



Gouvernance
d'entreprise 4.0
Le conseil d'administration
prospectif

Avant-propos

Au cours des dernières années, le rôle d'administrateur est devenu de plus en plus complexe et exigeant. Aujourd'hui, dans un environnement qui se caractérise par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity – VUCA), les dirigeants et les administrateurs d'entreprise sont confrontés à de nouveaux défis et exigences. Le rôle fondamental du conseil d'administration reste néanmoins inchangé : concentré sur la vision à long terme de l'entreprise.

Deloitte et le Swiss Board Institute ont collaboré afin d'établir des principes directeurs à l'intention des conseils d'administration prospectifs pour les années à venir, permettant également de partager aujourd'hui les points de vue d'administrateurs suisses interrogés dans le cadre de cette publication.

Ce rapport se compose de trois sections principales : un « white paper » rédigé par le Prof. Gilbert Probst, les Prof. Patricia Klarner et Dr. Monika Kircher sur le conseil d'administration prospectif ; une partie consacrée aux rôles du président, du conseil d'administration et du CEO en temps de crise préparée par les Professeurs Gilbert Probst et Achim Schmitt, ainsi qu'une dernière section portant sur l'audit du futur et sa pertinence pour un conseil d'administration prospectif réalisée par Deloitte.

Nous tenons à exprimer toute notre gratitude aux administrateurs qui ont bien accepté de partager leurs réflexions et leurs idées sur le sujet. Une liste complète des administrateurs interviewés est disponible à la page 36.

Nous sommes convaincus que cette publication conjointe, qui contient des analyses éclairées d'administrateurs, constituera un guide précieux pour leurs homologues suisses.



Reto Savoia
Deloitte



Prof. Gilbert Probst
Swiss Board Institute

Table des matières

Le conseil d'administration prospectif – Prof. Patricia Klarner, Prof. Gilbert Probst, et Dr. Monika Kircher	05
Les rôles de président du conseil d'administration et de CEO en temps de crise – Prof. Gilbert Probst et Prof. Achim Schmitt	19
L'auditeur du futur : un partenaire stratégique pour un conseil d'administration prospectif – Lisa Watson, Sophie Morin, Fabien Bryois et Alexandre Buga (Deloitte Suisse)	25
Contacts	35
Notes et bibliographie	39

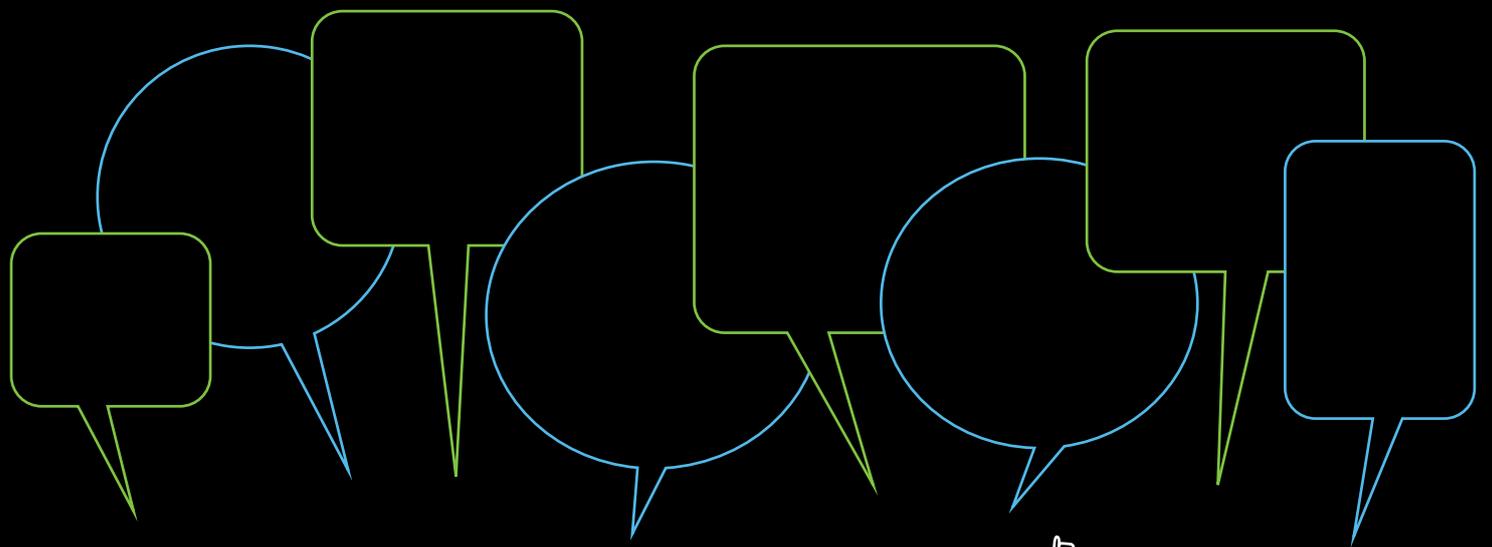


Le Swiss Board Institute est une fondation à but non lucratif dont la mission est de promouvoir les connaissances en rapport avec la fonction d'administrateur, la recherche sur l'organisation et la gestion du conseil d'administration, la formation (voir Swiss Board School) et l'échange d'expériences.



A propos de ce rapport

Ce white paper a été développé en collaboration avec Deloitte SA.



Le conseil d'administration prospectif

Prof. Patricia Klarner, Prof. Gilbert Probst, Dr. Monika Kircher

Aujourd'hui, dans un monde «VUCA»¹ caractérisé par des changements rapides dans les marchés principaux, une incertitude stratégique toujours plus grande, des risques géopolitiques toujours plus importants et l'émergence de nouveaux concurrents dans un monde digitalisé, les membres des conseils d'administration sont confrontés à de nouveaux défis. L'un de ces défis importants consiste à ne pas perdre de vue l'orientation à long terme de l'entreprise malgré une pression des marchés toujours plus forte. Poursuivre un succès durable suppose, pour le conseil d'administration, de savoir concilier une planification stratégique construite sur le long terme et une mise en œuvre opérationnelle immédiate - et, de ce fait, de réussir à concilier deux agendas parfois contradictoires.

Les expériences scientifiques et pratiques démontrent à quel point il est important pour les conseils d'administration de se préoccuper de l'avenir toutes affaires cessantes. Nous présenterons ci-après nos réflexions sur la recherche et la pratique observées quant au rôle du conseil d'administration dans l'anticipation du développement de l'entreprise et dans la conception organisationnelle prospective.²

« Je suis convaincu de l'importance pour le conseil de se concentrer sur la vision à long terme de l'entreprise. Et par long terme, j'entends les 30 à 50 prochaines années. Cela s'applique à toutes les entreprises, pas seulement celles qui sont long terme par nature. »

Beat Hess
Président

« C'est le privilège essentiel du conseil d'administration d'encourager la réflexion, la planification et la prise de décision au-delà des résultats annuels. Où voulons-nous être dans dix ans, quels sont les changements de culture, de qualification des personnes, d'organisation, de produits qui permettent l'innovation et une demande accrue des clients? Qu'est-ce que l'on doit faire maintenant afin de permettre ces changements futurs ? »

Christoph Franz,
Président

1. Anticipation du développement de l'entreprise – le rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration joue un rôle central dans l'anticipation du développement stratégique de l'entreprise et peut ainsi créer une base solide pour l'avenir d'une entreprise.

Au-delà de sa fonction de contrôle, le conseil d'administration joue-t-il aussi un rôle consultatif et veut-il ou peut-il donner des impulsions quant au futur de l'entreprise? S'agissant d'enjeux stratégiques importants on constate, au sein de nombreux conseils d'administration, un engagement très fort non seulement au niveau de la fonction de contrôle, mais aussi de la fonction consultative et celle de donneur d'impulsions.

Des études récentes ont montré que les membres du conseil d'administration apportent leur expertise sur des sujets stratégiques à long terme tels que l'innovation par exemple, en appliquant une culture de l'innovation à la tête de l'entreprise.³ En même temps, il est important que l'ensemble du conseil d'administration – composé de membres ayant des compétences fonctionnelles et sectorielles différentes – soit conscient que la maîtrise des objectifs stratégiques et des projets repose sur les compétences de tous ses membres, mais que certains membres, selon leur expertise spécifique, peuvent également conseiller et stimuler le comité directeur (opérationnel). Le conseil d'administration est là pour aider la direction générale et pas seulement pour approuver une stratégie et en contrôler et surveiller la mise en œuvre. Il doit aider activement à élaborer la stratégie et en définir les objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre.

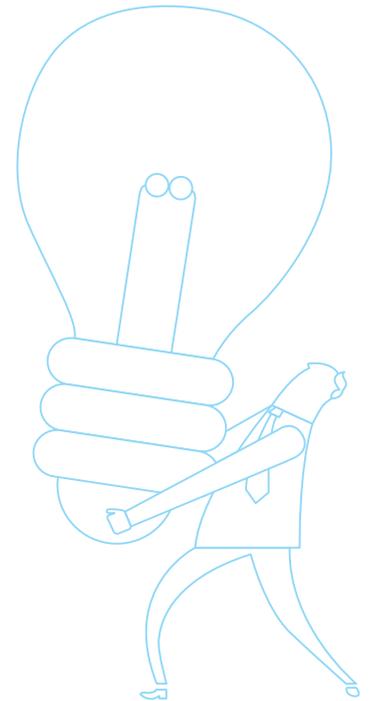
C'est la direction générale qui propose la stratégie ; ce sont ses membres qui connaissent le marché, les clients, les produits, les processus. Le conseil d'administration ne peut que poser des questions, challenger le pourquoi, apporter des expériences d'autres industries et domaines et ainsi contribuer à des réflexions, évolutions et adaptations. Ainsi, certains membres du conseil d'administration peuvent apporter leurs compétences à des projets stratégiques futurs dans le cadre de discussions avec le comité directeur. D'autres peuvent donner des impulsions significatives à des opportunités de croissance stratégiques en mettant à disposition des informations et connaissances obtenues grâce à leur réseau professionnel. Les connaissances, le professionnalisme et le désir d'aider du conseil d'administration sont clés et une querelle de « visions » entre la direction générale et le conseil est à éviter. Les membres du conseil d'administration peuvent apporter à la discussion stratégique des informations essentielles sur des événements

disruptifs ; en particulier, les membres ayant une expérience dans des secteurs plus éloignés, caractérisés par une dynamique rapide, un fort potentiel disruptif, des défis futurs complexes. À ce titre, les membres du conseil d'administration ayant déjà vécu des processus de changement dans les entreprises sont particulièrement importants.⁴

Une autre composante clé d'un conseil d'administration prospectif consiste à définir clairement quelles compétences sont requises au sein du conseil d'administration à court, à moyen et à long terme. Outre les compétences nécessaires pour mener à bien les tâches du conseil (stratégie, finance, etc), il s'agit également d'évaluer quelles sont les compétences personnelles requises pour que les candidat-e-s au conseil d'administration puissent travailler de concert.⁵

« Le conseil a toujours eu un rôle stratégique. Ce qui change aujourd'hui, ce sont les nouveaux thèmes qui doivent s'imbriquer dans la vision à long terme, tels que le changement climatique, la transformation numérique, les changements de comportement des clients. »

Ingrid Deltene,
Membre de conseil d'administration



Afin que les compétences du conseil d'administration puissent effectivement être utilisées de manière optimale pour le contrôle stratégique et la fonction consultative, il faut en effet qu'une bonne culture d'équipe règne au sein du conseil d'administration, permettant un échange ouvert des expériences et opinions, mêmes minoritaires. De même, le leadership présidentiel est déterminant pour prioriser les thèmes et le suivi des sujets.

Par ailleurs, il convient d'examiner de quelle manière des compétences

clés peuvent être regroupées au sein du conseil d'administration. L'objectif principal devrait être de faire le meilleur usage possible de l'expertise de tous les membres. Pour ce faire, des structures doivent être mises en place permettant un échange de connaissances à l'intérieur du conseil d'administration même, mais aussi entre le conseil d'administration et le comité directeur, ainsi qu'entre le conseil d'administration et l'entreprise (cadres dirigeants en dessous du comité directeur, collaborateurs travaillant sur des projets stratégiques et visionnaires).

Ainsi, il existe en pratique, en plus des comités permanents traitant de questions stratégiques, des comités ad hoc ou temporaires composés de membres du conseil d'administration et éventuellement d'experts externes qui étudient des thèmes spécifiques. Un conseil d'administration peut désigner en son sein des comités permanents ou ad hoc, chargés d'examiner les diverses activités de l'entreprise. Le comité de contrôle est typiquement un comité permanent et ressort de la loi et des statuts des entreprises. Il est chargé typiquement des tâches suivantes :

-  Élaborer les directives générales concernant l'audit interne et le rapport financier du conseil d'administration ;
-  Surveiller et évaluer le rapport financier et l'intégrité des bouclements financiers ;
-  Proposer au conseil d'administration l'approbation des comptes annuels et semestriels ;
-  Surveiller et évaluer l'efficacité des contrôles internes, notamment du contrôle des risques et de la fonction de compliance ainsi que l'audit interne ;
-  Examiner le plan d'audit, le rythme d'audit et des résultats d'audit de l'audit interne et de l'organe de révision ;
-  Surveiller et évaluer l'efficacité et la qualité de l'indépendance de l'organe de révision ainsi que sa collaboration avec l'audit interne ;
-  Faire rapport du provisionnement adéquat des risques.

« Le conseil d'administration doit se concentrer sur l'orientation stratégique à long terme de l'entreprise et cela dans un contexte de plus en plus complexe et ambigu. Cela signifie assurer une définition explicite et une bonne compréhension du quoi (= stratégie), du comment (= toutes les parties prenantes) et du pourquoi (= objectif) de l'entreprise. »

Paul Bulcke,
Président



Si le comité de contrôle est clairement orienté sur les affaires et le fonctionnement du passé et du présent, un comité « stratégie » ou « risques et stratégie » examine, pour sa part, dans le cadre d'une démarche prospective, l'environnement de risques futurs d'une entreprise et il préavise, à l'intention du conseil d'administration, toute décision importante de nature stratégique. Le comité risques et stratégie n'est pas en charge du management des risques ; il a un rôle de dépistage des risques futurs ainsi que de la gouvernance de la prise des risques et de l'analyse du management des risques dans la poursuite de la stratégie de l'entreprise. Quelques tâches clés sont⁶:



Analyser les sources de futurs risques possibles. Le spectre des risques doit être couvert le plus largement possible, en imaginant des scénarii qui ne se sont encore jamais présentés.



Assurer que l'organisation possède l'infrastructure, l'expertise et les capacités d'identifier les changements dans le domaine de risques futurs, de percevoir par un système de détection avancé les signaux de changements et les conséquences potentielles.



Veiller à la prise en compte par le conseil d'administration et sa 'sensibilité' au risque.



Sensibiliser le conseil d'administration au sujet des menaces et opportunités futures.



Garantir que l'ensemble du conseil sera impliqué dans la réflexion sur les choix et les orientations proposés par la direction générale.



Monitorer la tolérance pour de potentielles pertes au sein du management et ses prises de décisions.



Développer la compréhension des moteurs de réussite pour atteindre les objectifs long terme.



Surveiller que la « culture risque à travers toute l'organisation », les mesures stratégiques et les procédures favorisent la résilience.

Dans le même sens un comité de nominations et rémunérations doit avoir une vue prospective dans ses critères de choix des évaluations de membres de la direction générale et les modèles de rémunération. L'excellence d'un conseil d'administration est dans la bonne balance entre innovation et efficacité, stratégies et analyses du potentiel de croissance à long terme et monitoring de profitabilité et risques à court terme.

« Le conseil d'administration se concentre sur trois domaines clés : la stratégie à long terme de l'entreprise, la planification de la sélection du directeur général et de la succession des dirigeants et enfin la surveillance des risques. »

Les comités n'ont pas de pouvoir de décision. Ils formulent des recommandations au conseil d'administration. Alors que le conseil d'administration dans son ensemble peut profiter de la diversité des compétences et des points de vue de ses membres dans le cadre du débat stratégique, les commissions d'experts qui se concentrent sur des thèmes spécifiques et essentiels pour le développement durable de l'entreprise peuvent les discuter de façon plus approfondie et ainsi remplir leurs rôles consultatifs et de contrôle. Des études scientifiques et la pratique ont démontré que, outre les réunions formelles, ce sont surtout les échanges d'informations informels entre les membres de ces commissions et le comité directeur qui permettent de réagir à des changements novateurs et de recueillir et échanger davantage de renseignements sur les tendances stratégiques afin de mieux pouvoir évaluer le risque des activités stratégiques à long terme. Bien qu'une séparation stricte doive être établie entre surveillance indépendante et ingérence opérationnelle, le comité directeur peut profiter des inputs et questions posées par les membres du conseil d'administration, et considérer ceux-ci comme des sparring-partners indirects avec qui confronter et discuter en profondeur les opportunités de nouvelles orientations stratégiques à un stade précoce déjà. Les membres du conseil d'administration siégeant dans des comités spécifiques (permanents ou temporaires) informent l'ensemble du conseil

« Bien que j'adhère pleinement à la vision à long terme du conseil, il est cependant vrai que dans les secteurs réglementés en particulier, le conseil doit encore consacrer beaucoup de temps aux événements passés, aux questions de réglementation et de conformité. »

Patrick Firmenich,
Président

Marie-Noëlle Zen-Ruffinen,
Présidente et Membre de conseil
d'administration

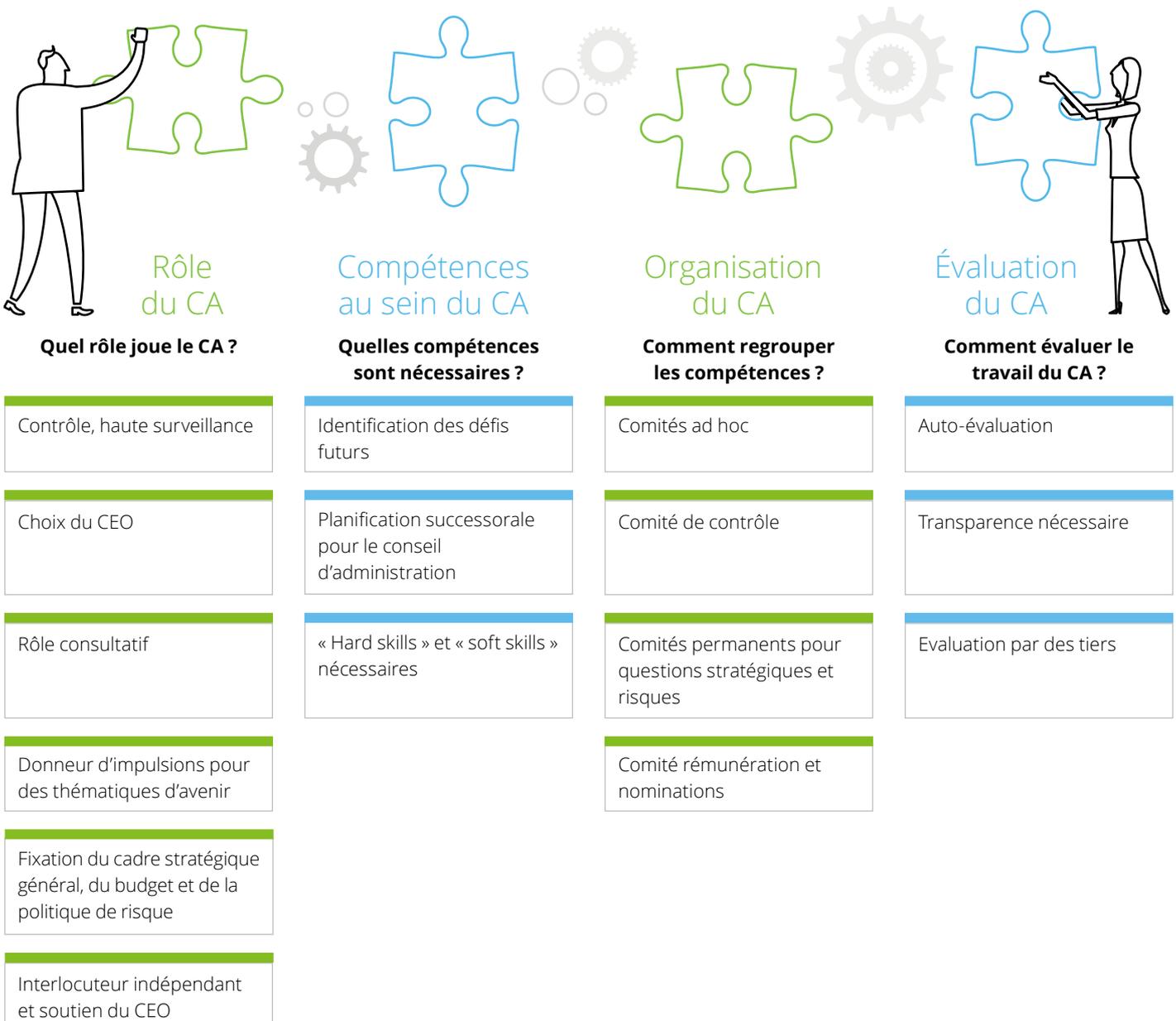
d'administration sur les points traités avant que celui-ci ne se prononce collégalement sur des projets stratégiques majeurs.

Un conseil d'administration prospectif doit également évaluer son travail de manière régulière. Il est important, à cet égard, de définir des profils de compétences clairs et d'évaluer en permanence les membres du conseil d'administration par rapport aux compétences existantes et requises. Une planification successorale appropriée pour le conseil d'administration peut garantir qu'une culture de coopération est maintenue après le départ d'anciens et l'arrivée de nouveaux membres, que le portefeuille de compétences des membres permet de relever les défis actuels et futurs en matière de gouvernance et que les

candidat-e-s disposent de suffisamment de temps pour pouvoir contribuer au débat sur la stratégie à suivre. Les membres du conseil d'administration doivent poser les bonnes questions lors du débat des enjeux stratégiques à long terme également. Ils peuvent remettre en question, de manière critique, les idées du comité directeur et apporter leur propre expertise. Il faut cependant éviter l'existence de deux centres managériaux. On ne peut contrôler ce que l'on génère soi-même. L'auto-évaluation du conseil d'administration a ainsi une valeur relative et, d'une manière provocatrice, on pourrait suggérer une évaluation du conseil d'administration par la direction générale.

En pratique, l'évaluation du conseil d'administration peut prendre la forme d'une procédure externe ou interne à l'entreprise. Une évaluation externe par des organisations de consultation professionnelles est généralement plus longue et plus coûteuse. Les résultats peuvent apporter une valeur ajoutée réelle ou se limiter à des récapitulatifs standards. Les évaluations internes (en principe) anonymes, en revanche, peuvent s'avérer efficaces pour le développement futur d'un conseil si elles mettent le doigt sur un point sensible, s'il existe une culture ouverte de feedback et d'apprentissage. Afin que les résultats de cette évaluation aient un impact positif, l'interprétation des résultats, mais surtout leur suivi et l'implémentation des mesures décidées, sont déterminantes.

Illustration 1 : Le rôle du conseil d'administration dans l'anticipation du développement de l'entreprise



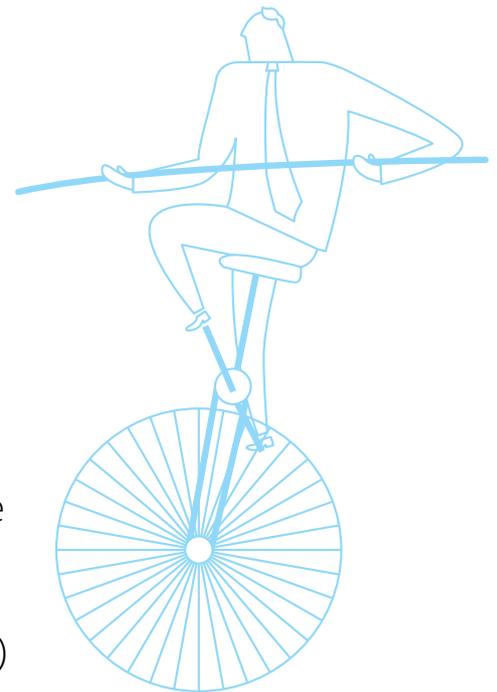
2. Conception organisationnelle prospective : que peut faire le conseil d'administration ?

Les expériences scientifiques et pratiques montrent que les conseils d'administration prospectifs examinent de façon continue et structurée les questions relatives à la succession des membres du comité directeur et à la (ré-)organisation de l'entreprise.

Dans le cadre de la planification de la succession des membres du comité directeur, il est important de définir les profils de compétences futurs des candidat-e-s à la succession, de constituer et d'évaluer en permanence un pipeline de cadres en interne et de retenir les meilleurs talents dans l'entreprise.⁷ Un tel processus garantit qu'un nombre suffisant de successeurs potentiels est disponible à tout moment, que les successeurs suivent un processus structuré d'intégration et que le comité directeur en place est évalué en continu. De même, bien que ce soit le CEO qui doive organiser son système opérationnel, en période d'incertitude ou de changement, le conseil d'administration doit s'interroger davantage sur l'évolution des rôles et fonctions au sein du comité directeur et discuter avec le CEO des questions comme par exemple : l'entreprise a-t-elle besoin d'un Chief Digital Officer pour les activités dans le cadre de la transformation numérique ? À l'avenir, quels rôles fonctionnels pourront et devront compléter les rôles existants du comité directeur (p. ex. Chief Strategy Officer, Chief Information Officer) ? Pourquoi et comment de tels nouveaux rôles peuvent-ils être intégrés au sein du comité directeur ?

Outre le contrôle de gestion habituel lors des séances du conseil d'administration ou des comités, qui permet de se faire une bonne idée de la performance et du travail d'équipe du comité directeur, le conseil d'administration doit également traiter de la ressource la plus importante pour le futur : les collaborateurs. Non seulement les chiffres d'effectifs, les taux de rétention et les informations sur la structure par âge du personnel, mais aussi des processus RH centraux tels que le recrutement, le talent pooling, la gestion de la diversité, la politique de rémunération et les instruments de flexibilité doivent figurer à l'agenda du conseil. Lorsqu'il s'agit de questions complexes telles que les qualifications des employé-e-s nécessaires à l'avenir ou les nouveaux environnements de travail, les membres du conseil d'administration peuvent souvent apporter des informations importantes provenant d'autres secteurs.

Par ailleurs, les conseils d'administration devraient accorder plus d'importance à la conception (au design) de l'entreprise. Cela comprend une évaluation récurrente de la structure organisationnelle existante et une analyse visant à déterminer si de nouvelles formes organisationnelles (telles que des structures agiles) sont utiles et peuvent être implémentées. Le conseil d'administration devrait également être en mesure de juger quand il est temps de



repenser les structures organisationnelles existantes. À cette fin, il devrait poser au comité directeur les bonnes questions afin d'évaluer si l'entreprise est toujours prête pour l'avenir et/ou la capacité à changer parmi les employé-e-s est suffisante dans le cas où des changements majeurs devraient s'avérer nécessaires. De plus, il est essentiel pour une conception organisationnelle prospective de disposer, au sein du conseil d'administration, des compétences nécessaires à la planification successorale ainsi qu'à la conception et à l'évaluation organisationnelle, et de les faire valoir et d'en faire usage au travers d'une culture d'équipe appropriée.

« Il faut un conseil d'administration équilibré, maîtrisant les enjeux globaux et les dossiers techniques. Il est important de revoir périodiquement les compétences réunies et les profils requis afin d'identifier les ajustements nécessaires. »

**Jacques de Watteville,
Président**

3. Conclusion : les « trois C » d'un conseil d'administration prospectif

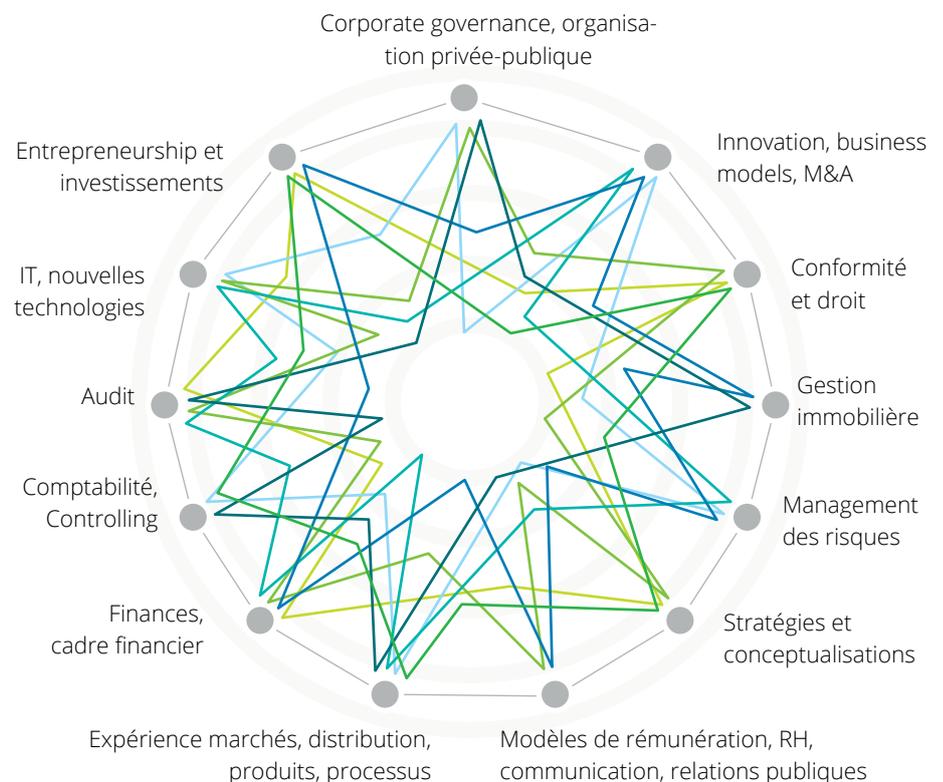


Le conseil d'administration peut contribuer au succès à long terme de l'entreprise si trois éléments, que nous appelons les « trois C », sont conciliés les uns avec les autres : ses compétences, la coopération et son comportement d'orientation prospective (voir Illustration 2).

Compétences

Comme exposé ci-dessus, au sein des comités, la diversité de compétences du conseil d'administration doit être structurée de manière à ce qu'elles puissent être utilisées pour diverses problématiques stratégiques. De même, il est important que le conseil d'administration prenne conscience des domaines et des thèmes pour lesquels une « masse critique » de certaines compétences (au sens d'un certain nombre de membres du conseil d'administration) est nécessaire. L'évaluation régulière de la taille des comités en fait également partie. En outre, les conseils d'administration devraient faire l'objet d'une (auto-)évaluation régulière afin de déterminer quelles compétences et expériences sont utilisées avec succès et quelles compétences et changements au sein du conseil d'administration sont requises à moyen et long terme. Le choix des administrateurs et le mix des profils est clé. Une simple analyse des compétences et niveaux d'expertises aide à garantir un conseil efficace et un choix équilibré des membres pour assurer au mieux le contrôle et la proactivité dans un monde VUCA.

Illustration 2 : Exemple d'un mix de profils de conseil d'administration



Coopération

Les conseils d'administration prospectifs se caractérisent par un échange ouvert d'opinions et d'expériences au sein du conseil. Les membres peuvent apporter des éléments importants au débat stratégique au travers de leurs compétences, mais aussi au travers de leurs réseaux au sein et en dehors de l'entreprise. Ce n'est que par des discussions ouvertes et par une confiance mutuelle que les différentes compétences peuvent être intégrées de la meilleure façon possible au processus décisionnel. Le président du conseil d'administration joue un rôle important dans la création d'une telle culture de discussion ouverte au sein du conseil d'administration, tout comme le CEO au sein du comité directeur. Le président doit assurer la confidentialité comme règle absolue, veiller à un échange libre mais discipliné et favoriser l'absence de prises de parole dans l'unique but de se démarquer pour garantir une coopération efficace et axée sur des buts concrets. Il s'agit de parvenir à un point de vue commun (le cas échéant un comportement de vote différent) tout en respectant les différentes positions et opinions. Ce sont en particulier les équipes diversifiées qui permettent d'introduire de nouvelles perspectives au lieu de rester figées dans une unanimité superficielle. De même, le conseil d'administration en tant qu'organe collectif devrait avoir une compréhension cohérente de son rôle (contrôle, conseil, impulsion) et ses membres devraient disposer de suffisamment de temps afin de pouvoir prendre des décisions informées et mûrement réfléchies.

« Les femmes constituent la moitié de la population et il ne fait aucun doute que cela devrait également se refléter au sein du conseil d'administration. Selon moi, la diversité des opinions est très importante et passe par la diversité des compétences et des expériences. Cela devrait être prioritaire par rapport à la nationalité et la diversité géographique. »

André Hoffmann,
Vice-président

« Le conseil doit être capable de poser toutes les bonnes questions, sous tous les angles pertinents du contexte complexe auquel l'entreprise est confrontée. Par conséquent - et en particulier pour une entreprise opérant à l'international -, la diversité cognitive est indispensable ; il s'agit ici de diversité en matière d'expertise, d'expérience, de sexe, de culture, d'âge, d'origine, de caractère, d'antécédents, etc. »

Paul Bulcke,
Président

« On doit pouvoir s'appuyer sur une direction forte et le point-clé, c'est la qualité de l'information qui remonte. Des analyses en temps réel permettent également une meilleure réactivité et prise de décision. Ceci est d'autant plus important en temps de crise. »

Pierre Bongard,
Président

« Un bon conseil d'administration n'est pas dans l'immédiateté mais dans la réflexion à long terme. Beaucoup de directions se concentrent sur la gestion immédiate plutôt que sur les opportunités à long terme. »

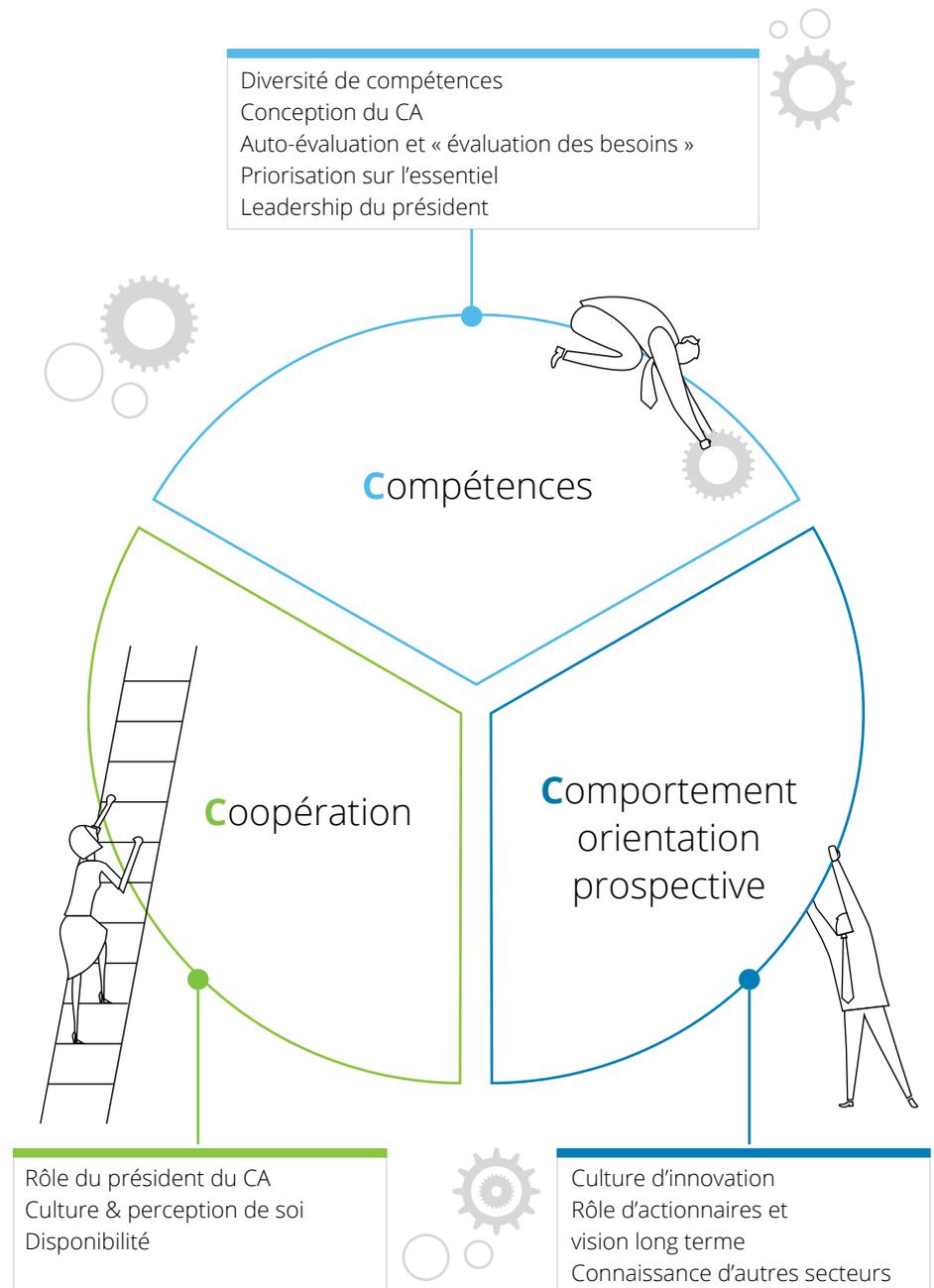
Shelby du Pasquier,
Président

Comportement d'orientation prospective

Pour agir de manière prospective, les conseils d'administration doivent montrer l'exemple d'une culture d'innovation et d'un échange d'expériences ouvert. Outre les tâches légales du conseil d'administration, cela implique le développement d'une « culture de l'erreur » positive qui permettra au comité directeur de partager sa propension au risque et d'aborder ouvertement les erreurs de jugement, ce qui résultera en un apprentissage et des changements nécessaires dans l'intérêt de l'entreprise. Les cadres des sociétés cotées en bourse font de plus en plus souvent état de l'importance d'actionnaires investis sur le long terme afin de contrer la pression accrue des marchés financiers qui, quant à eux, réclament des résultats à court terme. Il est particulièrement important que les conseils d'administration ne se contentent pas de diriger l'entreprise dans une optique à court terme, mais qu'ils parviennent à concilier les intérêts à court et à long termes des propriétaires avec les activités stratégiques. Le conseil d'administration doit représenter un tout, une unité. Mais cela ne signifie pas que tous sont toujours alignés. De manière quelque peu provocatrice, en présence d'administrateurs qui sont toujours alignés, il faut penser à changer d'administrateurs. Le conseil d'administration est un organe de surveillance qui inclut le travail avec la direction générale. Il faut un équilibre entre contrôle et feedback pour aider au développement de la stratégie et favoriser une amélioration continue, l'exploration de l'avenir et l'utilisation du potentiel d'innovation. Dans ce contexte – et selon la phase de développement de l'entreprise – des compétences et connaissances entrepreneuriales, environnementales, juridiques ou financières peuvent s'avérer précieuses, mais aussi des connaissances sectorielles ou des apports extérieurs, et quelquefois l'expérience opérationnelle des membres du conseil d'administration.

Le conseil d'administration n'est pas uniquement un organe de contrôle, mais aussi un organe suprême, de supervision et de réflexion stratégique et d'innovation. Il est activement impliqué dans la planification du futur et de la stratégie de l'entreprise, en étroite collaboration avec la direction générale. Dans ce contexte,

Illustration 3 : Les « trois C » du conseil d'administration prospectif

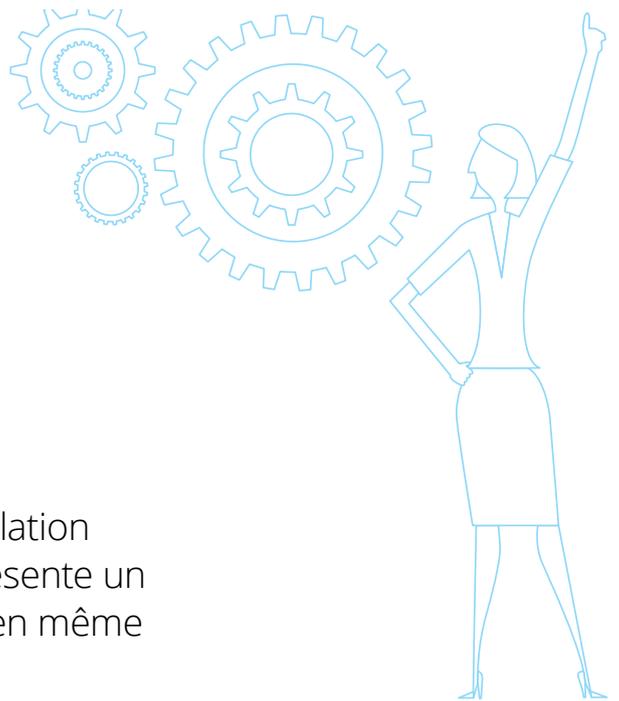


il revient au conseil d'administration d'identifier et d'analyser les tendances observées dans un environnement vaste et dynamique. Il évaluera leur pertinence et formulera les éventuelles conséquences en concertation avec la direction générale. Grâce à la distance nécessaire par rapport à l'activité opérationnelle et grâce à sa composition généralement pluridisciplinaire, il dispose d'une autre perspective souvent précieuse et représente donc une valeur ajoutée pour le bien-être de l'entreprise.

« Une des qualités les plus importantes d'un administrateur, c'est cette capacité à avoir du recul et une perspective. »

**Shelby du Pasquier,
Président**

Les rôles et la collaboration du président et du CEO sont essentiels



Pour un conseil d'administration prospectif la relation entre le CEO et le président est cruciale et représente un challenge, car il s'agit de rôles très différents et en même temps collaboratifs.

Les rôles du CEO d'une part et du président d'autre part sont complémentaires et doivent être clairement séparés. C'est le CEO qui dirige et le président qui, à son tour, supervise le management, car l'autocontrôle n'est pas possible. Toute relation exige un certain degré d'investissement. En retrait de la politique quotidienne et des opérations courantes, le président se doit de maintenir une vision objective et à long terme au sein du conseil, afin de garantir une prise de décisions judicieuses.

L'ensemble des bénéfices potentiels décrits ci-dessus dans les trois C repose d'une part sur le fait que le président possède toutes les qualités nécessaires pour bien remplir son rôle et d'autre part sur la volonté et du président et du CEO de s'investir afin d'assurer le bon fonctionnement de leur relation.

La relation président-CEO est tout à fait unique et délicate : une relation d'interdépendance, d'égal à égal au sommet de la pyramide. Comme disent les Anglo-Saxons : le CEO dirige l'entreprise ; le président dirige le conseil d'administration. Le président assume la responsabilité de surveillance du CEO et exerce une influence considérable sur les ressources financières avec lesquelles le CEO doit opérer ainsi que sur la rémunération personnelle du CEO. Par ailleurs, le CEO fixe les priorités de l'organisation et contrôle les ressources

humaines. Il peut avoir un impact immense sur la charge de travail du président et sur la crédibilité et la réputation à l'externe. Chacun des deux a atteint sa position grâce à son expérience avérée et au fait d'être perçu comme un leader. Tout CEO et tout président apporte de multiples expériences, convictions, savoirs culturels et valeurs à la discussion. Le respect de l'un pour l'autre, non seulement en raison de leurs similitudes, mais aussi de leurs différences, représente le pas le plus important pour l'établissement de la relation.

Une excellente relation est certainement favorisée par une bonne chimie ainsi que par une confiance et un respect mutuels immédiats. Même si la chimie est forte - et d'autant plus, lorsqu'elle ne l'est pas - les deux doivent reconnaître qu'apprendre à utiliser au mieux la force de l'autre pour leur propre bénéfice, et celui de l'entreprise, demande un effort délibéré. Un président efficace comprend le rôle qu'il doit jouer et il est armé pour le faire, afin de transformer le conseil d'administration en une équipe extrêmement performante au service de l'entreprise et de ses parties prenantes. Il communique avec le conseil d'administration sur les sujets d'importance et s'assure d'une bonne information des membres entre deux réunions. Il précise ses attentes à l'égard des membres et les tient responsables de leur réalisation. Il est primordial que le

CEO et le président soient au clair sur le rôle que chacun doit jouer. Si leurs rôles respectifs ne sont pas clairs, la relation dans son ensemble peut être mise en péril. Le rôle du président du conseil d'administration est de diriger le conseil d'administration. Le rôle du CEO est de diriger l'entreprise. Par conséquent, le CEO et le président ne doivent pas seulement avoir confiance l'un dans l'autre, mais également dans leurs équipes dirigeantes respectives. Il serait avantageux d'établir un processus de dialogue formel concernant les responsabilités et les limites de chaque rôle, les attentes de l'un à l'égard de l'autre, leur engagement mutuel ainsi que sur les principes de fonctionnement qui régiront leur relation.

« La "pensée unique" au niveau du conseil doit être évitée à tout prix. C'est pourquoi la diversité au sens large et une dynamique de groupe saine au sein du conseil d'administration sont si importantes. »

Patrick Firmenich,
Président

« La relation idéale entre le président et le directeur général est complémentaire et fondée sur la confiance. Il est primordial de travailler main dans la main, tout en gardant une distance saine afin de rester objectif. »

**Patrick Firmenich,
Président**

« Le président devrait idéalement avoir eu une expérience de directeur général avant de prendre ses fonctions, afin d'assurer une collaboration d'égal à égal entre les deux parties. »

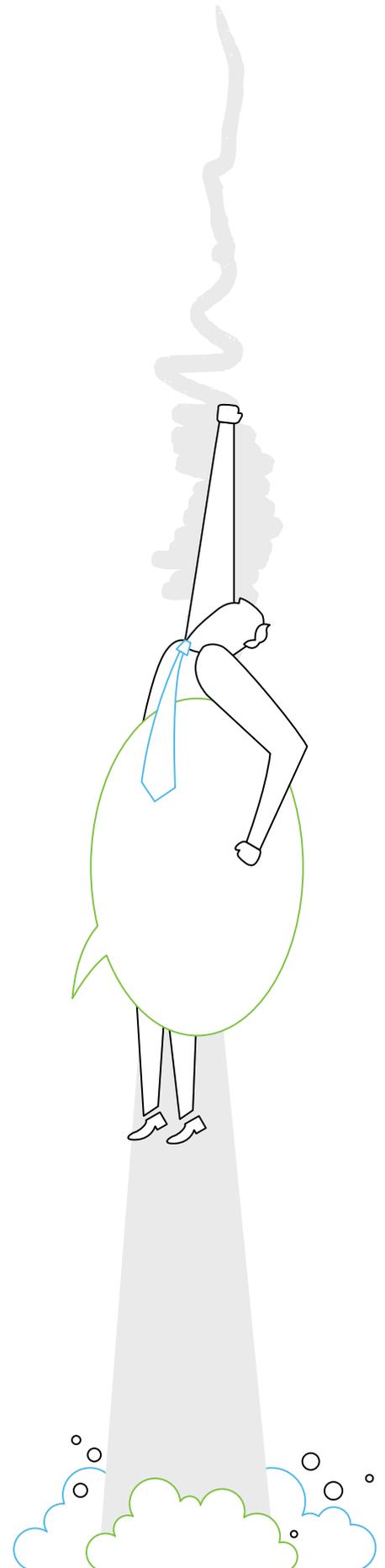
**Monika Ribar,
Présidente**

« Le conseil d'administration doit avoir une large vision stratégique, jouer un rôle d'aiguillon pour aller de l'avant dans les projets de transformation, conseiller et encourager la direction générale dans les nouveaux développements. Le conseil d'administration n'est pas là pour se substituer à la direction, mais pour interagir sur ses propositions, puis soutenir la vision à long terme qui aura été décidée. »

**Jacques de Watteville,
Président**

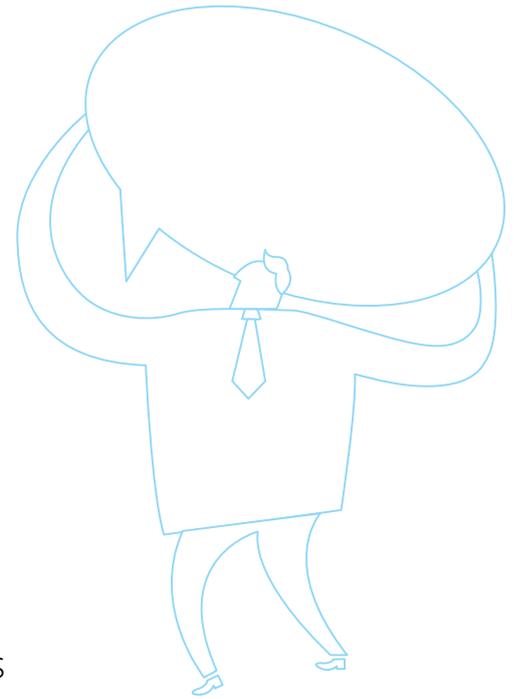
« Le conseil d'administration a un rôle fondamental à jouer pour façonner la culture de l'entreprise. La culture étant l'un des domaines les plus complexes à changer, le ton doit venir du haut, le conseil d'administration et la direction parlant d'une seule voix. »

**Marie-Noëlle Zen-Ruffinen,
Présidente et Membre de conseil d'administration**



Reconnaître les compétences complémentaires au sein du conseil d'administration

Ainsi, la composition des conseils d'administration devrait suivre une logique de compétences selon laquelle chaque membre possède une, voire plusieurs compétences.



Souvent, les personnes ont tendance à se concentrer sur ce qui a fait ses preuves et sur ce qui leur est familier. Les conseils d'administration ne font pas exception à cet égard. On a tendance à parler des marchés existants, du prochain bilan annuel, de la prochaine assemblée générale et de questions financières, personnelles ou juridiques, au risque de négliger les enjeux stratégiques essentiels de demain.

Les membres du conseil d'administration ne doivent pas perdre de vue les tendances majeures et plus que jamais tenter de manière proactive d'en débattre et de les inclure dans les considérations stratégiques fondamentales. Le président et les membres du conseil d'administration doivent poser des questions pertinentes et approfondies sur la logique de décisions stratégiques et sur la dynamique de performance de l'entreprise et les scénarios futurs possibles. Pour de nombreuses entreprises, cela revient à un véritable saut quantique.

Comme exemple, la quatrième révolution industrielle, thématique au WEF depuis des années, démontre les défis et l'impact radical qu'auront les nouvelles technologies, dites disruptives, sur l'économie, sur l'avenir entrepreneurial et sur nos vies en général. Des risques et des opportunités existent dans tous les domaines ; ils doivent être identifiés et pris en compte par le conseil d'administration. L'entreprise doit remettre en question et réévaluer les considérations stratégiques et les changements dans les domaines du travail, de la vie et de l'interaction économique, environnementale et sociale.

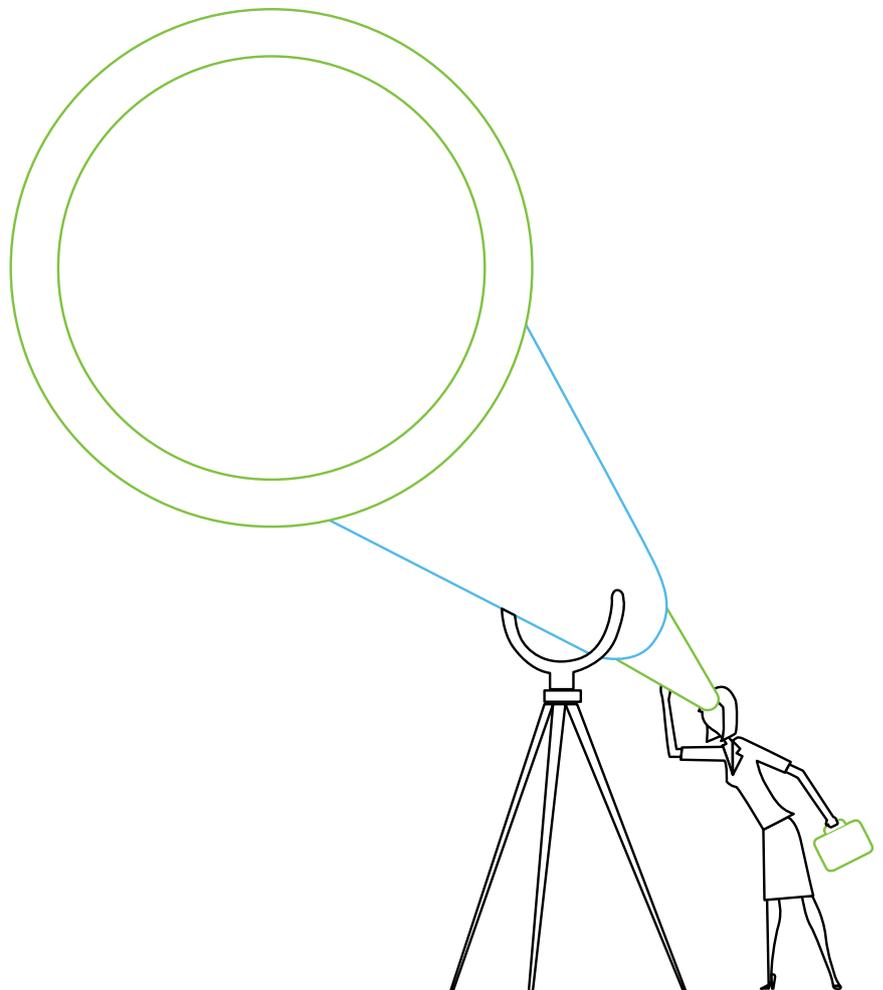
La robotique, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle, les systèmes autonomes, l'internet des objets, la blockchain, les nanotechnologies, le Big Data, la biotechnologie, les nouvelles énergies, etc. mènent à des innovations qui provoquent des changements dans toutes les organisations, y compris les plus inattendues. Les membres du conseil d'administration doivent intégrer les tendances dans leurs scénarios stratégiques et éviter de s'enliser dans des façons de penser traditionnelles ayant fonctionné durant des années. Il ne s'agit pas de changement à tout prix, mais de prendre conscience de l'interconnexion actuelle, des vitesses, des possibilités et des influences qui transcendent les frontières nationales, sociales et industrielles.

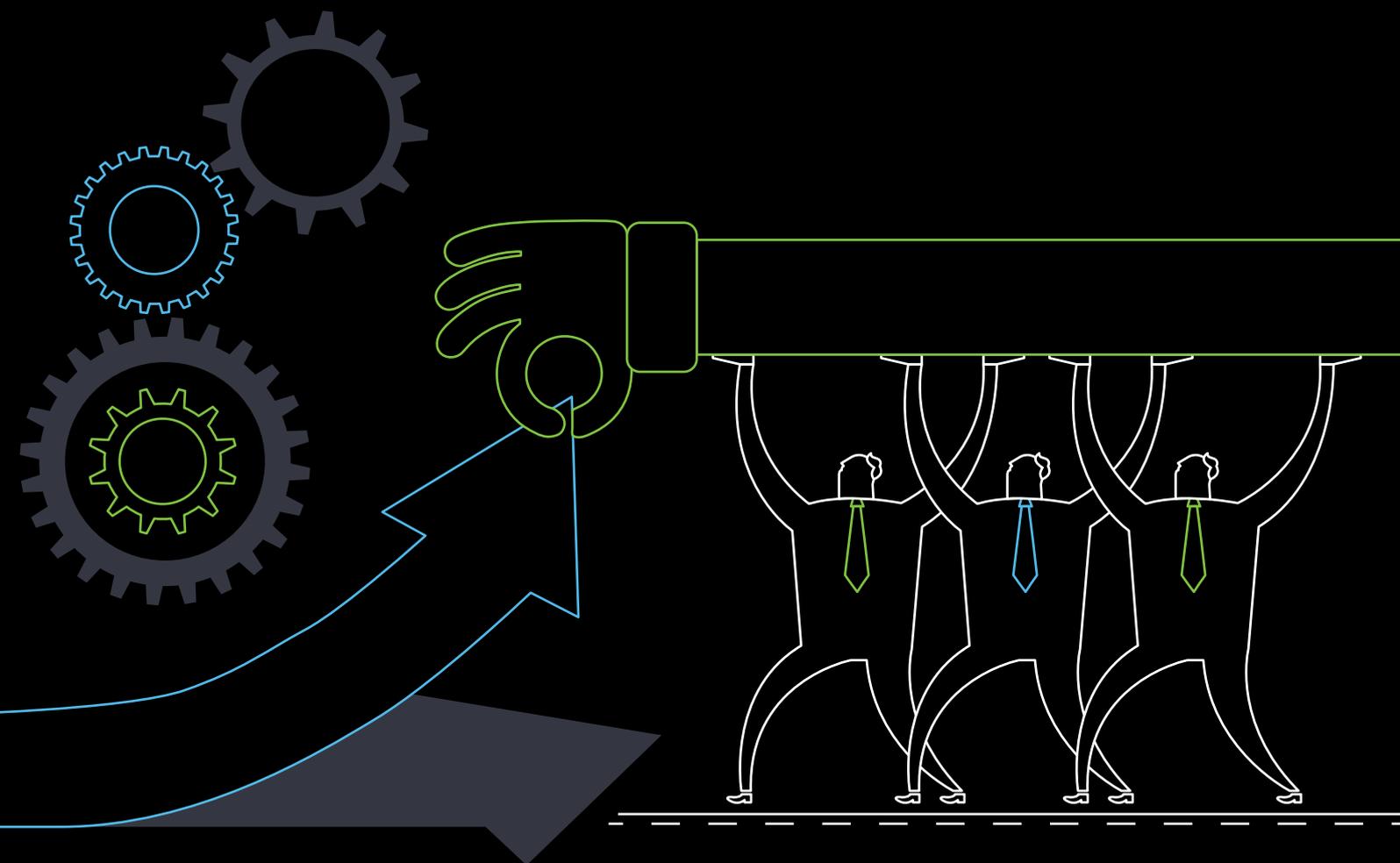
Trop souvent encore, les conseils d'administration sont considérés comme un simple organe de contrôle dont le rôle est de superviser et de contrôler la direction générale et de vérifier les informations. Dans cette optique, la fonction du conseil d'administration consiste à examiner la stratégie, les risques et les opportunités afin de savoir ce qui se passe, ce qui est fait, ce qui est prévu et ce dont la direction générale est responsable. C'est tout à fait correct, car la gestion de l'entreprise est assurée par le CEO et la direction générale. Mais le conseil d'administration peut et doit faire plus et jouer un rôle proactif. En résumé, nous préconisons un partenariat entre le conseil d'administration et la direction générale dans la gestion de l'entreprise sans que le conseil d'administration devienne un organe opérationnel. Surtout les rôles du président et du CEO devraient être clairs et sans conflits.

Selon sa maturité, le conseil d'administration influence, en tant que partenaire, les idées, approches et orientations stratégiques ; il peut devenir un véritable « confident » en matière de gestion. En particulier dans la perception et l'évaluation des tendances, mais aussi dans la thématization précoce, l'examen, la génération d'opportunités et dans le soutien de nouveaux modèles économiques potentiels.

« Dans un contexte de transformation numérique, les compétences en technologies de l'information (IT) sont importantes. Cependant, de par mon expérience personnelle, je suis d'avis que les changements majeurs vécus par chaque entreprise sont beaucoup plus liés à la culture d'entreprise qu'aux technologies de l'information. Ainsi, avoir des directeurs de conseil qui possèdent de l'expérience en transformation numérique et en défis relatifs à l'innovation est bénéfique pour son succès, plus que les compétences informatiques. »

Ingrid Deltenre,
Membre de conseil d'administration





Les rôles de président, du conseil d'administration et de CEO en temps de crise

Prof. Gilbert Probst et Prof. Achim Schmitt

Les pandémies, les crises financières, les cyberattaques ou les crashes technologiques, les catastrophes naturelles, les troubles socio-politiques et les guerres nous rappellent tous que la plupart des entreprises et des individus ne sont pas préparés mentalement à faire face aux situations de ralentissement et de turbulences. Mais une chose est sûre : des crises se sont produites dans le passé et se reproduiront à l'avenir. La question qui se pose néanmoins aujourd'hui est la suivante : pouvons-nous mieux armer les individus, les équipes et les organisations à faire face à de nouvelles crises à l'avenir ?

Bien que chaque crise et ses conséquences soient uniques, il est possible d'en tirer des enseignements essentiels en matière de leadership en examinant les comportements adoptés pendant les crises antérieures. Sur la base de nos recherches menées auprès de présidents au plus fort de la pandémie de 2020, nos réflexions ont porté sur plusieurs axes : (1) les défis essentiels, (2) les rôles distincts et (3) les facteurs clés de succès qui permettent au président, au conseil d'administration et au CEO de mieux se préparer pour demain.

« En temps de crise, le rôle du conseil d'administration ne change pas fondamentalement. C'est un très bon test qui permet notamment de voir si les actionnaires respectent le rôle du conseil et si chacun connaît sa place et ses attributions. Un conseil d'administration est généralement constitué et habitué à naviguer par beau temps et on le teste par temps de crise. En fin de compte, la confiance est au centre de tout. »

Pierre Bongard,
Président

Principaux défis lors d'une crise

« En situation de crise, il est crucial d'avoir une direction et un directeur général forts dotés de réelles qualités de leadership et de s'assurer que le dialogue entre le conseil d'administration et la direction est intense, ouvert, honnête, basé sur les faits et orienté vers l'action. »

Monique Bourquin,
Membre de conseil d'administration

« Il est essentiel de ne pas perdre de vue la stratégie à long terme, même en situation de crise. »

Beat Hess,
Président

« Nous ne savons pas à quoi ressemblera la situation post-COVID-19 ni ce dont nos clients auront besoin. C'est pourquoi les conseils d'administration doivent aujourd'hui travailler sur différents scénarios et réfléchir de façon ouverte. »

Monika Ribar,
Présidente

Défi numéro 1 : le manque d'expérience

Il n'y a pas de formule magique pour gérer une crise. Chaque crise présente ses propres exigences et défis. Dans de telles situations, il n'est pas aisé pour les dirigeants de s'appuyer sur les expériences, les routines ou les comportements de référence de leurs pairs. Une crise crée de l'incertitude et des conditions épuisantes sur le plan émotionnel pour les dirigeants, c'est pourtant le moment où ceux-ci doivent prendre des décisions rapides. L'intuition et les traits de comportement propres à chacun pour faire face à l'ambiguïté et à l'incertitude influencent la manière dont les décisions sont prises pendant une crise. L'un des principaux défis consiste donc à formuler des réponses managériales solides qui ne soient pas guidées par ses propres émotions, mais fondées sur un jugement critique, une réflexion, des structures et des processus. Cela est souvent plus facile à dire qu'à faire, car les exigences et les conflits d'intérêts des parties prenantes se multiplient pendant une crise. La canalisation de ces exigences, souvent très émotionnelles, par les dirigeants est une tâche à laquelle aucune école de commerce ou formation en gestion ne peut vraiment vous préparer. Ces compétences s'acquièrent grâce à une solide préparation au management sous forme de « taskforce », une salle de gestion de crise bien équipée, des simulations régulières et une formation préventive au leadership en crise. Malheureusement, les entreprises ont tendance à sous-investir dans ces compétences.

Défi numéro 2 : les objectifs à court terme contre les objectifs à long terme

Le retranchement et la reprise sont deux options stratégiques possibles pour gérer les situations de crise. Le retranchement se concentre sur la survie à court terme avec comme principes directeurs la réduction des coûts, l'emploi partiel et la diminution des effectifs pour gagner en efficacité, alors que la reprise permet d'envisager une croissance à long terme et un positionnement durable de l'entreprise sur le marché. La plupart d'entre nous convient que la réduction des coûts et les gains d'efficacité permettent d'éviter une érosion continue des ressources organisationnelles, de stabiliser et de réduire les risques d'échec de l'entreprise. Une telle stratégie risque néanmoins de mettre en péril les fondements stratégiques à long terme d'une compagnie. La crise déplace l'attention des dirigeants vers la gestion des problèmes courants, souvent en occultant les objectifs stratégiques à long terme. La gestion de ces objectifs à court terme par rapport aux objectifs à long terme devient un défi essentiel lorsqu'une crise touche l'entreprise.

Défi numéro 3 : pressions psychologiques et émotionnelles

La crise place l'équipe dirigeante sous les feux des projecteurs. Le succès ou l'échec global de l'organisation dans la gestion de la crise est attribué par les parties prenantes internes et externes aux principaux décideurs : le CEO, l'équipe de direction, le président et le conseil d'administration. Des divergences d'opinions entre dirigeants sur la manière de répondre à une crise en particulier peuvent rapidement déboucher sur la nécessité pour chacun de préserver son image et sa réputation face aux médias et aux principales parties prenantes. Outre la pression économique, si chacun essaie de se concentrer sur ses propres performances, cela peut devenir une charge psychologique qui pénalisera bénéfiques collectifs au profit d'avantages personnels.

Les rôles distincts des leaders en temps de crise

Le rôle du CEO

L'approche du CEO en matière de gestion de crise sort de l'ordinaire. Il s'agit de diriger l'entreprise en faisant face à des situations émotionnelles difficiles dominées notamment par l'anxiété, la peur, l'incertitude, le stress, l'abattement ou l'inquiétude. En même temps, c'est un moment où ce sont les actes qui comptent le plus. Souvent poussé à occuper le rôle de chef de crise, le CEO doit assurer la survie de l'entreprise et s'occuper simultanément du bien-être physique, mental et social des parties prenantes. Le CEO doit agir sur plusieurs fronts, faire preuve de discipline dans la réponse globale à la crise, rester ouvert d'esprit en écoutant et en apprenant, et protéger les éléments clés qui animent le fonctionnement global de l'entreprise. De cette façon, le CEO maintient le fonctionnement opérationnel en vie et trouve des solutions idoines aux problèmes émergents pendant la crise.

« Il est important d'avoir un conseil ancré dans la réalité, connecté aux priorités tout en respectant la ligne entre la direction opérationnelle et la haute direction, et ce par temps de croisière comme par temps agité. La capacité à pouvoir s'appuyer sur une direction forte, préparée et réactive est primordiale pour permettre au conseil de jouer tout son rôle. »

Pierre-Alain Grichting,
Président

Le rôle du conseil d'administration

En règle générale, le rôle du conseil d'administration est de surveiller la marche générale de la société et de se concentrer sur les objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise. Pendant une crise, cependant, un contrôle trop explicite des opérations peut se révéler contre-productif, car retardant la réponse et créant des goulots d'étranglement pour le CEO. Cela doit devenir évident pour tous les membres du conseil d'administration. La crise n'est pas un moment pour « mieux savoir », mais plutôt un moment pour « guider et orienter ». Le conseil d'administration doit donc être régulièrement informé de la réponse opérationnelle à la crise et fournir un feedback au bon moment sur les conséquences et les implications possibles à long terme. Aussi, le conseil d'administration doit se retenir, mais il doit par contre garantir et protéger les intérêts à long terme de l'entreprise. Il doit également veiller à ce que l'entreprise puisse continuer à fonctionner pendant la crise en garantissant la disponibilité des membres du conseil d'administration (le temps est un facteur essentiel), les processus de prises de décisions et le plan de continuité des activités tout en supervisant les implications financières et les liquidités ainsi que les évaluations d'impact. Il s'agit également de préparer la suppléance de personnel clé, comme le CEO et le président si ceux-ci étaient rendus inopérants. Le conseil d'administration doit se demander comment réagir en cas d'absence du CEO, du président ou du responsable de la cellule de crise pour cause de maladie, d'accident ou de décès. Avons-nous identifié des successeurs, des personnes expérimentées et formées pour remplacer les dirigeants ? En ce sens, en temps de crise, le conseil d'administration aide le CEO à prendre des décisions stratégiques qui assurent la pérennité de l'entreprise.

Le rôle du président

Le président fait le lien entre le CEO et le conseil d'administration. Les présidents assurent le fonctionnement continu des canaux d'information et de communication. Ils constituent un point de référence et un point d'ancrage psychologique lors de la sélection, de l'évaluation et de la mise en œuvre des réponses à court et à long termes à une crise. Engagés envers l'organisation, les présidents poursuivent leur mission de jeter un regard indépendant sur les décisions et de défendre les intérêts à long terme de l'organisation tout en étant prêts à assumer la direction temporairement en cas de nécessité impérative. Il s'agit de trouver le bon équilibre afin d'être en mesure de contrôler ses propres opinions, émotions et comportements sous la pression extérieure. Le président doit également savoir orchestrer les contributions et l'expertise du conseil d'administration pour aider l'entreprise à prendre de meilleures décisions et permettre de mieux cerner les défis et les responsabilités du CEO. Cette double fonction pendant la crise fait du président un relais entre les exigences opérationnelles et les objectifs stratégiques à long terme. En focalisant clairement l'attention et en suivant un objectif commun (purpose), les présidents peuvent s'appuyer la créativité et les compétences du CEO et des membres du conseil d'administration dans leur réponse à la crise.⁸

« Certains administrateurs devraient disposer de disponibilités importantes en cas de crise. En conséquence, ces personnes ne devraient pas avoir de responsabilités de gestion. »

Monika Ribar,
Présidente

Facteurs clés de réussite en temps de crise

La relation entre le président et le CEO

Les interactions entre le président et le CEO s'agissant d'établir des règles de décision, des lignes directrices, des attentes, des agendas et des stratégies de communication sont un facteur clé de réussite, souvent sous-estimé, pour les grandes entreprises en période de crise. Les CEO gèrent la crise effective, les présidents restent garants de la stratégie à long terme. En ce sens, le président doit se montrer disponible pour le CEO, rester en contact étroit, poser des questions, informer régulièrement le conseil d'administration et, si nécessaire, écouter les questions et les réflexions des membres du conseil d'administration (principalement les experts du conseil d'administration), et jouer le rôle d'interlocuteur privilégié pour le CEO qui osera aussi faire part de ses doutes ou ses difficultés. Grâce à une relation de confiance créée au fil du temps, le président peut également contribuer aux discussions sur les scénarios ou à la création d'un scénario catastrophe avec le CEO (sans propager des rumeurs et créer des angoisses inutiles). Cela permet à toute l'équipe dirigeante de rester agile, compacte et réactive pendant cette période complexe et difficile.

« Pendant la crise, il est primordial de renforcer notre « mission » (purpose). Nous sommes une entreprise de santé et notre mission c'est le patient. Par conséquent, il y a beaucoup d'attentes envers nous en cette période. L'entreprise et tous les employés veulent démontrer de l'empathie pour le patient – cela nous guide en ce moment de crise. »

**André Hoffmann,
Vice-président**

L'objectif global de l'entreprise

Les crises sont ambiguës et peuvent créer des dysfonctionnements organisationnels. Étant donné que les implications et les conséquences d'une crise apparaissent généralement au fil du temps, les équipes dirigeantes risquent souvent de ne pas coordonner les diverses activités qu'elles mettent en œuvre. Une bonne façon d'aborder ce problème est d'aligner toutes les activités de gestion de crise sur l'identité et la mission globales de l'organisation. En gardant à l'esprit l'objectif principal de l'entreprise, une « vision de crise » globale guide les équipes dirigeantes tout au long de leur réponse à la crise. Cela permet d'éviter toute confusion, d'aligner l'équipe dirigeante sur un objectif ambitieux, de motiver les employés et de garantir le soutien des différentes parties prenantes pendant la crise. En alignant la communication de crise sur l'objectif de l'organisation, le président et/ou le CEO contribue(nt) activement à canaliser l'énergie et la passion de l'organisation vers l'objectif le plus fondamental : préserver la finalité à long terme de l'organisation.

La communication et la confiance

Les conditions psychologiques induites par la crise représentent souvent un challenge lorsqu'il s'agit pour l'équipe de direction d'inspirer confiance. Les équipes de direction qui réussissent le mieux sont celles qui font face à la crise en exprimant activement leurs sentiments de sympathie, d'empathie et de compréhension mutuelles. En créant une structure de soutien psychologique, les dirigeants gagnent la confiance de leurs équipes et obtiennent un renforcement positif de leurs propres rôles et de leurs prises de décisions. Une telle orientation centrée sur l'équipe crée un environnement de confiance, permet des échanges et des feedbacks et un accord au bon moment sur les actions stratégiques à entreprendre pendant la crise. Un front uni ainsi créé au sein de la direction permet au CEO, au président et au conseil d'administration de s'aligner afin de combattre la crise ensemble, plutôt qu'individuellement.

« Il incombe au directeur général de gérer et de diriger pendant la crise. Le président peut soutenir le directeur général en qualité de partenaire, mais ne doit pas interférer dans la gestion. »

**Beat Hess,
Président**

La voie à suivre : affronter la crise avant la crise

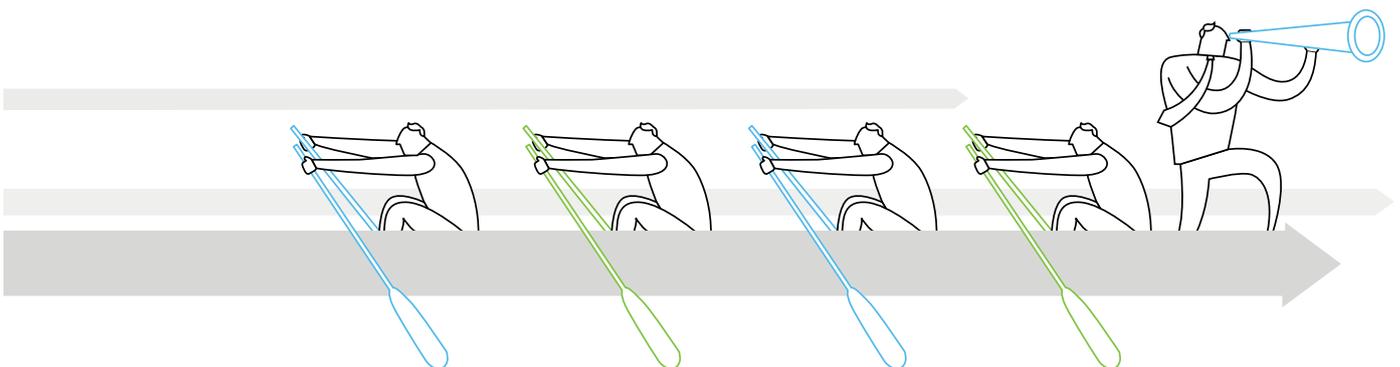
Une fois la crise passée, la tendance managériale est de rétablir les forces opérationnelles, reprendre le contrôle du marché et pousser l'entreprise en « mode de croissance ». Les entreprises tout comme les individus veulent surmonter et oublier le stress physique et émotionnel qu'ils ont vécu pendant la crise. Cependant, c'est là que le président et le conseil d'administration doivent assumer leur rôle prospectif en insistant sur la nécessité de réfléchir à la réponse apportée à la crise passée. Une crise met en évidence les points faibles du fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Le conseil d'administration doit donc tirer parti de la situation d'après-crise afin d'évaluer et d'améliorer les capacités de l'entreprise dans les domaines de l'évaluation des risques, de la planification de crises et de taskforces du support informatique, de la conception et de l'amélioration de la salle de crise, de la sécurité et des canaux de communication. C'est le bon moment pour revoir les tâches et les responsabilités du comité « risques » ou « stratégie et

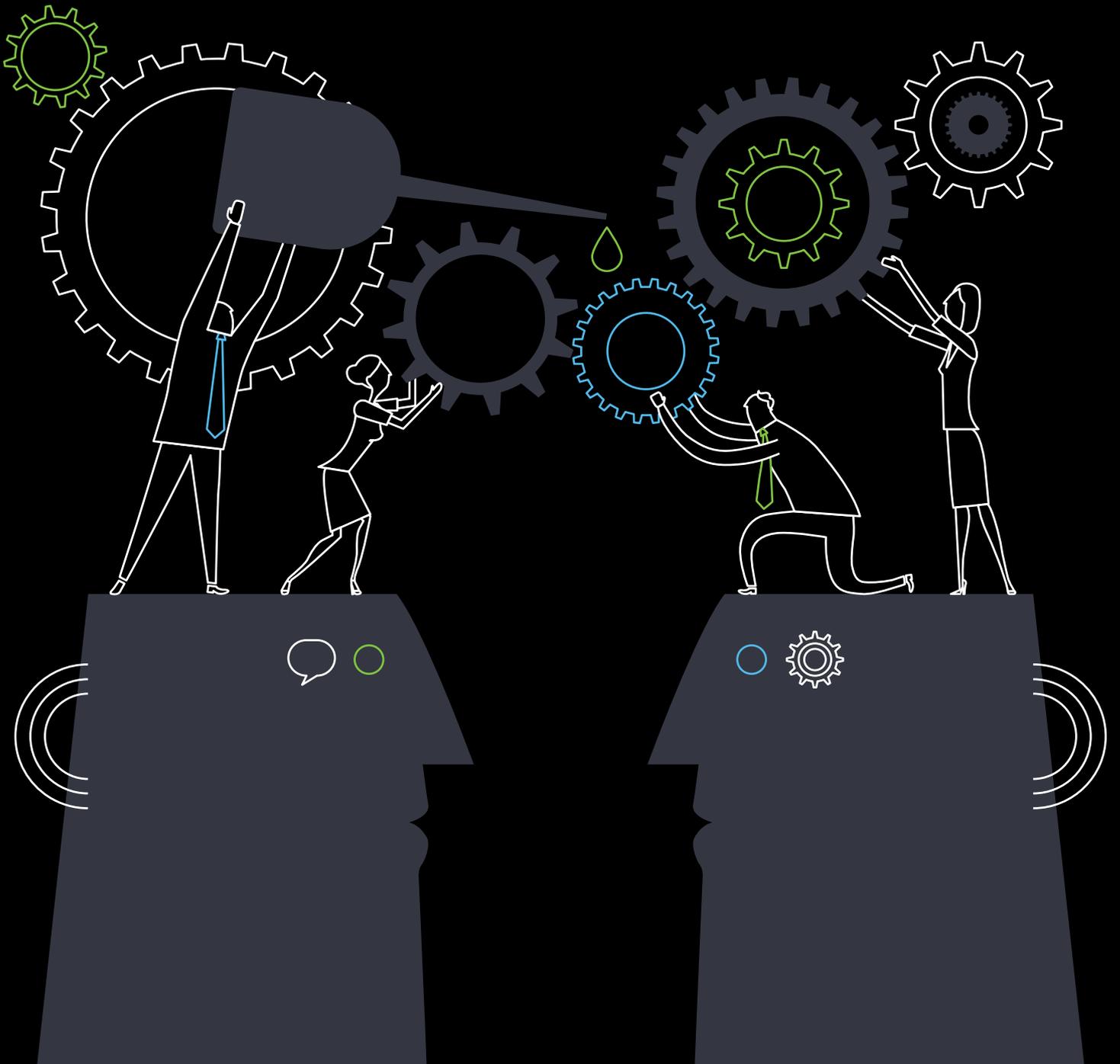
risques ». Il faudra se poser les questions suivantes : les procédures d'analyse des risques potentiels futurs sont-elles régulièrement et soigneusement planifiées ? Analysent-elles les sources, sensibilisent-elles et exigent-elles du conseil d'administration de prendre en compte les risques potentiels futurs ?

Comme dans le cadre du « bilan après action » (After Action Review) pratiqué par les armées, les erreurs, les faiblesses et les surprises doivent être discutées de manière transparente et constructive dans le but non pas de blâmer, mais d'apprendre et d'évoluer en tant qu'équipe de direction. En fin de compte, la gestion des crises ne se prépare pas pendant, mais avant qu'elles ne se produisent. L'apprentissage par l'expérience est une excellente approche pour créer des lignes directrices et des processus de décision qui contribuent à améliorer les prises de décision globales et ce, malgré la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté qui règnent en temps de crise.

« Si une crise est perçue comme un signal d'alarme et un rappel de rester humble dans l'environnement VUCA d'aujourd'hui, le conseil d'administration et la direction peuvent adopter ces apprentissages comme une opportunité d'améliorer l'agilité et la résilience de l'entreprise pour un avenir meilleur. »

Christoph Franz,
Président





L'auditeur du futur : un partenaire stratégique pour un conseil d'administration prospectif

Lisa Watson, Sophie Morin, Fabien Bryois et Alexandre Buga

Les entreprises et l'environnement commercial dans lequel elles opèrent, ainsi que leurs auditeurs, évoluent d'une manière que l'on n'aurait pu imaginer il y a encore dix ans. Le monde devient toujours plus complexe et change constamment. Comment les membres du conseil d'administration et les auditeurs parviennent-ils à suivre le rythme des entreprises qu'ils gouvernent ou audient alors que celles-ci se dirigent vers un avenir de plus en plus axé sur la technologie et l'innovation ?

Ce qui est clair, c'est que les auditeurs doivent suivre cette dynamique rapide, et même avoir une longueur d'avance, afin d'anticiper les risques émergents et continuer à fournir aux parties prenantes l'assurance dont elles ont tant besoin. Cette démarche est de plus en plus importante pour les investisseurs et peut apporter de réelles opportunités, autant pour les auditeurs internes qu'externes. En effet, ils peuvent agir en tant que partenaires du conseil d'administration, travailler avec lui pour remplir son rôle de gouvernance et adopter une approche prospective face aux défis et opportunités de l'avenir.

Pourquoi l'audit doit changer ?

Étant donné que les entreprises et les organisations deviennent de plus en plus sophistiquées, que ce soit en raison du progrès numérique, de la mondialisation ou de modèles d'affaires complexes, la manière d'auditer ne peut pas rester identique et doit s'adapter à ces nouveaux environnements.

Tout au long de nos carrières professionnelles, nous avons déjà pu constater des évolutions majeures dans la

manière dont l'audit est effectué, mais ce qui est en train d'arriver est encore différent. Les nouvelles technologies, déployées dans les entreprises que nous auditons, nécessitent de nouvelles approches et de nouveaux outils. L'intelligence artificielle, la robotique et l'analyse de données ne sont plus des concepts éloignés, mais une réalité quotidienne - et nos auditeurs les utilisent déjà. Cela a évidemment un impact sur les profils des collaborateurs que nous recrutons. La compréhension des règles

comptables reste importante, mais elle doit être complétée par une compréhension approfondie des processus, des contrôles internes et en particulier par des compétences informatiques et analytiques. Ces compétences sont importantes non seulement pour les entreprises que nous auditons, mais également pour les activités d'audit et d'assurance. C'est la clé de l'audit du futur.

Résultats de l'enquête sur l'audit du futur de Deloitte

L'audit joue un rôle fondamental dans les marchés de capitaux, en contribuant à la capacité des investisseurs à prendre des décisions éclairées et en toute confiance. Cependant, notre enquête la plus récente réalisée auprès de plus de 250 responsables financiers, membres de comité d'audit et utilisateurs d'états financiers révèle un consensus croissant sur la nécessité d'évolution de l'audit traditionnel, face aux attentes croissantes en matière de qualité et d'accès aux informations de manière régulière.



FONDAMENTAL ET ESSENTIEL

Plus de deux tiers des répondants sont d'accord sur le fait que la profession d'audit est fondamentale pour le maintien de la confiance envers les marchés de capitaux.



VALORISÉ ET DE CONFIANCE

Les investisseurs considèrent les sources d'informations auditées comme étant bien plus importantes que les sources non auditées, tels que les réseaux sociaux et les médias traditionnels.



NÉCESSITÉ D'ADAPTATION

Pourcentage de répondants qui voient une opportunité pour la profession d'audit d'être plus proactive pour adresser l'évolution des exigences.



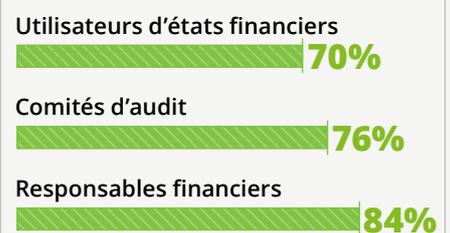
DÉVELOPPER LA VUE

Tous les groupes de répondants s'accordent sur le fait que les auditeurs devraient fournir une assurance sur les informations allant au-delà des états financiers traditionnels.



TIRER PARTI DE L'INNOVATION

La plupart des répondants estiment que les auditeurs devraient recourir plus largement aux technologies avancées.



Suite aux récentes faillites d'entreprises, résultant souvent de fraudes, la profession de l'audit est surveillée de près. Ce n'est pas nouveau, mais le niveau de critique et de questionnement relatifs aux raisons pour lesquelles l'audit n'a pas révélé ces problèmes importants a remis en question l'efficacité et la qualité du processus. La cause profonde du problème n'est pas liée à la « manière » dont l'audit est effectué, mais plutôt à « ce qui est fait » dans le cadre de l'audit et son étendue, ce qui conduit à un écart au niveau des attentes. Les cabinets d'audit, les entreprises ainsi que les régulateurs reconnaissent collectivement que les audits ne peuvent pas être réalisés de la même manière qu'auparavant et qu'il est nécessaire de continuer à innover afin de garantir la pertinence, la qualité irréprochable et l'efficacité de l'audit. L'audit du futur doit être remodelé afin de fournir le niveau d'assurance requis par les parties prenantes et de combler l'écart au niveau des attentes. Dans son rapport détaillé au Secrétaire d'État britannique, Sir Donald Brydon, l'ancien président de la Bourse de Londres, expose son point de vue personnel sur la qualité et l'efficacité de l'audit. Après plus de 150 réunions avec des régulateurs, des cabinets d'audit, des investisseurs et des entreprises, il a formulé plus de 60 recommandations pour remodeler et recentrer l'audit. Bien que le rapport concerne surtout la profession de l'audit au Royaume-Uni, ses conclusions sont clairement pertinentes pour la profession de l'audit à l'échelle internationale, en particulier lorsque les normes internationales d'audit (ISA) sont appliquées. Les recommandations couvrent un large éventail de domaines, mais comprennent un ensemble de mesures visant à améliorer la détection et la prévention des fraudes pour

les administrateurs et les auditeurs, l'introduction de la notion de « suspicion professionnelle », en plus du « scepticisme professionnel », une plus grande transparence ainsi qu'une focalisation sur l'évaluation de la continuité d'exploitation et la résilience financière.

L'audit financier ne porte plus uniquement sur les états financiers annuels et sur l'examen des résultats passés, mais doit également garantir aux parties prenantes la viabilité future d'une entreprise et présenter les hypothèses commerciales prospectives, ce qui peut s'avérer difficile. Dans le monde post-COVID-19, les auditeurs sont également confrontés à de nouvelles exigences et directives détaillées établies par les régulateurs. L'accent est mis davantage sur les prévisions des entreprises, l'évaluation par la direction de l'hypothèse de continuité d'exploitation et les plans de continuité des activités. L'importance des informations fournies par les entreprises s'agissant de l'impact de la COVID-19, notamment la divulgation d'informations prospectives, a été soulignée par les régulateurs. L'application d'un degré élevé de jugement professionnel est d'une importance cruciale. Par exemple, les cabinets d'audit développent des outils d'analyse des prévisions macroéconomiques pour renforcer l'audit de ces prévisions et fournir une assurance plus solide sur l'évaluation de la continuité d'exploitation. L'audit réglementaire suisse a également inclus une optique prospective, par exemple sur la conformité et les évolutions réglementaires.

L'auditeur, interne comme externe, a un avantage unique : celui d'être en mesure d'observer tous les processus en détail, tout en ayant une compréhension

globale de l'organisation. Grâce à cette vision d'ensemble et à ces connaissances détaillées, les auditeurs peuvent revêtir une importance stratégique pour le conseil d'administration prospectif, par exemple pour l'évaluation des risques et des opportunités. Les auditeurs sont également appelés à fournir des garanties dans de nouveaux domaines. Par exemple, les auditeurs apportent de nouvelles formes d'assurance pertinente sur les mesures financières et non financières (par exemple, la rémunération, l'égalité des salaires et la durabilité, mais aussi les indicateurs de performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG)).

Confronté à de nouvelles complexités, pratiques et technologies, l'auditeur interne des grandes organisations est également obligé d'adopter une nouvelle vision de son rôle et de ses attributions et de maintenir l'impact et l'utilité de sa mission en fournissant une assurance pertinente. S'éloignant du rôle traditionnel fondé sur le risque et le contrôle, cette assurance est désormais complétée par un rôle consultatif ; les auditeurs internes sont fréquemment sollicités par le conseil d'administration pour des enquêtes ciblées ponctuelles. Bien que l'accent mis sur les services et les modèles de prestation de l'audit interne doive être mis à jour, son objectif central reste sensiblement le même : assurer et conseiller. Cependant, à notre avis, les fonctions d'audit interne les plus performantes anticiperont également et aideront les organisations à suivre le rythme et à anticiper les risques émergents.⁹ Assurer, conseiller, anticiper sont les trois nouveaux mots d'ordre d'un auditeur prospectif.

« Les critères de durabilité doivent être intégrés dans le processus décisionnel et l'allocation globale des actifs. »

**André Hoffmann,
Vice-président**

Comment l'audit peut-il devenir plus prospectif ?

Interactions de l'auditeur avec le conseil d'administration et ses sous-comités

D'après notre expérience, il est important que l'auditeur, en particulier le responsable de l'audit d'une entité ou d'un groupe, établisse et maintienne un dialogue régulier avec le président du comité d'audit et les autres membres du comité. L'auditeur abordera non seulement les sujets clés de l'audit, la planification de l'audit et les résultats et conclusions mais pourra aussi partager ses connaissances et son point de vue sur la gestion des risques de l'entité et du groupe ainsi que sur les questions financières et opérationnelles à l'échelle du groupe. L'auditeur doit également anticiper les sujets et domaines qui deviendront importants à l'avenir, qu'il s'agisse d'une nouvelle loi, d'une exigence comptable ou réglementaire ou d'un changement technologique qui nécessitera l'attention du conseil d'administration. Les responsables de l'audit deviennent souvent de véritables partenaires de réflexion pour le président du comité d'audit.

Alors que le rôle de l'auditeur devient de plus en plus large, les responsables d'audit commenceront également à interagir plus fréquemment avec d'autres comités et le conseil d'administration en général. Par exemple, la vision et les perspectives de l'auditeur sur le profil de risque de l'organisation présentent un grand intérêt pour le comité des risques. Les auditeurs peuvent également présenter des contributions pertinentes au comité stratégique.

L'auditeur a une vision globale de l'organisation et de ses principaux dirigeants ; il est donc bien placé pour apporter d'autres assurances liées à la rémunération au comité de rémunération et au conseil d'administration (s'agissant par exemple de l'égalité des salaires, du rapport de rémunération, des informations sur les critères ESG, etc.), mais aussi pour se forger une opinion sur la composition du conseil d'administration et de l'équipe de haute direction, en termes de diversité, non



Entretien avec Esther-Mirjam de Boer, CEO de GetDiversity

1. Quelle est la diversité au sein des conseils d'administration suisses dans l'ensemble et par rapport à d'autres pays ?

Les conseils d'administration des grandes entreprises en Suisse sont déjà très diversifiés sur l'aspect de l'internationalisation. Cependant, d'autres aspects de la diversité sont moins bien représentés par rapport à d'autres pays. En particulier, la proportion de membres ayant une affinité pour la digitalisation doit aujourd'hui augmenter rapidement. Une seule personne ne suffit pas à faire la différence.

2. Quelles sont les idées fausses ou les mythes récurrents qui circulent sur la diversité et l'inclusion lorsqu'il s'agit d'inculquer une culture de la diversité par le haut ?

Il existe de nombreux messages et mythes contradictoires. Par exemple, selon un mythe répandu, l'entreprise connaîtra plus de succès dès qu'elle fera appel à davantage de femmes. Et pourtant, il est possible que rien ne change dans la façon de faire les choses. L'inclusion signifie plutôt que les choses doivent être faites différemment afin d'inclure tout le monde. Ce n'est qu'à plus long terme que l'inclusion vise à libérer le potentiel d'un grand éventail de collaborateurs. C'est à ce moment-là que la diversité devient productive et que l'entreprise commence à en profiter.

3. De quoi les équipes de direction ont-elles besoin pour inciter le conseil d'administration à prendre des initiatives en matière de diversité et d'inclusion ? Comment peut-on mener de tels projets de manière durable / à long terme ?

Les dirigeants ont besoin d'un engagement ferme du conseil d'administration. Et le conseil d'administration doit soutenir une stratégie RH qui prend en compte les preuves comportementales s'agissant des domaines du recrutement et de la promotion. Les sciences du comportement montrent, par exemple, que les dirigeants qui ont des préjugés ont des équipes moins efficaces, indépendamment du potentiel individuel des membres de l'équipe. Retirer les pommes pourries du panier est une intervention forte et durable pour un succès à long terme. Malheureusement, de nombreuses entreprises accordent encore trop d'importance à un leadership confiant et sous-estiment les dommages causés par un manque de compétences relationnelles et d'intégrité personnelle.

seulement en matière de genre mais aussi de compétences, d'expérience et de parcours. Les présidents de conseils d'administration doivent tenir compte de l'image de l'organisation en matière de diversité et se demander dans quelle mesure le conseil d'administration a créé un environnement propice à une plus grande diversité et inclusion au niveau du conseil d'administration, de la direction et dans l'ensemble de l'organisation ? Ils doivent également se demander si le conseil d'administration, l'équipe de direction et les collaborateurs ont les compétences et l'expérience nécessaires pour faire face aux complexités de l'avenir, qu'il s'agisse, par exemple, de questions réglementaires et juridiques, de cyber-risques ou de critères ESG.

Les auditeurs apportent un éclairage et des analyses comparatives

Il est important pour les conseils d'administration prospectifs de comprendre la position de l'entreprise par rapport à ses pairs et de garder un œil sur les pratiques, les normes et les tendances futures de l'industrie. Il est nécessaire que les conseils d'administration se tiennent informés des changements ou des défis à l'horizon, pour gérer les risques, mais aussi pour aligner et redéfinir leur réponse stratégique. L'innovation est la clé de la compétitivité. L'auditeur est bien placé pour partager ses perspectives sur les dernières tendances et évolutions qu'il observe sur le marché et, dans les limites de son indépendance, partager ce que font des entreprises similaires. Cette analyse comparative est souvent considérée comme une véritable valeur ajoutée à l'audit.

« Une seule compétence est cruciale pour tous les membres du conseil : la « Vucabilité » (de VUCA, pour Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity, ou volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté). Il s'agit de la capacité de penser de manière divergente dans plusieurs options et d'agir en faisant des expérimentations parallèles dans un environnement incertain, tout en ajustant l'orientation de la mission de l'entreprise. »

Esther-Mirjam de Boer,
CEO

Les auditeurs peuvent également fournir des analyses comparatives et des éclairages sur les contrôles internes, ainsi que sur la maturité des contrôles et la fonction financière (par exemple, la rapidité de clôture, la qualité de la clôture et la maturité des équipes financières locales). Cela est particulièrement important pour les audits de groupe où le cabinet d'audit peut apporter des informations supplémentaires sur les opérations locales et la qualité des contrôles internes, mais aussi anticiper les tendances locales et les changements à venir. Par exemple, Deloitte a récemment réalisé une analyse comparative sur la gouvernance et la supervision consolidée d'un groupe international et a fourni, outre ses conclusions sur la maturité de chaque entité locale, des indications sur la manière d'améliorer et de mieux aligner les principes de gouvernance entre toutes les entités du groupe.

Les auditeurs font de plus en plus preuve d'innovation dans les rapports qu'ils soumettent aux conseils d'administration et aux comités d'audit : ils fournissent un aperçu clair sur les questions clés relatives à l'audit avec une plus grande transparence sur l'approche adoptée par l'audit, les domaines qui nécessitent une attention particulière et une conclusion éclairée. Par exemple, le rapport d'audit pour les entités d'intérêt public fournit plus d'éclairages sur les questions clés relatives à l'audit, la matérialité, l'étendue des vérifications et l'évaluation des risques. Cela représente un changement prospectif vers une transparence accrue du processus d'audit. Les auditeurs sont tenus de communiquer clairement sur les domaines de l'audit faisant appel au jugement, mais également d'anticiper les domaines exigeant une attention particulière à l'avenir, tels que les discussions avancées sur les nouvelles normes comptables et les questions législatives ou réglementaires. Les outils innovants permettent de présenter les données de l'entreprise d'une nouvelle manière aux conseils d'administration et aux comités d'audit, mais aussi de produire des rapports plus interactifs et intelligents.

« Les auditeurs externes donnent des informations utiles sur les risques qui pourraient survenir et qui nécessitent une attention particulière, mais personnellement, j'aimerais voir plus de réelle valeur ajoutée en termes de partage des meilleures pratiques ou de réflexion sur les opportunités. »

Monique Bourquin,
Membre de conseil d'administration

« Des attributs importants pour un administrateur sont leurs propres qualités, leur investissement personnel et leur loyauté, qui sont des valeurs qui résonnent bien avec les exigences actuelles. »

Pierre-Alain Grichting,
Président

« L'auditeur externe est un partenaire important du comité d'audit. Pour avoir un impact, l'auditeur externe doit être impliqué et travailler en étroite collaboration avec le président du comité d'audit. »

Marie-Noëlle Zen-Ruffinen,
Présidente et Membre de conseil d'administration

Numérisation : l'audit prospectif

Les progrès technologiques tels que l'automatisation des processus robotiques et l'intelligence cognitive changent la façon dont les entreprises opèrent et font des affaires. Ils créent de nouveaux défis pour les entreprises, mais aussi des opportunités pour prendre de l'avance. La révolution numérique figure en bonne place à l'ordre du jour des conseils d'administration ; les administrateurs peuvent se trouver confrontés à de nouveaux risques et opportunités qui n'existaient même pas il y a encore dix ans. Étant donné la vitesse d'évolution des modèles d'affaires, des processus et des contrôles numériques, les administrateurs doivent s'assurer que la direction a évalué les risques liés à l'utilisation de données dans les processus et les systèmes numérisés et que ces risques sont maîtrisés en toute sécurité.

« Trouver le juste équilibre entre une culture de contrôle et de l'innovation est très important. »

Daniel Crittin,

Membre de conseil d'administration

Les auditeurs doivent s'ouvrir au progrès technologique. Les systèmes et les processus des entreprises évoluent, tout comme les outils d'audit. De nombreux cabinets d'audit comme Deloitte ont réalisé des investissements conséquents dans le développement d'outils d'analyse de données, de robotique et d'autres outils de communication en ligne. Nous utilisons de nouveaux outils pour le processus de confirmation d'audit, les inventaires, les examens de crédit, les procédures d'audit relatif à la lutte contre le blanchiment de capitaux, ainsi que la robotique pour faciliter la réalisation de tâches d'audit répétitives. Par exemple, l'outil sur les prêts

hypothécaires de Deloitte permet d'avoir un aperçu graphique du portefeuille de crédit et de sélectionner des échantillons d'audit en fonction de critères de risque et de la combinaison de scénarios de risques conçus spécifiquement pour chaque organisation. Les résultats sont ensuite analysés de manière interactive afin de relever les déviations, qui sont ensuite analysées dans le cadre de notre audit basé sur les risques. Ces outils garantissent que l'audit puisse se concentrer sur les domaines à risque et fournisse une assurance accrue grâce à la couverture de l'ensemble de la population, au lieu d'une sélection aléatoire d'un échantillon.

En plus d'utiliser les nouvelles technologies, les auditeurs doivent s'assurer de comprendre les flux de données, les systèmes et les contrôles de l'organisation et concevoir leur évaluation des risques d'audit de manière appropriée, mais également indiquer à la direction et au conseil d'administration si les risques sont correctement traités. Il est important de participer à la phase préalable de la mise en œuvre afin de fournir une contribution pertinente.

Il est crucial que les membres de l'équipe d'audit aient une bonne compréhension de la technologie des données. Les cabinets d'audit doivent évaluer quelles nouvelles compétences vont être nécessaires. Là encore, une diversité de compétences et d'expériences est importante non seulement pour les entreprises, mais aussi pour les cabinets d'audit. Les auditeurs internes et externes doivent être équipés de la technologie et des compétences qui leur permettent de se faire une idée des risques informatiques et de la technologie de l'organisation. En bref, l'auditeur doit agir en tant que partenaire stratégique et conseiller du conseil d'administration prospectif.

« Les membres du conseil d'administration devraient consulter des avis d'experts lors des réunions du conseil d'administration et en dehors de celles-ci, et les partager entre eux. »

Monika Ribar,
Présidente

« Le monde est très complexe et c'est très difficile de se tenir au fait des dernières informations et développements. Le rôle du comité d'audit est de prendre du recul et d'avoir une vision très large. Il ne faut pas seulement être plus efficace dans notre analyse du passé, mais aussi devenir meilleur dans notre compréhension du présent et anticiper le futur. »

Daniel Crittin,
Membre de conseil d'administration

« La perspective de l'auditeur externe sur les risques de l'entreprise est très intéressante pour le conseil d'administration, qui peut bénéficier du point de vue extérieur des auditeurs sur l'entreprise. »

Marie-Noëlle Zen-Ruffinen,
Présidente et Membre de conseil d'administration

Illustration 4: Les 3 domaines d'interactions sur les aspects technologiques

Performances financières

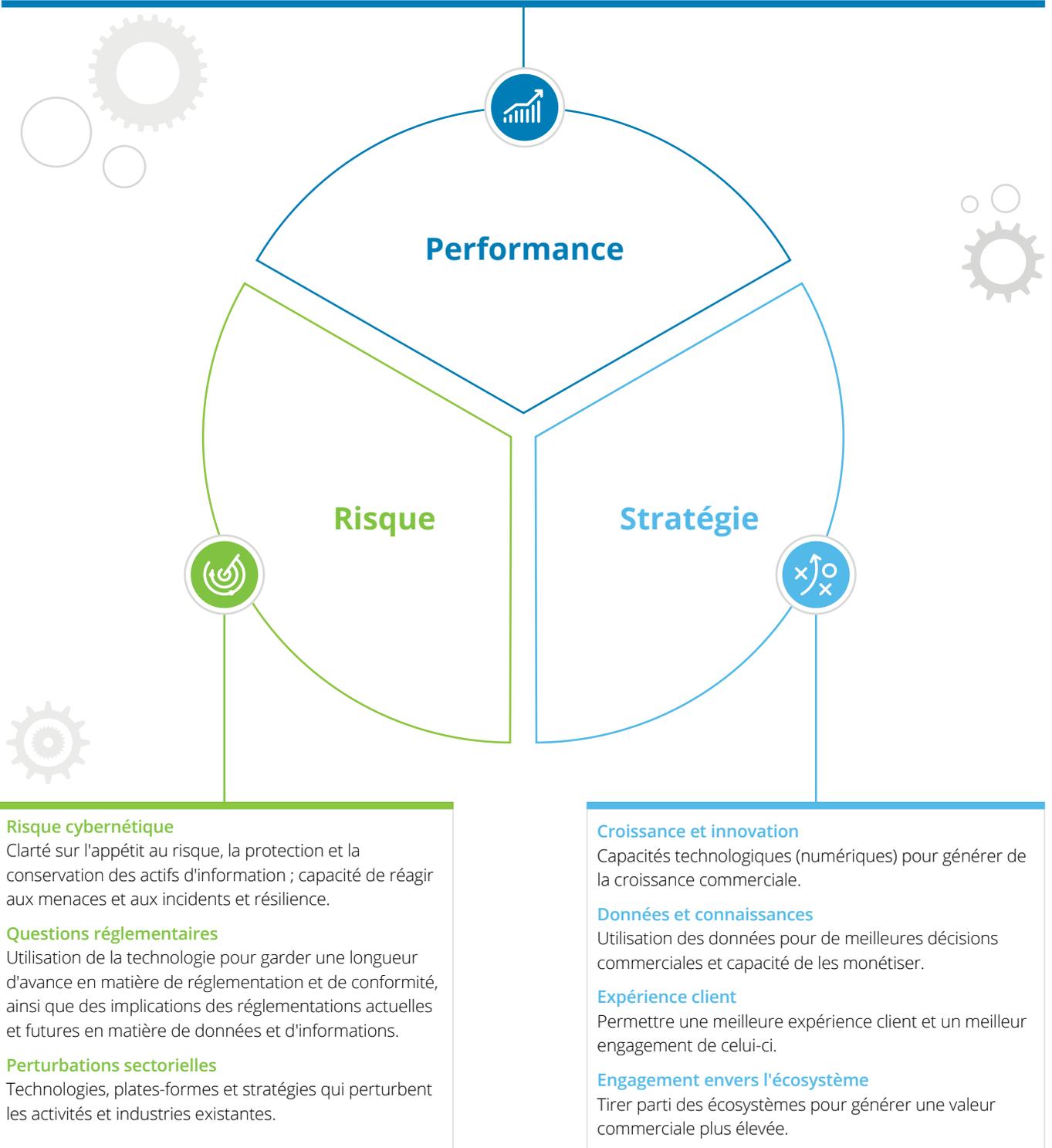
L'impact des investissements technologiques sur les mesures financières comme le bénéfice par action, la rentabilité, les marges et les revenus.

Opérations commerciales

Le rôle de la technologie dans la transformation, l'automatisation et l'amélioration des opérations commerciales actuelles.

Talent

Attirer, sélectionner et engager les talents à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation pour donner des capacités commerciales technologiquement compatibles.





La blockchain et l'avenir de l'audit

Certaines organisations internationales s'intéressent à la blockchain - la technologie de registre distribué sous-jacente au bitcoin et à d'autres crypto-monnaies - ou poursuivent des initiatives dans ce domaine. Les cas d'utilisation sont très variés, allant du suivi du fret dans les chaînes d'approvisionnement aux règlements interentreprises, en passant par le développement de passerelles de paiement.

Les partisans de la blockchain vantent sa sécurité, son irréversibilité et ses capacités de règlement presque en temps réel. Mais une transaction enregistrée dans un registre basé sur la blockchain peut toujours être illégale ou frauduleuse, exécutée entre des parties liées, relative à un accord parallèle « hors chaîne », ou mal classée dans les états financiers.¹⁰

L'idée selon laquelle la blockchain pourrait éliminer la nécessité de recourir à des auditeurs est fantaisiste, mais la technologie devrait rationaliser le reporting financier et les processus d'audit en fournissant un accès aux données en temps quasi réel au moyen de vues en lecture seule des blockchains.¹¹ Bien que le processus d'audit puisse devenir plus continu, le scepticisme professionnel, l'indépendance et le jugement d'un auditeur restent essentiels. Même pour les processus automatisés, il faut réaliser des tests et une évaluation des contrôles internes sur le reporting financier. L'objectif et la présentation d'une transaction doivent toujours être pris en compte pour obtenir un reporting financier de haute qualité.

Les conseils d'administration doivent être informés des activités de blockchain dans leurs organisations, et conscients de l'impact potentiel et des risques relatifs aux systèmes de reporting financier et d'exploitation. Les conseils d'administration et leurs comités d'audit doivent également comprendre comment les processus et les registres basés sur la blockchain favoriseront l'efficacité du reporting et réduiront les risques, ainsi que l'approche de leurs auditeurs concernant l'utilisation de cette technologie par l'organisation.

Observations finales

En bref, l'audit du futur devrait fournir une assurance aux parties prenantes tout en veillant à agir comme partenaire et organe de réflexion pour le conseil d'administration prospectif. En fournissant une assurance et des conseils sur un large éventail de sujets pertinents, un auditeur efficace se tournera vers l'avenir pour anticiper les risques et les opportunités à l'horizon, s'efforcera de fournir des éclairages et une vision prospective. Il agira ainsi en tant que partenaire du conseil d'administration dans la réalisation de sa vision stratégique à long terme.

« C'est le rôle principal du conseil d'avoir cette vision stratégique. Une des qualités les plus importantes d'un administrateur, c'est cette capacité à avoir du recul et une perspective. »

Shelby du Pasquier,
Président

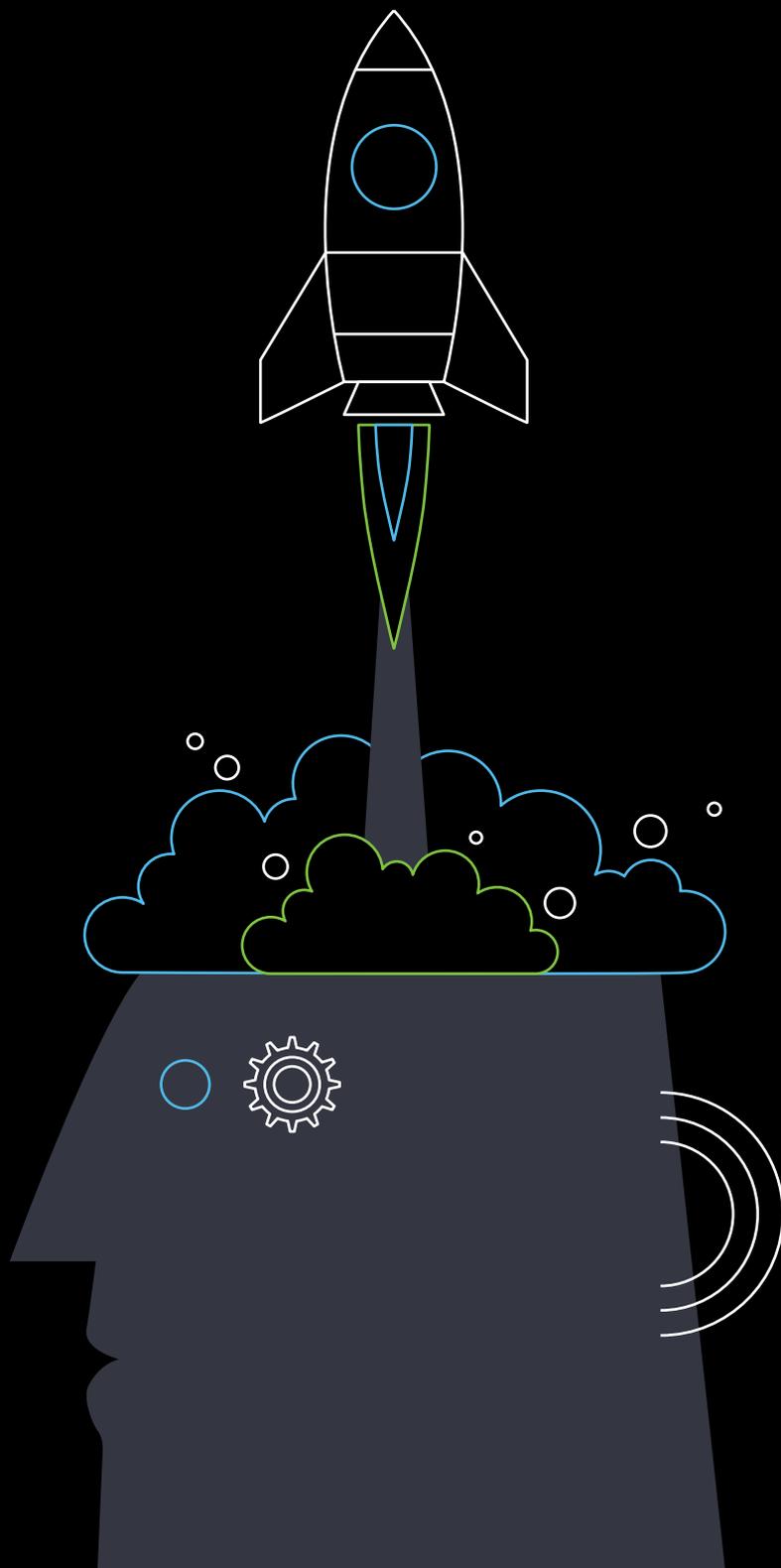
« Lors du renouvellement du conseil d'administration, il faut regarder si les profils de compétence correspondent à la transformation numérique. Il faut qu'au moins certains administrateurs aient l'expérience de tels processus de transformation. »

Ingrid Deltenre,
Membre de Conseil d'administration

« Le comité d'audit doit également avoir des rôles et des responsabilités orientés sur le long terme. En effet, il est essentiel de s'assurer que l'entreprise disposera des liquidités, du financement et des capacités de gestion financière nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie à long terme. Cela s'ajoute à la mission plus traditionnelle des reporting et contrôles financiers. »

Beat Hess,
Président





Contacts

Les contacts et auteurs de Deloitte Suisse



Reto Savoia

CEO

+41 58 279 6357
rsavoia@deloitte.ch
[LinkedIn](#)



Alexandre Buga

Associé

Audit & Assurance
Financial services A&A leader
+41 58 279 8049
abuga@deloitte.ch
[LinkedIn](#)



Fabien Bryois

Associé

Audit & Assurance
+41 58 279 8048
fbryois@deloitte.ch
[LinkedIn](#)



Lisa Watson

Directrice

Audit & Assurance
+41 58 279 8277
lwatson@deloitte.ch
[LinkedIn](#)

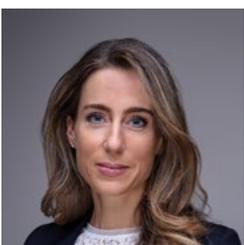


Sophie Morin

Senior Manager

Audit & Assurance
+41 58 279 8345
ssmorin@deloitte.ch
[LinkedIn](#)

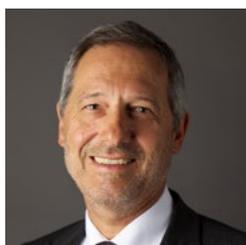
Les contacts du Swiss Board Institute (SBI)



Prof. Marie-Noëlle Zen-Ruffinen

Présidente du SBI

+41 22 704 37 00
marie-noelle.zen-ruffinen@swissboardinstitute.ch
[LinkedIn](#)

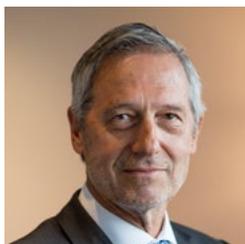


Prof. Gilbert Probst

Vice-président du SBI

+41 22 751 12 20
gilbert.probst@swissboardinstitute.ch
[LinkedIn](#)

Les auteurs



Prof. Gilbert Probst
Président

+41 22 751 12 20
gilbert.probst@unige.ch
[LinkedIn](#)



Prof. Patricia Klarner
Directrice

+43 1 31336 6060
pklarner@wu.ac.at
[LinkedIn](#)



Mag. Dr. h.c. Monika Kircher
Membre du conseil de surveillance

monika.kircher@a1.net



Prof. Achim Schmitt
Doyen Associé

+41 21 785 13 53
Achim.Schmitt@ehl.ch
[LinkedIn](#)

Administrateurs interviewés

André Hoffmann Vice-président, Roche

Beat Hess Président, LafargeHolcim

Christoph Franz Président, Roche

Daniel Crittin Membre du conseil d'administration, UBS Suisse

Esther-Mirjam de Boer CEO, GetDiversity

Ingrid Deltenre Membre du conseil d'administration, Givaudan SA, Banque Cantonale Vaudoise, Sunrise Communications AG et Agence France-Presse ; Membre du conseil de surveillance, Deutsche Post/DHL

Jacques de Watteville Président, Banque Cantonale Vaudoise

Marie-Noëlle Zen-Ruffinen Présidente, Swiss Board Institute, Membre du conseil d'administration, Groupe Bâloise, Banco Santander International SA

Monique Bourquin Membre du conseil d'administration, Emmi AG, Kambly Holding AG, Weleda AG., GfM ; Président, Promarca ; Membre du conseil d'administration, Swisscontact

Monika Ribar Présidente, SBB

Patrick Firmenich Président, Firmenich

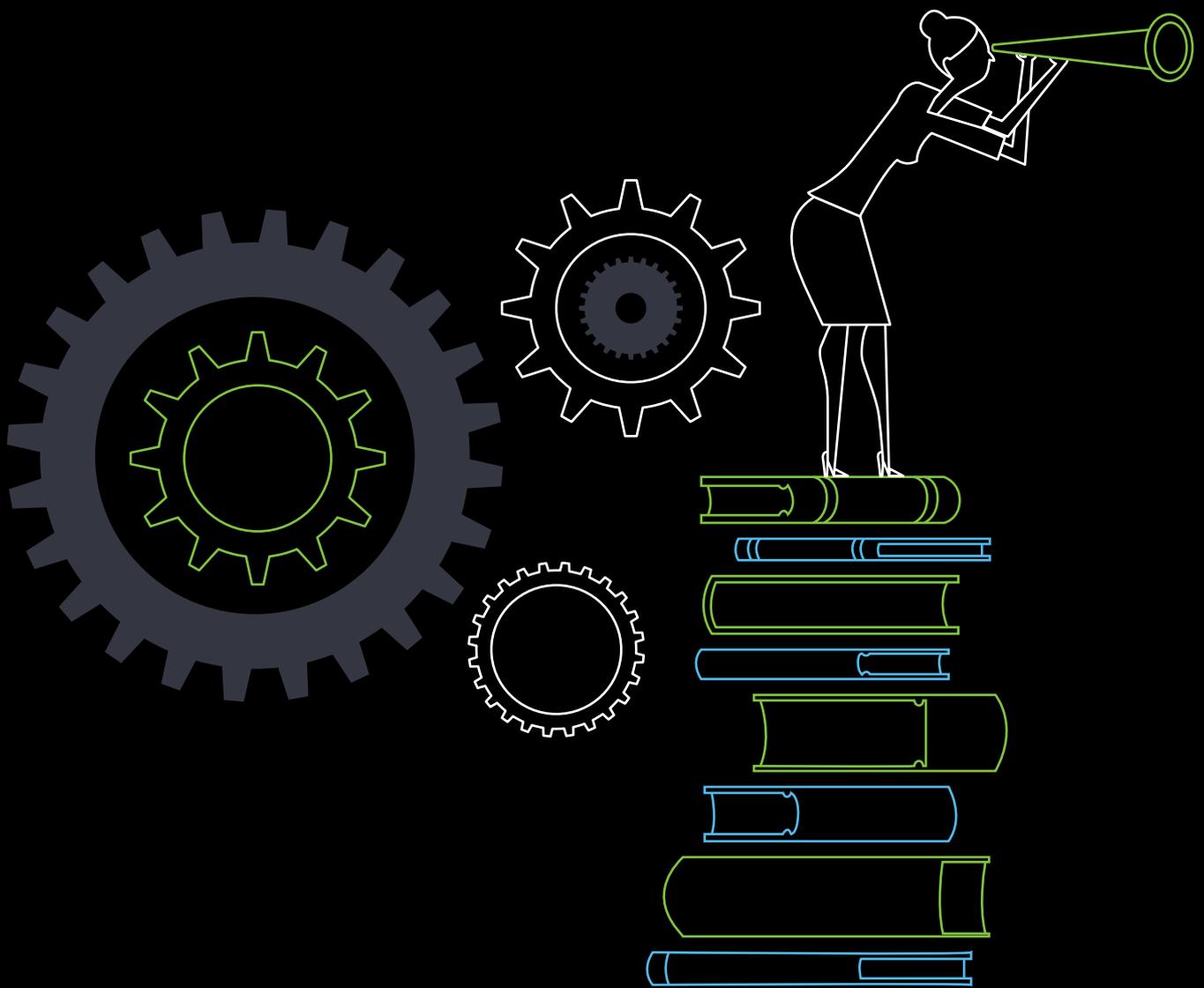
Paul Bulcke Président, Nestlé

Pierre-Alain Grichting Président, Banque Cantonale du Valais

Pierre Bongard Membre du conseil d'administration, Banque Cantonale de Neuchâtel ; Président, Comité d'audit et des risques, Membre du conseil de surveillance, Mirabaud SCA

Shelby du Pasquier Président, Pictet & Cie Group SCA ; Membre du conseil d'administration, Banque nationale suisse (BNS) et SGS SA





Notes et bibliographie

1. Volatility, uncertainty complexity and ambiguity. A concept developed by the US Army War College to describe complex problems.
2. Klarner, P., Kircher, M. Der zukunftsorientierte Aufsichtsrat. Wien, 3/2019, p.19-22; Klarner, P., Probst, G., Useem, M. The Role of the Board in Organizational Change. In: Developing Leaders Quarterly. London, issue 22/2016, p. 10-16.
3. Klarner, P., Probst, G. and Useem, M. 2019. Opening the Black Box: Unpacking Board Involvement in Innovation. Strategic Organization: 1-33.
4. Klarner, P., Probst, G., & Useem, M. 2016. The Role of the Board in Organizational Change. Developing Leaders, 22: 10-16.
5. Klarner, P., Yoshikawa, T., & Hitt, M. A. pending publication. A Capability-based View of Boards: A New Conceptual Framework for Board Governance. Academy of Management Perspectives.
6. The Directors and Chief Risk Officers Group, Guiding principles for Board Risk Committees, November 2018.
7. Berns, K. V. D. & Klarner, P. 2017. A Review of the CEO Succession Literature and a Future Research Program. Academy of Management Perspectives, 31(2): 83-108, 2020
8. Probst, G., Schmitt, A., The role of the board chair during a crisis. MIT Sloan Management Review. April 2020 (<https://sloanreview.mit.edu/article/the-role-of-the-board-chair-during-a-crisis/>).
9. Internal Audit 3.0 The Future of Internal Audit is now (Deloitte global publication)
10. Blockchain technology and its potential impact on the audit and assurance profession, chartered professional accountants of Canada and the American Institute of Certified Public Accountants, 2017.
11. Ibid



La présente 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. Deloitte SA décline 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.

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

© Deloitte SA 2020. Tous droits réservés.

Conçu par CoRe Creative Services. RITM0445934