



Comment les conseils d'administration évaluent leur travail

swissVR Monitor II/2021

Août 2021

Sommaire

Préambule	3
Points-clés de l'étude	4
Perspectives	5
Perspectives économiques, sectorielles et commerciales	5
Focus : Comment les conseils d'administration évaluent leur travail	7
Types et fréquence d'évaluation du conseil d'administration	7
Thématiques d'évaluation du conseil d'administration	9
Les réunions du conseil d'administration sans la direction	10
Évaluer le travail de son propre conseil d'administration	11
Évaluer les défis possibles de son propre conseil d'administration	12
Mesures d'amélioration adoptées suite à l'évaluation du conseil d'administration	13
Questions organisationnelles au sein du conseil d'administration	14
Organisation interne du conseil d'administration	14
Les défis du conseil d'administration	15
Responsabilités spécifiques et comités	16
Interviews	19
Eftychia Fischer au sujet de la performance des conseils d'administration	19
Martin Hirzel au sujet des défis possibles de l'évaluation du conseil d'administration	21
Christian Wunderlin au sujet de l'évaluation du conseil d'administration dans les PME	23
Contacts et auteurs	27

À propos de l'étude

Le présent rapport est la dixième édition de l'enquête swissVR Monitor et s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 408 membres de conseils d'administration suisses. L'objectif de cette étude est de recueillir l'opinion des membres de conseils d'administration sur les perspectives économiques, sectorielles et commerciales ainsi que sur des questions de gouvernance d'entreprise. Chaque numéro du swissVR Monitor traite d'un sujet d'actualité et celui-ci porte sur le thème central de l'évaluation du travail du conseil d'administration.

Cette étude swissVR Monitor a été menée par swissVR en collaboration avec Deloitte et la Haute école spécialisée de Lucerne entre le 7 juin 2021 et le 15 juillet 2021. Au total, y ont participé 408 membres de conseils d'administration de sociétés cotées en bourse, mais aussi de petites et moyennes entreprises (PME) de tous les secteurs importants de l'économie suisse. 32 % des participants sont membres de conseils d'administration de grandes entreprises, 35 % de moyennes entreprises et 33 % de petites entreprises.

Le but du swissVR Monitor est, d'une part, de proposer un éclairage aux membres actifs de conseils d'administration sur des problématiques qui les concernent en leur permettant de comparer leur propre point de vue à celui de leurs pairs. D'autre part, l'enquête permet au grand public de comprendre comment les membres de conseils évaluent des thématiques en lien avec leur activité et la situation économique actuelle.

À propos de la méthodologie

Lorsque l'on compare les résultats de l'enquête à ceux des études précédentes, il est important de noter que le nombre de sondés et la composition de l'échantillon de participants considéré peuvent varier d'une enquête à l'autre. Les pourcentages ont été arrondis de sorte que la somme des réponses soit toujours égale à 100 %. La taille de l'entreprise dépend de ses effectifs : les petites entreprises comptent jusqu'à 49 employés, les moyennes entre 50 et 249 employés et les grandes entreprises au moins 250 salariés.

Préambule

Pris dans la routine de leur travail quotidien et concentrés sur le contenu de leur activité, les membres de conseils d'administration peuvent aisément oublier de faire une pause pour s'interroger sur l'efficacité de leurs actions et les possibilités d'amélioration. Et c'est précisément le thème central de la présente enquête du swissVR Monitor II/2021 : quelles méthodes d'évaluation les conseils d'administration utilisent-ils pour évaluer leur travail ? Heureusement, la grande majorité des conseils d'administration procèdent effectivement à une évaluation de leur travail et adoptent, en conséquence, des mesures d'amélioration. Si dans l'ensemble, le bilan de l'évaluation des conseils d'administration est positif, les administrateurs doivent toutefois se montrer plus entreprenants s'agissant notamment de la mise en œuvre effective des mesures d'amélioration.

Chères lectrices, chers lecteurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter le swissVR Monitor II/2021, une enquête réalisée par l'association swissVR en collaboration avec le cabinet de conseil Deloitte et la Haute école spécialisée de Lucerne. Pour cette édition, nous avons interrogé 408 membres de conseils d'administration en Suisse. Les résultats donnent une fidèle indication de leur opinion sur les perspectives économiques et commerciales, mais nous renseignent également sur la façon dont ils abordent plusieurs sujets liés à leur activité. Nous avons choisi, cette fois, de nous intéresser aux méthodes d'évaluation auxquelles les membres des conseils d'administration ont recours pour évaluer leur travail.

Les résultats du swissVR Monitor II/2021 dressent un tableau intéressant :

- Les membres de conseils d'administration (CA) affichent un optimisme rayonnant s'agissant des perspectives économiques, sectorielles et commerciales. La crise du Covid-19 semble avoir été surmontée et les sondés s'attendent à une reprise économique.
- Une grande majorité des personnes interrogées déclarent que leur conseil d'administration évalue son travail ponctuellement et qu'il utilise, pour ce faire, diverses méthodes telles que les discussions spontanées, les séances de feedback individuelles et les questionnaires.
- La majorité des évaluations des activités des conseils d'administration sont des auto-évaluations formelles qui se déroulent, dans la plupart des cas, tous les ans. Rarement, les conseils d'administration font appel à des intervenants externes pour évaluer leur travail.

- L'évaluation porte principalement sur l'organisation interne et les méthodes de travail du conseil d'administration ainsi que sur la coopération avec la direction. L'organisation de réunions des organes du CA (sans la direction) est une pratique courante.
- Les personnes interrogées jugent très bonnes la coopération entre la direction et le conseil d'administration ainsi que l'organisation interne et les méthodes de travail au sein du conseil d'administration. Elles estiment néanmoins qu'il leur est difficile d'établir une profonde démarcation entre les sujets stratégiques et opérationnels et que l'influence excessive des membres individuels du conseil d'administration peut être trop pesante sur le plan décisionnel.
- Dans la plupart des cas, les conseils d'administration adoptent des mesures d'amélioration suite à ces évaluations. Ils déclarent les appliquer partiellement ou dans une large mesure. De toute évidence, des progrès doivent être réalisés dans la mise en œuvre concrète et effective de ces mesures.
- En matière d'organisation interne, la majorité des membres des conseils d'administration attribuent des portefeuilles ou des domaines de spécialisation aux membres individuels du conseil, bien qu'il existe des différences en fonction de la taille et du secteur de l'entreprise.
- Seule une minorité des conseils d'administration forme des comités. Là encore, la taille de l'entreprise, du secteur, et du conseil d'administration est un facteur déterminant pour l'organisation interne.

Nous tenons à remercier sincèrement tous les membres de conseils d'administration qui ont participé à cette nouvelle enquête swissVR Monitor. Nous espérons, chères lectrices, chers lecteurs, que vous trouverez cette étude intéressante.



Cornelia Ritz Bossicard
Présidente de swissVR



Reto Savoia
CEO de Deloitte Suisse



Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Professeur à l'Institut financier de Zoug IFZ /
Haute école spécialisée de Lucerne

Points-clés de l'étude



72 %

s'attendent à une évolution favorable de la conjoncture économique en Suisse au cours des douze prochains mois.

Une forte reprise économique en perspective après la crise du Covid-19

Les prévisions économiques, sectorielles et commerciales des membres des conseils d'administration (CA) pour les douze prochains mois sont globalement très positives. Il existe néanmoins des différences selon le secteur d'activité. En effet, alors que dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, les membres de conseils d'administration se montrent très optimistes, les administrateurs issus du secteur du tourisme et de l'hôtellerie ainsi que du secteur financier émettent (encore) un pronostic un peu plus réservé. Ces résultats montrent que les prédictions sur la reprise économique post-Covid-19 dépendent du secteur.



80 %

déclarent que leur conseil d'administration réalise une auto-évaluation de son travail.

Une majorité écrasante de conseils d'administration procède à des auto-évaluations

L'auto-évaluation est une pratique très répandue parmi les conseils d'administration en Suisse. Plus de la moitié des administrateurs utilisent une méthode d'évaluation formelle (par exemple, des entretiens/discussions structurés ou des questionnaires). Dans la plupart des cas, l'évaluation a lieu chaque année. Il s'agit le plus souvent d'auto-évaluations ; rares sont les évaluations réalisées en externe par des tiers. Les conseils d'administration des grandes entreprises mais aussi des secteurs du transport et de la logistique ainsi que des services financiers évaluent plus fréquemment que la moyenne leur travail de manière formelle ou structurée.



50 %

abordent la question de la performance du conseil d'administration au cours de l'évaluation.

Un large éventail de sujets sont traités lors de l'évaluation des CA

Dans le cadre de l'évaluation de leur travail, les membres des CA se concentrent principalement sur l'organisation interne et les méthodes de travail du conseil, ainsi que sur la coopération avec la direction. Parmi les autres sujets traités par une large majorité de CA figurent la qualité des documents et des rapports sur les activités du CA, la capacité du conseil à rester informé sur les événements importants au sein de l'entreprise, et les questions d'ordre relationnel telles que la culture de la discussion. Il est étonnant de constater que seul un conseil d'administration sur deux aborde la question de ses propres performances dans le cadre de l'évaluation.



98 %

considèrent qu'ils jouent les rôles de sparring-partners et de partenaires critiques constructifs vis-à-vis de la direction.

Une évaluation très positive du travail du CA, mais aussi des défis à relever

Les membres des conseils d'administration interrogés jugent très positives leur propre coopération avec le conseil de direction ainsi que l'organisation interne et les méthodes de travail au sein du conseil. Presque tous les membres des conseils d'administration affirment qu'ils jouent le rôle de sparring-partners vis-à-vis de la direction, qu'ils remettent en question son travail et lui donnent un feedback constructif. Selon les sondés, les deux plus importants défis auxquels ils doivent faire face sont les suivants : d'une part, les membres individuels du conseil d'administration ne parviennent pas à distinguer de manière assez claire les questions stratégiques et les problématiques opérationnelles, d'autre part, les membres individuels du conseil d'administration ont une influence excessive sur les décisions prises par le conseil.



80 %

tirent de l'évaluation des mesures concrètes d'amélioration.

Dans la plupart des cas, l'évaluation conduit à des mesures d'amélioration

Quatre personnes interrogées sur cinq déclarent que des mesures concrètes visant à améliorer le travail du conseil sont prises pendant ou après l'évaluation du conseil. À l'inverse, le cinquième restant déclare que le travail du conseil n'a pas besoin d'être amélioré ou n'a pas identifié un tel potentiel d'optimisation lors de l'évaluation. Les administrateurs interrogés déclarent que lorsque les conseils formulent des mesures d'amélioration, ils les mettent pour la plupart en œuvre mais qu'ils pourraient sans doute le faire de manière plus systématique.



43 %

créent des comités au sein du conseil d'administration.

La formation de comités dépend fortement de la taille et du secteur de l'entreprise

Un peu moins de la moitié des conseils d'administration forment des comités. Dans les grandes entreprises, les conseils sont près de trois quarts à avoir établi des comités alors que dans les petites entreprises, ils ne sont qu'un cinquième. C'est dans le secteur financier que la formation de comités au sein de CA est une pratique courante : près de quatre cinquièmes des conseils d'administration ont au moins un comité. Dans la plupart des autres secteurs, moins de la moitié des conseils d'administration en ont au moins un. Cependant, dans de nombreux comités des CA, les membres individuels se voient attribuer des portefeuilles particuliers ou des domaines spécialisés.

Perspectives

Perspectives économiques, sectorielles et commerciales

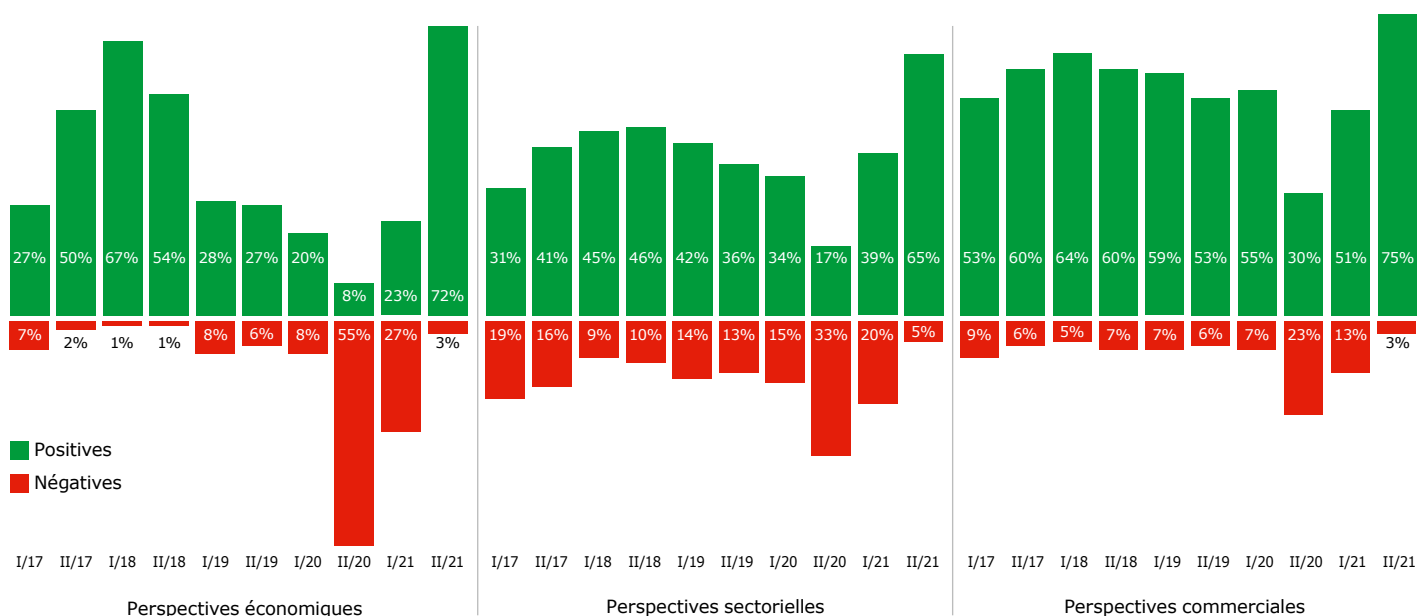
Les membres des conseils d'administration interrogés jugent les **perspectives économiques, industrielles et commerciales** très positives ; c'est la première fois depuis le lancement de l'étude swissVR Monitor qu'ils affichent un optimisme aussi rayonnant. Après avoir atteint un point culminant en 2018, les perspectives économiques n'avaient cessé de se détériorer au fil des ans et ont achevé de s'effondrer en raison la pandémie de Covid-19 (voir figure 1). Dans l'édition du swissVR Monitor de l'été 2020, les sondés ne s'étaient jamais montrés aussi pessimistes s'agissant de leurs prévisions, lesquelles ont été ternies par la crise du Covid-19. Le début de l'année 2021 a marqué un net renversement de tendance et, à l'été 2021, les évaluations positives atteignent des sommets. On retrouve cette tendance aussi bien sur le plan des prévisions économiques globales que sur celui des perspectives sectorielles et commerciales. L'évolution favorable de l'opinion des membres de conseils d'administration s'explique sans doute principalement par l'assouplissement progressif des mesures adoptées contre la pandémie de Covid-19 et la croissance enregistrée au premier semestre 2021. Elle reflète

également les prévisions du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) qui anticipe un redressement vigoureux de l'économie cette année et l'année prochaine.

Après des **perspectives économiques** légèrement sombres dans la dernière édition du swissVR Monitor (27 % de prédictions pessimistes contre 23 % d'optimistes), les évaluations positives l'emportent actuellement très nettement sur les évaluations négatives, à 72 % contre 3 %. Ainsi, dans l'ensemble, le renversement de tendance s'agissant des perspectives économiques semble s'articuler autour d'une reprise économique rapide. Toutefois, les membres du conseil ne se montrent pas aussi optimistes dans tous les secteurs : dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie, seule la moitié des sondés (50 %) se montrent optimistes dans leurs prévisions conjoncturelles pour les douze prochains mois. Ce résultat s'explique principalement par la situation toujours incertaine, les risques liés à la pandémie de Covid-19 ainsi que les restrictions de voyage associées.

Fig. 1 Perspectives économiques, sectorielles et commerciales sur les douze prochains mois

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



S'agissant des **perspectives sectorielles**, deux membres de conseils d'administration sur trois (65 %) s'attendent à une évolution positive au cours des douze prochains mois. Il s'agit de loin du pourcentage positif le plus élevé de l'histoire du swissVR Monitor depuis le lancement de l'enquête en 2017. À l'inverse, au cours des cinq dernières années, il n'y a jamais eu aussi peu de prévisions sectorielles pessimistes qu'aujourd'hui (5 %). Dans le secteur des technologies de l'information et de la communication, les prédictions positives prédominent à 95 %. La spectaculaire progression de la numérisation associée à la pandémie de Covid-19 pourrait en grande partie expliquer cette situation. Les membres de conseils d'administration issus de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie ainsi que du secteur des services financiers se montrent également beaucoup moins optimistes.

Comme dans le cadre des enquêtes précédentes, les administrateurs perçoivent plus favorablement leurs propres **perspectives commerciales** que les perspectives économiques sectorielles. Trois personnes interrogées sur quatre (75 %) considèrent que les douze mois à venir seront prometteurs pour leur entreprise ; c'est également la valeur la plus élevée enregistrée depuis cinq ans. Les administrateurs qui se montrent pessimistes par rapport aux perspectives commerciales de leur propre entreprise sont presque inexistantes (3 %). Ceux qui opèrent dans les secteurs du commerce de détail/des biens de consommation et des technologies de l'information et de la communication émettent des avis particulièrement positifs quant à leurs perspectives commerciales (86 % pour chacun des secteurs). Dans le secteur financier, la part des prédictions optimistes est inférieure à la moyenne (63 %). Cette industrie s'en est étonnamment bien sortie face à la pandémie mais la stagnation des marges d'intérêt, le danger d'une augmentation des risques de crédit, ainsi que les prix record atteints sur les marchés de l'immobilier et des actions sont susceptibles de ternir l'embellie des prédictions.

Focus : Comment les conseils d'administration évaluent leur travail

Le processus de réflexion et d'évaluation réalisé régulièrement par le conseil d'administration sur son propre travail est garant d'une bonne gouvernance d'entreprise. Une telle évaluation peut porter, entre autres, sur la coopération au sein du conseil, sur son organisation interne ou sur des problématiques d'ordre relationnel telles que la culture de la discussion. Ici, l'acception du terme « évaluation » (des conseils d'administration) est donc large : il désigne toutes les activités formelles et informelles visant à réfléchir sur le

travail du conseil d'administration, à l'examiner et à revoir ses performances. Certains aspects spécifiques de l'évaluation du conseil d'administration ont déjà été abordés indirectement dans des numéros précédents du swissVR Monitor, s'agissant par exemple de la nomination de personnel au sein du conseil d'administration (édition 1/2018 du swissVR Monitor). La présente étude se focalise exclusivement sur l'évaluation du conseil d'administration.

Types et fréquence d'évaluation du conseil d'administration

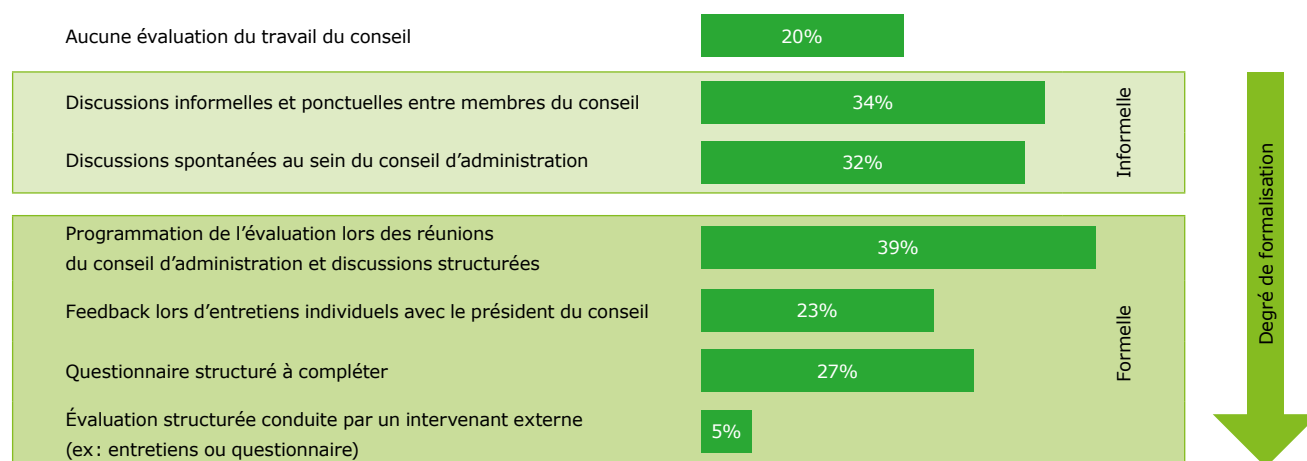
Un cinquième des membres de conseils d'administration déclarent qu'ils **n'évaluent pas le CA** (voir figure 2). Pour les 80 % de répondants restants, le travail du conseil d'administration est évalué d'une manière ou d'une autre, plusieurs méthodes d'évaluation pouvant être utilisées. Ces méthodes diffèrent, entre autres, par leur degré de formalisation ou de structuration. Environ un tiers des répondants affirment que des **discussions ad hoc entre les membres du conseil** (34 %) et des **discussions spontanées au sein du CA** (32 %) ont lieu aux fins de leur propre évaluation. Outre ces évaluations informelles, différentes méthodes d'évaluation formelles sont également utilisées. Deux cinquièmes des administrateurs interrogés (39 %) déclarent que **l'évaluation**

est formellement programmée à l'ordre du jour et que **des discussions structurées au sein du CA sont organisées**. Environ un quart des sondés (23 %) affirment que des **entretiens individuels de feedback ont lieu entre les membres du conseil d'administration et le président**, et environ un quart des administrateurs (27 %) s'appuient également sur des **questionnaires structurés**.

Seulement 5 % des personnes interrogées déclarent faire appel à un intervenant externe pour réaliser des évaluations structurées. La figure 3 confirme le peu d'importance accordé aux évaluations externes par les CA : seul un répondant sur huit (13 %) a déjà demandé à **un prestataire externe de**

Fig. 2 Les différents types d'évaluation du conseil

Question: De quelle façon votre conseil d'administration évalue-t-il son travail/sa performance ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)



mener une évaluation du conseil d'administration. La majorité d'entre eux sont des membres de conseils d'administration de grandes entreprises (54 %) et un nombre supérieur à la moyenne provient de prestataires de services financiers (33 % contre 18 % dans l'ensemble de l'échantillon). Il semble que les évaluations externes du travail du conseil d'administration resteront une priorité relativement faible à l'avenir. Seul un septième des personnes interrogées pensent que leur

conseil d'administration fera l'objet d'une évaluation externe au cours des deux prochaines années. En somme, l'auto-évaluation du travail du conseil reste la pratique la plus courante.

Dans l'ensemble, la majorité des répondants (57 %) indiquent qu'au moins une des **méthodes d'évaluation formelle** est appliquée par leur conseil (voir figure 4) et qu'ils peuvent en outre aussi avoir recours à une évaluation informelle. Parmi

Fig. 3 Évaluation du conseil par des intervenants externes

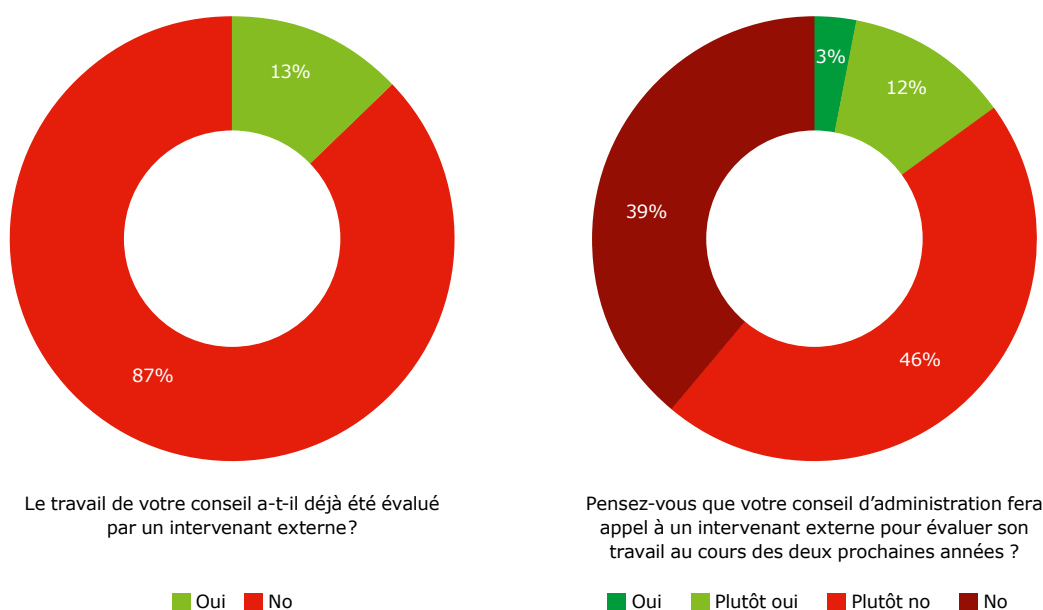
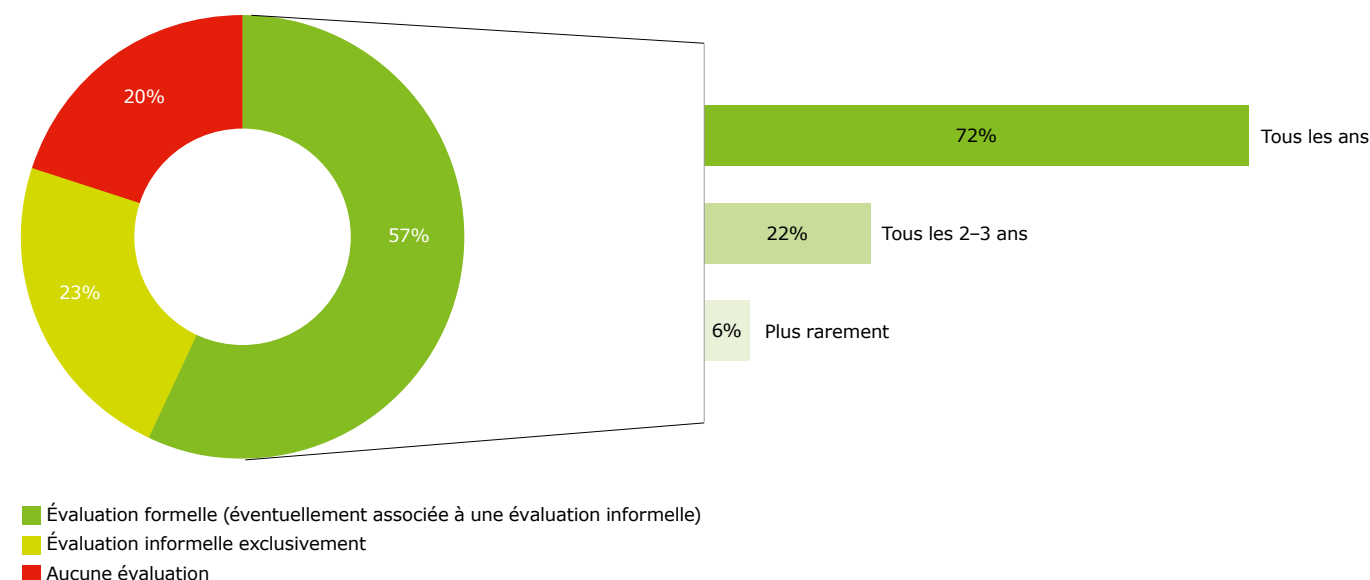


Fig. 4 Fréquence de l'évaluation formelle du conseil d'administration

Question: À quelle fréquence votre conseil d'administration (auto-)évalue-t-il son travail de manière formelle ?



les conseils d'administration qui utilisent au moins une des méthodes d'évaluation formelles, ils réalisent le plus souvent cette évaluation **tous les ans** (72 %), mais parfois aussi tous les **2-3 ans** (22 %) ou **moins fréquemment** (6 %).

Les personnes interrogées sont environ un quart (23 %) à déclarer que le travail de leur conseil d'administration est évalué **exclusivement de manière informelle**. Dans de tels cas, il peut être judicieux d'envisager à l'avenir une auto-évaluation plus formelle du travail du conseil. Il faut également agir auprès du cinquième des répondants qui n'évaluent apparemment pas du tout le travail de leur conseil d'administration.

La réalisation d'une évaluation formelle et la méthode employée dépendent largement de la taille et du secteur de l'entreprise. Par exemple, les conseils d'administration des grandes entreprises choisissent plus souvent que la moyenne

des discussions basées sur l'ordre du jour (53 % contre 29 % pour les petites entreprises) ou des questionnaires structurés (47 % contre 16 % pour les petites entreprises) comme méthodes d'évaluation. Cela peut probablement s'expliquer par le fait que les activités du conseil sont plus formalisées dans les grandes entreprises que dans les petites. En outre, les sociétés cotées en bourse utilisent notamment les méthodologies les plus récentes et les plus avancées dans le cadre d'une évaluation formelle du travail de leur conseil d'administration. Par ailleurs, dans les secteurs réglementés ou dans les entreprises du secteur public, la proportion d'évaluations formelles est de toute évidence supérieure à la moyenne. Dans le secteur financier, par exemple, la pratique la plus répandue est d'inscrire l'évaluation à l'ordre du jour (60 %) et de se fonder sur des questionnaires structurés (69 %). Les CA issus du secteur du transport et de la logistique utilisent surtout le format de la discussion formelle inscrite à l'ordre du jour (57 %).

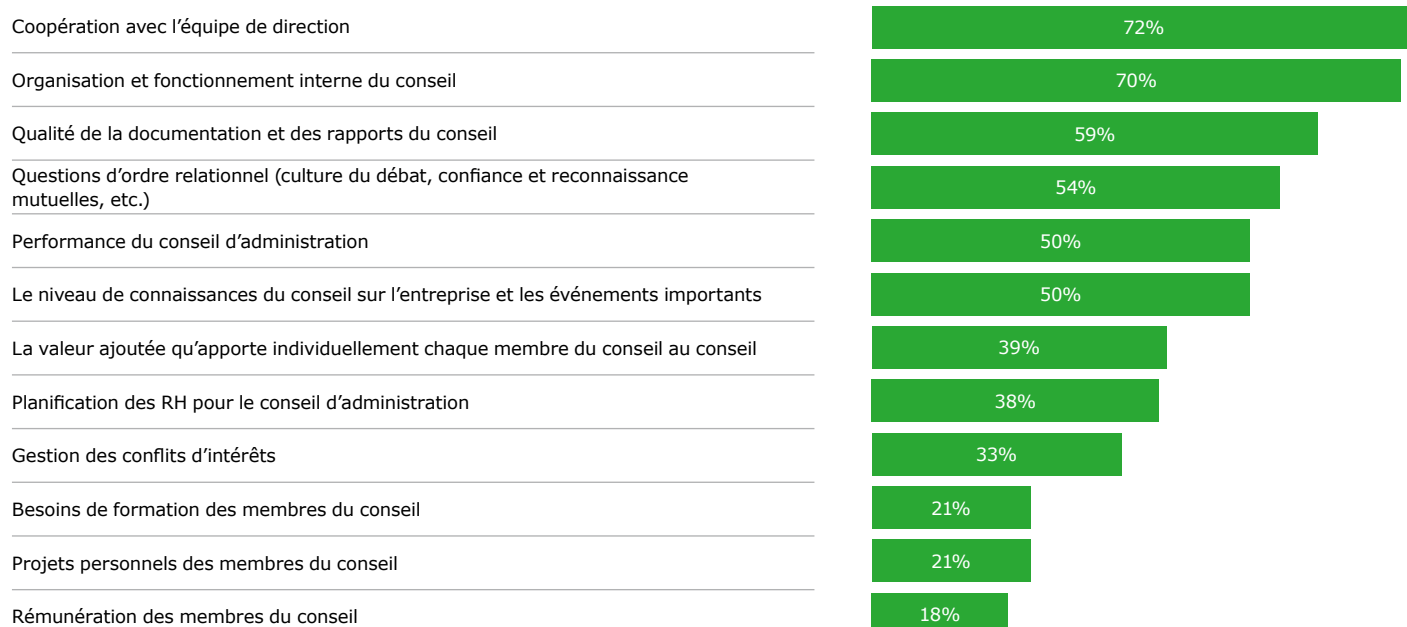
Thématiques d'évaluation du conseil d'administration

La méthode d'évaluation (formelle ou informelle), mais aussi les sujets spécifiques abordés dans le cadre de l'évaluation du CA peuvent être très différents. Nous avons présenté aux répondants plusieurs thématiques qui pourraient ou devraient être incluses dans l'évaluation. Comme le montre la figure 5, celles qui sont le plus fréquemment abordées par les membres des conseils d'administration interrogés sont la **coopération avec la direction** (72 %) et l'**organisation**

interne et le fonctionnement du CA (70 %). Pour la majorité des personnes interrogées, la **qualité des documents et des rapports du conseil d'administration** (59 %) et le **niveau de connaissances du CA** (50 %) sont également des problématiques qui sont traitées lors de l'évaluation du conseil, tout comme les **questions d'ordre relationnel** telles que la culture de la discussion, la confiance et l'appréciation mutuelles (54 %).

Fig. 5 Thématiques d'évaluation du conseil

Question : Parmi les thématiques suivantes, quelles sont celles qui sont traitées lors de l'(auto-)évaluation du conseil d'administration ?
[Plusieurs réponses possibles, n=325]



La **performance du conseil d'administration** est (seulement) discutée par la moitié des personnes interrogées. Et la proportion de ceux qui abordent la thématique de la **valeur ajoutée des membres individuels du conseil d'administration** est encore plus faible (39 %). Il faut en outre garder à l'esprit qu'il est difficile de mesurer la performance d'un comité du conseil ou d'un membre individuel du conseil.

Il s'avère que les questions de planification des ressources humaines pour le conseil d'administration (38 %) et de gestion des conflits d'intérêts (33 %) ne sont traitées que par

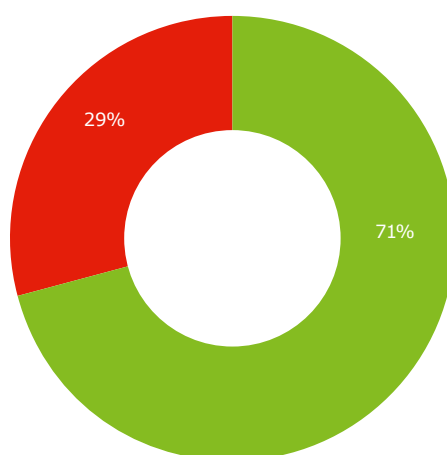
environ un tiers des répondants dans le cadre de l'évaluation. La proportion de répondants qui déclarent que l'évaluation du conseil d'administration porte sur les **besoins de formation des membres du conseil** (21 %), leurs **projets personnels** (21 %) ou **leur rémunération** (18 %) est encore plus faible. Ces résultats peuvent également s'expliquer par le fait que ces sujets ne sont pas abordés régulièrement, mais seulement occasionnellement ou de manière ponctuelle.

Les réunions du conseil d'administration sans la direction

Étant donné que la coopération avec la direction est un sujet important et souvent discuté au sein du conseil d'administration, la question se pose de savoir si le **conseil d'administration organise également ses propres réunions**, c'est-à-dire sans la direction, au cours desquelles ses membres peuvent notamment réfléchir à leur propre travail (mais aussi aux questions d'interaction avec la direction). Comme le montre la figure 6, c'est le cas pour 71 % des personnes interrogées. Cela signifie également que pour plus de deux tiers des répondants, le CA se permet, dans l'esprit de la « bonne gouvernance », de se réunir en cercle restreint pour discuter des problèmes sans la présence de tiers.

Dans les grandes entreprises, la proportion de membres de conseils d'administration qui organisent leurs propres réunions est supérieure à la moyenne (81 %). Ce résultat est certainement aussi dû au fait que la séparation formelle entre le conseil d'administration et le comité de direction est plus nette dans les grandes entreprises. À l'inverse, dans les entreprises (plus petites) gérées par leur propriétaire, les membres de la direction sont souvent aussi membres du conseil d'administration.

Fig. 6 Réunions d'évaluation du conseil sans l'équipe dirigeante



Des réunions du conseil sont-elles organisées sans la présence de l'équipe dirigeante afin que les membres du conseil puissent réfléchir à leur propre travail ? [n=325]

■ Oui ■ No

Évaluer le travail de son propre conseil d'administration

Dans le cadre de l'enquête, les membres des conseils d'administration ont non seulement été interrogés sur la mise en œuvre de l'évaluation, mais aussi sur l'évaluation de leur propre CA et sur les défis qu'ils rencontrent à cette occasion. Globalement, l'évaluation du travail du conseil d'administration est positive (voir graphique 7). Dans 89 à 98 % des cas, les sondés sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec les énoncés qui leur ont été proposés. Il est néanmoins important de relativiser ces résultats considérant les différentes proportions de répondants qui ont déclaré être tout à fait d'accord avec les affirmations proposées.

L'écrasante majorité des répondants (98 %) s'accorde à dire que le CA **remet en question la direction** et se considère comme son « **sparring partner** » (66 % sont tout à fait d'accord avec cette affirmation, 32 % sont plutôt d'accord). Même constat s'agissant de l'énoncé relatif au **feedback direct, personnel et constructif du CA à la direction** : 55 % sont tout à fait d'accord avec cette affirmation et 42 % sont en partie d'accord.

Le tableau est plus nuancé sur le plan des relations au sein du conseil d'administration. La très grande majorité des répondants affirme que le **conseil d'administration est ouvert à de nouvelles approches, perspectives et qu'il tolère les divergences d'opinion** (54 % tout à fait d'accord, 39 % partiellement d'accord). Les avis diffèrent davantage par rapport à **la proposition par le CA de nouvelles idées et suggestions qui profitent à l'entreprise ou à l'utilisation du plein potentiel de tous les membres** (49 % tout à fait d'accord, 40-41 % partiellement d'accord). Les réponses les moins unanimes concernent l'énoncé « **notre CA se caractérise par la confiance mutuelle entre ses membres** » : seuls 44 % des répondants sont tout à fait d'accord avec cette déclaration, tandis que 49 % sont plutôt d'accord.

Fig. 7 Évaluation du travail du conseil

Question: Notre conseil d'administration ...

... questionne l'équipe dirigeante et la considère comme un «sparring partner».



... fournit à la direction des observations directes, personnelles et constructives.



... est ouvert à de nouvelles approches et perspectives, et tolère les opinions divergentes.



... se caractérise par la confiance mutuelle entre ses membres.



... propose des idées nouvelles et offre des suggestions qui profitent à l'entreprise.



... utilise le plein potentiel de chacun de ses membres (expertise, expérience, réseaux).



■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Plutôt en désaccord ■ Pas du tout d'accord

Évaluer les défis possibles de son propre conseil d'administration

S'agissant du potentiel d'amélioration du travail du conseil d'administration, les personnes interrogées ont été invitées à évaluer les différents défis auxquels elles sont susceptibles d'être confrontées (voir figure 8). Là aussi, les réponses collectées continuent de dresser un tableau positif de la situation : entre 89 et 98 % des sondés ont déclaré ne pas être du tout d'accord ou plutôt pas d'accord avec les défis énumérés (barres vert foncé et vert clair).

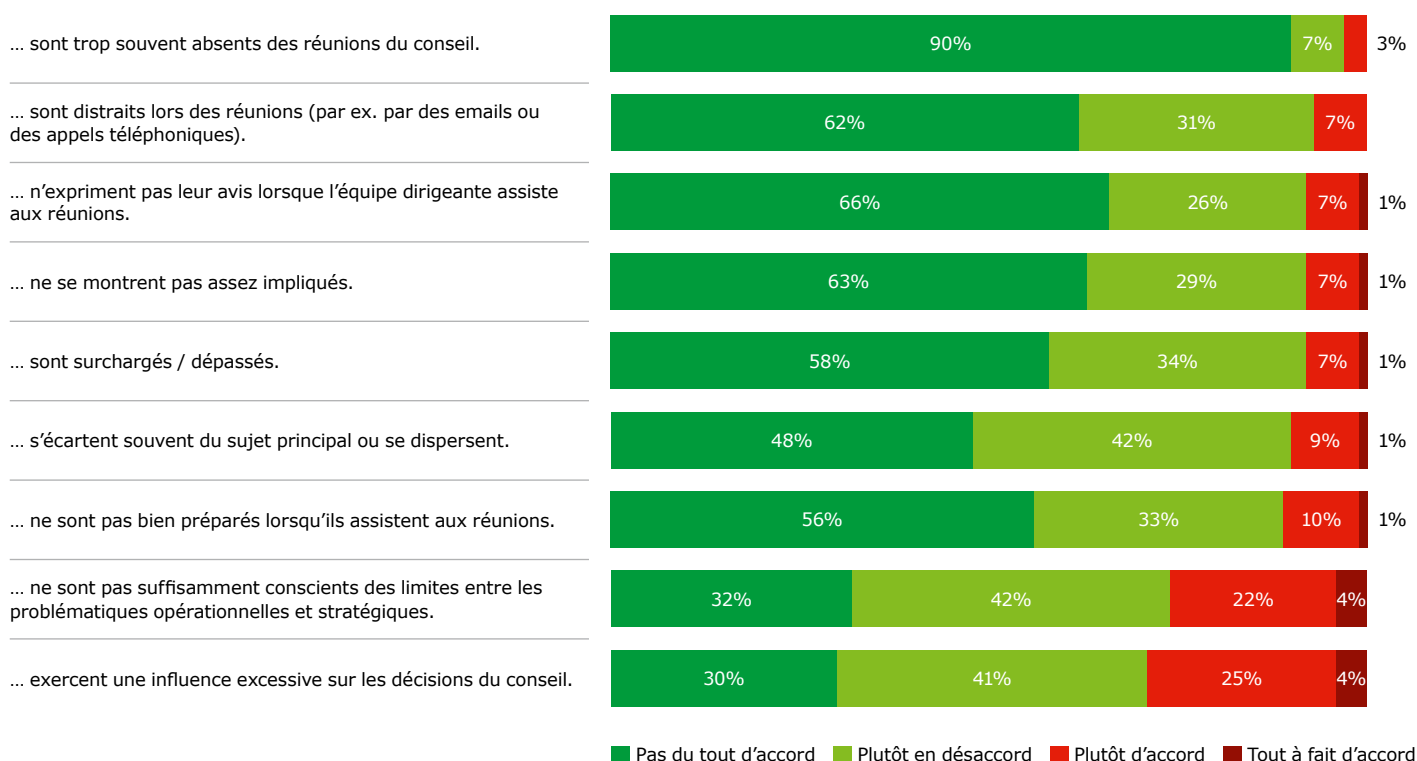
Une fois de plus, une évaluation plus contrastée de la situation émerge si l'on tient uniquement compte de la proportion de personnes interrogées qui déclarent ne pas être du tout d'accord avec des défis en particulier. Ainsi, 90 % des sondés nient les problèmes liés aux **absences trop fréquentes de certains membres du CA**. Deux tiers d'entre eux pensent que les membres du conseil d'administration ne sont pas **distracts lors des réunions** (non applicable pour 66 %) ou expriment leur total désaccord avec l'énoncé « **les membres du conseil d'administration n'expriment pas leur avis lorsque l'équipe dirigeante assiste aux réunions** » (non applicable pour 62 %). Le tableau est également positif s'agissant des questions de **manque d'implication, de surcharge de travail et de préparation insuffisante aux réunions** des membres individuels de conseils d'administration (sans objet pour 56 % à 58 % des sondés).

Cependant, les personnes interrogées semblent percevoir **l'influence excessive de membres individuels du conseil d'administration** comme un problème. Elles ne sont néanmoins que 30 % à constater qu'elles ne doivent pas faire face à ce défi dans leur pratique, tandis que presque autant de sondés (29 %) s'accordent tout à fait ou partiellement à dire qu'il s'agit d'un défi auquel ils sont confrontés. Cela peut également s'expliquer par la domination du président du CA ressentie par de nombreux participants (cf. figure 11).

Deuxième défi majeur : les membres des conseils d'administration semblent **avoir des difficultés à faire la distinction entre les questions stratégiques et opérationnelles**. 26 % des répondants sont tout à fait ou plutôt d'accord avec cette affirmation et seulement 32 % d'entre eux ne la trouvent pas du tout pertinente. S'il est clair que tous les membres de conseils d'administration ne parviennent pas à opérer une nette distinction, c'est sans doute parce qu'ils doivent jouer le double rôle de dirigeant et de membre du conseil d'administration, ce qui est caractéristique des petites et moyennes entreprises.

Fig. 8 Les défis que le conseil doit surmonter dans son travail

Question: Individuellement, les membres du conseil ...

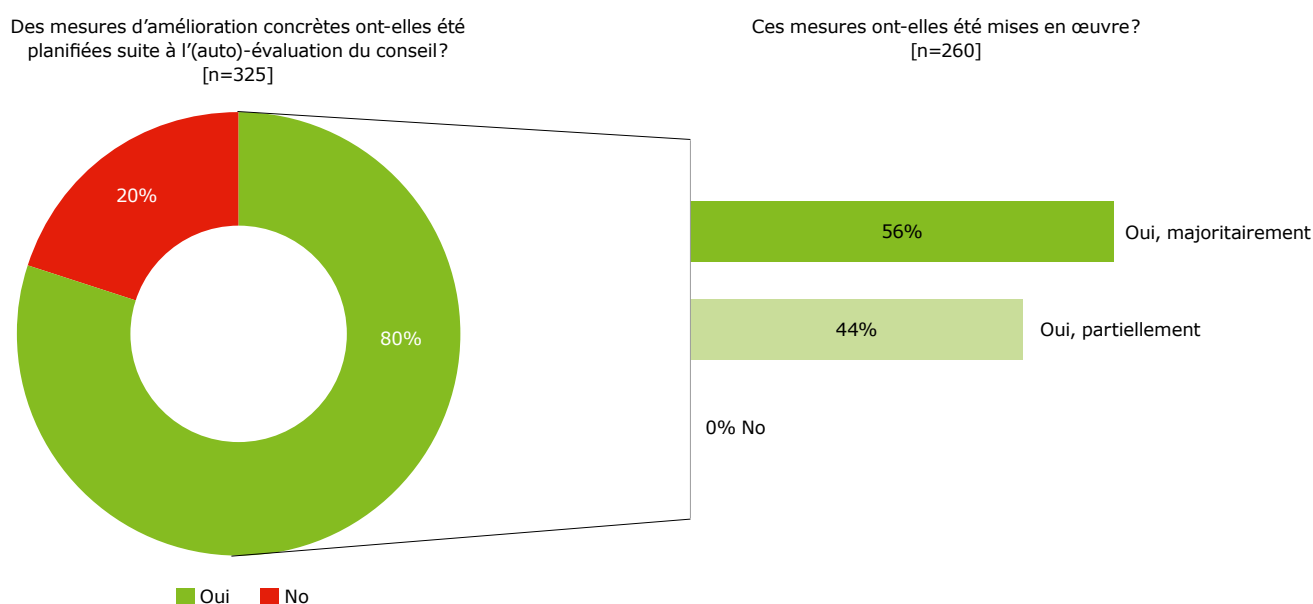


Mesures d'amélioration adoptées suite à l'évaluation du conseil d'administration

L'évaluation du travail du conseil d'administration doit permettre à ce dernier d'examiner ses performances, mais aussi d'identifier les possibilités d'amélioration et d'optimisation. Par conséquent, des **mesures concrètes visant à améliorer la collaboration avec la direction et les performances du conseil d'administration** devraient être élaborées au cours du processus d'évaluation. Quatre membres du CA sur cinq (80 %) pour lesquels une évaluation du conseil a lieu confirment que des améliorations concrètes sont prévues à la suite de l'évaluation (voir figure 9). Pour le cinquième restant (20 %), soit il n'y a pas de potentiel d'amélioration, soit les membres ne parviennent pas à identifier les possibilités d'optimisation au cours de l'évaluation et à adopter des mesures en conséquence.

Lorsque les conseils d'administration prévoient des mesures d'amélioration suite à une évaluation, la question se pose de savoir si celles-ci sont mises en œuvre de manière effective. Tous les membres des conseils d'administration interrogés confirment que les mesures sont mises en œuvre au moins partiellement. Dans la majorité des cas (56 %), les actions prévues sont largement mises en œuvre, dans les autres cas elles le sont partiellement (44 %). Par conséquent, il existe manifestement encore un potentiel d'amélioration dans la **mise en œuvre effective des mesures adoptées suite à l'évaluation**.

Fig. 9 Mesures d'amélioration adoptées suite à l'évaluation du conseil



Questions organisationnelles au sein du conseil d'administration

Organisation interne du conseil d'administration

La répartition des tâches et l'influence des différents membres du CA sont des sujets essentiels à l'organisation interne du conseil d'administration. S'agissant de ces deux questions, les répondants se montrent tout aussi positifs vis-à-vis de la situation dans leur conseil d'administration qu'il y a deux et quatre ans (swissVR Monitor II/2017 et II/2019), lorsque les mêmes questions leur avaient été posées (voir figure 10). Aucune différence notable par rapport aux années précédentes n'est à relever.

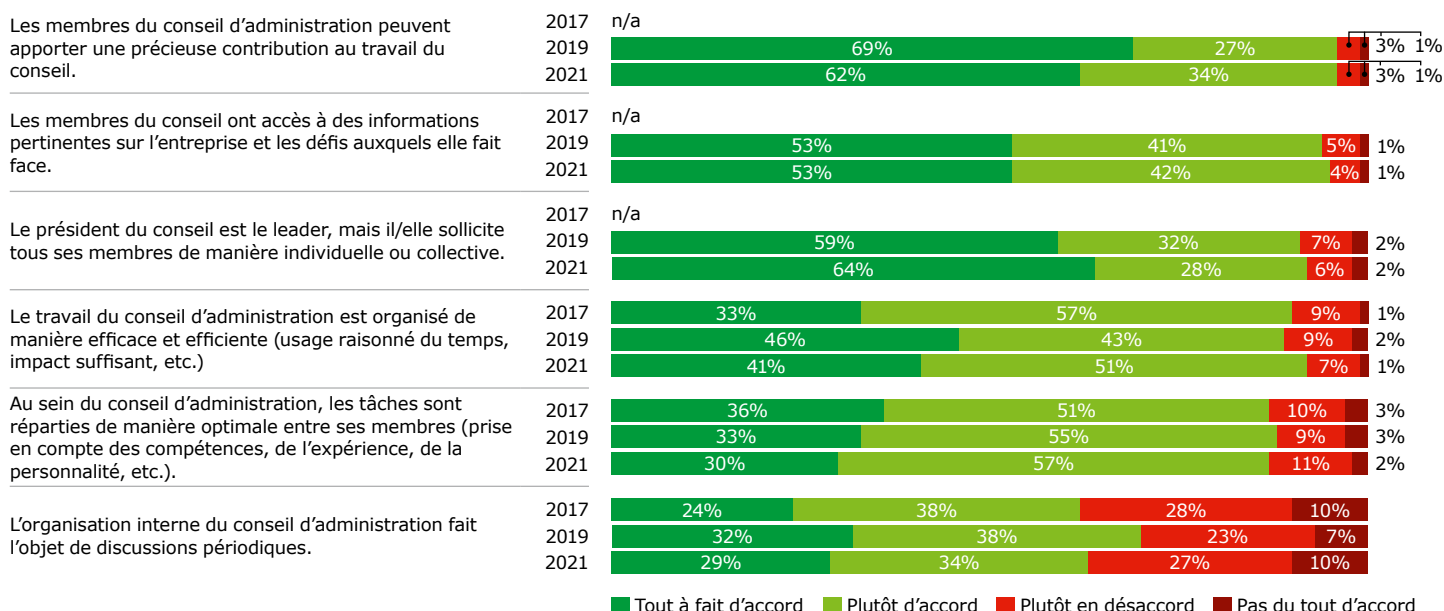
Presque tous les sondés (96 %) sont tout à fait (62 %) voire plutôt (34 %) d'accord pour dire que les membres du CA **peuvent apporter une précieuse contribution au CA**. Environ le même nombre de répondants (95 %) s'accordent tout à fait (53 %) ou plutôt (42 %) à dire que les membres des conseils d'administration sont **suffisamment informés sur l'entreprise et sur les défis auxquels elle fait face**. Le rôle du président ou de la présidente du conseil d'administra-

tion est également perçu de manière positive : 92 % des personnes interrogées sont tout à fait (64 %) ou plutôt d'accord (28 %) avec l'affirmation selon laquelle le président **est le leader mais sollicite également les autres membres du conseil**.

S'agissant des autres énoncés proposés, la proportion d'administrateurs interrogés étant tout à fait ou plutôt d'accord est élevée. Néanmoins, la part des sondés qui sont tout à fait d'accord varie d'une affirmation à l'autre, ce qui révèle un tableau contrasté et un certain potentiel d'optimisation. Par exemple, ils ne sont que 41 % à être tout à fait d'accord avec l'affirmation relative à **l'efficacité et à l'efficacité du travail du conseil d'administration** et seulement 30 % d'entre eux sont tout à fait d'accord pour dire que la **répartition des tâches est optimale au sein du conseil d'administration**.

Fig. 10 Organisation interne du conseil d'administration

Question: Veuillez indiquer votre degré d'accord/de désaccord avec les énoncés suivants



La proportion la plus faible de réponses positives correspond à l'affirmation selon laquelle **l'organisation interne du conseil d'administration fait l'objet de discussions périodiques au sein du CA**. Seuls 29 % des sondés sont tout à fait d'accord avec cet énoncé, 34 % sont plutôt d'accord alors qu'un bon tiers des répondants (37 %) ne sont pas du tout d'accord ou sont plutôt en désaccord avec cette affir-

mation. Ces résultats pourraient s'expliquer par le fait qu'au vu des perspectives générales positives, il n'est guère nécessaire de discuter de ce sujet dans de nombreux conseils d'administration. En outre, un cinquième des répondants n'évalue pas le travail du conseil d'administration et un autre quart ne le fait que de manière informelle (cf. figure 4).

Les défis du conseil d'administration

L'évaluation relativement positive de l'organisation interne, mais aussi les indications d'un certain potentiel d'optimisation, sont confirmées par l'analyse des avis des administrateurs interrogés sur les défis possibles au sein du conseil d'administration. Même tableau qu'il y a deux et quatre ans (enquêtes swissVR Monitor II/2017 et II/2019) : seule une minorité de membres de conseils d'administration est d'avis que les défis énumérés (voir figure 11, barres rouges) s'appliquent pleinement ou partiellement à leur CA. Dans le même temps, la proportion de personnes interrogées qui ne sont pas du tout d'accord avec les énoncés relatifs aux défis est assez faible.

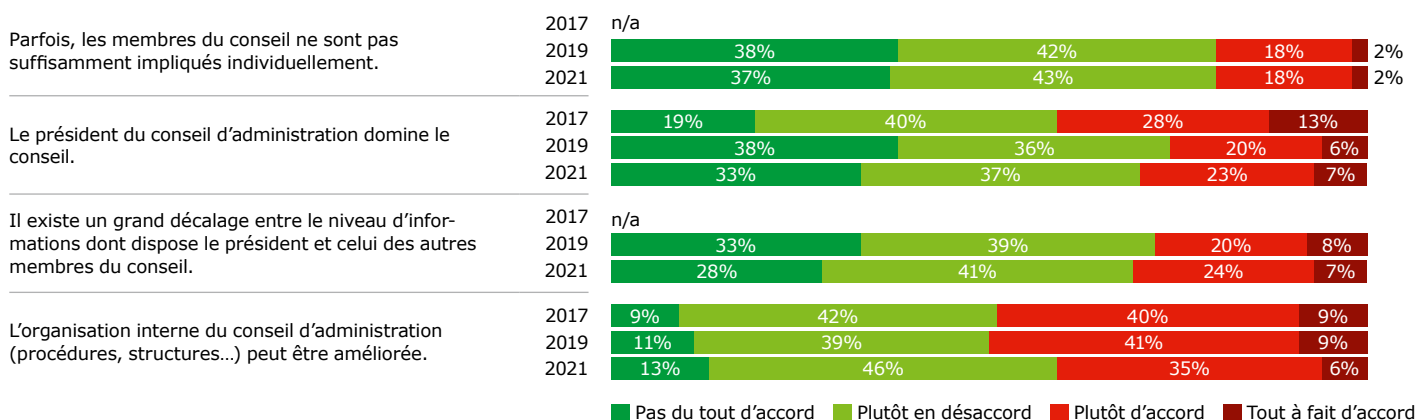
Seul un cinquième des répondants (20 %) est tout à fait ou plutôt d'accord avec l'affirmation selon laquelle les **membres individuels du conseil d'administration ne sont pas suffisamment impliqués**. Pour environ un tiers d'entre eux, la **domination du président du conseil d'administration** (30 %) et le **décalage entre le niveau d'informations**

dont dispose le président du conseil d'administration et celui des autres membres (31 %) semblent représenter un défi. Toutefois, ces défis découlent également du fonctionnement du conseil : le rôle du président du conseil d'administration est d'être plus proche de l'entreprise et de la direction que les autres membres du conseil.

41 % des répondants sont tout à fait d'accord (6 %) ou plutôt d'accord (35 %) avec l'énoncé « **l'organisation interne du conseil d'administration (procédures, structures...) peut être améliorée** », ce qui traduit un besoin d'optimisation dans ce domaine. Seuls 13 % ne sont pas du tout d'accord avec cette affirmation. Ainsi, malgré une évaluation générale positive, les membres des conseils d'administration interrogés dressent un tableau contrasté des améliorations possibles dans l'organisation et de la coopération au sein du conseil d'administration.

Fig. 11 Les défis du conseil d'administration

Question : Veuillez indiquer votre degré d'accord/de désaccord avec les énoncés suivants :



Responsabilités spécifiques et comités

Près de deux répondants sur trois (62 %) déclarent que **les membres individuels se voient attribuer des responsabilités spécifiques au sein de leur CA** (voir figure 12). Ce résultat est compris entre les valeurs enregistrées il y a deux et quatre ans (swissVR Monitor II/2017 : 65 % ; swissVR Monitor II/2019 : 59 %).

La proportion des conseils d'administration au sein desquels sont attribuées des responsabilités spécifiques aux membres dépend de la taille et du secteur de l'entreprise. Alors que dans les grandes entreprises, trois conseils d'administration sur quatre (75 %) assignent des tâches spécifiques à des membres individuels du CA, cela n'est vrai que dans la moitié des petites entreprises (53 %). Cela est dû au fait que les conseils d'administration des grandes entreprises comptent en moyenne plus de membres que ceux des petites entre-

prises (6,8 contre 4,1 membres). Les résultats varient également en fonction du secteur : 76 % des conseils d'administration issus de l'industrie financière attribuent des portefeuilles ou des responsabilités spécifiques à leurs membres, alors qu'ils sont 79 % dans les secteurs pharmaceutique, des sciences de la vie, de la technologie médicale et de la santé. Dans les conseils d'administration des entreprises du secteur des technologies de l'information et de la communication, cela arrive moins fréquemment que la moyenne (49 %)

43 % des personnes interrogées déclarent que leur conseil d'administration a formé des **commissions ou des comités**. Ce résultat se situe également entre les valeurs enregistrées il y a deux et quatre ans (swissVR Monitor II/2017 : 44 % ; swissVR Monitor II/2019 : 41 %).

Fig. 12 Responsabilités spécifiques / spécialisations et comités

		Nous avons attribué des responsabilités particulières ou des domaines de spécialisation aux membres du conseil	Nous avons mis en place des comités au sein du conseil d'administration
Total II/2021		62%	43%
Total II/2019		59%	41%
Total II/2017		65%	44%
Par taille d'entreprise (II/2021)	Petites entreprises	53%	21%
	Entreprises de taille moyenne	59%	38%
	Grandes entreprises	75%	72%
Par secteur d'activité (II/2021)	Services aux entreprises	54%	27%
	Commerce / industrie des biens de consommation	54%	22%
	Services financiers	76%	78%
	Pharmaceutique / sciences du vivant / medtech / santé	79%	48%
	Production / produits chimiques	56%	34%
	Technologies de l'information et de la communication	49%	28%
	Construction / immobilier	57%	23%

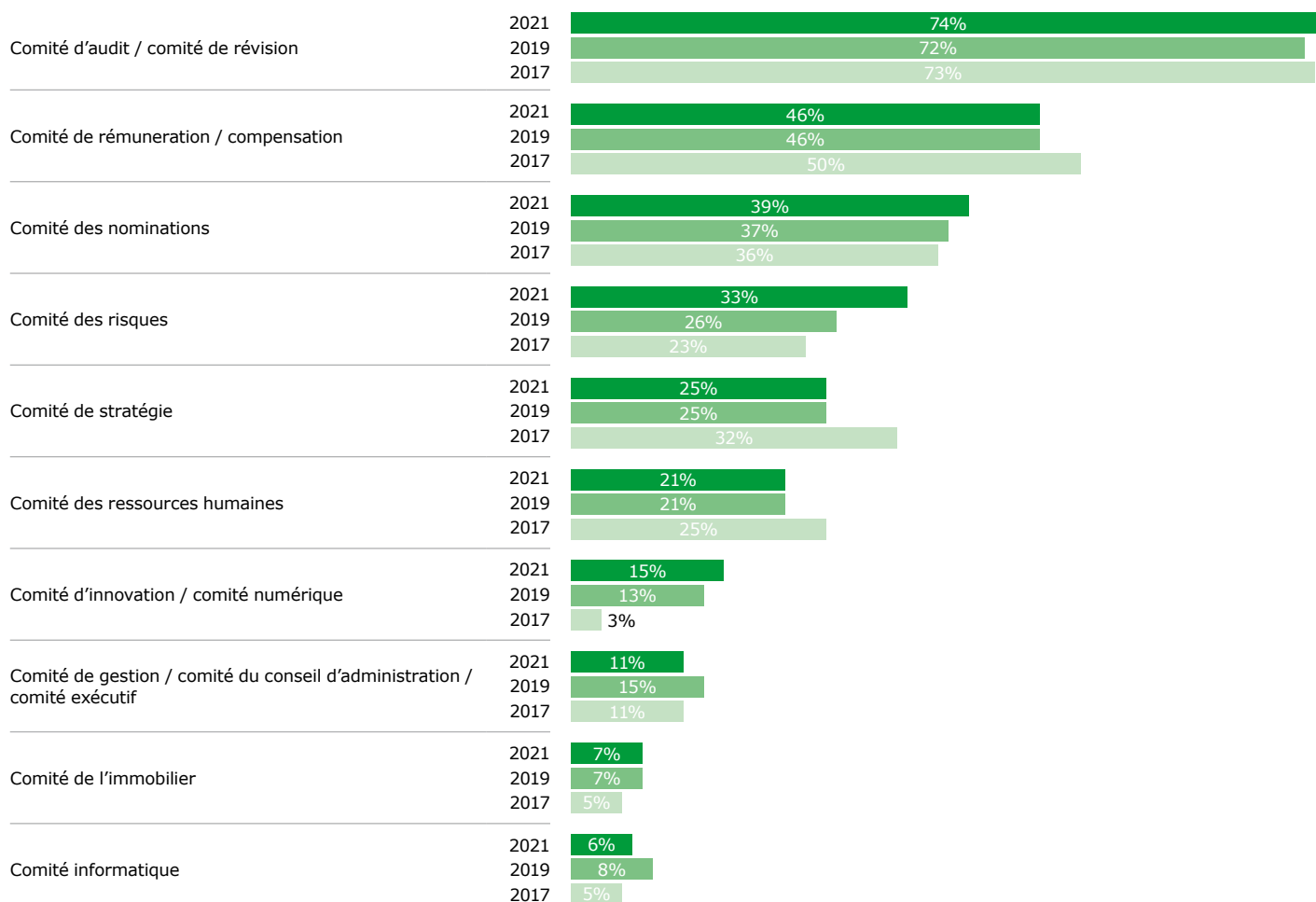
S'agissant des comités, les réponses varient encore plus en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité que pour les responsabilités spécifiques et les domaines de spécialisation. Alors que dans les grandes entreprises, environ trois conseils d'administration sur quatre (72 %) forment des comités, ils ne sont environ qu'un cinquième (21 %) dans les petites entreprises. D'un secteur à l'autre, les réponses diffèrent aussi : la formation de comités est une pratique particulièrement courante dans l'industrie financière (78 %), en partie parce que la FINMA exige des banques au-dessus d'une certaine taille d'entreprise qu'elles établissent un comité d'audit et de risque. En comparaison, la formation de comités est une pratique moins fréquente dans les conseils d'administration de la plupart des autres secteurs (22-28 %), notamment les secteurs des services aux entreprises, du commerce/des biens de consommation, des technologies de l'information et de la communication et de la construction/l'immobilier.

Parmi les conseils d'administration qui disposent au moins d'un comité, les **comités d'audit** sont de loin ceux que l'on retrouve le plus fréquemment (74 %, voir figure 13). Cela est probablement lié à la fois aux recommandations relatives à la bonne gouvernance des sociétés cotées (celles formulées par exemple par Économiesuisse) et aux réglementations des autorités de régulation (par exemple la FINMA). Il en va de même pour les comités de rémunération que les sociétés cotées ont l'obligation, en vertu de la législation en vigueur, de mettre en place. Par ailleurs, les résultats nous montrent qu'il existe une assez grande variété de comités qui sont formés en fonction des besoins des différentes entreprises.

Les proportions des différents types de comités dans les sociétés qui forment des comités au sein du conseil d'administration sont similaires à celles enregistrées lors des enquêtes d'il y a deux et quatre ans. Néanmoins, la part de comités des risques est nettement plus élevée dans le cadre de cette enquête (33 % en 2021 contre 23 % en 2017), ce qui est

Fig. 13 Types de comités

Question: Quels comités sont présents au sein de votre conseil d'administration ? [Plusieurs réponses possibles, n=175]



probablement dû en partie aux nouvelles exigences de la FINMA pour les banques et à l'importance croissante de la gestion des risques ces dernières années.

Dans l'ensemble, les membres des conseils d'administration interrogés jugent le travail des comités de manière très positive (voir figure 14). Il est important de constater que toutes les personnes interrogées (100 %) sont tout à fait (65 %) voire plutôt (35 %) d'accord pour dire que les comités de leur conseil d'administration **apportent une valeur ajoutée à leur propre entreprise**. De même, presque tous les membres de conseils considèrent que les **membres des comités sélectionnés sont suffisamment compétents pour jouer correctement leur rôle** (99 %) et ils estiment que le **nombre et le type de comités sont adaptés** aux besoins de leur entreprise (98 %).

La grande majorité des répondants (92 %) sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle les **décisions ne sont pas prises dans les comités mais au sein du conseil d'administration**. Ce résultat est conforme aux prescriptions légales,

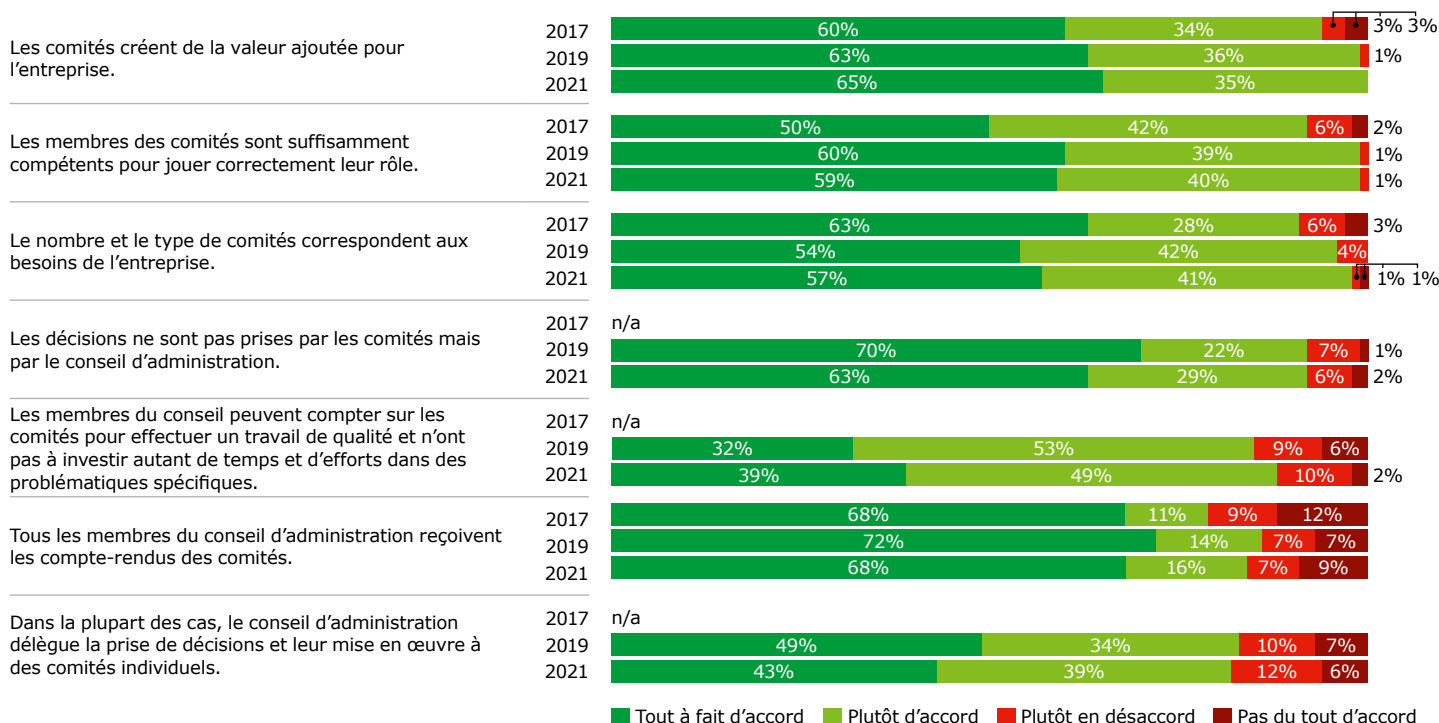
selon lesquelles le conseil d'administration ne peut que « répartir entre ses membres, pris individuellement ou groupés en comités, la charge de préparer et d'exécuter ses décisions ou de surveiller certaines affaires. » (CO 716a/2).

L'énoncé « les membres du conseil peuvent compter sur les comités pour effectuer un travail de qualité et n'ont pas à investir autant de temps et d'efforts dans des problématiques spécifiques » recueille, sans doute à juste titre, des réponses contrastées. Seuls 39 % des répondants sont tout à fait d'accord avec cette affirmation. Ce résultat s'explique probablement moins par un manque de confiance que par une prise de conscience de la responsabilité globale du conseil d'administration et par le fait que certains membres adoptent une attitude trop décontractée.

Dans l'ensemble, l'évaluation du travail des comités dans le cadre de cette enquête reflète largement les résultats de 2017 et 2019, ce qui démontre que le swissVR Monitor est un baromètre fiable et solide pour les évaluations des membres du conseil d'administration sur le long terme.

Fig. 14 Évaluation des comités

Question: Veuillez indiquer votre degré d'accord /de désaccord avec les énoncés suivants concernant les comités du conseil d'administration [n=175]



Interviews

Performance des conseils d'administration

Eftychia Fischer, Directrice de l'Union Bancaire Privée, de Vaudoise Assurances et de la Banque Cantonale Vaudoise

« C'est lorsque le conseil d'administration soutient la direction en exerçant une surveillance, un contrôle et en offrant des conseils qu'il est le plus efficace et le plus utile aux parties prenantes. »



Eftychia Fischer est actuellement directrice non exécutive de l'Union Bancaire Privée à Genève, de Vaudoise Assurances et de la Banque Cantonale Vaudoise à Lausanne. Elle a plus de 30 ans d'expérience dans le secteur bancaire et financier, où elle a occupé plusieurs postes, notamment ceux de Group Treasurer, de

Group Chief Risk Officer et de Head of Investment Management. Elle a acquis une expérience dans les domaines du trading, de la gestion d'actifs et de fortune, de la gestion et du contrôle des risques, ainsi que des affaires réglementaires. Née à Athènes, elle possède la double nationalité grecque et suisse et a débuté sa carrière dans le secteur de la finance en 1986. Elle est titulaire d'une licence en physique de l'Imperial College de Londres (Royaume-Uni) et d'une licence en mathématiques de l'Open University (Royaume-Uni). Elle détient également les diplômes de CFA et de FRM et a participé au programme AMP de la Wharton School.

swissVR Monitor : Comment peut-on mesurer la performance d'un conseil d'administration et quels sont les principaux facteurs qui la déterminent ?

Eftychia Fischer : De manière générale, les conseils d'administration s'auto-évaluent chaque année grâce à un questionnaire. S'il s'agit assurément d'un exercice nécessaire et utile qui permet aux membres de conseils de discuter de leur propre vision de leur travail en tant qu'équipe, l'évaluation ne peut néanmoins se limiter à cette simple procédure. Il faut évaluer en permanence comment les problèmes sont gérés,

la manière dont la documentation permet d'apporter les informations nécessaires, et constamment examiner les modes de communication au sein du conseil d'une part et entre le conseil et la direction d'autre part. C'est lorsque le conseil d'administration soutient la direction en exerçant une surveillance, un contrôle et en offrant des conseils qu'il est le plus efficace et le plus utile aux parties prenantes.

swissVR Monitor : Quels sont les facteurs de réussite les plus importants pour une collaboration efficace au sein d'un conseil d'administration ?

Eftychia Fischer :

La composition du conseil : un éventail suffisamment diversifié de compétences, d'expériences et de parcours professionnels, mais aussi de points de vue et de modes de pensée.

Culture du conseil d'administration : confiance, discussions ouvertes, respect des divergences d'opinion et, surtout, confiance mutuelle et confiance en la direction.

Établissement de l'ordre du jour : veiller à ce que les sujets importants reçoivent suffisamment d'attention au niveau du conseil, en consacrant pour ce faire assez de temps à la stratégie et aux tactiques tournées vers l'avenir, sans perdre de vue les fonctions de contrôle et de surveillance des risques. S'assurer de la disponibilité d'une documentation pertinente (suffisante et efficace). Veiller à ce que la direction soit consciente des priorités du conseil et qu'elle s'y conforme.

Input externe : les membres du conseil d'administration apportent un point de vue extérieur sur les marchés et les facteurs réglementaires, sociétaux et autres, qui doit être intégré à l'entreprise et apporter une valeur ajoutée au processus de réflexion de la direction, au-delà des informations disponibles en interne.

swissVR Monitor : Quelle est l'importance d'une évaluation régulière et approfondie de la performance du conseil d'administration ?

Eftychia Fischer : Il est extrêmement important d'éviter la complaisance ou la pensée de groupe en remettant régulièrement en question le fonctionnement du conseil et en évaluant ses performances. La fréquence de cette évaluation ne doit toutefois pas nuire au fonctionnement effectif du conseil en s'y substituant.

swissVR Monitor : Quelles sont les meilleures pratiques permettant au conseil d'administration en tant qu'organe d'évaluer son travail ?

Eftychia Fischer : Les meilleures pratiques comprennent assurément une auto-évaluation annuelle, un examen continu de la manière dont des questions spécifiques sont traitées et, occasionnellement, disons tous les 5-7 ans environ, une évaluation externe.

swissVR Monitor : Quels sont les sujets les plus importants qui devraient être abordés dans le cadre d'une évaluation du conseil d'administration ?

Eftychia Fischer : Sans nul doute, il y a les sujets mentionnés dans la réponse à la deuxième question ci-dessus, mais aussi la gestion des réunions, leur fréquence et leur durée, ainsi que la couverture par les comités.

swissVR Monitor : Comment le processus d'évaluation (le travail du conseil d'administration) a-t-il évolué au fil du temps ?

Eftychia Fischer : Au fil des ans, l'évaluation et l'auto-évaluation ont pris beaucoup plus d'importance. Alors qu'à l'origine, elles étaient rares ou absentes, elles sont passées par une phase un peu procédurière où il fallait « cocher des cases », avant de devenir un outil utile pour la gestion des activités des conseils d'administration, du moins dans de nombreux cas.

swissVR Monitor : Est-il utile de faire évaluer périodiquement le conseil d'administration par un organisme externe ? Avez-vous déjà fait l'expérience de telles évaluations externes ?

Eftychia Fischer : Oui, c'est souvent un exercice utile. Son utilité dépend beaucoup de la qualité de l'évaluateur et de l'implication du conseil et de la direction. Il est important que les membres de la direction qui interagissent régulièrement avec le conseil soient inclus dans un tel processus.

Les défis possibles de l'évaluation du conseil d'administration

Martin Hirzel, Président de Swissmem et membre des conseils d'administration de Bucher Industries AG et de Dätwyler Holding AG

« Réalisées correctement, les évaluations confèrent au CA et au CEO ce précieux avantage de se sentir mutuellement redevables d'attentes de performance clairement définies, tout en écartant le risque d'ingérence du CA dans la gestion opérationnelle quotidienne. »



Président de Swissmem depuis janvier 2021, **Martin Hirzel** travaille dans l'industrie suisse depuis plus de 20 ans. Il est membre des conseils d'administration de Bucher Industries AG, de Dätwyler Holding AG et de deux PME privées. Il est également membre d'un conseil consultatif économique régional de la Banque nationale suisse et préside le conseil consultatif de la ZHAW School of Management & Law. Jusqu'à fin 2019, le Zurichois était CEO d'Autoneum Holding SA, poste qu'il a occupé pendant neuf ans, après avoir dirigé les opérations pour les marchés Amérique du Sud, Moyen-Orient & Afrique pendant quatre ans, principalement depuis le siège à São Paulo (Brésil). Entre 2000 et 2007, il a vécu à Shanghai (Chine), où il était responsable du développement de la présence locale de Rieter Holding Ltd. Martin Hirzel a commencé sa carrière par un apprentissage, avant d'étudier la gestion d'entreprise avec une spécialisation dans l'industrie et la production internationale à la ZHAW et de compléter sa formation en suivant le GMP à la Harvard Business School.

Président de Swissmem depuis janvier 2021, **Martin Hirzel** travaille dans l'industrie suisse depuis plus de 20 ans. Il est membre des conseils d'administration de Bucher Industries AG, de Dätwyler Holding AG et de deux PME privées. Il est également membre d'un conseil consultatif économique régional de la Banque nationale suisse et préside le conseil consultatif de la ZHAW School of Management & Law. Jusqu'à fin 2019, le Zurichois était CEO d'Autoneum Holding SA, poste qu'il a occupé pendant neuf ans, après avoir dirigé les opérations pour les marchés Amérique du Sud, Moyen-Orient & Afrique pendant quatre ans, principalement depuis le siège à São Paulo (Brésil). Entre 2000 et 2007, il a vécu à Shanghai (Chine), où il était responsable du développement de la présence locale de Rieter Holding Ltd. Martin Hirzel a commencé sa carrière par un apprentissage, avant d'étudier la gestion d'entreprise avec une spécialisation dans l'industrie et la production internationale à la ZHAW et de compléter sa formation en suivant le GMP à la Harvard Business School.

swissVR Monitor : Dans quelle mesure les conseils d'administration auxquels vous appartenez diffèrent-ils dans leur manière de remettre en question et de juger l'auto-évaluation de leur travail/de leur performance ?

Martin Hirzel : Sur la forme, les auto-évaluations sont partout assez similaires. Elles sont réalisées par écrit par le biais de formulaires standardisés. Néanmoins, étant donné que la formulation des objectifs varie d'un conseil d'administration à l'autre, le contenu de l'évaluation est différent. Dans l'idéal, le conseil d'administration fixe des objectifs globaux pour un cycle pluriannuel. Il n'est donc pas toujours aisé d'attribuer

des notes dans le cadre de l'évaluation annuelle. C'est pourquoi certains comités s'interrogent actuellement sur la possibilité de ne réaliser une évaluation que tous les deux ans. Enfin, chaque conseil d'administration établit des critères différents pour mesurer ses propres performances dans la réalisation de ces objectifs.

swissVR Monitor : Quels sont les défis associés à une auto-évaluation du conseil d'administration ?

Martin Hirzel : À la différence de l'évaluation des performances dans l'organisation hiérarchique, où le supérieur hiérarchique évalue le travail de ses subordonnés, ici le CA s'évalue lui-même. En règle générale, ces auto-évaluations s'avèrent souvent un peu trop positives. Le conseil d'administration est une équipe de personnes qui apportent leurs connaissances et leur expérience de sorte que ses performances ne sont pas toujours faciles à évaluer. Par ailleurs, nombre de ces évaluations font l'impasse sur un volet important de tout examen : obtenir un point de vue externe et comparer l'entreprise à des concurrents ou des entreprises similaires.

swissVR Monitor : Quelle est la meilleure manière de relever ces défis ?

Martin Hirzel : Une évaluation des performances qui jauge systématiquement l'expertise et qui identifie les lacunes présentes et futures est plus importante que la simple attribution de notes sur les performances de l'exercice écoulé. Après tout, ce dont nous avons besoin, ce ne sont pas des bulletins de notes, mais plutôt d'une liste objective des questions auxquelles nous avons consacré du temps et d'une évaluation subjective de notre aptitude à remplir nos principales obligations.

swissVR Monitor : Comment garantir que les résultats de l'évaluation du conseil d'administration sont effectivement utilisés pour améliorer le travail du conseil ?

Martin Hirzel : Les résultats doivent être présentés de façon synthétique par une tierce personne, éventuellement par le secrétaire général. Pour cela, il faut aménager assez de temps dans l'ordre du jour et éviter de reléguer le sujet aux « questions diverses ». Le conseil d'administration discute des axes d'amélioration identifiés et élabore les plans d'action appropriés. Non seulement le contenu de la présentation est important, mais aussi la langue choisie compte. La présentation des résultats de l'évaluation doit être équilibrée et mettre en évidence les domaines où les évaluations ou les points de vue diffèrent, tout en préservant l'anonymat des différents membres.

swissVR Monitor : Comment procéderiez-vous si vous deviez mesurer la performance d'un conseil d'administration ?

Martin Hirzel : De manière globale, un conseil d'administration a trois responsabilités. Il définit la stratégie de l'entreprise, il recrute le(s) meilleur(s) CEO et la meilleure équipe de direction possible pour la mettre en œuvre et il garantit, en tant qu'organe de contrôle suprême, que l'entreprise dispose des systèmes d'information, de contrôle et d'audit adéquats. En outre, le conseil d'administration doit veiller à ce que l'entreprise respecte toutes les exigences juridiques et les normes de durabilité dans toutes ses activités. Régulièrement, le conseil d'administration doit fixer des objectifs dans toutes ces grandes catégories qui lui permettront ensuite de mesurer sa propre performance. L'efficacité de l'évaluation dépend en grande partie de la façon dont le conseil structure le processus d'évaluation. L'enquête doit être composée à la fois de commentaires libres et de questions à choix multiples avec l'attribution d'une note chiffrée, qui restent les mêmes d'une année sur l'autre pour suivre correctement l'évolution des performances dans le temps. Enfin, je pense que l'opinion du CEO devrait être intégrée dans l'évaluation, tout en s'assurant que ses réponses soient clairement identifiables. Je déconseille une évaluation personnelle menée individuellement par chaque membre du CA.

swissVR Monitor : Quels conseils d'ordre général donneriez-vous aux conseils d'administration qui rencontrent des difficultés en matière de collaboration ou de performance ?

Martin Hirzel : Heureusement, je n'ai pas encore rencontré une telle situation. Mais je pense qu'il serait utile de faire appel à un consultant externe ou même à un coach. Réalisées correctement, les évaluations confèrent au CA et au CEO ce précieux avantage de se sentir mutuellement redevables d'attentes de performance clairement définies, tout en écartant le risque d'ingérence du CA dans la gestion opérationnelle quotidienne. Les évaluations améliorent aussi le mode de fonctionnement du conseil d'administration et des comités : elles permettent de clarifier leurs rôles respectifs et de s'assurer que chacun se concentre sur ses propres tâches.

swissVR Monitor : Le conseil d'administration de SWISS-MEM procède-t-il également périodiquement à une auto-évaluation ? Et utilise-t-il une méthodologie différente de celle des autres conseils d'administration ?

Martin Hirzel : Honnêtement : non ! À ce jour, nous ne procédons pas à une auto-évaluation systématique au sein du conseil. Cela pourrait effectivement être une idée intéressante pour le comité du conseil, je vais la proposer à la prochaine réunion.

L'évaluation du conseil d'administration dans les PME

Christian Wunderlin, Membre du conseil d'administration avec des mandats dans les secteurs de l'informatique, de la finance et de la construction/immobilier

« Dans les PME, une grande partie des activités se déroulent entre les réunions. Dans la plupart des cas, les membres externes du conseil d'administration endossent le rôle de sparring-partners et de confidents pour la direction et les propriétaires, mais aussi de médiateurs en cas de tensions entre eux. Le facteur humain joue donc un rôle beaucoup plus important dans les PME et les problématiques touchent souvent à la sphère de la vie privée. »



Christian Wunderlin est membre non exécutif des conseils d'administration d'AMAG Leasing AG, de Bank Cler AG et d'InCore Bank AG, ainsi que de ceux de moyennes entreprises passionnantes qui opèrent dans les secteurs de l'informatique, de la finance et de l'immobilier. Il a de nombreuses années d'expérience

en tant que responsable et membre de comités des risques, notamment dans les domaines des cyber-risques et des crypto-risques. Christian Wunderlin a commencé sa carrière en tant qu'apprenti commercial. Il a obtenu un brevet fédéral d'expert en comptabilité et en controlling, un brevet fédéral d'informaticien d'entreprise et un Master of Business Administration (Rochester-Berne). Il est également titulaire d'un doctorat en Business Administration (finance) de l'Université de Bradford (Royaume-Uni) et d'un doctorat en informatique de gestion de l'Université de Berne. Après quinze ans de réorganisation dans le secteur de l'informatique et plus de dix ans d'enseignement à l'Institut des services financiers de Zoug IFZ de la Haute école spécialisée de Lucerne, Christian Wunderlin est aujourd'hui membre professionnel de conseils d'administration et sparring-partner.

swissVR Monitor : Vous êtes membre du conseil d'administration d'entreprises de différentes tailles. Quels sont les points communs et les différences entre les PME et les grandes entreprises s'agissant des conseils d'administration et de leur mode de fonctionnement ?

Christian Wunderlin : La différence la plus significative entre le travail des conseils des PME et celui des conseils des grandes entreprises réside dans le mode de collaboration de leurs membres. Dans les PME, une grande partie des activités se déroulent entre les réunions. Dans la plupart des cas, les membres externes du conseil d'administration endossent le rôle de sparring-partners et de confidents pour la direction et les propriétaires, mais aussi de médiateurs en cas de tensions entre eux. Le facteur humain joue donc un rôle beaucoup plus important dans les PME et les problématiques touchent souvent à la sphère de la vie privée. J'ai l'occasion de travailler pour des entreprises où je m'entretiens avec les propriétaires toutes les semaines ou toutes les deux semaines ; il m'arrive même de leur parler tous les jours ou un jour sur deux lorsque l'entreprise traverse une période critique.

En revanche, dans les grandes entreprises, la majeure partie des activités du conseil d'administration s'effectuent dans le cadre des réunions de ses membres et des réunions des comités, ce qui est plutôt rare dans les PME.

Ce que les conseils d'administration ont en commun, quelle que soit la taille de l'entreprise, c'est la nature du travail qu'ils accomplissent. Dans le cas des grandes entreprises, la charge et la portée du travail sont plus importantes. Pour ce qui est des entreprises réglementées, ce volume de travail augmente encore significativement.

swissVR Monitor : Quels sont les facteurs qui déterminent la performance d'un conseil d'administration ? Est-il réellement possible de mesurer cette performance ?

Christian Wunderlin : La performance est basée sur les objectifs du conseil, elle est mesurable la plupart du temps. Dans les PME que je connais, cette mesure se fait de manière implicite, par les optimisations et améliorations permanentes grâce à l'adoption d'une culture du feedback. Dans les grandes entreprises, j'ai pu constater que les évaluations formelles des performances, le cas échéant, sont surtout des auto-évaluations.

swissVR Monitor : Quelles sont les limites que les membres d'un conseil d'administration ne doivent pas franchir lorsqu'ils travaillent ensemble ?

Christian Wunderlin : De mon point de vue, la plus grande limite, c'est la transgression de l'éthique et de la morale telles que je les conçois. En matière de collaboration au sein du CA, ces impératifs comprennent l'honnêteté et la transparence pro-active. Aussi, ne pas tout dire ou dissimuler des informations sont, selon moi, les interdictions les plus importantes.

Les autres problèmes peuvent toujours être résolus, du moment que les personnes concernées partagent plus ou moins les mêmes valeurs. Il s'agit par exemple du manque

de préparation aux réunions de certains membres du CA, de leur manque de ponctualité, de l'optimisation financière avec des missions supplémentaires, etc.

swissVR Monitor : Les conseils d'administration des PME doivent-ils également évaluer régulièrement le travail/les performances du conseil ? Et si oui, comment ?

Christian Wunderlin : Comme je l'ai indiqué précédemment, cela se fait souvent de manière implicite. Si ce processus n'est pas suffisamment ancré dans les habitudes, un bon moyen pour les PME de le renforcer est de mettre à l'ordre du jour une fois par an la question des modes d'optimisation du travail du conseil d'administration. Dans ce cas, il s'avère utile d'aborder explicitement les attentes en matière de résultats (« Comment savons-nous que nous avons amélioré notre travail ? »).

Dans le cas des conseils où il est difficile d'instaurer une culture ouverte du feedback, les évaluations externes sont un moyen possible d'optimisation. Ce qui compte, c'est le résultat de l'évaluation : si cela peut permettre de créer une valeur ajoutée, par exemple par des impulsions en matière de collaboration, de définition de la stratégie, d'efficacité dans la préparation, alors une telle évaluation externe prend tout son sens.

S'agissant des évaluations externes, j'ai obtenu les meilleurs retours avec des analyses à 360°, car dans ce cas, les réponses sont données de manière anonyme sans dépendances hiérarchiques ou économiques, ce qui donne des résultats plus honnêtes. Pour que le processus soit efficace, les attentes inhérentes au rôle du « conseil d'administration » doivent toutefois être précisément définies et transparentes pour tous les participants. Sinon, chacun des répondants pourra utiliser ses propres critères, ce qui entravera la clarté des résultats.

swissVR Monitor : Existe-t-il des différences sectorielles qui auraient un impact sur le mode de collaboration et la performance du CA ?

Christian Wunderlin : Si les compétences des membres du CA sont complémentaires et que le conseil a identifié les moyens d'optimiser la collaboration de ses membres sous la direction d'un président compétent, alors, selon moi, le principal facteur d'influence, c'est la réglementation. Dans les secteurs réglementés, le CA est confronté à de nombreuses thématiques d'obligation et cette charge de travail peut affecter ses performances.

Contacts et auteurs

swissVR

Cornelia Ritz Bossicard

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

Nicola Leuenberger

Directeur général de swissVR
+41 41 757 67 27
nicola.leuenberger@swissvr.ch

Deloitte AG

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 de recherche
+41 58 279 64 35
dlaude@deloitte.ch

Haute école de Lucerne

Prof. Dr Christoph Lengwiler

Professeur à l'Institut des services
financiers de Zoug IFZ
et vice-président de swissVR
+41 41 757 67 51
christoph.lengwiler@hslu.ch

Cette publication a été rédigée en des 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 en raison du contenu de la présente publication.

swissVR est une association indépendante regroupant des membres de conseils d'administration en Suisse, créée par des administrateurs/trices pour les administrateurs/trices. Son action contribue à la professionnalisation des conseils d'administration en Suisse. swissVR promeut l'échange d'expériences entre les membres de conseils d'administration opérant dans tous les secteurs et propose à ses quelque 1 000 membres une offre d'informations et de formations continues adaptée à leurs besoins. swissVR s'adresse exclusivement aux personnes qui assument actuellement au moins un mandat actif d'administrateur/trice. Pour plus d'informations sur swissVR, veuillez consulter le site www.swissvr.ch.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), société à responsabilité limitée de droit britannique (UK private company limited by guarantee). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. Les sociétés DTTL et Deloitte NSE LLP ne fournissent pas, en tant que telles, de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site www.deloitte.com/ch/about. Deloitte Suisse est une société d'audit agréée et surveillée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

La **Haute école de Lucerne** est l'université des sciences appliquées des six cantons de Suisse centrale. Avec 7 700 étudiants actuellement inscrits en formation initiale, 4 700 en formation continue, près de 500 projets de recherche en cours et environ 1 900 employés, c'est la plus grande institution de formation de Suisse centrale. L'Institut des services financiers de Zoug IFZ du département d'économie de la Haute école de Lucerne est spécialisé dans les questions de gouvernance, de risques et de conformité. Il propose également des formations continues aux membres des conseils d'administration, notamment le certificat d'études avancées pour administrateurs (CAS Verwaltungsrat). Pour plus d'informations, vous pouvez consulter les sites www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat / www.hslu.ch/cas-vr / www.hslu.ch/ifz

