utilise de façon innovante comme un avantage concurrentiel. Il s'agit notamment d'analyser avec précision la manière de penser de la jeune génération (futurs clients et collaborateurs), d'anticiper les tendances possibles et de les utiliser pour notre travail stratégique.

Nous devons dissocier systématiquement, d'une part, les structures et les processus et, d'autre part, les prescriptions relatives au contenu.

Avec l'«Ecological and Social [Responsibility]», donc avec les lettres «E» et «S» d'ESG, nous nous référons au contenu. Nous nous demandons quelles prescriptions l'entreprise doit respecter dans les domaines de l'environnement et des questions sociales.

Avec le «G» de «Governance», en revanche, nous nous référons aux structures et aux processus qui garantissent la mise en œuvre efficace et efficiente, dans toute l'entreprise, des normes en vigueur. La gouvernance peut contribuer à la mise en œuvre de normes, mais celles-ci doivent être débattues et définies dans le système politique.

**Comment la Suisse devrait-elle se positionner à l'avenir en matière de gouvernance d'entreprise/ESG (régulation externe ou autorégulation) ?**

D'une part, l'entrepreneuriat suisse devrait communiquer plus résolument des informations sur ses activités ESG existantes, et ce notamment pour combattre l'activisme réglementaire avec un esprit libéral et une responsabilité entrepreneuriale. D'autre part, la Suisse ne pourra pas se soustraire entièrement aux plans d'action internationaux à l'instar du Pacte vert pour l'Europe. Nous devrions toutefois nous efforcer de garder le contrôle et, comme nous l'avons fait avec succès dans le passé, d'assurer de manière exemplaire et avec toute la circonspection requise un bon équilibre entre autorégulation et régulation externe. Car nous savons tous que seul un entrepreneuriat durable sera en mesure de survivre à long terme.

Dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, bien des chemins mènent à Rome, c'est-à-dire au succès entrepreneurial. C'est pourquoi l'autorégulation se situe ici au premier plan.

La responsabilité écologique et sociale, en revanche, ne pourra pas être atteinte sans prescriptions légales contraignantes.

**Sabine Döbeli**

De mon point de vue, trop peu d'entreprises ont actuellement une stratégie climatique claire, qui se reflète également dans les plans de rémunération. Des systèmes d'incitation efficaces ainsi qu'une bonne compréhension des risques constituent des composantes importantes d'une gouvernance d'entreprise viable et des éléments de gestion centraux au niveau de la direction.

**Christoph Mäder**

L'un des grands défis sera de placer le succès durable des entreprises au cœur de la gestion d'entreprise. Il s'agit également de veiller à ce que l'équilibre des pouvoirs («checks and balances») soit préservé. Les préoccupations qui ne sont portées que par des minorités peuvent, notamment en raison des possibilités technologiques, être exprimées avec une forte pression, par exemple au détriment de la réputation de l'entreprise.

**Cornelia Ritz Bossicard**

La diversité des thèmes et les exigences imposées aux entreprises augmentent. Je constate de plus en plus fréquemment des intérêts divergents entre différentes parties prenantes au sein et en dehors de l'entreprise. Dans ce contexte, la gestion des conflits d'intérêts revêt encore plus d'importance. Ce qui compte, c'est non seulement ce que les entreprises font, mais aussi pourquoi et comment elles le font, ainsi que la contribution qu'elles apportent à la société.

La gouvernance d'entreprise joue un rôle important dans ce contexte. Ce n'est que si le conseil d'administration a une vision claire de la manière dont une entreprise doit aborder les questions centrales de durabilité et qu'il donne des consignes correspondantes à la direction que la nécessaire transformation vers une économie respectueuse du climat pourra se faire. Les organes dirigeants devraient dès lors élaborer aujourd'hui des stratégies claires sur la façon dont leur entreprise peut apporter sa contribution à la stratégie climatique suisse.

Une gestion d'entreprise moderne est fondée sur la durabilité et donc sur l'ESG. Le succès durable de l'entreprise indique en même temps la voie à suivre pour une stratégie globale de développement durable des entreprises. Celle-ci doit couvrir toutes les dimensions de la durabilité – écologique, sociale et économique. La gouvernance d'entreprise doit offrir aux entreprises un cadre réglementaire pour coordonner ces points de façon appropriée.

Outre les questions environnementales et sociales, la gouvernance d'entreprise fait partie intégrante de la discussion relative à l'ESG. Le développement durable et l'exercice de la responsabilité sociétale constituent une occasion pour l'entreprise de se différencier. La culture d'entreprise a une forte influence sur la gouvernance d'entreprise pour réduire les risques et saisir les occasions qui se présentent.

La transparence concernant les facteurs ESG pertinents constitue une base essentielle pour une gestion d'entreprise durable. Les obligations de reporting suisses devraient s'appuyer sur des normes internationales. Dans le débat sur le climat, le Conseil fédéral a indiqué la voie à suivre en apportant son soutien au groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD).

La Suisse devrait trouver sa propre ligne de conduite en matière de réglementation. Elle doit cependant se fonder sur les développements internationaux. Dans le domaine de l'ESG, avec le contre-projet indirect à l'initiative «Entreprises responsables», la première pierre a été posée dans le CO pour un reporting ESG selon le modèle de l'UE. À l'ère de la digitalisation et de l'interdépendance internationale croissante, la Suisse ne doit pas faire cavalier seul. Des référentiels réglementaires axés sur des principes et offrant la flexibilité nécessaire pour l'aménagement des détails constituent un atout de la place économique suisse. Le Code suisse d'Economiesuisse est un exemple de l'interaction réussie entre loi et autorégulation.

Dans le domaine de la gouvernance d'entreprise/de l'ESG, la Suisse devrait, à l'avenir également, se positionner avec un bon équilibre entre des éléments de régulation et d'autorégulation ainsi que des règles de conduite volontaires et ainsi tenir compte de la diversité des entreprises suisses. Du point de vue des entreprises, une bonne gouvernance d'entreprise et de bons critères ESG ne constituent pas une fin en soi mais sont un facteur de réussite.