



ÉDITION 2020

ÉTUDE BDO DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Structure et rémunération des conseils d'administration des
petites et moyennes entreprises en Suisse

Institut suisse de recherche pour
les petites et moyennes entreprises
 Université de Saint-Gall

Audit | Fiduciaire | Fiscalité | Conseil

BDO

Impressum

Auteurs

Dr. Heiko Bergmann
Prof. Dr. Urs Fueglistaller
Michael Schreiner

KMU-HSG

Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de Saint-Gall
Dufourstrasse 40a
9000 Saint-Gall
Tél. 071 224 71 00
www.kmu.unisg.ch

Éditeur

BDO SA

Schiffbaustrasse 2
8031 Zurich
Tél. 044 444 35 55
www.bdo.ch

Mise en page

Grafik Atelier Roland Hasler, Soleure

TABLE DES MATIÈRES

1	Editorial	4
2	L'essentiel en bref	5
3	Rémunération des conseils d'administration des PME suisses	6
3.1	Introduction: La moyenne ne se trouve pas au milieu	6
3.2	Appréciation globale: La stabilité domine	6
3.3	Rémunération des présidents de conseil d'administration: recul des rémunérations élevées	8
3.4	Rémunération des conseils d'administration selon les secteurs: les écarts se resserrent	9
3.5	Rémunération des conseils d'administration selon les effectifs de l'entreprise	10
3.6	Rémunération des conseils d'administration selon le nombre de séances	10
4	Taille et structure des conseils d'administration	12
4.1	Un grand nombre de PME ont recours au regroupement	12
4.2	Nombre de mandats de CA comme indice de la professionnalisation du conseil d'administration	13
4.3	Dans l'ensemble, la taille des CA reste constante	14
4.4	Structure d'âge et limite d'âge: aucun signe de rajeunissement des conseils d'administration	15
4.5	La proportion des femmes au sein des conseils d'administration progresse lentement au fil des années	16
4.6	La part des membres de CA qui disposent d'une assurance responsabilité civile des organes progresse dans l'ensemble	17
5	Conseil d'administration et digitalisation	18
5.1	Digitalisation: des meubles-classeurs aux solutions cloud	18
5.2	Compétences digitales du conseil d'administration	18
5.3	Présence d'un responsable des questions de digitalisation au sein du CA	18
5.4	Mise en œuvre de la digitalisation dans les PME suisses	20
5.5	Transformation digitale des PME suisses: la mi-parcours n'est pas encore visible	22
6	Annexe: méthodologie	23
7	Annexe: tableaux des données	24

1 Editorial



Chères lectrices, chers lecteurs,

L'étude sur les conseils d'administration de BDO vise à répondre au besoin d'un instrument efficace pour la comparaison des structures et des honoraires. Voilà pourquoi la dixième édition de cette étude accorde à nouveau une grande importance à ces questions.

Dans l'enquête de cette année, nous avons mis l'accent sur un thème supplémentaire qui s'impose à tous les niveaux de notre société: la digitalisation. Nous nous sommes intéressés en particulier au rôle que jouent les compétences numériques au sein du conseil d'administration et à l'état d'avancement de la transformation numérique dans les PME suisses.

A une époque marquée par le Covid-19, même les plus fervents pourfendeurs auront remarqué que les solutions de travail numériques sont l'une des clés du succès d'une entreprise à long terme. La crise du coronavirus donne un visage à la «transformation digitale» encore abstraite. Soudainement, elle n'est plus seulement un thème ou une tendance, mais elle devient une absolue nécessité –, un objectif concret qui requiert des solutions. Du jour au lendemain ou presque, des bureaux entiers ont dû passer au télétravail. L'accès mobile et sécurisé à des données clients et d'entreprise a été une condition essentielle pour la poursuite de l'activité. Les communications vidéo et téléphoniques ont immédiatement remplacé les échanges personnels et les produits ont dû être commercialisés sur des plate-formes de e-commerce encore inutilisées jusqu'ici. La situation extraordinaire est ainsi devenue un indicateur de la position de l'entreprise en matière de transformation digitale. Les entreprises qui avaient déjà en grande partie mis en œuvre la transformation se sont adaptées plus rapidement et plus facilement aux conditions totalement nouvelles.

Les données de la présente étude ont été recueillies en janvier 2020, avant l'éclatement de la crise. Il est toutefois surprenant que la majorité des présidents de conseils d'administration interrogés aient évalué les compétences digitales des membres du conseil d'administration comme un critère «pas du tout important» ou «moins important». Notre étude des coulisses des PME suisses dévoile différents stades de transformation digitale. Dans l'ensemble cependant, ces différences sont relativement circonscrites. Beaucoup de PME ne sont encore que dans la première moitié de leur parcours de digitalisation.

Les réponses à nos questions sur la digitalisation seraient peut-être différentes aujourd'hui. D'une part, la crise a permis une nouvelle évaluation et une perception plus positive de la numérisation. D'autre part, la pandémie de Covid-19 a été un moteur de la transformation. Je suis convaincu que nous pourrions apporter des preuves de ces hypothèses dans la prochaine étude.

Je tiens à remercier tous les conseils d'administration qui ont pris le temps de participer à ce sondage. Je remercie également l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de St-Gall qui, cette année encore, a été un partenaire particulièrement compétent pour la réalisation de l'étude.

Je vous souhaite une belle lecture.

Werner Schiesser

Délégué du Conseil d'administration
BDO SA

2 L'essentiel en bref

Montant des honoraires moyens inchangé, à CHF 22 000

En 2020,¹ la rémunération d'un membre du conseil d'administration (CA) d'une PME (petites et moyennes entreprises) suisse s'élève en moyenne à CHF 22 000 par an. Ce terme englobe les présidents et vice-présidents des conseils d'administration, les suppléants, les délégués, les membres du comité du CA et les membres ordinaires. En moyenne de quelque CHF 30 000 ou 28 000, la rémunération² des présidents et délégués de CA est la plus élevée. Les indemnités des vice-présidents, membres des comités du CA et membres ordinaires du CA se situent en moyenne entre CHF 15 000 et 17 000. Après les baisses enregistrées les années précédentes, la rémunération moyenne des membres de conseils d'administration est restée relativement stable depuis 2017.

Le montant «médian» des honoraires s'élève à seulement CHF 12 000

Si l'on classe les rémunérations de l'ensemble des membres de conseils d'administration dans l'ordre croissant, on obtient une valeur centrale³ de CHF 12 000. La valeur centrale de la rémunération se situe à CHF 15 000 pour les présidents et à CHF 12 000 pour les délégués du CA. Pour les autres postes au sein des conseils d'administration, elle s'établit à CHF 10 000. La majorité des administrateurs gagne donc moins que ne le laissent supposer les valeurs moyennes.

La valeur centrale de la rémunération par séance de conseil d'administration est de CHF 2273. Au vu de la responsabilité assumée par les administrateurs, cette valeur apparaît très modeste. Dans l'ensemble, les différences de rémunération selon les secteurs et la taille de l'entreprise (en fonction de son effectif) ont diminué.

La direction et la conduite du conseil d'administration sont souvent réunies dans les petites entreprises

Dans plus de la moitié des PME (53%), la direction et la conduite du conseil d'administration sont confiées à une seule et même personne. Pour les sociétés les plus petites, ce chiffre est nettement supérieur, à 72%.

En moyenne, les présidents de conseils d'administration disposent de 2,9 mandats. Une légère augmentation par rapport à la dernière étude (2017) peut être observée à cet égard. En revanche, le nombre moyen de mandats exercés par les autres membres de CA (2,2) est resté stable ces dernières années.

Si la proportion de femmes a légèrement augmenté, elle reste faible

En moyenne, le conseil d'administration d'une PME suisse dispose de 3,6 membres, un chiffre qui a peu varié depuis la dernière édition de l'étude. Après une légère baisse en 2017, la proportion de femmes dans les conseils d'administration est de nouveau en hausse, et s'établit à 16%. Les entreprises de dix collaborateurs ou moins présentent la part la plus élevée de membres féminins au sein du CA (21%).

Dans cette nouvelle étude, la moyenne d'âge des administrateurs reste la même: seuls 10% d'entre eux ont moins de 40 ans, tandis que 69% ont 50 ans ou plus. Dans environ un dixième des cas, les PME suisses étudiées imposent une limite d'âge aux membres de leur conseil d'administration.

Les compétences dans le domaine de la digitalisation comptent peu dans le recrutement des membres d'un conseil d'administration

Le thème spécial de l'étude de cette année, la digitalisation, a été abordé sous différents aspects. Les compétences en matière de digitalisation ne jouent qu'un rôle secondaire dans la composition des conseils d'administration. La majorité des présidents de CA interrogés ont évalué le savoir-faire digital des membres de leur CA comme un critère pas du tout ou peu important, ce qui est surprenant au regard de son importance. Une grande majorité a par ailleurs reconnu qu'aucun membre spécifique n'était responsable de la digitalisation au sein de leur conseil d'administration. Seuls 30% des CA incluent une personne spécifiquement dédiée à ce thème.

Une analyse des facteurs influant positivement sur la transformation digitale de l'entreprise montre cependant qu'il est possible de fédérer ces compétences en matière de digitalisation en dehors du conseil d'administration. En dehors des autres ressources internes à l'entreprise, la collaboration avec des conseillers externes peut favoriser la mise en œuvre de sa transformation digitale.

¹ Pour une meilleure lisibilité, la forme masculine est privilégiée. Les indications concernent toutefois aussi bien les femmes que les hommes.

² Dans le présent rapport, indemnité, rémunération et honoraires sont synonymes. Toutes les données chiffrées sont exprimées en francs suisses (CHF).

³ La valeur centrale (également appelée médiane) est la valeur du milieu (centrale) lorsque les valeurs sont triées par ordre de grandeur. Ainsi, dans le cas des valeurs 5, 10, 15, 20 et 100, la moyenne est de 30 (la valeur 100 est donc assez fortement pondérée). En revanche, la médiane est seulement de 15 (deux des valeurs sont supérieures et deux sont inférieures). Dans le présent rapport, les termes valeur centrale et médiane sont utilisés comme des synonymes. Les termes valeur moyenne et moyenne sont également synonymes.

Méthodologie de l'étude BDO sur les conseils d'administration

BDO réalise cette étude à intervalles réguliers et selon une méthodologie similaire depuis 1995. Les résultats présentés ici proviennent des réponses de 667 PME et sociétés anonymes (SA) de taille moyenne dont les effectifs ne dépassent pas 1000 collaborateurs. La réalisation de l'enquête en janvier et février 2020 et l'analyse des résultats ont été confiées à l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) de l'Université de Saint-Gall.

3 Rémunération des conseils d'administration des PME suisses

C'est la dixième fois que BDO analyse, dans le cadre de cette étude, la structure et la rémunération des conseils d'administration des sociétés anonymes du segment PME. L'objet de cette analyse revêt une importance particulière pour deux raisons. D'une part, parce que le conseil d'administration est l'organe exécutif suprême des sociétés anonymes helvétiques. En Suisse, la société anonyme est la forme juridique la plus répandue après la raison individuelle. Il est donc important de savoir comment le conseil d'administration est structuré et recruté et comment les membres des conseils d'administration sont rémunérés pour leur activité et les responsabilités qu'ils assument.

3.1 Introduction: La moyenne ne se trouve pas au milieu

A combien s'élève la rémunération habituelle des conseils d'administration dans les PME suisses? Il n'existe pas de réponse facile à cette question a priori simple, tout comme il n'existe pas une seule manière de calculer cette «rémunération habituelle». Dans ce rapport, nous nous concentrons sur deux indicateurs usuels: la valeur moyenne et la valeur centrale. Bien que cette distinction puisse paraître académique, elle prend beaucoup d'importance dans la présente étude, laquelle démontre qu'il existe une large fourchette de petites rémunérations, mais également quelques rémunérations particulièrement élevées. Ce phénomène, qualifié de distribution «asymétrique» en statistique, n'est cependant mentionné qu'en marge. Quelle est la différence entre ces deux valeurs? La valeur moyenne (moyenne arithmétique ou simplement moyenne) indique précisément le niveau de la rémunération moyenne calculée à partir de toutes les données. Comme certaines valeurs élevées peuvent déformer la valeur moyenne, elle est sujette à d'importantes fluctuations d'une enquête à l'autre. En revanche, la valeur centrale (ou médiane) est un indicateur correspondant à la valeur située exactement au milieu des données classées par ordre croissant. Du fait de son mode de calcul, la valeur centrale n'est que peu affectée par les valeurs extrêmes (basses ou élevées), et elle est donc plus stable dans le temps. Quelle est la réponse à la question de la «rémunération usuelle»? Toute personne souhaitant connaître la rémunération moyenne en tenant compte des rémunérations très élevées et très basses doit s'intéresser à la valeur moyenne; les personnes qui s'intéressent davantage au niveau de rémunération «central» qu'aux niveaux de rémunération les plus élevés et les plus faibles, se pencheront plutôt sur la valeur centrale.

Dans le cadre de l'étude BDO des conseils d'administration, les présidents de conseils d'administration ont été invités à indiquer la rémunération annuelle de leur CA directement liée à l'activité de ses membres. Dans quelques cas isolés, cette information ne pouvait pas être fournie, ce qui explique que les valeurs correspondantes n'ont pas pu être prises en compte pour l'étude.

3.2 Appréciation globale: La stabilité domine

Sur l'ensemble des entreprises et fonctions étudiées, les membres des conseils d'administration de PME en Suisse touchent un peu plus de CHF 22 000 par an en moyenne. Les présidents sont rémunérés en

moyenne CHF 30 000 pour leur activité au sein du CA. Les délégués de CA exercent une double mission de membre du CA et de direction. Pour leur activité au sein du conseil d'administration, ils touchent en moyenne CHF 28 000, tandis que les autres fonctions donnent lieu à des rémunérations moyennes nettement moins élevées. La rémunération moyenne des vice-présidents de CA, des membres des comités du CA et des simples membres de CA se situe entre CHF 15 000 et 17 000 par an.

La situation est quelque peu différente si l'on examine la valeur centrale des rémunérations. Si l'on classe les rémunérations de l'ensemble des membres de conseils d'administration dans l'ordre croissant, on obtient une valeur centrale de CHF 12 000. Celle-ci est inférieure de plus de CHF 10 000 à la valeur moyenne, ce qui indique qu'une part importante des rémunérations sont inférieures à la moyenne citée précédemment. La valeur centrale de la rémunération des présidents de CA est de CHF 15 000, contre CHF 12 000 pour les délégués et vice-présidents de CA, et CHF 10 000 pour les membres des comités et membres ordinaires.

En plus de la fonction au sein du conseil d'administration, la rémunération diffère également, comme on peut s'y attendre, selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ainsi que d'autres caractéristiques qui seront abordées ci-après. Une représentation détaillée des valeurs moyennes et centrales selon les fonctions, secteurs et tailles d'entreprise est disponible en annexe du présent rapport.

Réalisée pour la première fois en 1995, l'étude BDO des conseils d'administration en est cette année à sa dixième édition, toujours selon la même méthode. L'évolution des tendances au fil du temps peut donc être analysée. L'examen de la rémunération moyenne permet de tirer les conclusions suivantes: depuis la fin des années 1990, les indemnités des CA ont sensiblement augmenté. Cette tendance s'est interrompue en 2008 suite à la crise financière. Les rémunérations se sont stabilisées à un niveau élevé. Entre 2014 et 2017, un recul significatif, de 12% en moyenne, a été enregistré. Les plus forts reculs ont été marqués dans les fonctions qui avaient enregistré les plus fortes hausses depuis les années 1990, soit chez les délégués et membres de comités de CA. Ce mouvement est à imputer en partie à la baisse ou l'absence d'honoraires basés sur le succès, en particulier pour les membres de CA détenant des parts de l'entreprise. De 2017 à 2020, les rémunérations moyennes ont relativement peu évolué. Après s'être éloignées en 2017, les rémunérations des présidents et des délégués convergent à nouveau.

Pour la première fois, nous avons souhaité analyser dans ce rapport l'évolution de la valeur centrale au fil du temps; les chiffres correspondants sont disponibles depuis l'enquête 2008. Quelle que soit l'année considérée, les valeurs centrales sont systématiquement inférieures aux valeurs moyennes, ce qui s'explique par la répartition des valeurs relevées: à part quelques valeurs élevées, l'illustration fait apparaître un nombre important de rémunérations plus faibles. L'évolution de la valeur centrale de rémunération des présidents de CA est alignée sur celle de la valeur moyenne. Après un pic observé en 2014, un recul a été observé.

En ce qui concerne les simples membres de CA, leur niveau de rémunération est resté stable ces dernières années, que l'on examine sa valeur centrale ou moyenne. Ceci s'explique probablement par le fait que les simples membres bénéficient moins souvent d'une participation aux bénéfices que les présidents de CA. Par ailleurs, il existe souvent dans l'entreprise plusieurs simples membres de CA, qui pour des raisons d'équité perçoivent tous des rémunérations identiques. De ce fait, une révision de la rémunération en cas de renouvellement d'un seul mandat de membre de conseil d'administration n'est pas possible dans la majorité des cas. Ces raisons expliquent sans doute la stabilité du niveau de

rémunération des simples membres de CA, tandis que celui de certains autres membres a connu des fluctuations parfois significatives. Du côté des fonctions de délégué, de vice-président et de membre de comité, l'évolution de la valeur centrale de rémunération diverge en partie de celle de la valeur moyenne, mettant encore plus en lumière l'importance d'analyser les deux indicateurs. Comme les dernières fonctions citées ne sont pas toutes représentées dans les conseils d'administration de PME, le nombre de données collectées a été moins important que pour les présidents et membres ordinaires de CA; à ce titre, un petit nombre de valeurs élevées peut avoir pesé davantage dans les résultats.

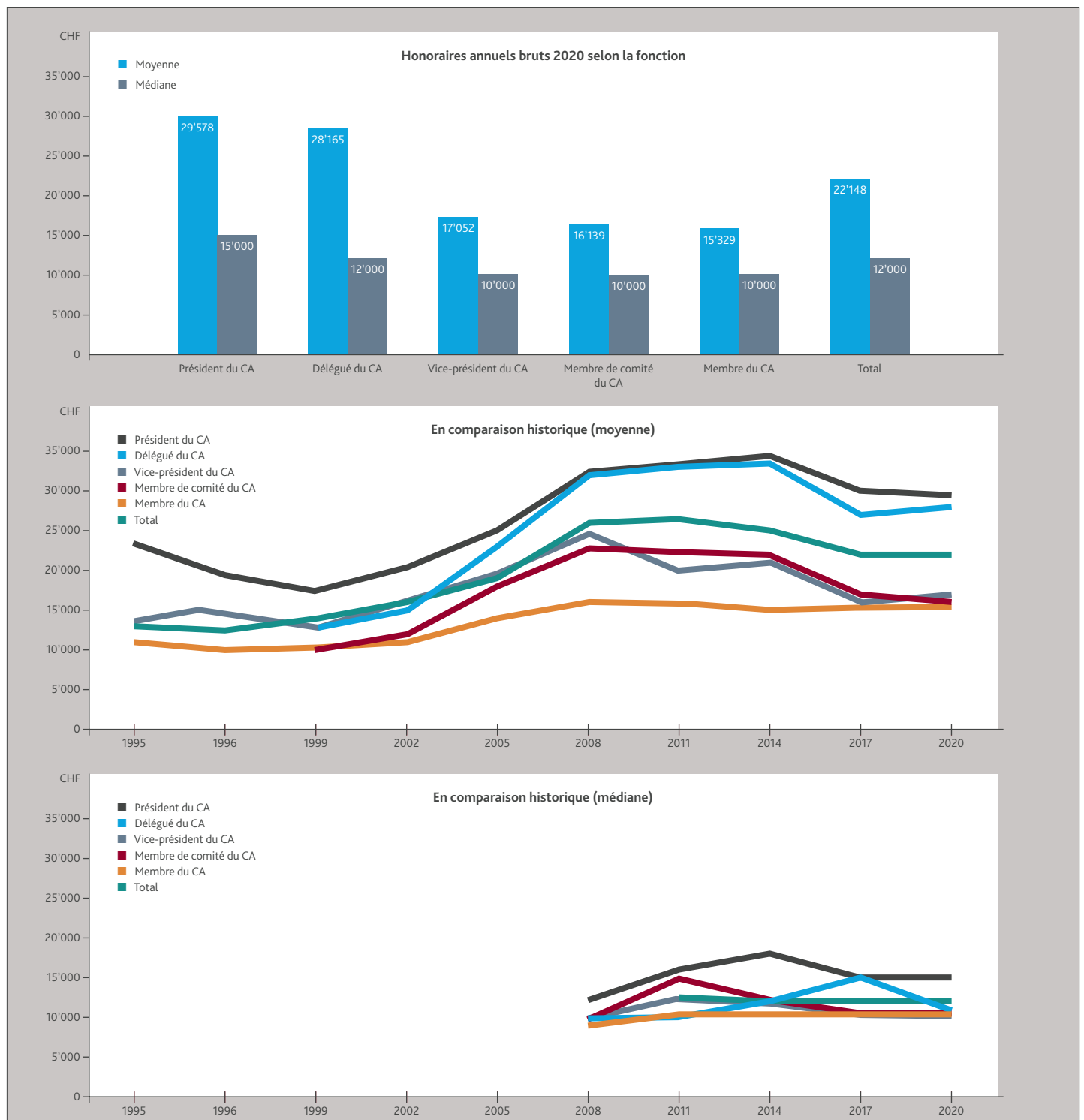


Illustration 1: honoraires annuels bruts selon la fonction

3.3 Rémunération des présidents de conseil d'administration: recul des rémunérations élevées

Le président du CA occupe une position particulière au sein du conseil d'administration. Il dirige les activités du conseil d'administration et conduit l'assemblée générale. Il est responsable du fonctionnement du conseil d'administration ainsi que du respect des limites et règles en vigueur. Sa voix est prépondérante en cas de vote, c'est pourquoi il est également désigné par «primus inter pares». Cette position particulière se reflète dans ses honoraires annuels moyens, qui s'élèvent à CHF 29 578 (valeur centrale: CHF 15 000) et dépassent celles de toutes les autres fonctions au sein du CA, comme illustré ci-dessus.

Mais d'importants écarts entre les entreprises se cachent aussi derrière la valeur moyenne. Tandis que 20% des présidents de CA perçoivent plus de CHF 30 000 par an, et que 6% d'entre eux dépassent même le seuil des CHF 100 000, les 80% restants sont rémunérés CHF 30 000 ou moins

pour leurs fonctions de direction et de contrôle; 45% touchent même moins de CHF 10 000. La moyenne illustrée dans ce rapport repose donc sur un grand nombre de rémunérations relativement modérées et une faible part de rémunérations relativement élevées.

La proportion des présidents de CA qui touchent une rémunération de plus de CHF 30 000 a diminué au cours des dernières années. De 25% en 2014, elle n'est plus que de 20% aujourd'hui. Ce recul des rémunérations élevées explique que la moyenne des rémunérations des présidents de CA ait sensiblement diminué depuis 2014. Les raisons de ce recul, dont la baisse des participations aux bénéfices fait partie, ont déjà été décrites au chapitre 3.2. La proportion des présidents de CA ayant touché de CHF 1 à 5000 pour leur mandat est très élevée cette année, à 28%.

Une liste de toutes les valeurs centrales par secteur et par taille d'entreprise est disponible en annexe.

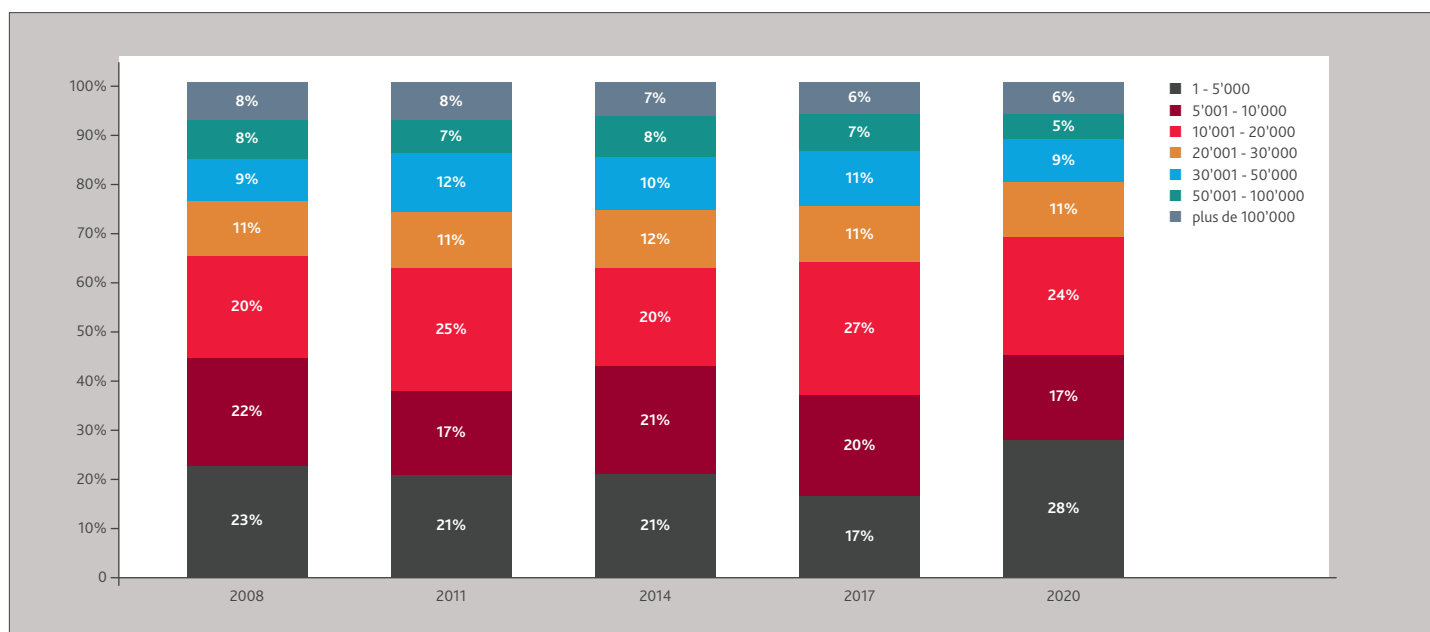


Illustration 2: fréquence des honoraires annuels bruts du président du CA en comparaison historique

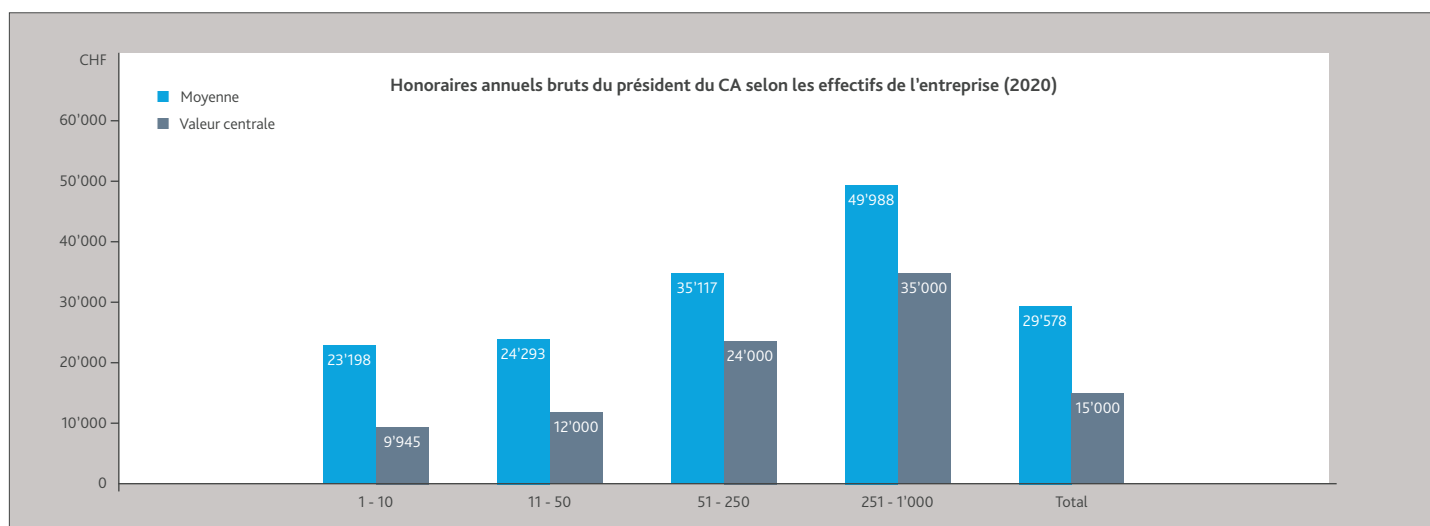


Illustration 3: honoraires annuels bruts du président du CA selon les effectifs de l'entreprise (2020)

La disparité entre les indemnités de présidents de CA est principalement liée à la taille des entreprises. Si les très petites entreprises, qui affichent jusqu'à dix collaborateurs, versent en moyenne CHF 23 198 par an au président de leur conseil d'administration, ce chiffre passe à plus de CHF 35 000 pour les entreprises de taille moyenne (51 à 250 collaborateurs) et à CHF 50 000 pour les grands groupes de 250 à 1000 collaborateurs. Les écarts liés à la taille se sont cependant amenuisés par rapport aux années précédentes.

3.4 Rémunération des conseils d'administration selon les secteurs: les écarts se resserrent

Comme au cours des années précédentes, on relève encore d'importants écarts sectoriels dans les honoraires des conseils d'administration. Par rapport aux années précédentes, ces écarts se sont toutefois amenuisés.⁴ Ce sont les prestataires de services financiers, comme les

⁴ La répartition sectorielle choisie est décrite en détail en annexe à la méthode.



Illustration 4: rémunération brute du conseil d'administration selon les secteurs

banques et les assurances de taille moyenne qui rémunèrent le mieux leurs administrateurs, avec près de CHF 35 000 en moyenne. Dans tous les autres secteurs, la valeur moyenne est comprise entre CHF 20 500 et CHF 22 500. Les différences sont légèrement plus marquées pour la valeur centrale que pour la valeur moyenne. Le secteur des services financiers est également en tête en ce qui concerne la valeur centrale, mais celle-ci est seulement de CHF 17 000. Cette différence importante entre la valeur moyenne et la valeur centrale témoigne du fait que quelques rémunérations élevées ont rehaussé la valeur moyenne. Alors que la valeur moyenne a progressé de 2017 à 2020, la valeur centrale a légèrement décliné pendant cette période.

Il convient de relever que notre échantillon comprend peu d'entreprises de ce secteur et que par conséquent des divergences aléatoires vers le haut ou le bas peuvent jouer un rôle.⁵

Après avoir connu une augmentation entre 2014 et 2017, les rémunérations moyennes des conseils d'administration de l'industrie ont de nouveau baissé entre 2017 et 2020. La valeur centrale a également légèrement décliné. Les valeurs moyennes sont restées stables dans tous les autres secteurs.

Dans l'ensemble, on observe une convergence surprenante des rémunérations à l'échelle sectorielle. L'écart entre les honoraires moyens des différents secteurs – à l'exception du secteur des prestataires de services financiers – est nettement moins important qu'il y a quelques années. Les analyses ultérieures montreront s'il s'agit là d'un phénomène temporaire ou durable.

3.5 Rémunération des conseils d'administration selon les effectifs de l'entreprise

La taille de l'entreprise – c'est-à-dire les effectifs – est un facteur déterminant pour les honoraires des membres du conseil d'administration, comme cela a déjà été mentionné dans le cas des présidents de CA. Le chiffre moyen de CHF 22 148 (médiane: CHF 12 000) masque ainsi une fourchette qui va de CHF 17 887 pour les très petites entreprises (médiane: CHF 6 000) à CHF 35 169 pour les sociétés de plus de 250 collaborateurs (médiane: CHF 25 000). Curieusement, la rémunération moyenne des très petites entreprises est plus élevée cette année que celle des petites entreprises de 11 à 50 collaborateurs. Les facteurs suivants peuvent expliquer cela: dans les très petites entreprises, les fonctions de direction et de conduite du conseil d'administration sont souvent regroupées (cf. chapitre 4.1), de sorte que l'étude ne permet pas de déterminer la rémunération précise des membres du CA dans de nombreux cas.⁶ La valeur indiquée pour les très petites entreprises est calculée sur un nombre moins important de cas que pour les petites entreprises, et en conséquence des divergences aléatoires peuvent influencer davantage sur le résultat. Cette présomption est motivée par le fait que

la médiane des entreprises de 1 à 10 collaborateurs est considérablement plus faible que celle des entreprises de 11 à 50 collaborateurs. En outre, le conseil d'administration d'une très petite entreprise est souvent composé d'un nombre très limité de personnes: par conséquent, une rémunération élevée de son président aura bien plus de poids que dans une entreprise dirigée par un CA à l'effectif plus important. La moyenne élevée des très petites entreprises constitue donc probablement une aberration statistique qui ne doit pas être surestimée.

En comparaison annuelle, on note de nouveau une convergence dans les rémunérations qui n'était plus visible lors de l'édition précédente de l'étude. Dans l'ensemble, le niveau de rémunération des conseils d'administration des entreprises de 251 à 1000 collaborateurs est en recul, que l'on examine sa valeur centrale ou moyenne. La hausse enregistrée dans les plus petites entreprises influe sur la valeur moyenne. On note donc un alignement des rémunérations en fonction des responsabilités endossées par les membres du CA, quelle que soit la taille de l'entreprise.

L'évolution des rémunérations de CA en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise diffère peu de la répartition selon ses effectifs. Nous n'y reviendrons pas par la suite. Les valeurs correspondantes sont disponibles en annexe.

3.6 Rémunération des conseils d'administration selon le nombre de séances

Pour la première fois, nous avons examiné lors de cette étude le niveau de rémunération du CA en rapport avec le nombre de séances, ateliers stratégiques inclus. Tous secteurs confondus, on note une corrélation positive entre la rémunération selon le nombre de séances (médiane) et la taille de l'entreprise (ses effectifs). Les différences sont moins importantes que lorsqu'on prend en compte les effectifs de l'entreprise seuls (cf. chapitre 3.5). Ceci s'explique par le fait que le conseil d'administration des grandes entreprises siège plus fréquemment que celui des petites entreprises. Le niveau de rémunération supérieur observé dans les grandes entreprises est à attribuer au moins en partie à la charge de travail plus importante associée. Nous n'avons pas pu tenir compte dans nos calculs des différences éventuelles de charge de travail par séance selon les entreprises. Si l'on admet que la charge de travail par séance augmente proportionnellement à l'effectif de l'entreprise, alors les écarts liés à la taille peuvent être relativisés.

La valeur centrale de la rémunération par séance est de CHF 2273; pour les entreprises de 1 à 10 ou 11 à 50 collaborateurs, elle est inférieure à CHF 2000. Si l'on tient compte de la responsabilité assumée par les administrateurs, mais aussi du travail à effectuer en amont et en aval des séances, sans oublier leur travail à côté, ces valeurs semblent très modestes.

⁵ En 2008, la rémunération moyenne des membres de CA de banques et prestataires de services financiers de taille moyenne s'élevait à CHF 93 000. Pour faciliter la lecture de l'illustration 4, cette valeur n'y est pas représentée.

⁶ Toutes les données assorties de la valeur «0» n'ont volontairement pas été prises en compte. Nous supposons que dans ces cas-là, la rémunération a été octroyée sous une autre forme.

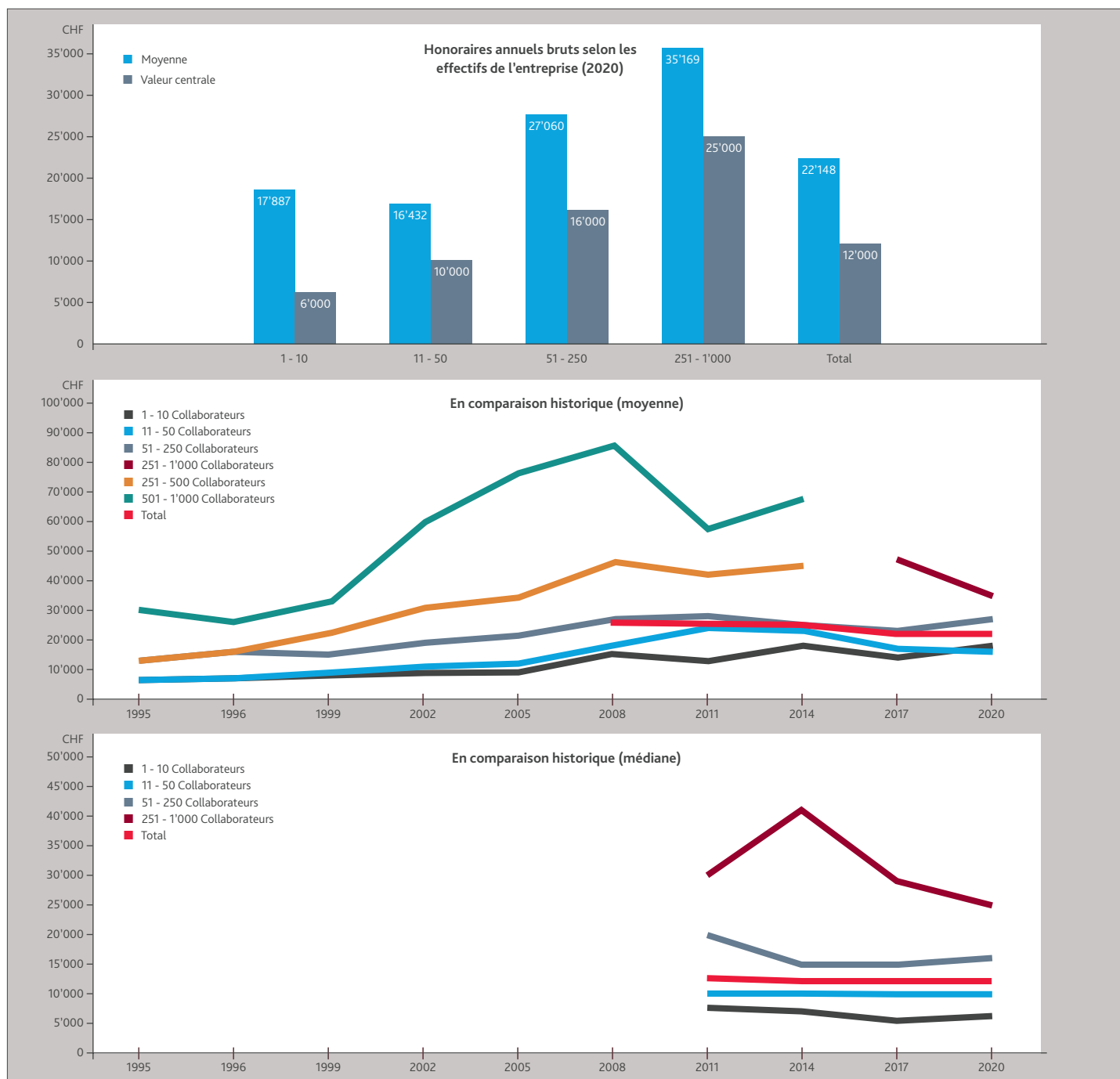


Illustration 5: rémunération brute du conseil d'administration selon les effectifs de l'entreprise

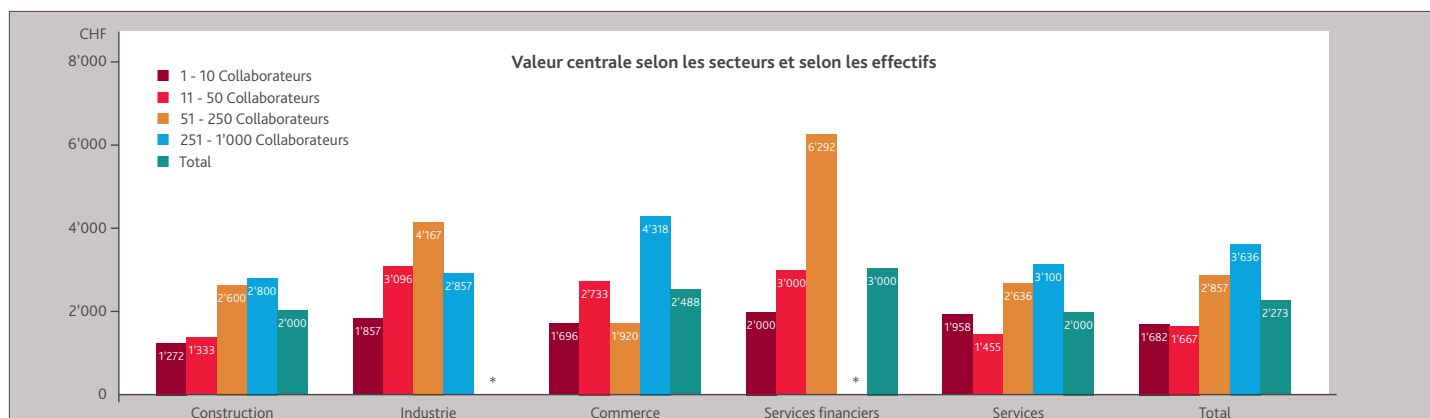


Illustration 6: rémunération brute du conseil d'administration par séance

* le nombre de mentions étant inférieur à 5, aucune valeur n'est présentée

4 Taille et structure des conseils d'administration

4.1 Un grand nombre de PME ont recours au regroupement

Dans la présentation de l'organisation et de la structure du conseil d'administration, nous examinerons tout d'abord la conduite du conseil d'administration. L'une des caractéristiques particulières des PME est que la conduite du conseil d'administration est fréquemment assurée par la même personne que celle en charge de la direction de l'entreprise. Les plus petites entreprises en particulier optent souvent pour un regroupement, ce qui signifie qu'une seule personne assume la direction du CA et celle de l'entreprise. Cette structure renforce la flexibilité et diminue les frais administratifs. Il existe toutefois un risque que la direction de l'entreprise ne fasse plus l'objet d'aucun contrôle approfondi et que l'entreprise elle-même ne bénéficie d'aucun point de vue extérieur.

Plus de la moitié des PME suisses interrogées (53%) confient la direction et la conduite du conseil d'administration à une seule et même personne. Il n'est pas étonnant de constater que cette proportion est la plus élevée, à 72%, parmi les petites entreprises ayant 1 à 10 collaborateurs. En revanche, les sociétés ayant plus de 250 collaborateurs séparent plus souvent ces deux fonctions. Dans ce cas, le conseil d'administration joue plus le rôle d'un organe de contrôle vis-à-vis de la direction. Dans l'ensemble, la part des entreprises présentant un regroupement de la fonction de président du CA et de CEO est restée constante depuis 2017 (2017: 54%).

En termes de secteur d'activités, la structure est comparable à celle observée lors de la dernière édition de l'étude, en 2017. Du côté des prestataires de services financiers, on observe un regroupement de la direction du CA et de l'entreprise dans les mains d'une seule personne dans un peu plus d'un tiers des cas. Cette solution est en revanche monnaie courante dans les secteurs du commerce et de la construction.

En termes historiques, la proportion d'entreprises qui ont recours au regroupement est restée relativement stable au cours de la dernière décennie, toutes tailles confondues – exception faite des entreprises de 11 à 50 collaborateurs étudiées en 2014. Un écart plus important est observable dans les entreprises de 51 à 250 collaborateurs. Dans ces entreprises, la proportion des regroupements (35%) est en recul par rapport à 2017, et se rapproche à cet égard de celle observée dans les entreprises de 251 à 1000 collaborateurs. Dans l'ensemble, les entreprises les plus grandes optent donc plus fréquemment pour un duo de tête qui prévoit une séparation entre la conduite et le contrôle. A l'opposé, les entreprises de petite ou très petite taille, dont le dirigeant est aussi souvent le propriétaire, renoncent plus souvent à faire appel à une personne extérieure pour diriger le conseil d'administration. Ces dirigeants qui endossent les deux rôles à la fois répondent au concept type de patron. Ils assument la responsabilité entrepreneuriale, mais souhaitent également garder le «contrôle du navire», ce qui peut avoir des conséquences aussi bien positives que négatives.

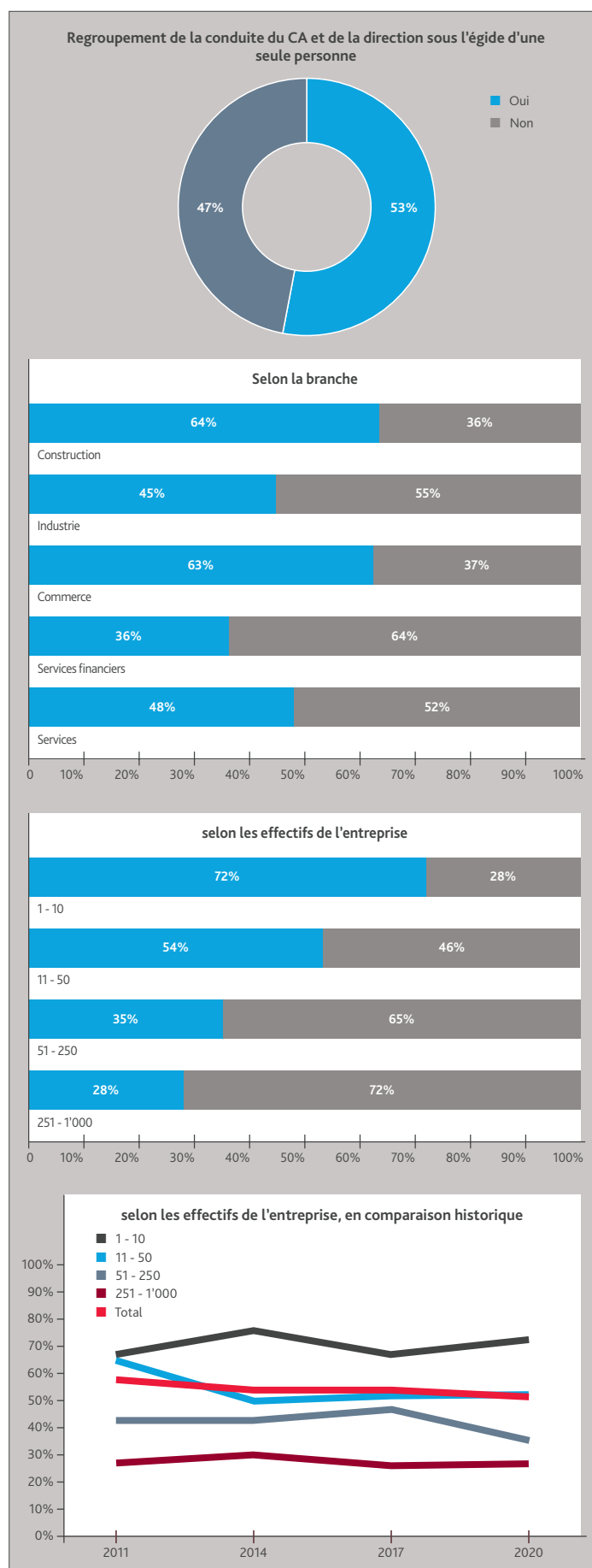


Illustration 7: regroupement de la conduite du CA et de la direction sous l'égide d'une seule personne

4.2 Nombre de mandats de CA comme indice de la professionnalisation du conseil d'administration

Un autre aspect important dans la composition du conseil d'administration est le nombre d'autres mandats exercés par le président et les autres membres du conseil d'administration. Le nombre d'autres mandats de membre du CA peut être considéré comme un indicateur de la professionnalisation de cette activité. Les membres de CA exerçant plusieurs mandats ont plus d'expérience et peuvent dresser une meilleure comparaison avec d'autres entreprises. C'est pourquoi ils sont en mesure d'assurer leur fonction de direction et de contrôle de manière indépendante et professionnelle. Aussi le nombre de mandats de CA exercés a-t-il également été relevé dans la présente édition de l'étude BDO. A cet égard, nous opérons une distinction entre le nombre total de mandats de président de CA exercés et ceux d'autres membres du CA.

En moyenne, les présidents de conseils d'administration disposent de 2,9 mandats. Pour les autres membres du conseil d'administration, ce chiffre est légèrement inférieur à 2,2 mandats. Mais les chiffres indiqués ici dissimulent une situation duale: puisque 39% des présidents et 43% des autres membres des conseils d'administration n'exercent qu'un seul mandat de ce type en moyenne, on peut supposer que ces personnes sont actives uniquement parce qu'elles sont propriétaires de l'entreprise, pour leurs connaissances du secteur ou encore leurs liens familiaux, et non parce qu'elles disposent d'une expérience au sein d'un conseil d'administration. A l'inverse, 20% des présidents et 10% des autres membres de CA exercent au moins cinq mandats de ce type. Cette augmentation par rapport aux résultats de la dernière édition de l'étude est un signe clair de professionnalisation.

La répartition sectorielle révèle que cette tendance est particulièrement présente dans les services financiers et les services aux entreprises: dans ces secteurs, les présidents de CA exercent en moyenne, respectivement, 3,7 et 3,5 mandats au sein de conseils d'administration. On observe à cet égard deux évolutions par rapport à la dernière étude (2017). Si les présidents de CA des entreprises de services financiers restent ceux qui cumulent le plus grand nombre de mandats, le nombre moyen des mandats qu'ils exercent a baissé par rapport à l'édition précédente (ce nombre était de 5,6 mandats en 2017, soit 1,9 mandat de plus par rapport à aujourd'hui). Cette baisse dans le nombre de mandats exercés est également observable chez les autres membres du CA dans le secteur des services financiers. Il n'est pas possible d'expliquer de manière certaine à quoi ce recul est dû. A noter toutefois que près de 80% des entreprises de services financiers interrogées dans le cadre de cette étude étaient soit des très petites entreprises (de 1 à 10 collaborateurs), soit des petites entreprises (de 10 à 51 collaborateurs), ce qui explique le nombre moyen de mandats de CA. Seules 5% des PME interrogées dans ce secteur relevaient de la catégorie des grandes entreprises (de 251 à 1000 collaborateurs). Compte tenu de ces statistiques, il est à supposer que les avancées numériques des dernières années ont déclenché une redistribution des parts de marché dans le secteur. Ce phénomène a permis surtout à de petites et très petites entreprises, des FinTech ou des gestionnaires de fortune indépendants par exemple, de gagner des parts de marché aux dépens des grandes institutions financières traditionnelles. Comme mentionné précédemment, seul un faible nombre de prestataires de services

financiers ont participé à l'enquête. C'est pourquoi ces données doivent être interprétées avec prudence.

Du côté des entreprises de services financiers, l'étude montre que le nombre moyen de mandats de CA exercés par les présidents de CA a nettement augmenté, passant à 3,5 (2017: 2,8). Il est cependant un peu trop tôt pour discerner une tendance de fond: celle-ci devra se confirmer le cas échéant dans les prochaines années.

Si l'on s'intéresse à la taille de l'entreprise, on constate que le nombre de mandats exercés tant par les présidents que par les autres membres des CA augmente avec la taille de celle-ci. Dans les entreprises de plus

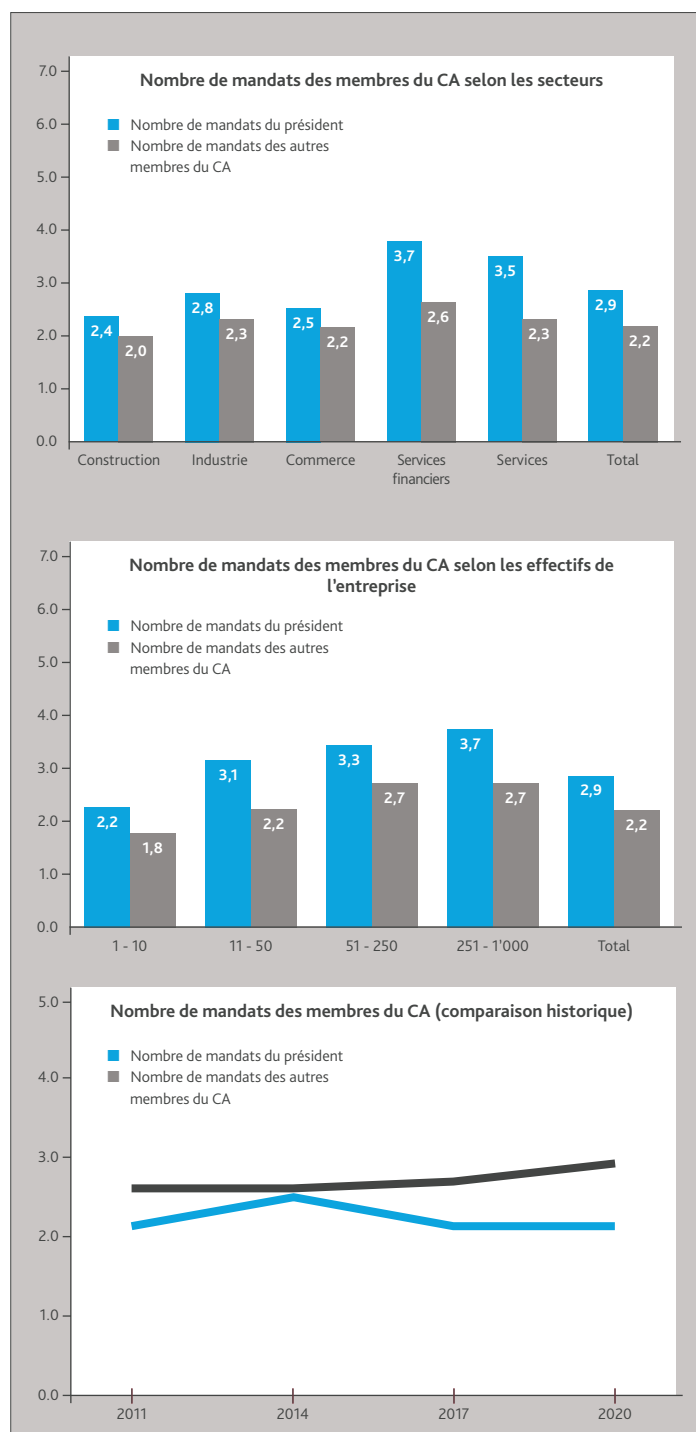


Illustration 8: nombre de mandats d'administrateur

petite taille, les personnes siègent souvent au CA parce qu'elles sont propriétaires de l'entreprise ou ont des liens familiaux avec le dirigeant de l'entreprise. Cependant, le travail d'un CA implique souvent de faire appel à des qualifications spécifiques, ce qui est particulièrement vrai dans les plus grandes entreprises. Cela explique que la réserve de candidats potentiels se réduit pour de grandes entreprises davantage à la recherche d'administrateurs justifiant d'un portefeuille de compétences diversifié. Les membres de conseil d'administration qualifiés devraient par conséquent exercer plusieurs mandats.

Par rapport aux années précédentes, le nombre moyen de mandats exercés par les présidents de CA a augmenté. En ce qui concerne les autres membres de CA, ce nombre est resté au même niveau, après le léger recul observé en 2017.

4.3 Dans l'ensemble, la taille des CA reste constante

Le nombre de membres du CA constitue une caractéristique structurelle importante du conseil d'administration. Tout comme en 2017, le conseil d'administration d'une PME suisse compte en moyenne trois à quatre membres (y compris son président). La valeur moyenne exacte, tous secteurs et tailles confondus, s'établit à 3,6 personnes, soit un chiffre quasi identique à celui de la dernière enquête (2017: 3,7). Si la taille des conseils d'administration était sur une pente légèrement ascendante entre 2002 et 2014, cette tendance s'est arrêtée depuis.

Si l'on compare les secteurs d'activité, ce sont les entreprises de services financiers qui affichent, cette année encore, le plus grand nombre d'administrateurs (3,9 en moyenne). Par rapport à la dernière édition

Taille du conseil d'administration selon les secteurs (2020)

	Construction	Industrie	Commerce	Services financiers	Services	Total
2020	3,2	3,8	3,2	3,9	3,8	3,6

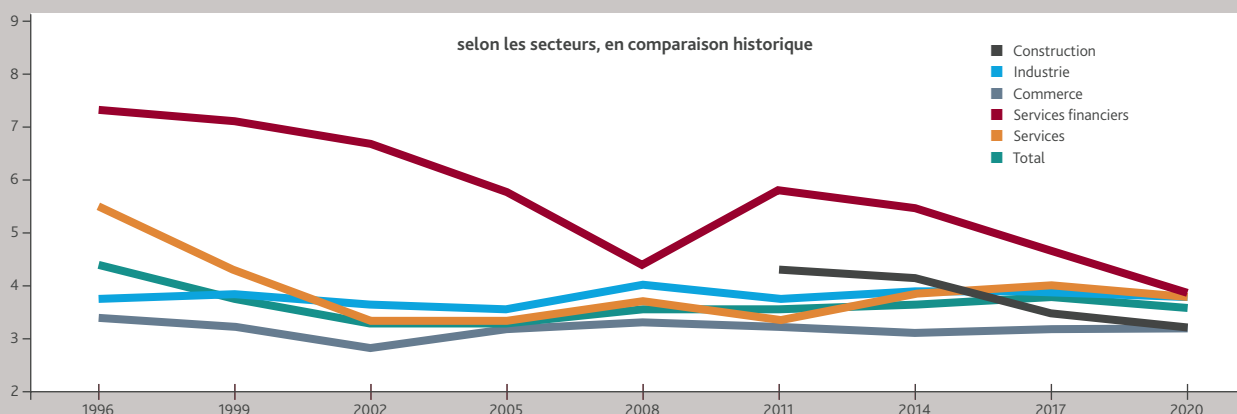


Illustration 9: taille du conseil d'administration selon les secteurs

Taille du conseil d'administration selon les effectifs de l'entreprise (2020)

	1 - 10	11 - 50	51 - 250	251 - 1000	Total
2020	2,9	3,2	4,4	5,5	3,6

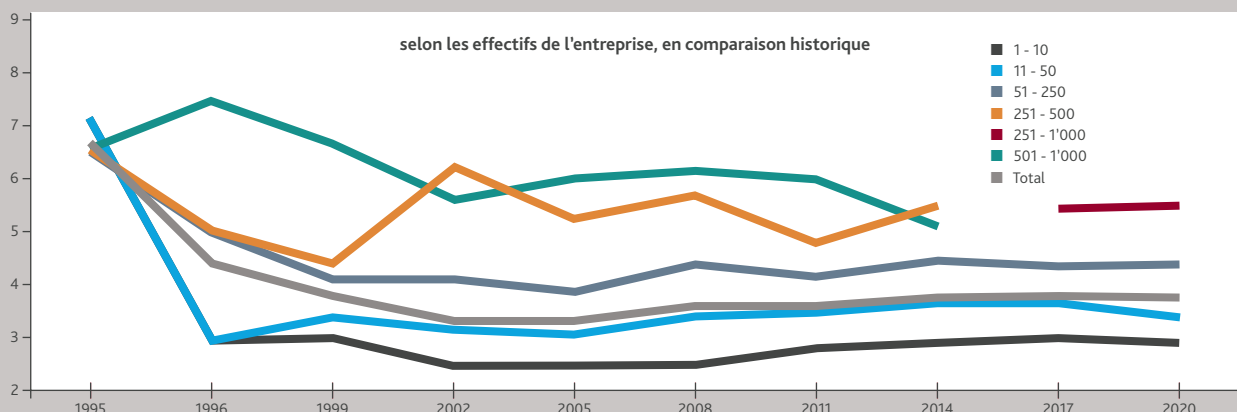


Illustration 10: taille du conseil d'administration selon les effectifs de l'entreprise

de l'étude, ce chiffre a cependant baissé de quasiment une personne. Comme nous l'avons déjà mentionné dans notre analyse du nombre moyen de mandats de CA, cette baisse peut s'expliquer par le fait que près de quatre entreprises sur cinq dans ce secteur sont des très petites ou des petites entreprises. Comme nous avons pu l'observer les années précédentes, la taille du conseil d'administration augmente avec la taille de l'entreprise. Cependant, comme mentionné précédemment, seul un faible nombre de prestataires de services financiers ont participé à l'enquête cette année, et c'est pourquoi ces données doivent être interprétées avec prudence.

Le conseil d'administration des très petites entreprises se compose en moyenne de 2,9 membres. Ce chiffre passe à 5,5 personnes dans les entreprises de plus de 250 collaborateurs. Après le rapprochement tendanciel enregistré depuis 2002, l'écart entre les tailles d'entreprise semble vouloir se creuser à nouveau. Le nombre d'administrateurs a particulièrement baissé dans les entreprises employant de 51 à 250 collaborateurs.

4.4 Structure d'âge et limite d'âge: aucun signe de rajeunissement des conseils d'administration

En tant qu'organes exécutifs suprêmes des sociétés anonymes en Suisse, les conseils d'administration sont dominés par les quinquagénaires. Seuls quelque 10% des membres de conseils d'administration suisses ont moins de 40 ans, sachant qu'un tiers des membres des conseils d'administration de PME suisses sont âgés de 60 ans ou plus. Cette structure d'âge laisse supposer que la plupart des PME accordent une plus grande

importance au maintien de membres de CA expérimentés qu'à l'admission de nouveaux administrateurs plus jeunes.

Par rapport à 2017, on constate relativement peu de changements. La proportion des personnes âgées de 50 à 59 ans est à nouveau en léger recul, tandis que celle des personnes de moins de 40 ans est restée stable, à 10%. Comme lors de la dernière édition, on ne note aucun signe de rajeunissement notable. Au contraire: près de 70% des membres de CA, soit un peu plus qu'en 2017, sont âgés de 50 ans ou plus.

9% des PME imposent une restriction liée à l'âge aux membres de leur conseil d'administration, soit 2% de moins qu'en 2017. Le fait que des PME fixent des limites d'âge ne se traduit cependant pas dans les faits par un rajeunissement de leur conseil d'administration.

À l'échelle sectorielle, ces restrictions continuent d'être plus présentes chez les prestataires de services financiers, même si les chiffres ont dans ce secteur aussi considérablement baissé. En 2017, 34% des entreprises de services financiers interrogées avaient mis en place une limite d'âge. Cette année, le chiffre est passé à 21%.

	Con- struction	Industrie	Commerce	Services financiers	Services	Moyenne
Limite d'âge	7%	9%	5%	21%	11%	9%

Tableau 1: limite d'âge imposée aux membres de CA selon les secteurs (2020)

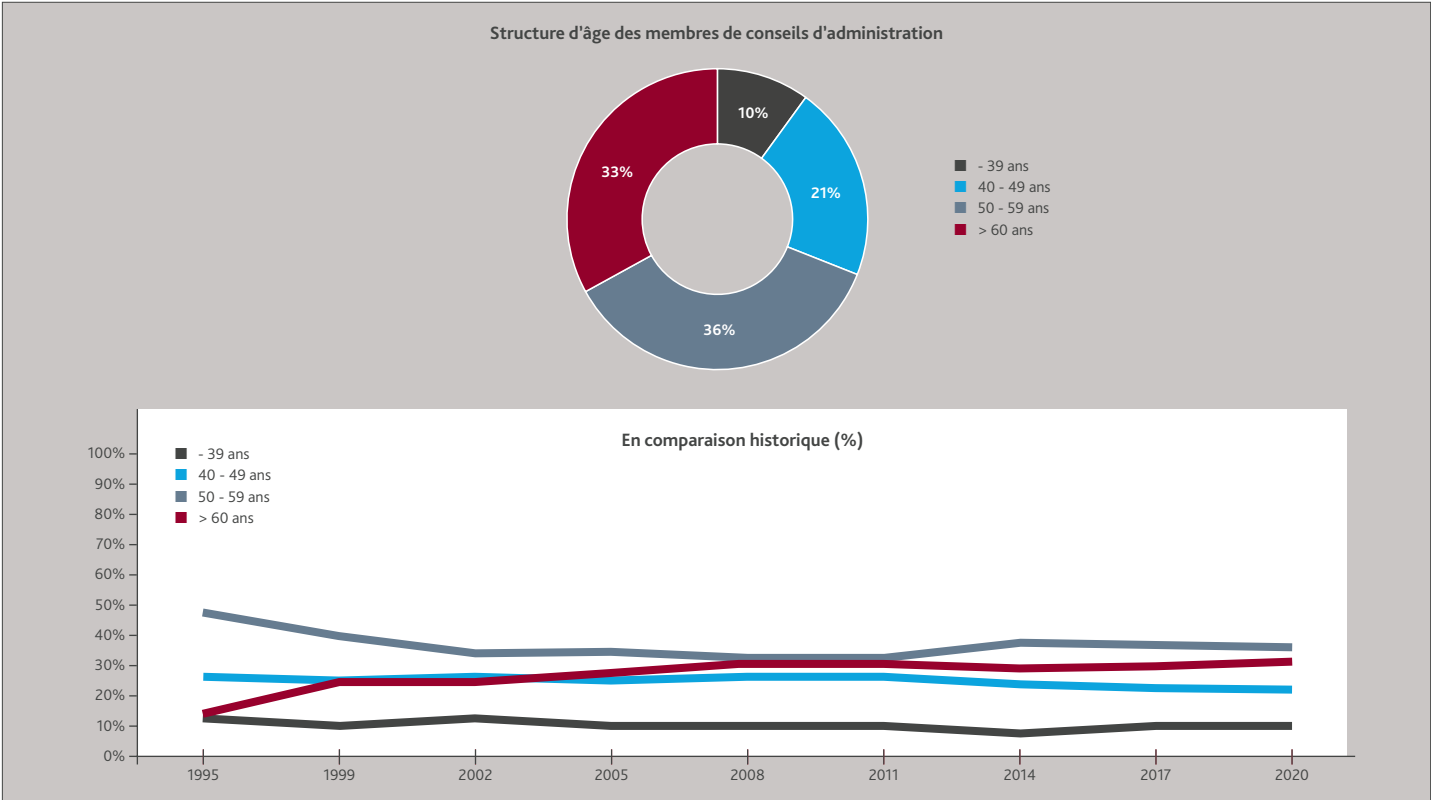


Illustration 11: structure d'âge des membres du CA

Alors que pratiquement aucune des très petites entreprises n'applique une telle réglementation, le nombre d'entreprises qui imposent des limites d'âge à leurs administrateurs augmente nettement avec la taille de l'entreprise. Près d'un quart des entreprises de plus de 250 collaborateurs interrogées imposent une limite d'âge à leurs administrateurs. On note cependant un recul de 14 points par rapport à 2017.

	1 - 10 colla- borateurs	11 - 50 colla- borateurs	51 - 250 colla- borateurs	251 - 1'000 colla- borateurs	Moyenne
Limite d'âge	3%	6%	18%	24%	9%

Tableau 2: **limite d'âge imposée aux membres de CA selon les effectifs de l'entreprise (2020)**

Le recul enregistré dans les entreprises de plus de 250 collaborateurs peut être en partie attribué à la représentation des grandes entreprises de services financiers dans l'édition de cette année. Les années précédentes, ces dernières faisaient partie des entreprises qui imposaient le plus souvent une limite d'âge à leurs administrateurs. Cette année, leur nombre était moins important dans l'échantillon pris en compte pour l'étude.

4.5 La proportion des femmes au sein des conseils d'administration progresse lentement au fil des années

Au total 16% des membres de conseils d'administration d'entreprises de taille moyenne en Suisse sont des femmes. La proportion de femmes dans les conseils d'administration demeure donc très faible proportionnellement à leur présence au sein des effectifs, même si elle a progressé en continu entre les années 1990 et 2014 (exception faite de l'année 2005). Alors qu'aucune nouvelle augmentation n'avait été enregistrée entre 2014 et 2017, l'enquête de cette année met à nouveau en évidence une légère hausse.

On trouve le plus de femmes parmi les conseils d'administration des très petites entreprises, soit 21%. Ces femmes font souvent partie de la famille du dirigeant de l'entreprise. On remarque aussi clairement que plus une entreprise est grande, plus la part de femmes au sein de son CA est faible. Elle est d'à peine 13% dans les entreprises employant plus de 250 collaborateurs. Cette comparaison montre que les femmes occupent de plus en plus de postes à responsabilité, surtout dans les entreprises de petite à très petite taille. Ces dernières sont bien mieux positionnées dans ce domaine, contrairement à de grandes entreprises qui sont souvent pointées du doigt du fait de la faible proportion de femmes occupant des postes de direction en leur sein.

	1 - 10 colla- borateurs	11 - 50 colla- borateurs	51 - 250 colla- borateurs	251 - 1'000 colla- borateurs	Moyenne
Proportion de femmes	21%	15%	14%	13%	16%

Tableau 3: **proportion de femmes selon les effectifs de l'entreprise (2020)**

L'examen sur le plan sectoriel présente également des évolutions intéressantes. Dans le secteur du commerce, où la dernière étude avait fait apparaître un recul par rapport à 2014, la proportion de femmes au sein des CA a de nouveau augmenté de manière significative, pour atteindre 19% (2017: 13%). La hausse est également perceptible dans le secteur des services, où elle atteint désormais 18%. Dans l'industrie en revanche, un léger recul est relevé. La part des femmes a de nouveau sensiblement diminué dans le secteur des services financiers. Comme mentionné précédemment, seul un faible nombre de prestataires de services financiers ont participé à l'enquête. C'est pourquoi cette évolution doit être interprétée avec prudence.

D'un point de vue historique, la part des femmes dans les conseils d'administration de PME suisses augmente sensiblement, quoique très lentement. Il avait fallu une vingtaine d'années pour la voir multipliée par deux par rapport aux 7% relevés en 1996.

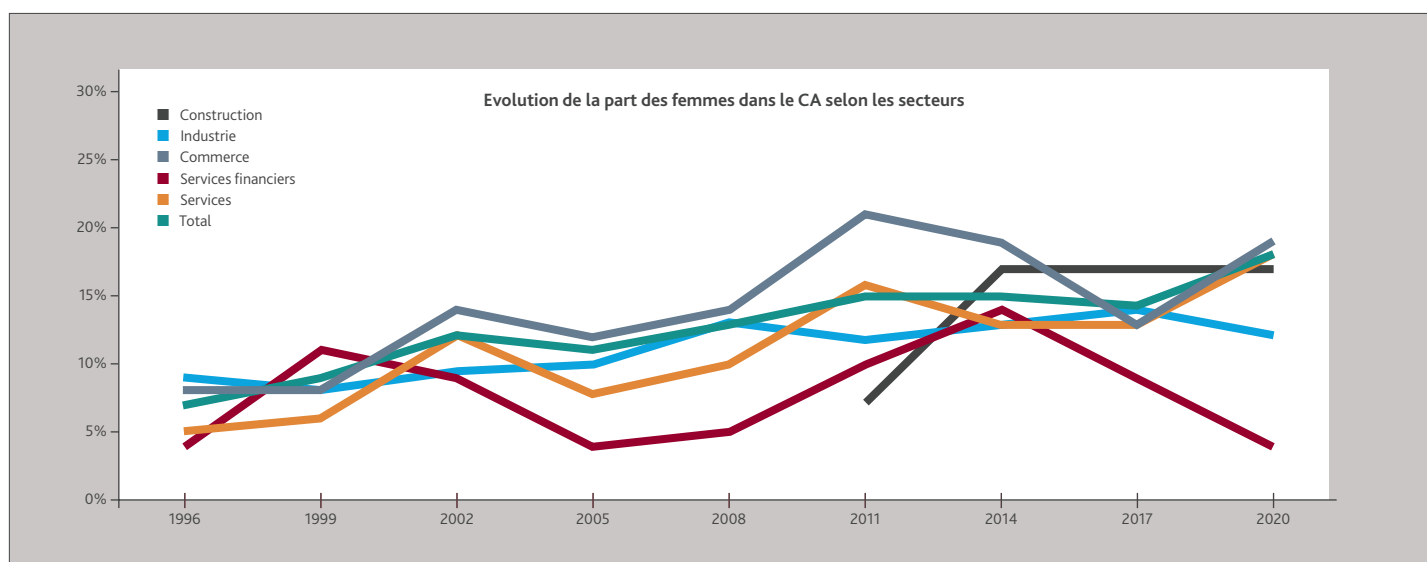


Illustration 12: **proportion de femmes dans le conseil d'administration**

4.6 La part des membres de CA qui disposent d'une assurance responsabilité civile des organes progresse dans l'ensemble.

Chaque membre du conseil d'administration d'une entreprise suisse peut être tenu responsable des dommages découlant du non-respect, intentionnel ou par négligence, de ses obligations. Une assurance responsabilité civile des organes peut les couvrir contre les risques ainsi engendrés tels que les demandes de dommages-intérêts, mais aussi les frais de défense.

Dans 38% des entreprises interrogées, les membres du conseil d'administration avaient souscrit une assurance responsabilité civile des organes. Ces couvertures sont nettement plus nombreuses (75%) au sein des entreprises de services financiers, et beaucoup plus rares (environ 25%) en revanche dans le commerce et la construction.

	Con- struction	Industrie	Commerce	Services financiers	Services
Souscription à une assurance respon- sabilité civile des organes	27%	46%	23%	75%	42%

Tableau 4: souscription à une assurance responsabilité civile des organes selon les secteurs (2020)

Le recours aux assurances responsabilité civile des organes croît avec la taille des entreprises. Ainsi, seules 18% des très petites entreprises (de 1 à 10 collaborateurs) font le choix d'assurer leurs administrateurs, contre 62% des entreprises de plus de 250 collaborateurs.

	1 - 10 colla- borateurs	11 - 50 colla- borateurs	51 - 250 colla- borateurs	251 - 1'000 colla- borateurs
Souscription à une assurance responsa- bilité civile des organes	18%	32%	62%	65%

Tableau 5: souscription à une assurance responsabilité civile des organes selon les effectifs de l'entreprise (2020)

Par rapport aux années précédentes, la proportion globale des entreprises disposant d'une assurance responsabilité civile des organes n'a cessé d'augmenter (2011: 25%, 2014: 28%, 2017: 33%, 2020: 38%). On note également quelques reculs selon la taille des entreprises. Tous secteurs confondus, la hausse est surtout notable dans les entreprises employant de 11 à 50 collaborateurs, et encore plus dans les entreprises de taille moyenne (de 51 à 250 collaborateurs). Ces dernières affichent une augmentation de 20 points par rapport à l'étude de 2017. De leur côté, les plus petites entreprises sont revenues à leur niveau d'origine, 18%, après la hausse enregistrée en 2017.

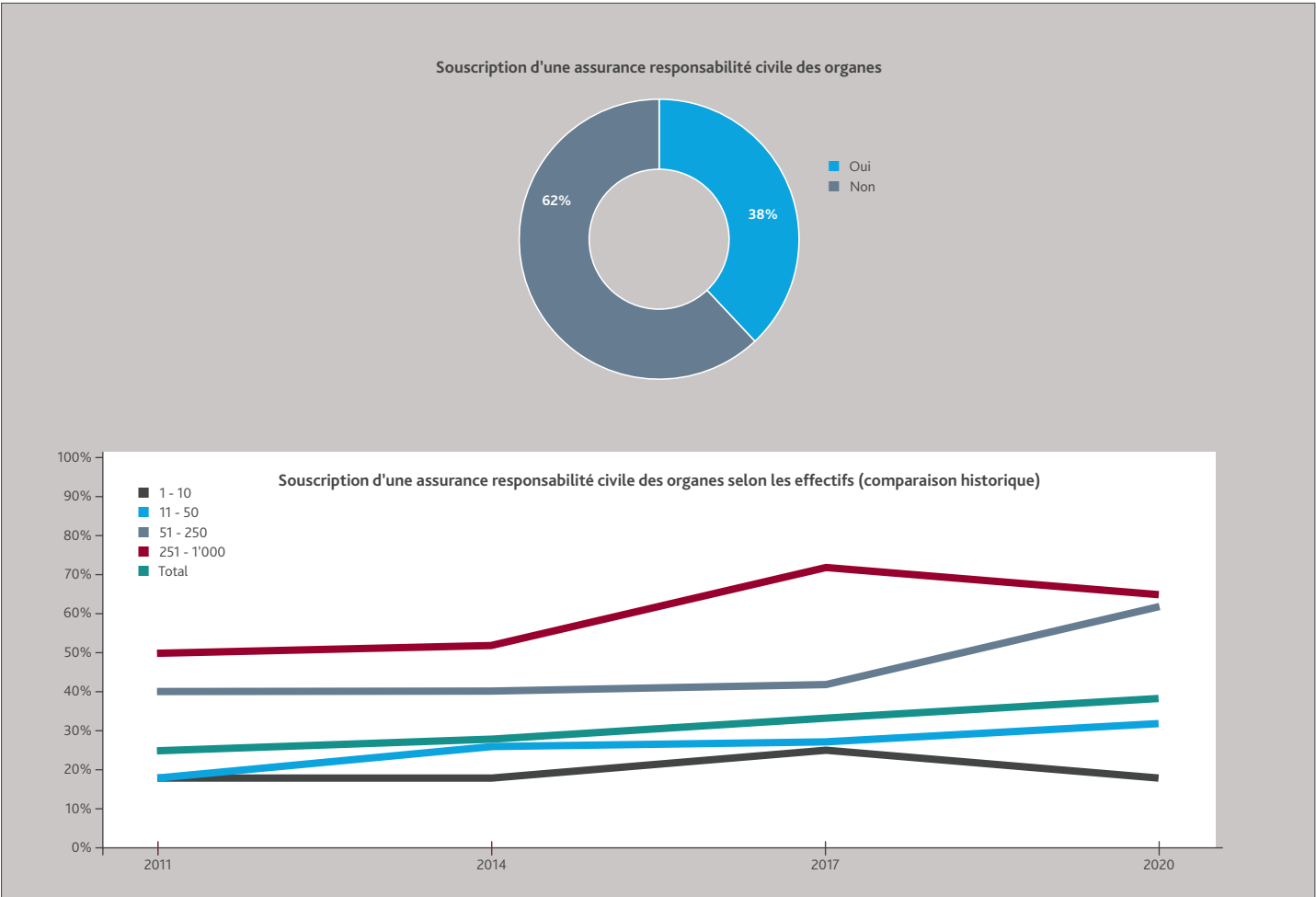


Illustration 13: souscription d'une assurance responsabilité civile des organes

5 Conseil d'administration et digitalisation

5.1 Digitalisation: des meubles-classeurs aux solutions cloud

Les affaires courantes des PME suisses montent en complexité. Les innovations technologiques transforment l'économie de toutes les entreprises, au même titre que les défis continus liés au franc suisse et aux taux d'intérêt négatifs.

Le début de l'année 2020 – alors que la collecte des données de la présente étude était terminée – a été marquée par la propagation rapide de la pandémie de nouveau coronavirus en Suisse. Cette pandémie ainsi que les efforts mis en œuvre pour la circonscrire ont engendré une crise exceptionnelle qui touche également durablement nombre de PME suisses. Dans le même temps, cette crise a montré l'importance de la digitalisation pour le fonctionnement des entreprises. Dans un contexte où les possibilités d'interaction physique ont été considérablement restreintes en vue de limiter la propagation du virus, les outils de travail numériques se sont révélés très précieux.

Les chapitres suivants sont consacrés au thème de la digitalisation: nous avons notamment examiné l'état des compétences des conseils d'administration des PME suisses en la matière, ainsi que l'état d'avancement des entreprises dans leur transformation digitale. En tant qu'organes exécutifs suprêmes des sociétés anonymes, les conseils d'administration sont non seulement en charge de nommer les dirigeants de ces sociétés et de superviser leurs activités, mais aussi de les diriger.

5.2 Compétences digitales du conseil d'administration

Des aspects très divers peuvent jouer dans la composition du conseil d'administration d'une entreprise. En règle générale, les connaissances du secteur et du marché, ainsi que la prise en compte des intérêts des propriétaires, revêtent une grande importance. Dans une période d'accélération technologique et de transformation digitale, il devient désormais indispensable que les entreprises veillent à disposer des ressources nécessaires pour préserver leur compétitivité.

La digitalisation fait partie de ces tendances économiques qui ont déjà ou auront un impact plus ou moins fort, directement ou indirectement, sur la plupart des petites et moyennes entreprises en Suisse. Dans ce contexte, il est étonnant de constater que la compétence en matière de digitalisation ne joue encore qu'un rôle secondaire dans la composition des conseils d'administration. La majorité des présidents de conseil d'administration interrogés considèrent cet aspect comme pas important du tout ou moins important. La valeur moyenne accordée à cette compétence est de 0,8; le zéro exprimant le caractère secondaire de la compétence en digitalisation dans le recrutement des membres du conseil d'administration. Le chiffre trois en revanche signifie que l'aspect correspondant est jugé comme étant «très important».

La digitalisation est généralement considérée comme plutôt importante dans la composition du conseil d'administration dans les domaines du commerce, des services financiers et des services. La valeur la plus élevée (1,1) est à trouver dans le secteur des services financiers.

Le constat reste similaire si l'on examine les résultats par taille d'entreprise. Les présidents de CA interrogés accordent une importance minimale à la compétence en digitalisation dans la composition du CA, quelle que soit la taille de l'entreprise considérée. Seules les grandes entreprises y accordent une importance un peu plus élevée et en tiennent compte dans la composition de leur conseil d'administration.

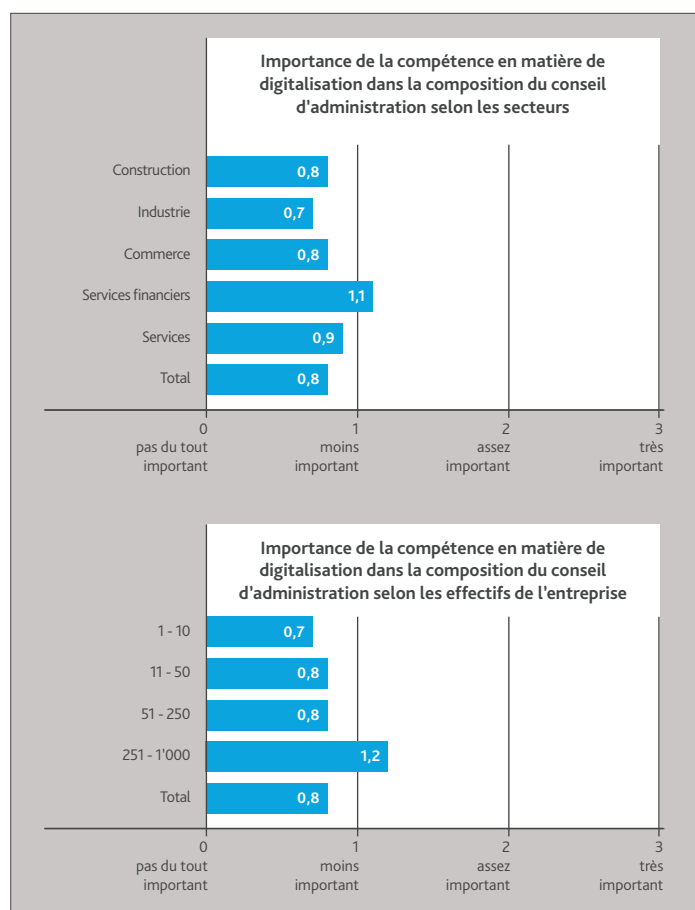


Illustration 14: importance de la compétence en matière de digitalisation

5.3 Présence d'un responsable des questions de digitalisation au sein du CA

Le peu d'importance qu'accordent les PME au thème de la digitalisation dans le recrutement de leur CA se reflète aussi dans leur composition. Nous avons demandé aux présidents si le CA qu'ils présidaient incluait une personne en charge du domaine de la digitalisation. Le résultat est clair: la majorité d'entre eux ont reconnu l'absence d'un responsable désigné sur ce sujet. Seuls 30% des conseils d'administration nomment un administrateur en charge des questions de digitalisation, le président du CA dans 12% des cas ou un autre membre dans les 18% de cas restants.

C'est un peu plus souvent le cas dans les entreprises de services financiers et de services. Dans les entreprises de services financiers, ce rôle est quasiment toujours assumé par un autre membre du CA que son président.

Aucune différence notable n'est présente par rapport à la taille de l'entreprise, ce qui est surprenant. Fait intéressant: on retrouve plus souvent un administrateur en charge des questions numériques dans les conseils d'administration des entreprises employant de 11 à 50 collaborateurs que dans ceux des grandes entreprises. Parmi ces entreprises, près de la moitié opèrent dans le secteur des services (43%). Les entreprises du bâtiment et de l'industrie représentent chacune un cinquième, tandis que celles des secteurs du commerce et des services financiers ferment la

marque avec des taux très faibles. Un autre constat, directement lié à la taille de l'entreprise, est notable: plus l'entreprise est grande, plus son CA aura tendance à attribuer la responsabilité des questions digitales à un membre ordinaire plutôt qu'à son président. Plus l'entreprise est grande, plus il y a de chances que son CA nomme un ou plusieurs responsables des questions numériques, même si cela ne concerne encore qu'une minorité d'entreprises actuellement.

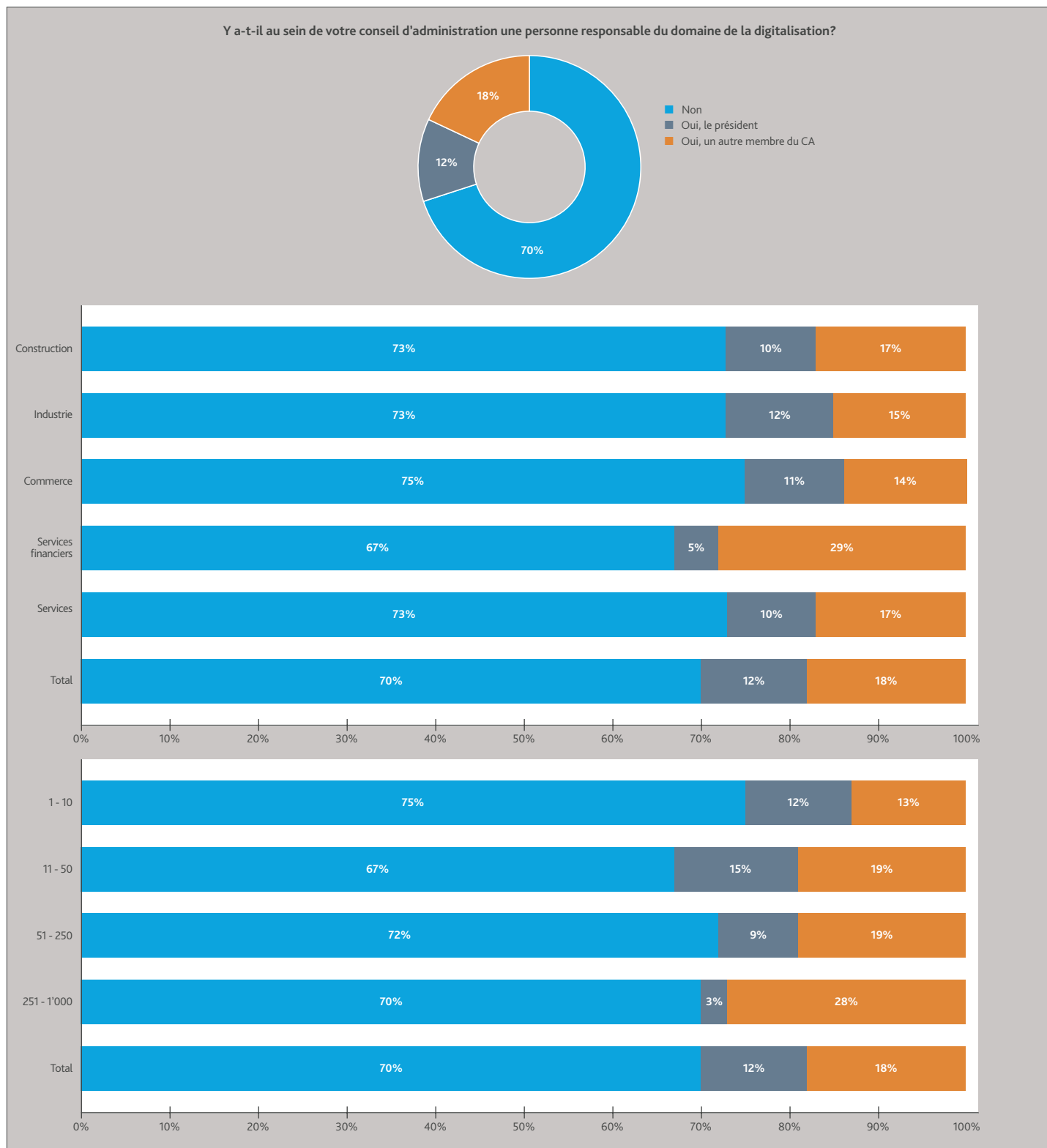


Illustration 15: compétences digitales au sein du conseil d'administration

Les administrateurs qui endossent cette responsabilité justifient en général d'expériences dans la mise en œuvre de projets TIC. Dans 58% des cas, ils ont acquis ces expériences directement dans l'entreprise. Dans un quart des cas, ils justifient d'expériences acquises en dehors de l'entreprise.

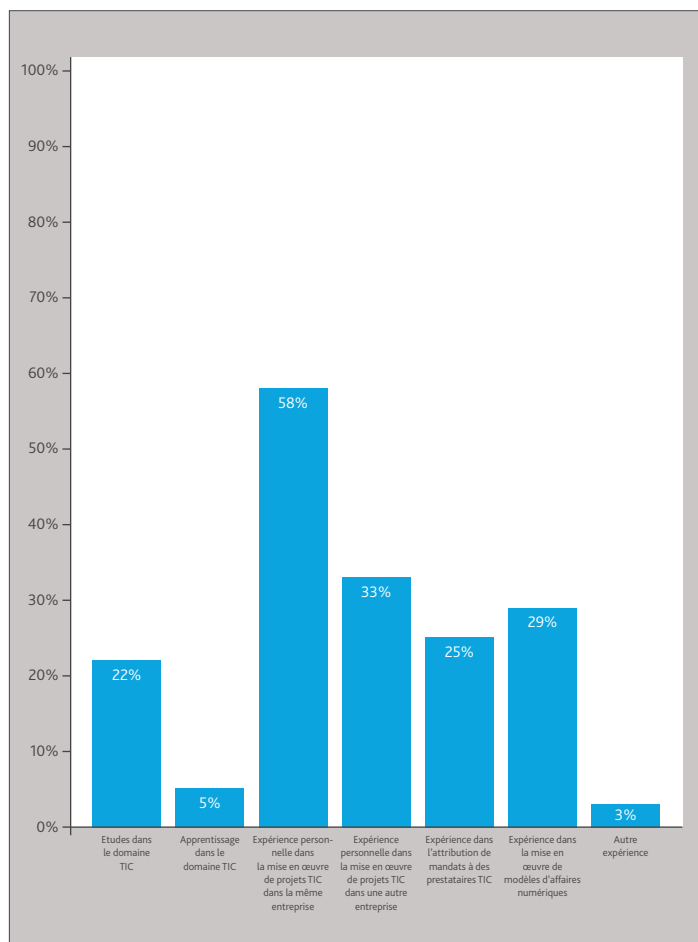


Illustration 16: qualifications en matière de digitalisation au sein du CA

Dans l'ensemble, les qualifications en matière de digitalisation sont directement issues de la pratique. Seuls 22% des répondants doivent leurs qualifications à des études dans le domaine TIC, et seulement 5% ont suivi un apprentissage dans le domaine. Ces statistiques semblent logiques au vu de la relative jeunesse de ce thème et de l'âge moyen des membres de CA, lesquels rendent la possibilité d'un apprentissage ou d'une qualification académique peu vraisemblable.

5.4 Mise en œuvre de la digitalisation dans les PME suisses

L'absence d'un responsable des questions de digitalisation au sein du CA d'une entreprise ne signifie par pour autant que celle-ci ne dispose pas de compétences dans le domaine en interne ou qu'elle ne fait pas appel à l'expertise nécessaire par un autre moyen. La compétence de mise en œuvre de projets de digitalisation est généralement assurée par des ressources externes et internes à l'entreprise dans les PME suisses. En moyenne, les présidents de CA interrogés ont évalué à 1,2 la présence d'une compétence interne ou externe dans l'entreprise.⁷

L'image d'ensemble par secteur est aussi très équilibrée. Cependant, il est plutôt fait appel à des conseillers externes pour la mise en œuvre de projets de digitalisation dans le secteur de la construction, alors que les prestataires de services financiers ont tendance à disposer de cette compétence en interne.

Des écarts intéressants sont relevés dans la répartition des résultats selon la taille des entreprises. Plus l'entreprise est grande, plus la compétence de mise en œuvre de projets de digitalisation est disponible en interne. Nous n'observons pas la même tendance en ce qui concerne les ressources externes.

Une fois les questions de l'importance des compétences digitales et de la désignation de responsables dédiés au sein des CA posées, nous avons voulu savoir quel était l'état d'avancement des entreprises étudiées en matière de digitalisation et si cet état pouvait être corrélé avec des caractéristiques de leur CA.

⁷ Question posée: Dans notre entreprise, nous ... disposons de compétences en interne/faisons appel à des conseillers externes pour la mise en œuvre de projets de digitalisation (0 = ne correspond pas du tout, 3 = correspond tout à fait). Pour des raisons de lisibilité, les valeurs ont été arrondies à une seule décimale dans l'illustration. Les données sous-jacentes n'ont cependant pas été arrondies, ce qui explique que des valeurs identiques ou similaires affichent différentes longueurs dans les barres de données.

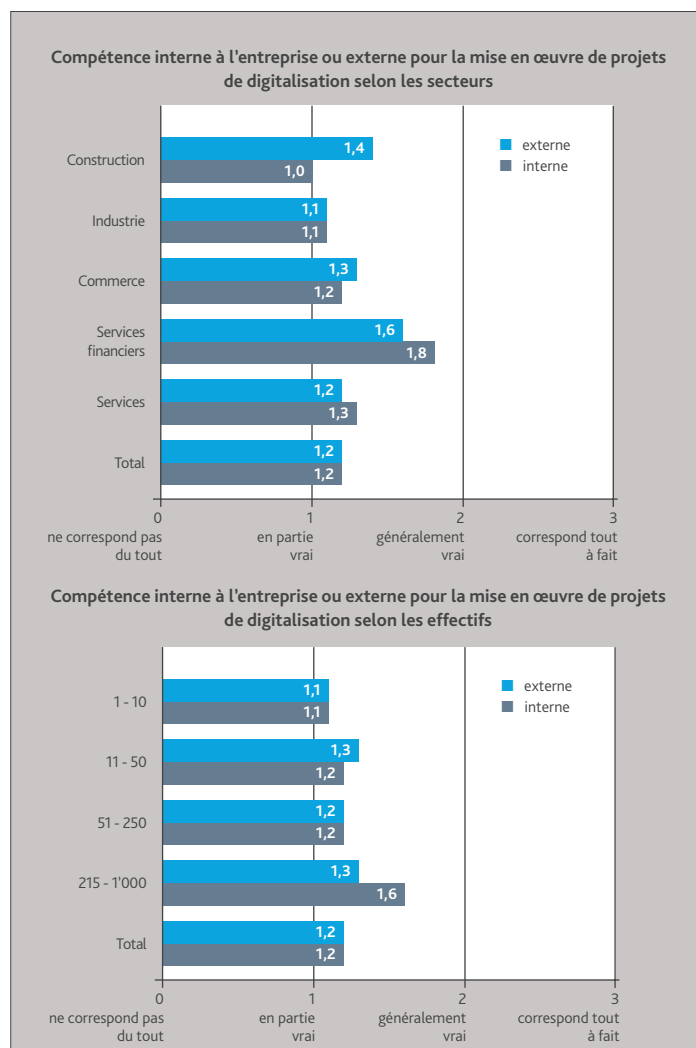


Illustration 17: compétence de mise en œuvre de projets de digitalisation interne ou externe à l'entreprise

La mise en œuvre de la digitalisation dans l'entreprise peut porter sur différents domaines (processus internes, interaction avec les fournisseurs ou les clients) ou encore prendre la forme d'un modèle d'affaires numérique. Dans l'ensemble, la digitalisation des processus internes est «en partie» ou «largement» mise en œuvre dans les entreprises interrogées. Avec une valeur moyenne de 1,2 sur une échelle de mise en œuvre allant de 0 à 3 (0 signifiant «pas du tout» et 3 «complètement»), elle se situe juste devant la mise en œuvre de l'interaction digitale avec les clients, elle-même suivie par la mise en œuvre de l'interaction digitale avec les fournisseurs et la mise en œuvre du modèle d'affaires numérique.

Cette répartition apparaît également dans la comparaison sectorielle; une structure similaire s'observe aussi dans les différentes tailles d'entreprises. Il n'y a donc pas de différence significative entre petites et grandes structures à ce niveau, mis à part le fait que la mise en œuvre de la digitalisation des processus internes est plus avancée parmi les entreprises employant entre 251 et 1000 collaborateurs.

Au-delà de ces premières données, nous avons voulu examiner dans quelle mesure les différences identifiées dans la mise en œuvre de la digitalisation étaient liées à la structure du conseil d'administration de l'entreprise. A cette fin, nous avons compilé les chiffres des quatre domaines

de digitalisation précédemment mentionnés dans une seule mesure, indicative de l'état de la mise en œuvre de la digitalisation des entreprises interrogées. Cet indicateur a été calculé sur la base des valeurs moyennes obtenues à partir des réponses des présidents de CA interrogés dans les quatre domaines de mise en œuvre de la digitalisation⁸. Il nous permet de mieux comparer le niveau de mise en œuvre globale de la transformation digitale selon les secteurs et les tailles d'entreprise, mais aussi en fonction de la structure du conseil d'administration.

L'hypothèse logique est que dans les conseils d'administration comprenant une personne chargée des questions de digitalisation, le niveau de mise en œuvre digitale devrait être plus marqué. Dans les faits, les données montrent que les entreprises répondant à ce profil affichent un indicateur moyen de mise en œuvre globale de 1,2. En l'absence d'un responsable des questions de digitalisation au sein du CA, ce chiffre passe à 0,9. Ces résultats confirment donc notre hypothèse de départ. Cependant, l'écart entre les deux valeurs restant relativement faible, il convient d'interpréter ce résultat avec prudence.

⁸ Digitalisation des processus internes; digitalisation de l'interaction avec les clients; digitalisation de l'interaction avec les fournisseurs; modèle d'affaires digitalisation

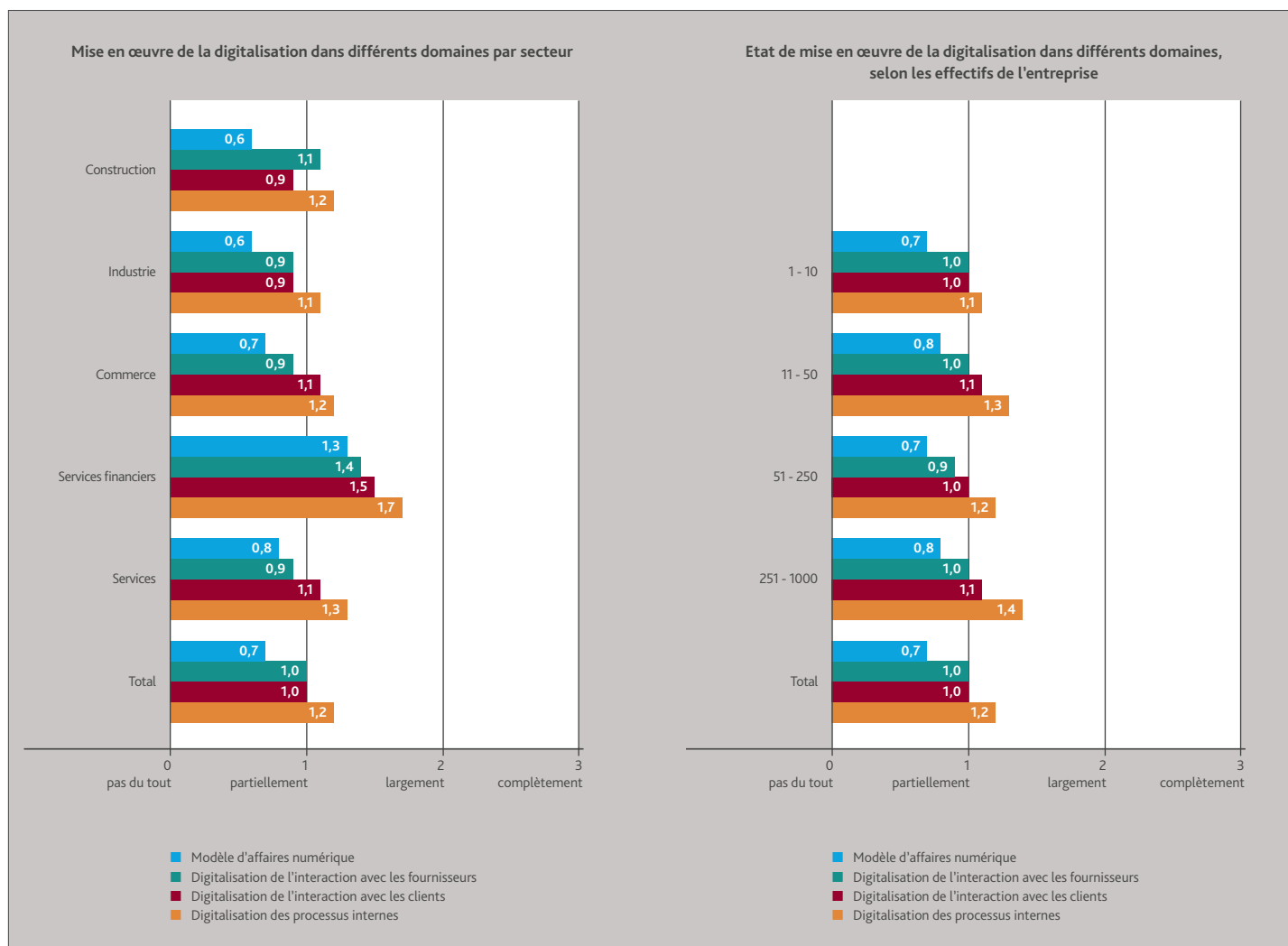


Illustration 18: état de la mise en œuvre de la digitalisation dans différents domaines

Il est frappant de remarquer que dans l'ensemble, la transition digitale est plus avancée dans les sociétés dont le conseil d'administration considère comme importante la compétence en matière de digitalisation dans la composition du conseil d'administration. Les mêmes conseils d'administration qui ont jugé cette compétence comme «importante» ou «très importante» obtiennent un indicateur de mise en œuvre globale d'au moins 1,4. L'indicateur moyen de mise en œuvre globale de la digitalisation des entreprises dont les présidents de CA ont évalué la compétence en matière de digitalisation comme «pas du tout importante» ou «moins importante» est compris entre 0,6 et 1,2. Dans les faits, une interdépendance positive statistiquement significative peut là aussi être relevée.

Dans ce contexte, il est toutefois possible que les présidents de CA aient jugé que la présence de compétences en matière de digitalisation au sein du CA était moins importante du fait que leur entreprise fait déjà appel à des ressources externes dans ce domaine. Nos données laissent apparaître, dans cette perspective, une interdépendance positive statistiquement significative entre la mise en œuvre digitale de l'entreprise en général d'une part, et le recours à des conseillers externes d'autre part. Cependant, cette interdépendance positive vaut également pour les entreprises qui disposent de compétences de digitalisation en interne. Autre fait intéressant: la valeur moyenne de l'indicateur de mise en œuvre globale de la transformation digitale des entreprises qui ont des ressources en interne est de 1,8. Lorsqu'elles disposent de ressources exclusivement externes, la valeur moyenne de l'indicateur est de 1,3. La présence ou non d'un responsable des questions de digitalisation au sein du CA n'a aucune influence sur ces interdépendances. Par ailleurs, les niveaux d'implication des ressources internes ou externes à l'entreprise sont très proches, que le CA ait désigné un responsable des questions de digitalisation en son sein ou non.

La représentation de femmes plus jeunes au sein du CA semble avoir une influence dans ce domaine. Nos données pointent vers une interdépendance positive statistiquement significative entre la mise en œuvre digitale de l'entreprise en général et la présence de jeunes femmes âgées de 39 ans ou moins dans le conseil d'administration. La valeur de la transformation digitale globale moyenne est d'environ 1,0 quand il n'y a pas de jeune femme au CA, contre 1,3 si au moins une jeune femme est représentée au CA. L'hypothèse éventuelle qui voudrait qu'il s'agisse d'entreprises plus jeunes et plus petites, donc plus versées dans le numérique et plus susceptibles d'avoir une représentation féminine au sein de leur CA, ne peut pas être confirmée. Dans près de la moitié des cas, il s'agit d'entreprises employant entre 51 et 250 collaborateurs. Aucun secteur ne se détache plus qu'un autre dans ce domaine.

5.5 Transformation digitale des PME suisses: la mi-parcours n'est pas encore visible

La digitalisation relève désormais d'une tendance économique centrale, laquelle ne peut plus être taxée de simple effet de mode. Ce qui paraissait révolutionnaire il y a encore quelques années, au moment où le monde est passé du fax à l'e-mail, est aujourd'hui naturel. Toute entreprise, quelle qu'elle soit, sera tôt ou tard, directement ou indirectement, amenée à se confronter au thème omniprésent de la «digitalisation» de manière plus ou moins frontale.

Notre étude des coulisses des PME suisses dévoile des stades très différents de digitalisation, tous secteurs et tailles d'entreprise confondus. Dans l'ensemble cependant, ces différences sont relativement circonscrites. A des fins d'illustration, prenons l'exemple d'un marathon de 42 kilomètres: en moyenne, le gros du peloton se trouve actuellement entre les kilomètres 13 et 15. Autrement dit, beaucoup de PME se trouvent encore au début de leur parcours en matière de digitalisation.

Il est cependant important de rappeler que la digitalisation n'est pas une transformation continue et ne doit par conséquent pas être comprise dans un sens absolu. Dans ce contexte, la question n'est pas de savoir dans quelle mesure les entreprises sont digitalisées. Il convient de noter que les entreprises dont nous avons interrogé les présidents de CA pour cette étude opèrent avec différentes orientations et stratégies sur leurs marchés respectifs. Par conséquent, les corrélations entre structure et activité du conseil d'administration d'une part, et transformation digitale de l'entreprise d'autre part, sont autrement plus complexes que ne le montre notre rapport.

La propagation du coronavirus a constitué un indice précieux de l'importance des solutions numériques dans le fonctionnement ou le maintien de l'activité des entreprises. Bien que des pandémies telles que celle-ci soient (heureusement) rares, les entreprises doivent dès maintenant se préparer à d'autres formes de défis, lesquels exigeront des modes de travail numériques performants. Dans un monde globalisé et marqué par une transformation digitale progressive, le travail en réseau est appelé à gagner constamment en importance.

En tant qu'organes exécutifs suprêmes des sociétés anonymes en Suisse, les conseils d'administration ont des devoirs dans ce domaine. La digitalisation a de plus en plus d'impact sur la compétitivité des entreprises. Il n'existe aucune recette toute faite ou solution de digitalisation universelle qui conviendrait à tous les secteurs et tailles d'entreprises. Cependant, il est possible d'estimer que les compétences digitales, qu'elles soient disponibles en interne ou par le biais de prestataires externes, seront un facteur-clé de plus en plus important pour une mise en œuvre réussie de la transformation digitale, donc pour la réussite de toute PME suisse.

6 Annexe: méthodologie

Objectifs de l'étude

Depuis le début de cette étude, BDO a défini et poursuivi les objectifs suivants:

Mener une étude quantitative de la situation des conseils d'administration dans les petites et moyennes entreprises suisses.

Les mesures quantitatives et questions suivantes revêtent un intérêt particulier à cet égard:

- Quels sont les honoraires annuels bruts des administrateurs et leur évolution dans le temps? La moyenne des honoraires annuels bruts des administrateurs est déterminée par la valeur médiane pondérée de la rémunération moyenne des différentes fonctions exercées par le conseil d'administration. A cet égard, la valeur moyenne et la rémunération moyenne des différentes fonctions au sein du conseil nous intéressent. Les différences entre secteurs, effectifs, chiffres d'affaires et autres caractéristiques sont également analysées.
- Quelle est la composition des conseils d'administration, selon la taille de l'entreprise? Qu'en est-il de l'âge moyen, de la proportion de femmes? Sous quelle forme et à quelle hauteur leurs membres sont-ils indemnisés? Le regroupement des fonctions de direction et de conduite du conseil d'administration est-il fréquent?
- En 2020, les participants ont en outre été interrogés sur l'importance de divers aspects dans la composition du conseil d'administration, l'importance et la mise en œuvre de la digitalisation et d'autres thèmes.

Méthode de l'enquête et taux de réponse

L'enquête a été menée par écrit. Après acquisition, auprès d'un grand fournisseur d'adresses, des coordonnées de 9000 présidents de conseils d'administration de sociétés anonymes suisses (SA). Les personnes interrogées ont été déterminées par échantillonnage aléatoire stratifié. Dans chacune des trois premières catégories de taille (1-10, 11-50 et 51-250 collaborateurs), 3000 entreprises ont été sélectionnées au hasard et un questionnaire avec enveloppe-réponse envoyé personnellement au président de leur conseil d'administration. Les personnes interrogées pouvaient soit compléter le formulaire papier, soit saisir les informations dans un formulaire sécurisé en ligne. Un questionnaire a été adressé à tous les participants à la dernière enquête de 2017 qui avaient communiqué leurs coordonnées. Une fois les recoupements entre données d'adresse éliminés, nous sommes parvenus à constituer un échantillon de près de 9500 personnes.

Sur les 9500 questionnaires envoyés au total, 100 n'ont pas été remis en raison d'un problème d'adresse ou d'un changement de présidence au niveau du CA. L'échantillon net s'élève donc à 9400 questionnaires. Au final, 675 questionnaires complétés ont été retournés, dont 563 par courrier et 112 en ligne. Le taux de réponse s'inscrit donc à 7,2%, un niveau légèrement inférieur à celui de l'enquête précédente en 2017

(7,4%). Les 667 entreprises participantes ne comptent pas plus de 1000 collaborateurs et ont constitué la base de la présente étude.

Le type d'échantillonnage (échantillonnage stratifié aléatoire) a entraîné une répartition des tailles d'entreprise légèrement différente de la réalité. Afin de permettre la comparaison des résultats dans le temps, une variable de pondération a été introduite de manière à aboutir dans l'échantillon à une répartition des tailles d'entreprises identique à celle des études des années 2011 à 2017. Comme en 2017, les entreprises de plus de 1000 collaborateurs ont été exclues du calcul des moyennes, dans la mesure où ces sociétés versent parfois des honoraires très élevés qui auraient risqué de fausser ces moyennes.

Les résultats d'un échantillon peuvent être considérés comme représentatifs si la structure des éléments de l'échantillon est comparable à celle de l'ensemble de la population. En ce qui concerne la composition selon la taille des entreprises interrogées, notre échantillon est similaire à la population globale, avec une légère sous-représentation des petites et très petites entreprises et une légère surreprésentation des sociétés de plus de 250 personnes. Cette limitation est toutefois surmontée par la présentation séparée des résultats pour les différentes catégories de tailles.

La réalisation de l'enquête et l'analyse des résultats ont été confiées cette année à Heiko Bergmann, Michael Schreiner et Urs Fueglistaller, de l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) de l'Université de Saint-Gall.

Explication des variables importantes

Au niveau des secteurs, nous avons opté pour une répartition entre les cinq groupes sectoriels suivants:

- Construction: secteurs principal et auxiliaire de la construction, économie agricole, horticulture.
- Industrie: industrie, secteur manufacturier, approvisionnement en énergie et en eau
- Commerce: commerce, commerce de gros, garagistes/réparateurs, hôtellerie
- Prestataires services financiers: crédit et assurances, services financiers
- Services: services liés à l'économie (fiduciaire, conseil aux entreprises, cabinet d'avocats, conseil personnel, marketing), informatique, édition, médias, santé, divertissements, éducation, formation, prestations de services pour les particuliers, tourisme, ingénierie et services d'architecture, transports, logistique.

7 Annexe: tableaux des données

	Nombre de sociétés	Total		Président du CA		Délégué du CA		Vice-président du CA		Membre de comité du CA		Membre du CA	
		(non pondérée)	(pondérée)**	Mentions valables	Moyenne	Mentions valables	Moyenne	Mentions valables	Moyenne	Mentions valables	Moyenne	Mentions valables	Moyenne
Total	667	21'253	22'148	338	29'578	95	28'165	140	17'052	55	16'139	299	15'329
Région													
Suisse alémanique	544	21'059	22'300	290	30'577	85	26'367	116	17'202	37	16'246	261	14'903
Suisse romande	123	23'461	21'300	49	23'619	10	43'209	24	16'323	18	15'916	38	18'237
Branche													
Construction	147	18'782	20'926	64	26'124	20	20'457	24	14'489	9	14'221	47	18'620
Industrie	142	22'703	22'479	81	29'623	22	37'268	35	16'515	11	15'018	83	15'090
Commerce	109	19'586	20'667	41	28'943	13	18'636	14	15'687	11	19'944	40	14'718
Services financiers	21	24'438	34'986	9	63'506	2	*	9	33'723	1	*	14	24'960
Services	248	19'965	21'333	143	29'248	38	30'428	58	16'194	23	10'762	115	13'191
Effectifs													
de 1 à 10	173	14'648	17'887	63	23'198	13	10'957	19	22'946	7	3'744	44	12'395
de 11 à 50	300	13'390	16'432	141	24'293	42	14'578	56	9'265	17	6'409	114	12'408
de 51 à 250	153	28'135	27'060	107	35'117	32	44'394	51	21'213	21	22'549	106	17'401
de 251 à 1'000	40	38'574	35'169	27	49'988	8	66'571	14	25'262	10	28'667	35	22'381
Chiffre d'affaires													
jusqu'à moins de 2 mio.	152	12'964	15'635	56	21'410	14	8'118	14	20'994	8	4'282	36	10'014
de 2 à moins de 20 mio.	358	15'202	17'507	172	24'833	43	19'323	73	11'060	22	7'618	150	13'175
de 20 à moins de 50 mio.	97	30'400	29'289	70	37'777	28	42'355	31	24'069	9	29'816	71	17'980
de 50 à moins de 300 mio.	56	35'688	33'732	39	47'498	9	57'039	21	24'004	15	26'889	41	23'009
300 mio. et plus	4	*	*	1	*	1	*	1	*	1	*	1	*

** Si le nombre de mentions est inférieur à cinq, les valeurs ne sont pas présentées à des fins de respect de la confidentialité.

** Calcul expliqué dans l'annexe sur la méthodologie.

Tableau 6: rémunération selon les fonctions (en CHF)

(sans valeurs nulles)	Président du CA			Délégué du CA			Vice-président du CA			Membre de comité du CA			Membre du CA		
	Q 25	Valeur centrale	Q 75	Q 25	Valeur centrale	Q 75	Q 25	Valeur centrale	Q 75	Q 25	Valeur centrale	Q 75	Q 25	Valeur centrale	Q 75
Total	8'000	15'000	30'000	6'683	12'000	22'000	5'616	10'000	20'000	5'000	10'000	15'000	5'030	10'000	18'000
Région															
Suisse alémanique	8'000	15'000	30'000	7'327	13'008	24'049	6'000	11'000	20'000	5'309	10'000	16'100	6'000	10'000	18'000
Suisse romande	6'000	15'000	24'064	5'000	10'000	20'000	1'500	6'000	18'545	2'495	5'967	15'000	3'000	10'000	25'000
Branche															
Construction	6'850	10'000	20'104	4'733	10'000	15'994	2'000	8'100	14'904	3'779	9'643	15'635	3'746	8'460	20'000
Industrie	10'000	20'000	35'000	7'000	10'522	20'000	10'000	15'000	22'215	2'964	11'976	25'770	6'630	12'000	20'000
Commerce	10'000	20'000	30'000	12'714	15'671	30'000	5'317	9'667	18'592	6'000	11'973	23'584	6'742	10'351	18'630
Services financiers	10'000	35'000	109'874	*	*	*	10'103	16'452	46'538	*	*	*	10'000	14'908	29'990
Services	7'494	15'000	25'000	6'036	13'891	30'285	4'946	10'000	19'921	3'829	8'000	10'000	5'000	10'000	18'000
Effectifs															
de 1 à 10	3'306	9'945	20'187	4'271	5'187	10'373	2'453	10'124	37'638	3'000	4'000	5'000	2'312	5'000	15'916
de 11 à 50	7'000	12'000	20'000	6'000	10'000	15'000	3'625	6'250	11'750	2'500	6'000	10'000	5'000	10'000	12'000
de 51 à 250	14'482	24'000	40'000	10'000	20'000	40'128	9'930	15'000	23'876	5'408	12'513	23'777	9'250	12'000	20'000
de 251 à 1'000	20'000	35'000	66'357	20'000	30'000	42'000	12'082	18'000	37'004	13'041	15'000	45'837	10'500	19'000	30'000
Chiffre d'affaires															
jusqu'à moins de 2 mio.	4'000	8'385	17'280	3'342	5'000	10'000	1'983	5'447	34'674	3'000	5'000	5'366	2'000	3'417	7'559
de 2 à moins de 20 mio.	7'303	12'000	22'000	7'398	10'491	16'000	5'000	8'383	15'000	3'444	8'000	10'000	5'000	10'000	15'000
de 20 à moins de 50 mio.	15'000	24'000	40'000	10'000	20'000	30'559	10'000	15'020	21'781	5'896	17'523	49'135	10'000	12'846	20'000
de 50 à moins de 300 mio.	20'000	31'232	61'074	15'071	28'598	44'077	13'227	16'904	32'164	11'941	15'000	41'860	12'000	18'000	30'000
300 mio. et plus	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

* Si le nombre de mentions est inférieur à cinq, les valeurs ne sont pas présentées à des fins de respect de la confidentialité.

Tableau 7: valeur centrale (médiane) et quartiles des rémunérations selon les fonctions (en CHF)

	Part en % des catégories d'âge				Répartition par sexe en %		Structure et organisation du conseil d'administration			
	39 ans et moins	de 40 à 49	de 50 à 59	60 ans et plus	Pourcentage de femmes	Pourcentage d'hommes	Nombre de membres	Limite d'âge membres CA (% oui)	Assurance RC membres CA (% oui)	Regroupement (% oui)
Moyenne générale	10%	21%	36%	33%	16%	84%	3,6	9%	38%	53%
Région										
Suisse alémanique	10%	21%	36%	33%	17%	83%	3,5	9%	37%	53%
Suisse romande	9%	21%	36%	34%	14%	86%	3,8	9%	38%	53%
Branche										
Construction	13%	22%	36%	29%	17%	83%	3,2	7%	27%	64%
Industrie	6%	23%	38%	33%	12%	88%	3,8	9%	46%	45%
Commerce	11%	16%	33%	40%	19%	81%	3,2	5%	23%	63%
Services financiers	4%	22%	46%	28%	4%	96%	3,9	21%	75%	36%
Services	9%	22%	35%	34%	18%	82%	3,8	11%	42%	48%
Effectifs										
de 1 à 10	10%	21%	32%	37%	21%	79%	2,9	3%	18%	72%
de 11 à 50	11%	21%	37%	31%	15%	85%	3,2	6%	32%	54%
de 51 à 250	7%	21%	38%	33%	14%	86%	4,4	18%	62%	35%
de 251 à 1'000	7%	18%	37%	38%	13%	87%	5,5	24%	65%	28%
Chiffre d'affaires										
jusqu'à moins de 2 mio.	10%	21%	32%	37%	21%	79%	2,9	2%	14%	70%
de 2 à moins de 20 mio.	10%	21%	37%	32%	15%	85%	3,4	6%	36%	54%
de 20 à moins de 50 mio.	7%	24%	38%	32%	14%	86%	4,5	20%	63%	38%
de 50 à moins de 300 mio.	7%	20%	35%	38%	12%	88%	4,9	22%	65%	25%
300 mio. et plus	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

* Si le nombre de mentions est inférieur à cinq, les valeurs ne sont pas présentées à des fins de respect de la confidentialité.

Tableau 8: **Structure d'âge et organisation du conseil d'administration**

BDO SA

Schiffbaustrasse 2
8031 Zurich
Tél. 044 444 35 55

www.bdo.ch

BDO SA

BDO SA est l'une des plus importantes sociétés suisses d'audit, de services fiduciaires et de conseil. Ses compétences clés englobent les prestations d'audit, les services fiduciaires, le conseil fiscal et juridique ainsi que le conseil d'entreprises. Avec ses 34 succursales, BDO dispose du réseau le plus dense de la branche. La proximité et la qualité des compétences sont des valeurs essentielles pour ses 1'300 collaborateurs. De cela découle des relations durables avec les clients. BDO SA révisé et conseille des entreprises actives dans les secteurs de l'industrie et des services, notamment des PME, des sociétés cotées en bourse, des administrations publiques et des organisations à but non lucratif.

Le réseau international BDO, qui couvre plus de 160 pays, est à disposition des entreprises orientées vers l'international. BDO SA a son siège principal à Zurich et est le membre suisse, juridiquement indépendant, du réseau international BDO, dont le siège est à Bruxelles (Belgique).