



Les développements géopolitiques – un défi et une opportunité

swissVR Monitor II/2022

Août 2022





Sommaire

3 Préambule

4 Points-clés de l'étude

5 Perspectives

5 Perspectives économiques, sectorielles et commerciales

7 Focus : Les développements géopolitiques – un défi et une opportunité

8 Impact potentiel, mesures et classification

10 Défis et opportunités liés aux développements géopolitiques

12 La guerre en Ukraine

13 Questions d'ordres stratégique et structurel au sein du conseil d'administration

13 Fonctions, nombre de réunions, temps consacré et assurance responsabilité civile des mandataires sociaux

16 Thèmes clés du conseil d'administration

18 Interviews

18 Barbara Lambert au sujet de la gestion des développements géopolitiques dans différents secteurs

21 Aldo Schellenberg au sujet du rôle du conseil d'administration dans la gestion de l'évolution de la situation géopolitique

23 Thomas Greminger au sujet de l'impact du contexte géopolitique actuel sur les entreprises suisses

27 Contacts et auteurs

À propos de l'enquête

La douzième édition de l'enquête swissVR Monitor s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 420 membres de conseils d'administration suisses. L'objectif de cette étude est de recueillir l'opinion des membres de conseils d'administration (CA) sur les perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales, mais aussi sur des questions de gouvernance d'entreprise. Chaque numéro du swissVR Monitor est consacré à un sujet d'actualité. Dans cette nouvelle édition, l'enquête se focalise sur la manière dont les conseils d'administration font face aux évolutions géopolitiques.

Pour ce numéro, l'enquête swissVR Monitor a été réalisée par swissVR en collaboration avec la société de conseil Deloitte et la Haute école spécialisée de Lucerne entre le 7 juin 2022 et le 3 juillet 2022. Au total, 420 administrateurs et administratrices de sociétés cotées en bourse et de petites et moyennes entreprises (PME) de tous les secteurs les plus importants de l'économie suisse y ont participé. Sur ces 420 participants, 32% sont membres de conseils d'administration de grandes entreprises, 35% de moyennes entreprises et 33% de petites entreprises.

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

À propos de la méthodologie

Avant de comparer les résultats de cette étude à ceux des enquêtes précédentes, il faut tenir compte du fait que le nombre de sondés ainsi que la composition de l'échantillon étudié diffèrent, chaque fois, d'une enquête à l'autre. Les pourcentages ont été arrondis de sorte que le total des réponses soit toujours égal à 100%. La taille de l'entreprise



Préambule

Chères lectrices, chers lecteurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter la deuxième édition du swissVR Monitor de l'année 2022, une enquête réalisée par l'association swissVR en collaboration avec le cabinet de conseil Deloitte et la Haute école spécialisée de Lucerne. Dans le cadre de cette enquête, nous avons interrogé 420 membres de conseils d'administration en Suisse. Les résultats reflètent fidèlement leur point de vue sur les perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales par rapport au thème central étudié, ainsi que sur d'autres thématiques importantes liées à leur activité de membre de conseil d'administration.

Pour ce nouveau numéro, nous avons choisi de nous focaliser sur la manière dont les conseils d'administration appréhendent les évolutions géopolitiques. Ces dernières sont d'une grande importance pour les entreprises suisses qui sont fortement tournées vers l'étranger et interdépendantes au niveau international. Les développements géopolitiques actuels, comme la guerre en Ukraine, les mesures restrictives liées au Covid-19 dans certaines régions d'Asie ainsi que les augmentations des taux d'intérêt par plusieurs banques centrales en raison de la forte inflation, mettent en exergue toute l'actualité et la pertinence de cette thématique centrale pour les conseils d'administration.

Les résultats du swissVR Monitor II/2022 le montrent : la majorité des membres de conseils d'administration considèrent que leur entreprise est totalement concernée par les développements géopolitiques et perçoivent ces évolutions à la fois comme un défi et une opportunité. Cependant, la

plupart des conseils d'administration ne prennent qu'un nombre limité de mesures pour identifier, évaluer et gérer les risques géopolitiques et leurs conséquences. Il en résulte qu'une majorité relative de conseils d'administration peuvent être qualifiés d'imprudents géopolitiques, c'est-à-dire que leur entreprise est susceptible d'être fortement, voire plutôt fortement impactée par ces risques géopolitiques, mais qu'ils prennent peu de mesures pour les identifier, les évaluer et les gérer.

Outre ces résultats, le swissVR Monitor II/2022 contient des interviews passionnantes sur le thème central de l'enquête avec :

- Barbara Lambert, membre du conseil d'administration d'UBS Suisse, de SYNLAB, d'Implemia et de Deutsche Börse
- Aldo C. Schellenberg, membre du conseil d'administration de skyguide et de Swiss Innovation Forces
- Thomas Greminger, directeur du Geneva Centre for Security Policy

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté d'être interviewées ainsi que tous les membres de conseils d'administration qui ont participé à cette nouvelle édition de l'enquête swissVR Monitor. Nous vous souhaitons, chères lectrices, chers lecteurs, une lecture instructive.

Cornelia Ritz Bossicard
Présidente de swissVR

Reto Savoia
CEO de Deloitte Suisse

Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Professeur à l'IFZ/Haute école de Lucerne

Points-clés de l'étude

 **31%**
s'attendent à une évolution défavorable de la conjoncture économique en Suisse au cours des 12 prochains mois.

Les perspectives économiques s'assombrissent

Selon les membres de conseils d'administration, une détérioration tangible des perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales se profile. S'agissant de la conjoncture, la majorité des personnes interrogées anticipent un scénario négatif pour les 12 prochains mois. Les origines possibles de cette évolution sont notamment la guerre en Ukraine, les politiques restrictives prises contre le Covid-19 dans certaines régions d'Asie et la forte hausse de l'inflation.

 **59%**
estiment que les risques géopolitiques pour leur entreprise seront élevés ou très élevés au cours des 12 prochains mois.

L'impact potentiel des risques géopolitiques est source de préoccupation, mais peu de mesures sont prises pour y faire face

Une majorité des membres de conseils d'administration estime que leur entreprise sera touchée par les risques géopolitiques dans un avenir proche. Malgré cela, la plupart des conseils d'administration prennent au maximum deux mesures pour identifier, évaluer et gérer ces risques et leurs conséquences. Il s'agit entre autres de discussions régulières sur l'évolution de la situation géopolitique, d'analyses de scénarios et de mesures d'adaptation de la stratégie d'entreprise. Le nombre de mesures mises en œuvre dépend largement de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité.

 **33%**
des sondés entrent dans la catégorie des imprudents géopolitiques.

Les imprudents géopolitiques représentent la catégorie dominante dans la classification des CA

Si l'on combine l'impact potentiel des risques géopolitiques et les mesures prises pour y faire face, on peut établir une classification des différents types de conseils d'administration. Le type de conseils d'administration le plus fréquent est celui des imprudents géopolitiques, des administrateurs d'entreprises pour lesquelles l'impact potentiel des risques géopolitiques est plutôt élevé, voire élevé, mais qui prennent très peu de mesures pour les atténuer. Parmi les imprudents géopolitiques, figure une grande majorité de membres de conseils d'administration de petites entreprises ainsi que des industries manufacturière et chimique.

 **77%**
perçoivent les évolutions géopolitiques comme une opportunité pour leur entreprise.

Des développements géopolitiques considérés à la fois comme un défi et une opportunité

Presque tous les membres de conseils d'administration estiment que leur entreprise est confrontée à des défis liés aux risques géopolitiques. Il s'agit notamment du manque de disponibilité et de l'augmentation des coûts des matières premières et de l'énergie, ainsi que de la perturbation des chaînes d'approvisionnement. Parallèlement, une nette majorité des personnes interrogées estime que l'évolution de la situation géopolitique est source d'opportunités pour leur entreprise. Les innovations en matière de produits et de services ainsi que l'amélioration de l'efficacité des coûts et des processus sont les opportunités les plus souvent citées.

 **71%**
des conseils d'administration ont été surpris par l'éclatement de la guerre en Ukraine et ses conséquences économiques.

Avant l'éclatement de la guerre en Ukraine, peu de CA abordaient la question du conflit entre l'Ukraine et la Russie

Selon les résultats de notre sondage, seul un petit nombre de conseils d'administration se sont penchés sur le conflit ukrainien avant le déclenchement des hostilités cette année. Ainsi, une nette majorité déclare avoir été surprise par le déclenchement de la guerre et ses conséquences économiques. Cet événement géopolitique a un impact sur l'activité de près de la moitié des entreprises. Un peu plus d'un conseil d'administration sur deux analyse en continu l'évolution de la situation en Ukraine.

 **40%**
considèrent la gestion des talents comme la thématique la plus importante pour le conseil d'administration pour les 12 prochains mois.

La gestion des talents sera le thème prioritaire des conseils d'administration au cours des 12 prochains mois

Les sondés rapportent que leur thème prioritaire des 12 derniers mois a été l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise qui reflète la réorientation stratégique en pleine pandémie de Covid-19 et sur la période qui a suivi. La gestion des talents, qui continue à prendre de l'importance dans la dynamique du marché du travail en raison de la grave pénurie de personnel et du phénomène de « grande démission », est arrivée en deuxième position. Cette thématique occupe même la première place du classement pour les 12 prochains mois.

↳ Perspectives



Perspectives économiques, sectorielles et commerciales

Depuis le début de la guerre en Ukraine, les membres de conseils d'administration interrogés se montrent nettement plus pessimistes quant aux **perspectives économiques, sectorielles et commerciales** (voir figure 1). La tendance fluctuante se poursuit s'agissant des prévisions des conseils d'administration pour l'avenir : au creux de la crise de Covid-19, a succédé un pic il y a environ un an, alors que le pire de la pandémie semblait être passé. L'économie suisse doit maintenant faire face à des nouveaux défis de plusieurs types : la guerre en Ukraine attise les tensions géopolitiques ; les retombées économiques de la crise de Covid-19 et les mesures politiques restrictives encore mises en œuvre dans certaines régions d'Asie pour lutter contre le virus pèsent sur l'économie ; la hausse des prix de l'énergie, associée à un tournant énergétique mal pensé, génère des risques en matière d'approvisionnement énergétique pour l'hiver ; la forte hausse de l'inflation augmente la pression sur les décideurs politiques et économiques.

Les **perspectives économiques** des membres de conseils d'administration s'assombrissent pour la deuxième fois consécutive. Actuellement, ils sont globalement pessimistes : 31% des personnes interrogées anticipent une évolution défavorable de la conjoncture au cours des 12 prochains mois et elles sont seulement 14% à se montrer optimistes. En l'espace d'un an, les tendances se sont donc pratiquement complètement inversées. Si l'on ne tient pas compte des avis exprimés au moment de la crise du Covid-19 dans le numéro II/2020 de swissVR Monitor, il s'agit des pires perspectives des cinq dernières années.

De même, les **perspectives sectorielles** se détériorent sensiblement : seul un peu plus d'un membre de conseil d'administration sur trois (38%) s'attend à une évolution positive dans son propre secteur au cours des 12 prochains mois et près d'un cinquième (18%) sont pessimistes. Si l'on considère l'historique des résultats enregistrés depuis le lancement de l'étude, ces valeurs se situent toutefois dans la moyenne. Dans le secteur des technologies de l'information et de la communication en particulier, les perspectives restent positives (54% d'avis positifs contre 5% de négatifs), résultat qui pourrait s'ex-

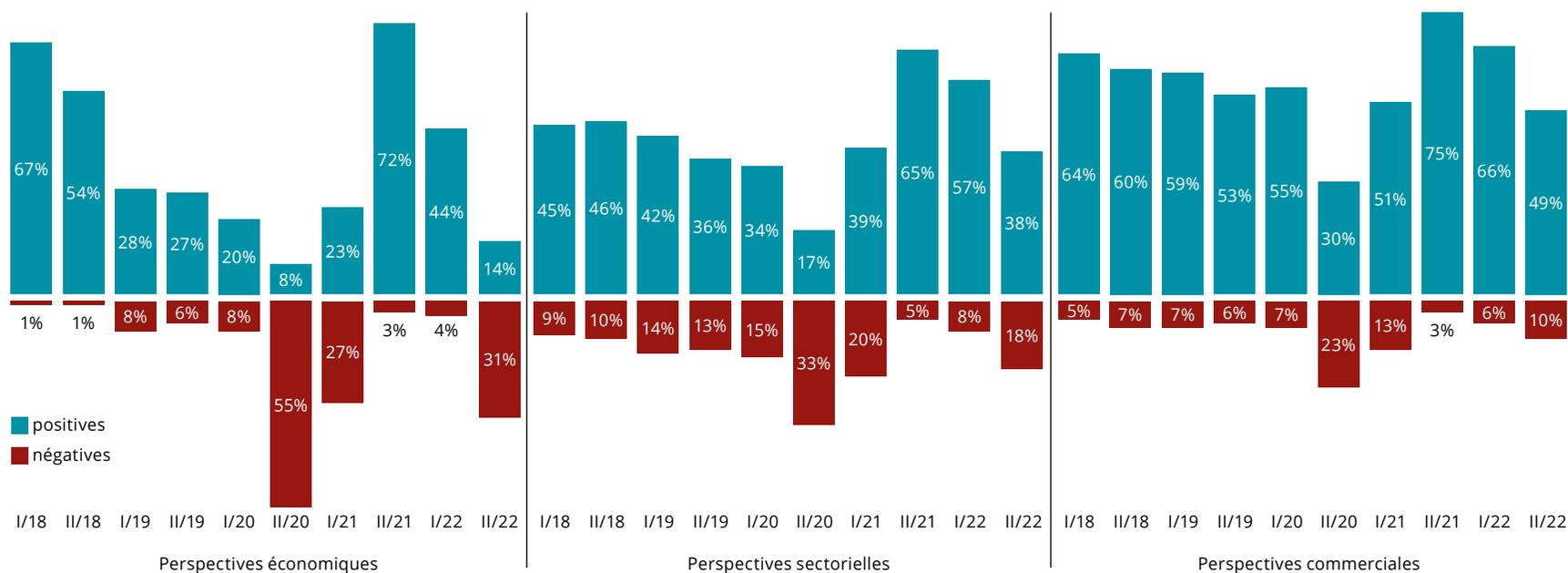
pliquer par l'essor continu de la numérisation depuis l'épidémie de Covid-19. En revanche, les membres de conseils d'administration d'entreprises opérant dans le commerce de détail et l'industrie des biens de consommation mais aussi dans l'industrie manufacturière et l'industrie de la chimie se montrent plutôt pessimistes, avec respectivement 31% d'avis négatifs contre 22% d'avis positifs, et 19% d'opinions négatives contre 16% d'opinions positives. Le climat mitigé dans ces deux secteurs s'explique aussi sans doute en grande partie par les chaînes d'approvisionnement perturbées, le manque de disponibilité de certaines marchandises et l'augmentation des coûts des matières premières et des produits semi-finis.

Environ la moitié des membres de conseils d'administration interrogés (49%) estiment toutefois que leurs propres **perspectives commerciales** demeurent positives, malgré une baisse d'optimisme par rapport aux deux éditions précédentes du swissVR Monitor. À l'instar des perspectives sectorielles, les perspectives commerciales se situent donc à peu près dans la moyenne depuis des années. Les membres de conseils d'administration sont une nouvelle fois particulièrement optimistes quant au développement futur de leur entreprise dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (69%), tandis que le secteur financier enregistre le taux d'optimistes le plus faible (38%). Il est probable que l'effondrement des marchés boursiers cette année, l'évolution des taux d'intérêt, la menace d'une augmentation des risques de crédit ou encore les prix records sur les marchés immobiliers freinent les perspectives commerciales dans le secteur financier.

Fig. 1 Perspectives économiques, sectorielles et commerciales sur les douze prochains mois [swissVR Monitor I/2018 jusqu'à II/2022]

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

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



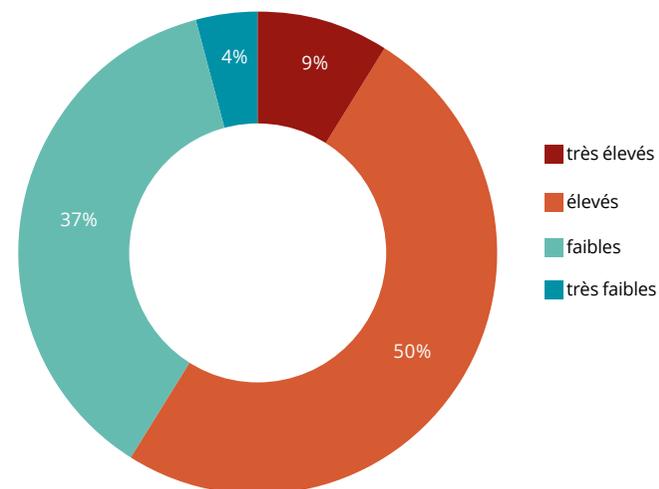
Focus : Les développements géopolitiques – un défi et une opportunité



Les développements géopolitiques sont d'une grande importance pour l'économie suisse car cette dernière est très tournée vers l'exportation et elle est dépendante des marchés internationaux. Ces derniers mois, de nombreux changements et défis ont émergé dans ce domaine, comme la guerre en Ukraine, les mesures restrictives dans certaines régions d'Asie frappées par le Covid-19 ou la forte inflation et les hausses des taux d'intérêt subséquentes pratiquées par plusieurs grandes banques centrales dans le monde. Il est donc évident que l'évolution de la situation géopolitique est une problématique à laquelle les conseils d'administration doivent actuellement faire face. Nous entendons ici par risque géopolitique ou opportunité géopolitique l'incertitude d'une perte ou d'un gain potentiel pour les entreprises, résultant de l'action d'acteurs politiques, d'événements politiques ou de l'évolution de la situation politique sur la scène internationale.

Fig. 2 Impact potentiel des risques géopolitiques

Question : Comment évaluez-vous les risques géopolitiques pour votre entreprise au cours des 12 prochains mois ?



Impact potentiel, mesures et classification

Plus d'un membre de conseil d'administration sur deux (59%) estime que les **risques géopolitiques** pour sa propre entreprise seront **élevés, voire très élevés** au cours des 12 prochains mois et que l'entreprise est de facto concernée par les développements géopolitiques (voir figure 2). La plupart des autres personnes interrogées (37%) s'attendent à ce que leur entreprise soit **profondément touchée** dans un avenir proche et 4% à ce qu'elle soit **très peu touchée**.

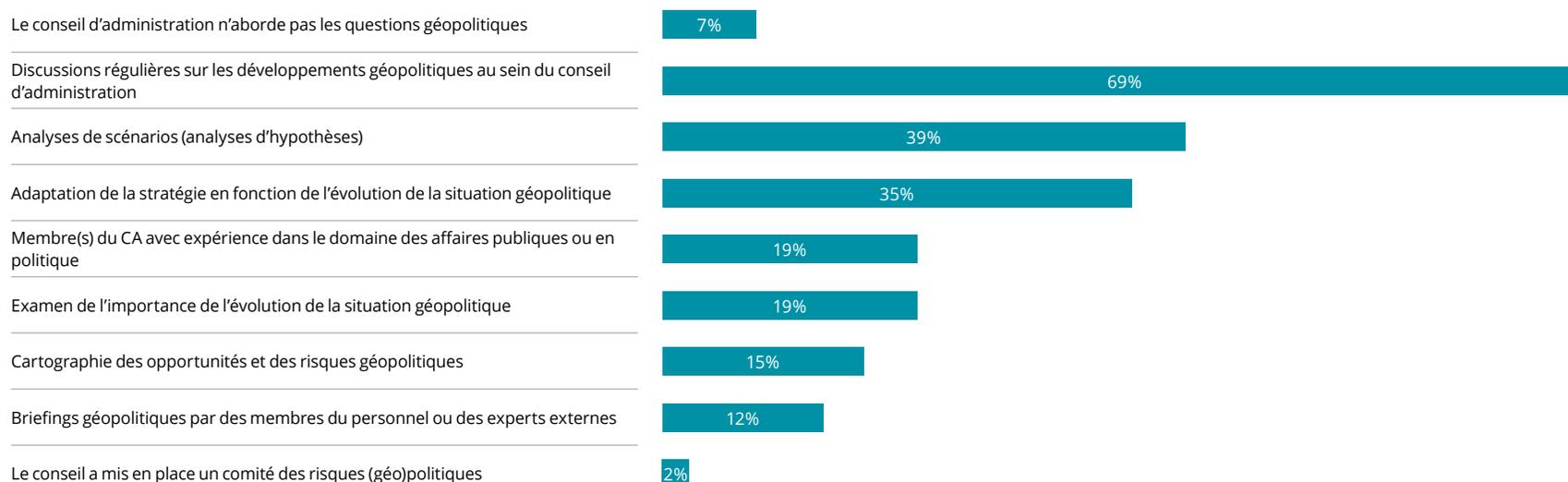
Le fait d'être potentiellement impacté par les risques géopolitiques est directement lié à la taille de l'entreprise. Ainsi, environ sept membres de conseils d'administration sur dix de grandes entreprises (69%) estiment que les risques géopolitiques pour leur entreprise sont élevés ou très élevés, alors qu'ils ne sont qu'un peu plus de la moitié (51%) dans les petites entreprises à partager cet avis.

S'agissant des différents secteurs d'activité, les membres de conseils d'administration du secteur des services aux entreprises estiment que leur entreprise est moins impactée que la moyenne (42% fortement ou très fortement) par les développements géopolitiques. Cette estimation peut s'expliquer par le fait que ce secteur est fortement axé sur le marché intérieur et que la demande pour ses services demeure inchangée en temps de crise.

Presque toutes les personnes interrogées (93%) indiquent que leur conseil d'administration prend des mesures pour identifier, évaluer et gérer les risques géopolitiques et leurs conséquences (voir figure 3). Plus des deux tiers (69%) rapportent la tenue de **discussions régulières sur les développements géopolitiques** au sein de leur conseil d'administration. Un peu plus d'un tiers des conseils d'administration procède à des **analyses de scénarios** (39%) ou **adapte sa stratégie** face à l'évolution de la situation géopolitique (35%). Moins d'un cinquième des sondés cite l'une des autres mesures énumérées, notamment l'évaluation de l'importance des développements géopolitiques ou la cartographie des risques et des opportunités géopolitiques.

Fig. 3 Mesures concernant les risques géopolitiques et leurs conséquences

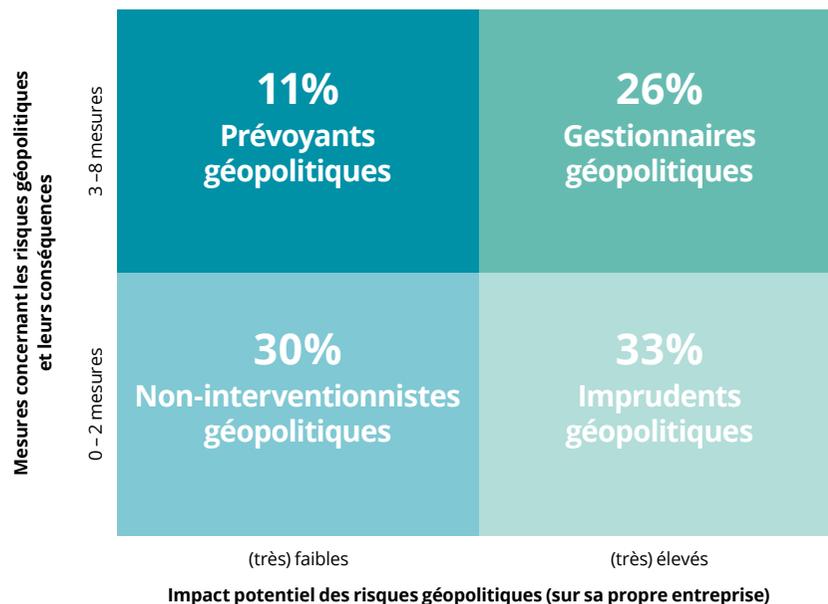
Question : Que fait votre conseil d'administration pour identifier, évaluer et gérer les risques géopolitiques et leurs conséquences ? [Veuillez indiquer toutes les réponses qui s'appliquent.]



En moyenne, les membres de conseils d'administration indiquent qu'ils prennent environ deux mesures (2,09) pour faire face aux risques géopolitiques et à leurs conséquences. Le nombre de mesures citées varie selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité : dans les grandes entreprises (2,60), cette valeur est en moyenne plus élevée que dans les moyennes et petites entreprises (respectivement 2,00 et 1,69). En outre, les personnes interrogées dans le secteur financier citent un nombre de mesures supérieur à la moyenne (2,58), alors que dans les secteurs des services aux entreprises (1,64) et des technologies de l'information et de la communication (1,56), le nombre indiqué est inférieur à la moyenne.

Si l'on combine l'impact potentiel des risques géopolitiques et le nombre de mesures prises par les conseils d'administration, il est possible d'établir une classification des CA (voir figure 4). Ainsi, quatre types se profilent : les imprudents géopolitiques, les non-interventionnistes géopolitiques, les prévoyants géopolitiques et les gestionnaires géopolitiques.

Fig. 4 Classification des CA selon l'impact potentiel des risques géopolitiques et les mesures prises



Les **imprudents géopolitiques** sont des conseils d'administration dont le niveau d'exposition aux risques géopolitiques est élevé voire très élevé, mais qui prennent au maximum deux mesures pour identifier, évaluer et gérer ces risques. Un tiers des CA (33%) entre dans cette catégorie. Parmi les imprudents géopolitiques, on compte un pourcentage supérieur à la moyenne de conseils d'administration de petites entreprises (40%, échantillon total : 32%) et un pourcentage de grandes entreprises inférieur à la moyenne (24%, échantillon total : 32%). Assez souvent, il s'agit de CA qui évoluent dans les secteurs de l'industrie manufacturière et de l'industrie chimique (13%, échantillon total : 9%) et assez rarement, il s'agit de CA opérant dans le secteur financier (9%, échantillon total : 17%) et le secteur de la santé (7%, échantillon total : 11%).

Les **non-interventionnistes géopolitiques** sont les conseils d'administration d'entreprises susceptibles d'être peu ou très peu impactées par les risques géopolitiques et qui prennent au maximum deux mesures pour y faire face. Cela concerne trois entreprises sur dix (30%). Les non-interventionnistes géopolitiques sont, plus souvent que la moyenne, membres de conseils d'administration de petites entreprises (40%, échantillon total : 32%) et, moins souvent que la moyenne, de grandes entreprises (22%, échantillon total : 32%). Assez souvent, il s'agit de CA du secteur des services aux entreprises (17%, échantillon total : 11%) et relativement rarement, de CA des industries manufacturière et chimique (6%, échantillon total : 9%).

Les **prévoyants géopolitiques** sont des administrateurs qui se sentent peu ou très peu concernés par les risques géopolitiques mais qui prennent plus de deux mesures contre ces risques. Environ un conseil d'administration sur dix (11%) appartient à ce type. Les prévoyants géopolitiques appartiennent plus souvent que la moyenne au secteur financier (27%, échantillon total : 17%) et au secteur du transport et de la logistique (11%, échantillon total : 5%). Il s'agit relativement rarement de conseils d'administration issus du commerce de détail et de l'industrie des biens de consommation, de l'industrie manufacturière et de l'industrie chimique ainsi que des technologies de l'information et de la communication (5% chacun, échantillon total : 9%).

Les **gestionnaires géopolitiques** représentent les conseils d'administration qui pensent être fortement ou très fortement impactés par les risques géopolitiques et qui prennent plus de deux mesures. Environ un quart des CA étudiés (26%) sont des gestionnaires géopolitiques. Ils sont plus nombreux

que la moyenne dans les grandes entreprises (54%, échantillon total : 32%) et relativement peu dans les petites entreprises (13%, échantillon total : 32%). En outre, les gestionnaires géopolitiques sont relativement souvent issus du secteur financier (21%, échantillon total : 17%) et opèrent relativement rarement dans les secteurs des technologies de l'information et de la communication (6%, échantillon total : 9%) et des services aux entreprises (5%, échantillon total : 11%).

Il convient de noter que cette classification ne tient compte que de la quantité (nombre) et non de la qualité des mesures prises par le conseil d'administration. Ainsi, un total de 69% des personnes interrogées rapportent que l'une des mesures prises est l'organisation de discussions sur les risques géopolitiques au sein de conseils d'administration. Nous n'avons néanmoins pas examiné par exemple la profondeur ou le degré de détail de ces discussions.

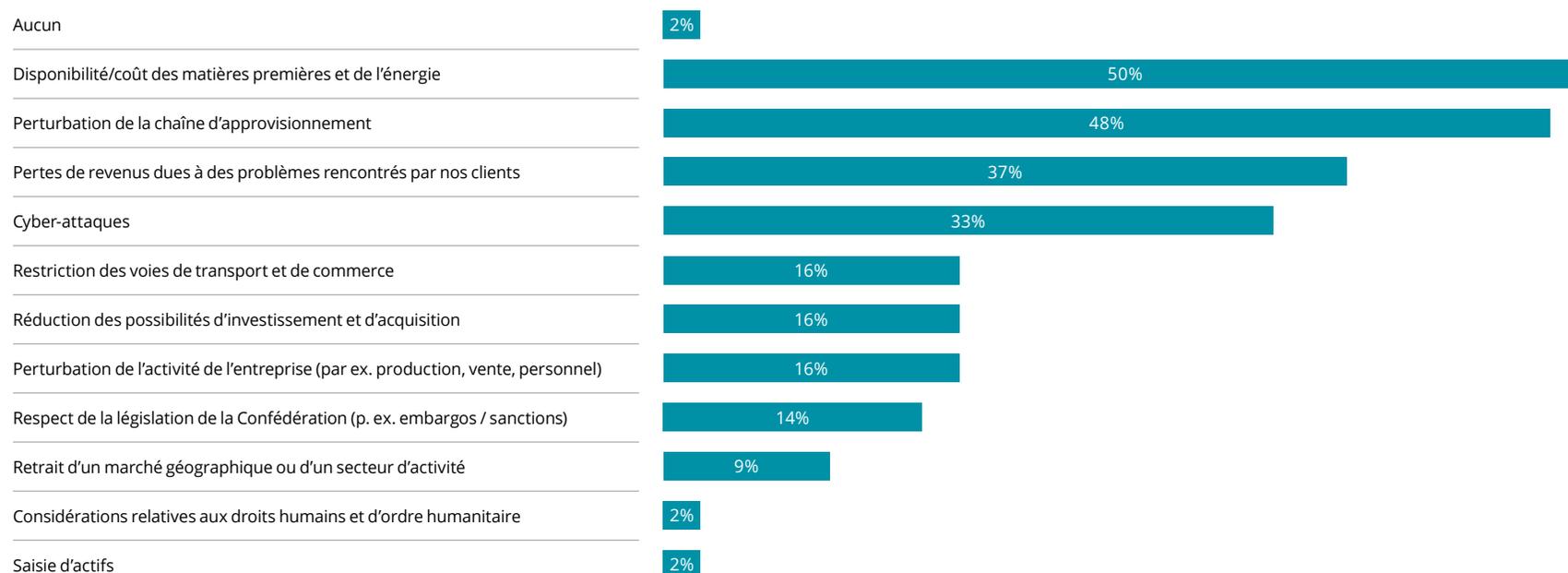
Défis et opportunités liés aux développements géopolitiques

Les développements géopolitiques peuvent être sources de défis de différents types pour les entreprises (voir figure 5). Presque tous les membres de conseils d'administration (98%) le confirment et seuls 2% ne perçoivent aucun défi lié à cette thématique.

Les personnes interrogées citent le plus souvent la **disponibilité et le coût des matières premières et de l'énergie** (50%) et la **perturbation des chaînes d'approvisionnement** comme des défis majeurs. Actuellement, ces problématiques s'expliquent probablement et principalement par la guerre en Ukraine et les politiques restrictives anti-Covid-19 toujours en vigueur dans certaines régions d'Asie. Ces deux problématiques sont citées plus sou-

Fig. 5 Défis posés par les risques géopolitiques

Question : Quels sont les principaux défis posés par les risques géopolitiques à votre entreprise ? [Veuillez choisir trois réponses au maximum.]



vent que la moyenne à mesure que la taille de l'entreprise augmente, en particulier dans le commerce de détail et l'industrie des biens de consommation, dans le secteur de la santé, dans l'industrie manufacturière et dans l'industrie chimique, ainsi que dans les secteurs de la construction et de l'immobilier. Les secteurs des services aux entreprises, des services financiers, des technologies de l'information et de la communication sont moins susceptibles que la moyenne de citer ces défis, lesquels dépendent donc fortement des caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement dans lequel elle opère.

En outre, les membres de conseils d'administration décrivent surtout les **pertes de revenus dues à des problèmes rencontrés par leurs clients** (37%) et les **cyber-attaques** (33%) comme des défis majeurs. Dans ce contexte, les sondés issus notamment des secteurs des services aux entreprises (60%) et des services financiers (59%) citent les pertes de revenus comme une problématique possible issue des développements géopolitiques. Les cyber-attaques sont citées plus souvent que la moyenne par les représentants de l'industrie de la finance (59%), du secteur de la santé (52%) et des technologies de l'information et de la communication (51%).

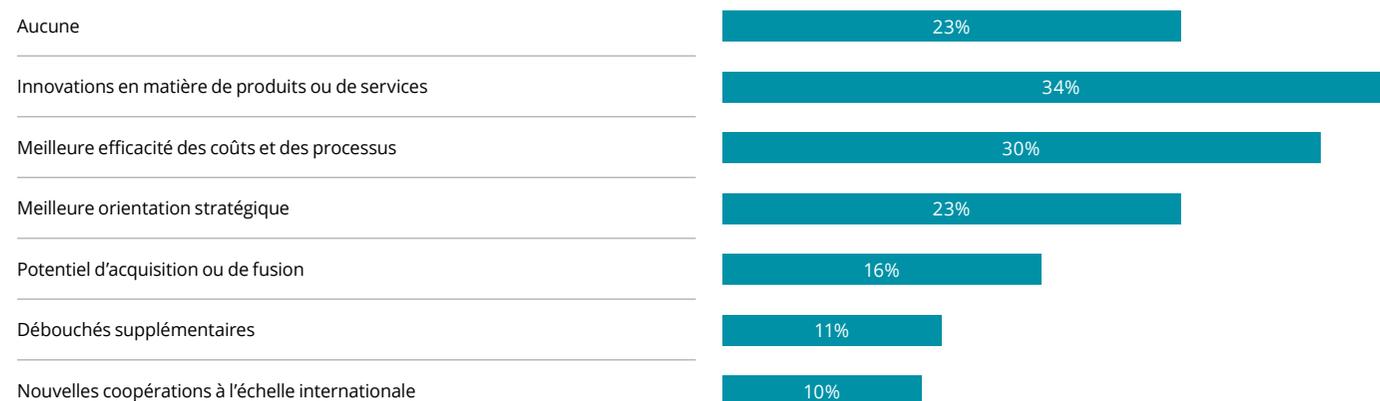
Tous les autres défis tels que les perturbations des activités commerciales ou la réduction des possibilités d'investissement et d'acquisition, sont cités par moins d'un cinquième des membres de conseils d'administration.

Une nette majorité, à hauteur de trois quarts des membres de conseils d'administration interrogés (77%), perçoit également des opportunités dans l'évolution de la situation géopolitique (voir figure 6). Sont le plus souvent citées comme des opportunités les **innovations en matière de produits et de services** (34%) et une **meilleure efficacité des coûts et des processus** (30%). Les membres de conseils d'administration issus du commerce de détail et de l'industrie des biens de consommation citent plus souvent que la moyenne les innovations en matière de produits et de services (53%), et les plus grandes entreprises sont plus susceptibles de mentionner une meilleure efficacité des coûts et des processus (40%).

En troisième position, près d'un quart des personnes interrogées (23%) citent une **meilleure orientation stratégique** comme une opportunité qui émerge dans le cadre de développements géopolitiques. Toutes les autres opportunités, comme le potentiel d'acquisition ou de fusion, sont citées par moins d'un cinquième des membres de conseils d'administration.

Fig. 6 Opportunités offertes par l'évolution de la situation géopolitique

Question: Selon vous, quelles sont les principales opportunités qu'offre l'évolution de la situation géopolitique pour votre entreprise ? [Veuillez choisir deux réponses au maximum.]



La guerre en Ukraine

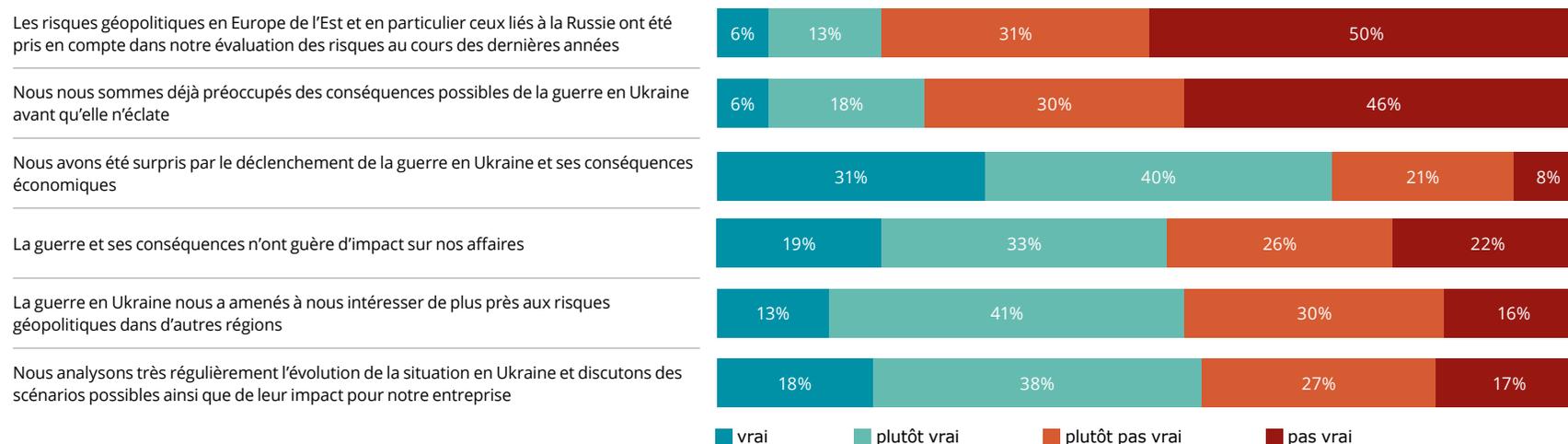
En raison de l'actualité, les membres de conseils d'administration ont été interrogés sur un événement géopolitique concret : la guerre en Ukraine. Les trois premières affirmations de la figure 7 portent sur la période précédant l'attaque russe contre l'Ukraine le 24 février 2022, et les trois affirmations d'après concernent la période suivant cette attaque.

À peine un cinquième des membres de conseils d'administration interrogés (19%) indique que les **risques géopolitiques en Europe de l'Est et en particulier ceux liés à la Russie** ont été pris en compte dans **l'évaluation des risques au sein de leur propre conseil d'administration** au cours des dernières années. Environ un quart des conseils d'administration (24%) était préoccupé des **conséquences possibles de la guerre en Ukraine** avant qu'elle n'éclate. Environ sept conseils d'administration sur dix (71%) ont été **surpris par le déclenchement de la guerre en Ukraine et ses conséquences économiques**. En bref, la plupart des conseils d'administration ne se sont guère penchés sur le conflit russo-ukrainien avant que la guerre n'éclate cette année.

Néanmoins, selon la moitié des personnes interrogées (48%), la **guerre et ses conséquences ont un impact sur leurs propres activités**. L'autre moitié (52%) ne voit toutefois guère d'impact sur leur entreprise. Les réponses à la question de savoir si la guerre en Ukraine a amené les conseils d'administration à **s'intéresser de plus près aux risques géopolitiques dans d'autres régions** sont aussi équitablement partagées (54% contre 46%). Un peu plus d'un conseil d'administration sur deux (56%) **analyse très régulièrement l'évolution de la situation en Ukraine et discute des scénarios possibles ainsi que de leur impact pour l'entreprise**. Lorsque la guerre a des répercussions sur leur activité (voir la première affirmation dans ce paragraphe), ce sont sept conseils d'administration sur dix (70%) qui procèdent à cette analyse régulière et organisent des discussions sur le sujet. Il est probable que le petit tiers restant doive s'améliorer dans ce domaine à l'avenir.

Fig. 7 La guerre en Ukraine

Question : Parmi les affirmations suivantes concernant la guerre en Ukraine, lesquelles s'appliquent à votre conseil d'administration ?



Questions d'ordres stratégique et structurel au sein du conseil d'administration

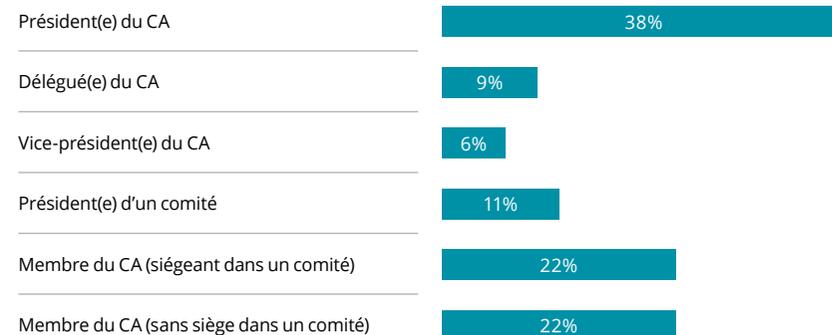


Fonctions, nombre de réunions, temps consacré et assurance responsabilité civile des mandataires sociaux

Les personnes interrogées occupent différentes fonctions au sein de leur conseil d'administration (voir figure 8). Si l'on regroupe les **membres de conseils d'administration qui siègent dans un comité et ceux qui n'y siègent pas**, ils représentent la majorité relative (44%) des participants à l'enquête. En outre, de **nombreux présidents de conseils d'administration** (38%) ont également participé à l'enquête. D'autres fonctions comme les **présidents de comité** (11%), les **délégués du conseil d'administration** (9%) ou les **vice-présidents** (6%) sont également représentées dans cette enquête.

Fig. 8 Fonction(s) au sein du conseil d'administration

Question : Quelle est votre fonction au sein du conseil d'administration ?
[Cocher les fonctions applicables]



Les sondés ont apporté des réponses d'une grande diversité s'agissant du **nombre de réunions annuelles du conseil d'administration**, sans compter celles des comités (voir figure 9). Environ sept conseils d'administration sur dix (71%) se réunissent entre trois et six fois par an, voire plus souvent pour un quart d'entre eux (26%). En comparaison avec les éditions II/2018 et

II/2020 du swissVR Monitor, la répartition du nombre de réunions reste dans l'ensemble relativement inchangée. En outre, les conseils d'administration du secteur financier se réunissent nettement plus souvent que les conseils d'administration d'autres secteurs, avec une moyenne d'un peu plus de huit réunions par an.

Fig. 9 Nombre de réunions annuelles du CA

Question : Combien de réunions annuelles du CA sont organisées au sein de votre entreprise (en dehors de celles des comités) ?

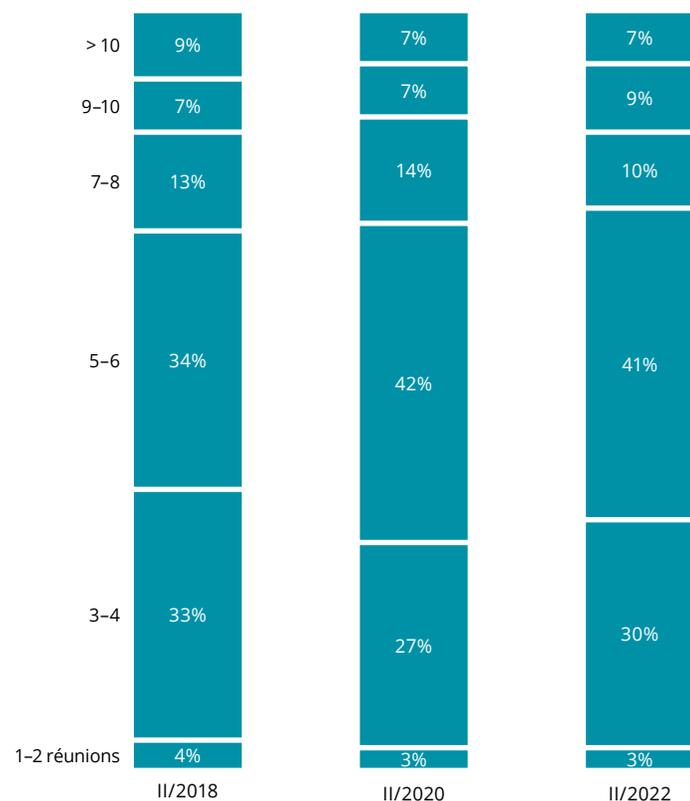
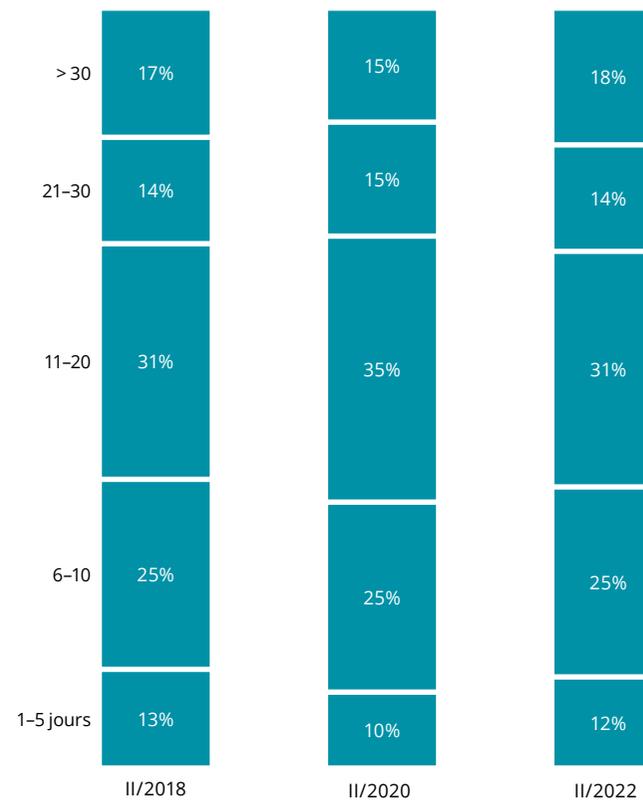


Fig. 10 Temps consacré au mandat du CA par an

Question : Combien de temps consacrez-vous chaque année à votre mandat de membre du CA (y compris les réunions, les comités, les préparatifs, la représentation, la formation, etc.) ?



Les réponses concernant le **temps annuel consacré au mandat d'administrateur/trice** (y compris les réunions, les préparations, la formation initiale et continue) sont également très disparates (voir figure 10). Considérant cette répartition, on obtient une moyenne de 23 jours et une médiane de 15 jours, ce qui montre qu'un petit nombre d'administrateurs ont une charge de travail très importante, ce qui fait grimper la moyenne. La plupart de ces « exceptions » consacrent plus de 30 jours à leur mandat et représentent un peu moins d'un cinquième des personnes interrogées (18%). Les président(e)s de conseil d'administration représentent la majorité (56%) de ce sous-groupe.

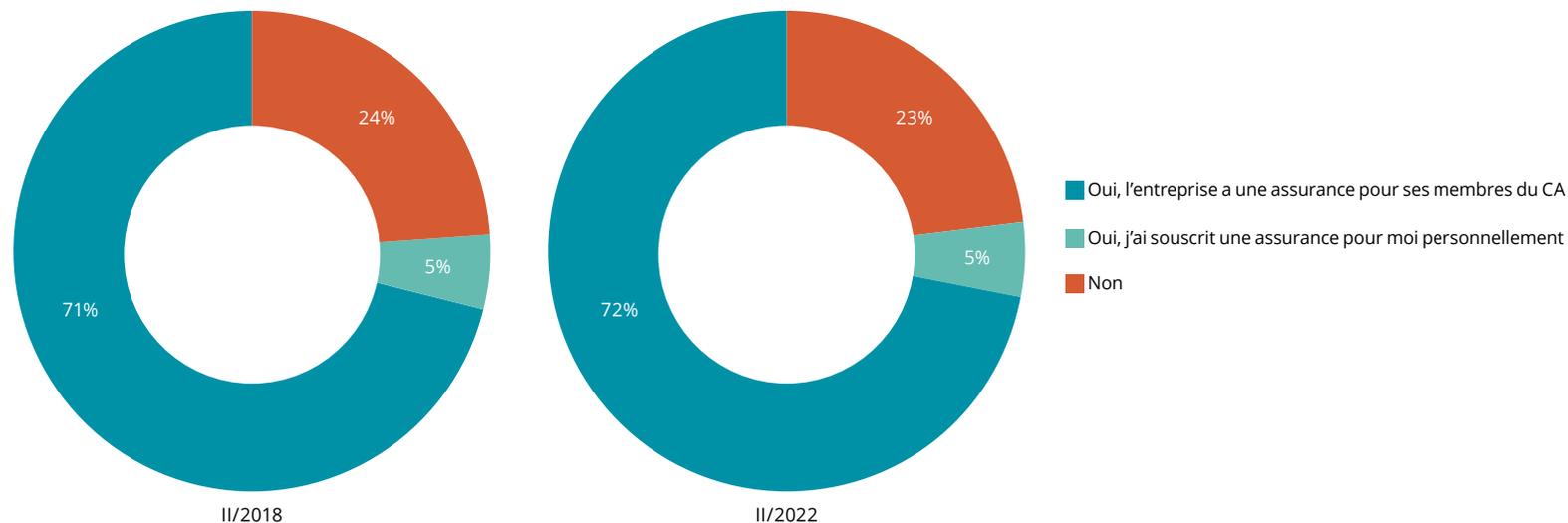
En outre, la valeur moyenne et la médiane sont nettement plus élevées que dans le swissVR Monitor II/2020, où elles atteignaient respectivement près de 17 et 12 jours. La valeur moyenne a donc augmenté de 35% et la médiane de 25% en deux ans.

Le mandat d'administrateur est une grande responsabilité et il est important de l'exercer avec soin et de la manière la plus professionnelle possible. Si l'administrateur effectue son travail correctement, il n'y a pas lieu de craindre qu'une action en responsabilité civile soit intentée contre lui. Compte tenu des responsabilités importantes et des risques liés au mandat, la question se pose néanmoins aujourd'hui de savoir si, dans l'intérêt des membres de conseils d'administration et de l'entreprise, il convient de souscrire une **assurance responsabilité civile des mandataires sociaux** (assurance D&O). Celle-ci prendrait notamment en charge les frais de défense contre les actions en responsabilité civile et les réclamations infondées, ainsi que les éventuels paiements d'indemnités.

Comme le montre l'enquête menée auprès des membres de conseils d'administration, sept entreprises sur dix (72%) disposent d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux pour les membres de leur conseil

Fig. 11 Assurance responsabilité civile des mandataires sociaux

Question : Avez-vous une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (assurance D&O) ?



d'administration (voir figure 11). En outre, 5% des personnes interrogées ont elles-mêmes souscrit une telle assurance. Cela signifie que seul environ un quart des sondés (23%) n'est pas couvert par une assurance en cas d'action en responsabilité civile. Dans les grandes entreprises, presque tous les membres de conseils d'administration disposent de cette protection (92% par le biais de leur entreprise et 5% à titre personnel), alors que dans les petites entreprises, ce n'est le cas que pour six membres de CA sur dix (62%). Par rapport à l'enquête du swissVR Monitor II/2018, le tableau reste inchangé.

Thèmes clés du conseil d'administration

Dans le cadre de l'étude du swissVR Monitor, nous interrogeons également les membres de conseils d'administration sur les principaux thèmes dont leur conseil s'est saisi au cours des 12 derniers mois et dont il s'occupera au cours des 12 prochains mois (voir figure 12).

Fig. 12 Les 10 thèmes-clés du CA

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

	Rang au II/2022		Rang au II/2021	12 prochains mois	Thème
	1 (36%)	▲	3 (29%)	- (17%)	Élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise
	2 (34%)	▶	2 (31%)	1 (40%)	Talents (y compris le recrutement, la rétention)
	3 (31%)	▼	1 (34%)	4 (28%)	Digitalisation / Robotisation / Automatisation
	4 (27%)	▶	4 (25%)	3 (31%)	Gain de performance / Optimisation des processus internes
	4 (27%)	▶	4 (25%)	2 (33%)	Adaptation aux tendances du marché / Attitude concurrentielle
	6 (26%)	▼	4 (25%)	5 (26%)	Gestion des risques
	7 (23%)	▲	9 (20%)	6 (22%)	Mise sur le marché (stratégie marketing et commerciale)
	8 (21%)	▲	- (19%)	6 (22%)	Durabilité / responsabilité sociétale
	8 (21%)	▲	9 (20%)	- (11%)	Conformité (respect de la législation et du code de conduite interne)
	10 (20%)	▲	- (16%)	- (14%)	Culture d'entreprise

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



Stratégie



Organisation et processus



RH



Conformité et risque

Au cours des 12 derniers mois, **l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise** (36%) et la **gestion des talents** (34%) figuraient notamment à l'ordre du jour des conseils d'administration. Le premier thème est probablement lié à une réorientation stratégique qui a eu lieu au cours de l'épidémie de coronavirus, s'agissant par exemple du modèle commercial de l'entreprise ou de la **digitalisation**, qui arrive en troisième position du classement (31%).

Le thème de la gestion des talents, qui arrive en deuxième position, est en tête du classement depuis le dernier numéro du swissVR Monitor. Cette position s'explique très probablement par la dynamique de changement sur le marché du travail occasionnée par la crise du Covid-19 et l'évolution conjoncturelle actuelle, y compris ce que l'on appelle « la grande démission » et les pénuries de personnel et de main-d'œuvre qualifiée. Le swissVR Monitor I/2022 fournit une explication détaillée à ce sujet dans la partie consacrée aux thèmes clés du conseil d'administration.

Si l'on se focalise sur les 12 prochains mois, la **gestion des talents** (40%) se hisse même en tête du classement. En d'autres termes, les problèmes de ressources humaines comme la pénurie de personnel / de main-d'œuvre qualifiée semblent s'aggraver dans un avenir proche aux yeux des personnes interrogées et n'ont probablement pas encore atteint leur point culminant. Les conseils d'administration semblent néanmoins avoir achevé **l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise** (17%). Ce thème n'apparaît plus dans le top 10 pour les 12 prochains mois.

Suivent derrière la gestion des talents les thèmes de **l'adaptation aux tendances du marché / attitude concurrentielle** (33%) et du **gain de performance / optimisation des processus internes** (31%). Les thèmes suivants font leur entrée dans le top 10 pour les 12 prochains mois : **gestion de la sécurité** (8e rang, 18%), **défis personnels au niveau de la direction** (8e rang, 18%) et **garantie de l'innovation / recherche et développement** (10e rang, 17%).



Interviews

La gestion des développements géopolitiques dans différents secteurs

Barbara Lambert, membre du conseil d'administration d'UBS Suisse, de SYNLAB, d'Implenia et de Deutsche Börse

« Avec la rapidité, l'imprévisibilité et l'ampleur des conséquences des évolutions géopolitiques, qui ne diminueront pas dans les années à venir, il est nécessaire que le conseil d'administration prenne des décisions tactiques et stratégiques de grande envergure. »

swissVR Monitor : Vous êtes membre de conseils d'administration dans des entreprises de différents secteurs. Selon vous, quelles sont les différences en termes de risques géopolitiques entre tous ces secteurs ?

Barbara Lambert : Tous les secteurs sont concernés. L'impact et la sévérité des risques géopolitiques varient toutefois d'un secteur à l'autre. Les goulots d'étranglement de la chaîne d'approvisionnement et les augmentations des prix des matériaux n'ont pas la même signification dans le secteur de la construction que dans les entreprises de services. À l'inverse, la mise en œuvre des mesures de sanction très complexes dans le secteur financier représente un défi bien plus grand que pour les entreprises actives dans le B2C. De plus, ces risques peuvent avoir un impact partiellement positif pour les uns (hausse des taux d'intérêt dans le secteur financier, augmentation de la volatilité et des transactions boursières) et négatif pour les autres (augmentation des coûts de refinancement).

swissVR Monitor : Dans quelle mesure l'analyse des risques géopolitiques doit-elle être complète ?



Après un apprentissage dans le secteur bancaire en Allemagne, **Barbara Lambert** a étudié l'économie d'entreprise à l'Université de Genève. Elle a consacré 20 ans de sa carrière à Arthur Andersen/Ernst&Young, Suisse, pour finir en tant qu'associée responsable dans un cabinet d'audit. De 2008 à 2018, elle a dirigé le département d'audit interne du groupe Pictet et a été membre de la direction en tant que Group Chief Risk Officer. Depuis 2018, elle est administratrice

et membre du conseil de surveillance, présidente de comités d'audit et membre de comités de risque, ainsi que consultante indépendante. Parmi ses mandats actuels figurent les sociétés Deutsche Börse AG, Implen AG, SYNLAB AG et UBS Suisse SA ainsi que le conseil consultatif de la Geneva School of Economics and Management.

Barbara Lambert : Les conseils d'administration devraient s'intéresser à tous les impacts, car il ne s'agit pas seulement de comprendre quels pourraient être les impacts directs et immédiats sur l'entreprise en question, mais il s'agit aussi d'appréhender ce que l'on appelle les « second order impacts », les conséquences indirectes et possibles à plus long terme (par exemple, les risques pour les PME/fournisseurs, la viabilité du crédit, la fiscalité) dont il faut tenir compte. De plus, il ne s'agit pas seulement de conséquences financières telles que la baisse du chiffre d'affaires, l'effondrement des marges, les problèmes liés aux taux de change, la dépréciation de l'écart d'acquisition, l'augmentation des coûts, mais il existe aussi des risques opérationnels qui touchent tous les secteurs avec une intensité différente, comme l'augmentation rapide des cyber-risques, la hausse de l'inflation, la pénurie d'énergie et les risques de réputation.

swissVR Monitor : Les risques géopolitiques peuvent-ils être considérés de manière isolée ?

Barbara Lambert : Non. En plus des risques géopolitiques, il faut continuer à se préoccuper des conséquences de la crise de Covid-19 qui perdurent ainsi que de la pénurie de travail et de main-d'œuvre qualifiée et de la possibilité d'une augmentation des troubles sociaux en raison de la pénurie alimentaire. Il en résulte un cocktail toxique de grandes incertitudes dont l'ampleur et l'évolution dans le temps sont difficiles à estimer. Allons-nous vers une récession de quelques mois ou pourrait-elle durer plusieurs années ? Les entreprises devraient ainsi développer deux ou trois scénarios futurs et préparer des mesures à court terme, rapides à mettre en place et qui vont au-delà d'un plan d'urgence normal. Il s'agit d'anticiper pour se préparer au pire, sans délaissier la planification stratégique et son adaptation. Il est également important de garantir une communication régulière et transparente avec les clients et les collaborateurs en ces temps particuliers afin de présenter des perspectives, de maintenir la confiance et de transmettre une certaine assurance.

swissVR Monitor : S'agissant des opportunités qui émergent potentiellement de l'évolution de la situation géopolitique, quelles sont, selon vous, les différences entre les secteurs ?

Barbara Lambert : Étant donné que les évolutions de nature géopolitique exercent généralement une influence globale dans notre monde toujours très interconnecté, les opportunités sont en fait présentes dans tous les secteurs. Les différences proviennent plutôt de la maturité du secteur, de l'expérience internationale déjà acquise et, bien sûr, des possibilités d'investissement et de financement. De nature optimiste réaliste, je suis fermement convaincue que chaque crise offre une opportunité pour renforcer la résistance opérationnelle d'une entreprise ou accélérer la prise de décisions difficiles, et qu'elle peut également encourager l'innovation et la créativité. Nous venons tout juste de le voir : avec la pandémie de Covid-19, la digitalisation s'est accélérée au sein des entreprises.

swissVR Monitor : Concrètement, quelles sont, selon vous, ces opportunités ?

Barbara Lambert : La crise géopolitique actuelle est une occasion unique pour les entreprises de revoir leur modèle et leur orientation stratégique, no-

tamment leur présence sur le marché (retrait de certains marchés/entrée ou concentration sur de nouveaux marchés), leur réseau de fournisseurs, le placement alternatif des achats/la planification des stocks, l'amélioration de l'efficacité par l'optimisation des processus opérationnels, la révision de l'offre de produits/services, la révision des contrats, la stratégie out/near/off-shoring, l'utilisation de l'énergie, les opportunités d'opérations de fusions-acquisitions et les joint-ventures, pour ne citer que quelques exemples.

swissVR Monitor : Quels outils ou quelles mesures recommandez-vous aux conseils d'administration pour identifier et évaluer les développements géopolitiques ?

Barbara Lambert : Il est encore assez rare qu'un membre de conseil d'administration dispose d'une expertise géopolitique. Il est donc nécessaire de faire appel à des conseillers externes et spécialisés (par exemple, des sociétés de conseil internationales spécialisées, des écoles de commerce internationales), et ce, également dans le cadre de la formation continue du conseil d'administration, par exemple à l'occasion de l'atelier stratégique annuel avec la direction. Le Global Risk Report du World Economic Forum, complété par des publications de grandes sociétés d'audit/de conseil ainsi que des rapports spécifiques de fournisseurs de services intelligents et d'analystes, constituent par ailleurs une base supplémentaire pour une discussion ouverte sur les risques et les opportunités de ces évolutions au sein du conseil d'administration. Des échanges réguliers avec des associations professionnelles et par secteur, des organisations internationales, des gouvernements et des autorités ainsi que des pairs peuvent également être utiles. Avec la rapidité, l'imprévisibilité et l'ampleur des conséquences des évolutions géopolitiques, qui ne diminueront pas dans les années à venir, il est nécessaire que le conseil d'administration prenne des décisions tactiques et stratégiques de grande envergure. Le conseil d'administration d'aujourd'hui doit gagner en agilité. La nécessité de prendre en compte les risques géopolitiques deviendra la norme à l'avenir et un point standard de l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration.

swissVR Monitor : Quel rôle joue la collaboration entre le conseil d'administration et le Chief Risk Officer dans ce contexte ?

Barbara Lambert : Le conseil d'administration doit ici jouer un rôle important de surveillance, mais aussi de soutien. Il faut s'assurer que les risques

géopolitiques, mais aussi les opportunités, soient désormais inclus dans le cadre de la gestion des risques (identification, évaluation, quantification selon la probabilité et l'impact, adéquation des systèmes d'information) et dans les rapports réguliers. Les scénarios et les hypothèses doivent être remis en question pour élaborer une base solide de décision. Le CA et/ou les présidents des comités d'audit/de risque devraient avoir des échanges réguliers avec le Chief Risk Officer (au moins une fois par trimestre, davantage en période de crise), notamment pour partager leur point de vue sur les meilleures pratiques d'autres secteurs ou dans le cadre de tables rondes. En raison de la rapidité et de l'imprévisibilité des évolutions géopolitiques, qui exigent une capacité d'adaptation nettement plus importante de la part des entreprises, il incombe au CA de donner le ton au sommet en promouvant une culture de la gestion du changement et en renforçant la culture du risque.

swissVR Monitor : Le conseil d'administration a-t-il besoin d'un membre doté d'une expérience/compétence avérée en matière de gestion des risques ?

Barbara Lambert : La surveillance de la gestion des risques fait en effet explicitement partie des tâches du conseil d'administration depuis plusieurs années. Certes, le niveau d'expérience et de compétence avéré en matière de gestion des risques d'un ou de plusieurs membres du CA dépend quelque peu du secteur ainsi que de la taille et de la complexité de l'entreprise, mais dans le domaine financier, il s'agit bien entendu d'un « must » absolu. Cependant, chaque membre du CA doit avoir une forte sensibilité aux risques et tout le CA, collectivement en tant que groupe, doit comprendre les risques internes et externes auxquels l'entreprise est confrontée. Et ce, pas seulement de façon ponctuelle mais aussi pour l'avenir.

swissVR Monitor : Faut-il repenser la compréhension de la gestion des risques ?

Barbara Lambert : À mon avis, un conseil d'administration ne peut pas remplir son rôle et assumer ses responsabilités vis-à-vis des différentes parties prenantes s'il n'identifie pas et n'analyse pas les risques et les opportunités à un stade précoce et s'il n'intègre pas les évaluations des risques dans ses décisions stratégiques. Mais pour cela, il faut avoir une compréhension suffisante de l'environnement des risques, de la gestion des risques d'une entreprise, de sa maturité ainsi que de la fiabilité et de la qualité d'un reporting opportun. Le conseil d'administration doit discuter ouvertement de l'appé-

tence pour le risque et de la capacité de l'entreprise à prendre des risques, en y associant bien sûr la direction.

swissVR Monitor : Dans quelle mesure la diversité peut-elle améliorer les performances du conseil d'administration ?

Barbara Lambert : La diversité au sein du conseil d'administration doit également se refléter dans les profils de compétences des membres du conseil d'administration et c'est pourquoi un large éventail de compétences doit être représenté comme les connaissances du secteur, les connaissances dans les domaines du risque et de la conformité, en droit international et en fiscalité, en sécurité informatique et en digitalisation ou, depuis peu, dans les domaines ESG et géopolitique. C'est d'autant plus important en temps de crise et nous vivons actuellement une crise d'une ampleur insoupçonnée, avec des défis stratégiques très importants pour chaque entreprise et son conseil d'administration.

Le rôle du conseil d'administration dans la gestion de l'évolution de la situation géopolitique

Aldo Schellenberg, membre du conseil d'administration de skyguide et de Swiss Innovation Forces

« En tant qu'organe de direction stratégique, le conseil d'administration a la responsabilité de suivre activement les évolutions géopolitiques, de mettre en évidence les opportunités et les risques qui en découlent pour son secteur et son entreprise et d'en tirer les conséquences pour sa propre action. »

swissVR Monitor : Quels sont, selon vous, les plus grands risques géopolitiques pour les entreprises suisses dans l'année à venir ?

Aldo Schellenberg : La pandémie de Covid-19 et la guerre en Ukraine renforcent d'une part les risques et les dépendances qui existent depuis des années dans les domaines des chaînes d'approvisionnement internationales, de l'approvisionnement énergétique (gaz, électricité), de l'approvisionnement en denrées alimentaires et de la dette publique. La pandémie de Covid-19 a justement montré que les États n'ont pas d'amis, seulement des intérêts (au mieux communs). Dans les situations de pénurie, ils ont donc le réflexe de réagir de manière nationaliste et protectionniste. Cela a non seulement des répercussions sur la situation d'approvisionnement des entreprises suisses, mais aussi sur les taux de change, l'inflation et la croissance économique. L'histoire nous montre en outre que le risque de stagflation augmente considérablement à la suite de chocs d'offre. D'autre part, avec l'attaque russe contre l'Ukraine, l'architecture actuelle de la politique sécuritaire de l'Europe bâtie sur le pilier du « changement par le commerce », s'est écroulée. Une nouvelle architecture de sécurité est en train d'émerger. Elle sera plus conflictuelle, plus tendue et sera basée sur la méfiance et les sanctions. Sur le plan géopolitique, elle sera marquée par la formation de nouveaux blocs concurrents et protectionnistes en matières économique, technologique et



Aldo C. Schellenberg vit à Zurich, est marié et a quatre enfants. Fondateur et propriétaire de Schellenberg Consulting, il accompagne depuis 30 ans des moyennes et grandes entreprises de différents secteurs dans des projets d'importance stratégique. Grâce à sa grande expérience, notamment en tant que membre de conseil d'administration, il a été régulièrement consulté en tant qu'expert en gestion d'entreprise dans le cadre de procédures civiles et pénales. De

2012 à 2020, il a occupé différentes fonctions au sein du commandement suprême de l'armée : comme commandant des Forces aériennes, comme chef du Commandement des opérations et comme remplaçant du chef de l'armée. Aujourd'hui, Aldo C. Schellenberg est notamment membre du conseil d'administration de Skyguide, les services suisses de navigation aérienne, et de Swiss Innovation Forces AG. Il conseille les entreprises dans les domaines de la gouvernance et de la gestion de crise.

militaire. Aussi, la marge de manœuvre économique des entreprises suisses sera sensiblement réduite.

swissVR Monitor : Comment les conseils d'administration peuvent-ils contribuer à maîtriser ces risques géopolitiques ?

Aldo Schellenberg : Emile de Girardin l'avait déjà constaté à juste titre : « Gouverner, c'est prévoir ; et ne rien prévoir, c'est courir à sa perte » (La politique universelle, 1852). En tant qu'organe de direction stratégique, le conseil d'administration a la responsabilité de suivre activement les évolutions géopolitiques, de mettre en évidence les opportunités et les risques qui en découlent pour son secteur et son entreprise et d'en tirer les conséquences pour sa propre action. Pour ce faire, le conseil d'administration a besoin, outre de ses compétences sectorielles et techniques, de savoir analyser et agir face aux défis géopolitiques.

swissVR Monitor : Comment le monde VICA (volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté) actuel modifie-t-il le rôle du conseil d'administration ?

Aldo Schellenberg : Le monde VICA raccourcit les horizons de planification et appelle à l'agilité entrepreneuriale. La réponse au VICA est aussi, de fait, le VICA, qui doit signifier, cette fois, Vision, Intelligence, Clarté, Agilité. Le monde VICA exige du conseil d'administration qu'il pense et agisse encore plus globalement et en réseau qu'auparavant. En plus de donner une rétrospective de la situation, il doit montrer les évolutions futures possibles de la situation. Il faut donc penser en termes de scénarios, qui vont bien au-delà de l'analyse SWOT classique et qui relient entre elles les voies de développement (géo) politiques, écologiques, économiques, sociales, juridiques et technologiques. L'objectif est d'identifier les évolutions possibles et les disruptions potentielles et de mettre en évidence leur impact sur l'entreprise. La direction doit ensuite présenter au conseil d'administration, pour les différents scénarios, des stratégies permettant d'exploiter ou d'atténuer les opportunités et les risques qui en découlent. Une gestion des risques fondée sur des scénarios est une condition impérative pour une gestion d'entreprise agile et une gestion de crise réussie.

swissVR Monitor : Le conseil d'administration devient-il de plus en plus un gestionnaire de crise ?

Aldo Schellenberg : Le conseil d'administration est l'organe de direction stratégique de l'entreprise. Il doit élaborer une vision claire, créer une compréhension du monde VICA à l'échelle de l'entreprise, apporter de la clarté (transparence) dans la gouvernance et les rôles et attentes qui y sont liés et créer les conditions d'une innovation et d'une adaptation permanentes. Cela implique également une gestion des risques adéquate, fondée sur des scénarios, et une gestion de crise efficace qui en découle. Il existe un risque latent que le conseil d'administration se précipite dans l'opérationnel en cas de crise, au lieu de conserver son rôle stratégique. La gestion de crise proprement dite (direction de la cellule de crise) incombe à la direction, qui soumet des propositions au conseil d'administration en cas de besoin. En ce sens, le conseil d'administration sera sans doute effectivement plus sollicité à l'avenir, aussi bien en termes de temps que de problématiques abordées. Mais dans son véritable rôle stratégique. Une gestion de crise réussie exige du leadership et de l'expérience dans la prise de décision systématique et globale sous la pression du temps et de l'incertitude. Il est de la responsabilité du conseil d'administration de développer cette compétence clé au sein de la direction (et éventuellement à l'interne).

L'impact du contexte géopolitique actuel sur les entreprises suisses

Thomas Greminger, directeur du Geneva Centre for Security Policy

« Face à ce nouveau contexte et à ses répercussions, l'économie suisse peut adopter deux approches différentes : se concentrer sur des partenaires économiques sûrs et géopolitiquement proches comme l'Union européenne (qui est déjà son partenaire économique le plus important) ou accroître le nombre et diversifier l'origine de ses partenaires. La diversification est, en effet, un atout fondamental pour limiter l'impact d'un choc. »

swissVR Monitor : Quels sont les défis que représentent les développements géopolitiques actuels (en particulier, mais pas uniquement, la guerre en Ukraine) pour l'économie en Suisse ?

Thomas Greminger : La rivalité géopolitique, principalement la concurrence entre les États-Unis et la Chine, aggravée par le profond fossé entre la Russie et l'Occident, tend à diviser toujours plus l'économie mondiale en blocs bipolaires, dominés par les États-Unis et la Chine, avec l'Europe et la Russie comme alliées secondaires. La guerre en Ukraine assombrit les perspectives de reprise économique post-pandémie ; en témoigne, par exemple, le risque important de stagflation qui pèse sur plusieurs économies. S'il est encore trop tôt pour évaluer toutes les répercussions à moyen et long terme de cette guerre, les incidences sur certains secteurs et zones à risque fortement touchés sont déjà manifestes, les plus importants étant la sécurité alimen-



L'ambassadeur **Thomas Greminger** est directeur du Geneva Centre for Security Policy (GCSP) depuis le 1er mai 2021. Auparavant, il a occupé le poste de Secrétaire général de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), de juillet 2017 à juillet 2020. L'ambassadeur Greminger a occupé les fonctions de Directeur général adjoint de la Direction du développement et de la coopération du Département fédéral des affaires étrangères suisse de 2015 à 2017, et de Représentant permanent de la Suisse auprès de l'OSCE, des Nations unies et des organisations internationales à Vienne de 2010 à 2015. Thomas Greminger est titulaire d'un doctorat en histoire de l'Université de Zurich. Il est l'auteur de nombreuses publications sur l'histoire militaire, la gestion des conflits, le maintien de la paix, le développement et les droits humains.

taire et énergétique. Par conséquent, cette situation aura des répercussions économiques et humanitaires, mais pourrait également entraîner une déstabilisation politique, notamment dans les pays où il y a des problèmes de gouvernance.

swissVR Monitor : Et quelles sont les conséquences concrètes pour les entreprises en Suisse ?

Thomas Greminger : Dans le cadre de ce tableau assez sombre des perspectives économiques mondiales, l'économie suisse se trouve relativement isolée des économies russe (0,4% des importations et 1% des exportations suisses) et ukrainienne (0,2% des exportations et 0,1% des importations suisses).¹ Par conséquent, la perte d'accès à leurs marchés en raison de dispositifs de sanctions ou d'autres effets de la guerre n'aura qu'un impact marginal sur les entreprises suisses. Pourtant, pour 3 milliards de dollars en 2021,

¹ Swiss Confederation. «Trading partners». 2022. Trading partners (admin.ch)

les entreprises qui exportent leurs produits vers la Russie devront s'adapter à des perturbations durables.²

Les produits d'exportation suisses sont principalement des biens de « grande valeur », moins impactés par l'inflation. Les coûts de l'énergie vont néanmoins grimper, à l'instar des factures d'électricité qui devraient augmenter de 20%. Aussi, cela aura également un impact sur les dépenses énergétiques des entreprises suisses. Ces dernières subiront, en outre, certaines répercussions de la guerre dans la mesure où les économies de l'UE souffrent des retombées économiques du conflit, l'économie suisse étant beaucoup plus étroitement liée à celle de ses voisins de l'UE (43% des exportations et 52% des importations suisses).³

swissVR Monitor : Que signifierait une Guerre froide 2.0 ou un nouvel ordre sécuritaire en Europe pour les entreprises suisses ?

Thomas Greninger : La guerre en Ukraine pourrait entraîner une période de réorganisation de la dynamique de la puissance et de la sécurité à l'échelle mondiale, avec la Russie et la Chine qui cherchent à bouleverser le système actuel favorable à l'Occident. Cette phase d'incertitude pourrait faire évoluer l'organisation de l'économie mondiale. Les flux commerciaux et les marchés pourraient, par exemple, être plus limités, en fonction des intérêts géopolitiques. En outre, le retour à la politique des blocs décrite précédemment pourrait voir l'émergence d'entités géopolitiques économiquement intégrées et relativement isolées des autres blocs géopolitiques. Par conséquent, il existe à l'avenir un risque que les entreprises suisses soient entravées à long terme dans leurs échanges avec certains marchés.⁴

swissVR Monitor : Comment l'économie suisse doit-elle se positionner par rapport aux développements géopolitiques actuels ?

Thomas Greninger : Face à ce nouveau contexte et à ses répercussions, l'économie suisse peut adopter deux approches différentes : se concentrer sur des partenaires économiques sûrs et géopolitiquement proches comme l'Union européenne (qui est déjà son partenaire économique le plus important) ou accroître le nombre et diversifier l'origine de ses partenaires. La diversification est, en effet, un atout fondamental pour limiter l'impact d'un choc.⁵ En outre, elle semble également être la bonne solution pour faire face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement auxquelles nous assistons.

En Suisse, le taux d'inflation a atteint son plus haut niveau depuis 29 ans, et la Banque nationale suisse a pris des mesures en relevant les taux d'intérêt.⁶ Laisser le franc suisse se réévaluer serait une mesure permettant de contrer l'inflation. Toutefois, la Suisse se trouve dans une situation économique stable par rapport à ses voisins européens, où l'inflation est plus élevée, et une nouvelle hausse des taux d'intérêt pourrait conduire à l'instabilité.⁷ Si l'Union européenne, premier partenaire économique de la Suisse, devait traverser une crise économique de grande ampleur, cela nous serait préjudiciable. C'est un scénario que nous ne pouvons pas exclure et qui nous incite à faire tout notre possible pour l'éviter, par exemple en soutenant des mesures globales qui améliorent la stabilité et la certitude.

swissVR Monitor : Au-delà des risques, percevez-vous des opportunités pour les entreprises suisses dans le contexte géopolitique actuel ?

Thomas Greninger : L'une des conséquences les plus importantes et les plus directes de la situation géopolitique actuelle est la fluctuation du prix des ressources. La Suisse est une grande plaque tournante de commerce, avec 550 sociétés de négoce de matières premières pour des ressources

2 Trading economics. «Switzerland exports to Russia». 2022. <https://tradingeconomics.com/switzerland/exports/russia>

3 Eurostat. «Switzerland-EU: international trade in goods statistics. 2022. Switzerland-EU – international trade in goods statistics – Statistics Explained (europa.eu)

4 OEC. «Switzerland Exports, Imports and Trade Partners». 2022. Switzerland (CHE) Exports, Imports, and Trade Partners | OEC – The Observatory of Economic Complexity

5 Eurostat. «Switzerland-EU: international trade in goods statistics. 2022. Switzerland-EU – international trade in goods statistics – Statistics Explained (europa.eu)

6 Bloomberg. «Switzerland inflation rate hits 29-year High on Ukraine War». 2022. Swiss Switzerland Inflation Rate Hits 29-Year High on Ukraine War, Supply Chains – Bloomberg

7 Blick. «Le professeur d'économie Aymo Brunetti sur l'inflation en Suisse: nous devons laisser le franc suisse se renforcer». 2022. Le professeur d'économie Aymo Brunetti sur l'inflation en Suisse – Blick

telles que le pétrole et les métaux. Elle est le leader mondial du marché des céréales.⁸ Malheureusement, certaines entreprises profitent des sanctions en augmentant leurs échanges de pétrole russe au lieu de les réduire, afin de maximiser leurs profits jusqu'à l'entrée en vigueur de l'embargo.⁹ Si ces réactions opportunistes ne sont pas souhaitables, elles sont susceptibles de se généraliser si des mesures politiques sont utilisées pour influencer l'économie.

Même si la Suisse ne dépend pas outre mesure de l'énergie russe, elle reste vulnérable aux variations du marché pour ses importations. Il s'agit clairement d'une opportunité pour s'engager davantage dans les énergies durables, avec la participation des entreprises locales, comme le prévoient la confédération et certains cantons.¹⁰ Par conséquent, cette crise devrait être l'occasion de promouvoir une économie plus respectueuse de l'environnement.

swissVR Monitor : Dans quelle mesure les développements géopolitiques actuels influencent-ils les échanges entre la politique et l'économie en Suisse et au niveau international ?

Thomas Greminger : La Suisse a décidé de suivre le régime de sanctions globales imposé par l'UE. Cette prise de position a donc un impact sur les activités économiques, car la Suisse est une importante plaque tournante de commerce, notamment pour le pétrole russe. Appliquer un régime de sanctions nécessite une coopération entre le gouvernement et le secteur privé. En outre, cela oblige les acteurs économiques à s'adapter et à supporter la charge principale des mesures visant des objectifs politiques. Cela est également vrai à une échelle plus globale. L'utilisation de sanctions et d'outils financiers pour atteindre des objectifs politiques va probablement s'amplifier à l'avenir et devenir une composante standard de la stratégie de gestion des conflits. Elle exige une coordination étroite entre les secteurs politique et économique si les grandes puissances veulent utiliser des moyens économiques pour faire pression sur la scène internationale tout en limitant l'impact de ces pratiques sur leur propre économie.

⁸ Swiss Confederation. «Commodities trade». 2022. Commodities trade (admin.ch)

⁹ Swiss Info. »Traders with Swiss links continue to buy and sell Russian oil«. 2022. Traders with Swiss links continue to buy and sell Russian oil – SWI swissinfo.ch

¹⁰ SuisseEnergie ; République et Canton de Genève. »Plan directeur de l'énergie 2020-2030«. 2020. Plan directeur de l'énergie 2020-2030 | ge.ch



Contacts et auteurs

swissVR



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



Sascha Kiser
CEO de swissVR
+41 41 228 22 14
sascha.kiser@swissvr.ch

Deloitte SA



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



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



Dr. Daniel Laude
Économiste
+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 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 s'engage en faveur du professionnalisme, du réseautage et de la défense des intérêts des conseils d'administration. swissVR est une association indépendante regroupant des membres de conseils d'administration en Suisse, créée par des administrateurs/trices pour des administrateurs/trices. À travers son offre, swissVR contribue à la professionnalisation des conseils d'administration suisses, promeut l'échange d'expériences entre les membres de conseils d'administration d'entreprises opérant dans tous les secteurs et propose à ses quelque 1 000 membres une offre d'informations et de formations adaptée à leurs besoins. swissVR s'adresse uniquement aux personnes assumant au moins un mandat actif d'administrateur/trice. D'autres informations sur swissVR sont disponibles sur le site www.swissvr.ch.

Deloitte AG est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), une société à responsabilité limitée de droit britannique (UK private company limited by guarantee). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et autonome. Les sociétés DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas directement de services aux clients. Une description détaillée de la structure juridique se trouve sur le site 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).

La Haute école de Lucerne est l'université des sciences appliquées des six cantons de Suisse centrale. Avec actuellement 8 300 étudiants en formation initiale et 5 200 en formation continue, près de 500 projets de recherche en cours et environ 1 900 employés, il s'agit de 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 risque et de conformité. Il propose également des cursus de formation continue pour les membres de conseils d'administration dans ces domaines, notamment le CAS Verwaltungsrat, certificat d'études avancées pour administrateurs. D'autres informations sont disponibles en ligne sur www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat / www.hslu.ch/cas-vr / www.hslu.ch/ifz



Deloitte.

Global Boardroom Programme | Switzerland

HSLU Hochschule
Luzern