



Le développement durable au cœur de la gouvernance des entreprises

Jeudi 19 octobre 2023, Hôtel Warwick, Cercle des Administratrices en partenariat avec Deloitte, Alexandre Buga

Comment les CA s'organisent-ils ?

Après, les premiers pas en matière de *reporting* non financier, l'importance stratégique de la durabilité est reconnue, mais le sujet reste complexe. Les régulateurs et les différentes parties prenantes ont de grandes attentes, et les normes internationales relatives au *reporting* non financier en sont encore au début → le niveau d'information des entreprises est difficilement comparable.

79%

de toutes les sociétés SMI/SMIM publient un rapport de développement durable

39%

des administrateurs des sociétés SMI/SMIM ont une expérience en matière d'ESG

66

La valeur ajoutée du *reporting* non financier réside également dans le fait qu'il permet de prendre mieux conscience de ce que l'entreprise fait déjà en matière de durabilité et de comprendre dans quels domaines les efforts doivent encore être renforcés.

- Tobias Pfeiffer

99

Aujourd'hui, les administrateurs se penchent concrètement sur les enjeux suivants:



Responsabilités des administrateurs, compétences des divers comités, rôle du président / durabilité



Rôle du CA sur la question des *reportings* non financiers



Formations, connaissances, expériences

Quel est l'impact sur la stratégie de l'entreprise – risques & opportunités ?



Élaboration et communication d'une stratégie de durabilité spécifique à l'entreprise

D'un point de vue stratégique, les entreprises doivent pouvoir répondre à cette question : comment faire évoluer leur modèle d'affaires dans le futur pour continuer à générer du chiffre d'affaires et des bénéfices?

Un bon *reporting* en matière de durabilité:

- aide à expliquer l'évolution du modèle d'affaires auprès des parties prenantes, qu'il s'agisse des investisseurs, des clients, des collaborateurs, des ONG, etc.;
- indique de façon transparente les répercussions des activités opérationnelles de l'entreprise sur l'environnement, la société et la gouvernance;
- analyse les risques auxquels l'entreprise est exposée, y compris ceux liés aux chaînes d'approvisionnement des activités opérationnelles et les opportunités.



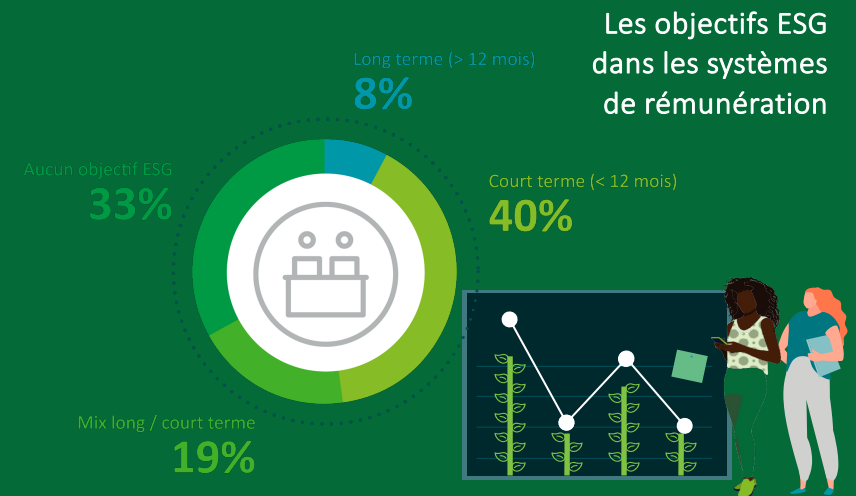
Prise en compte des objectifs dans les systèmes de rémunération de la direction

Les systèmes de rémunération actuels tiennent compte des objectifs non financiers dans les «incitations à court terme». Le **but** est néanmoins d'en tenir compte dans les **plans «d'incitations à long terme»**, la durabilité nécessitant une approche à long terme. L'un des défis consiste à identifier et à mesurer les indicateurs de performance pertinents.

66

La question qui se pose actuellement est de savoir comment aborder stratégiquement la problématique ESG – la durabilité est une question de survie pour les entreprises, car elle décidera de leur pérennité.
- Markus Neuhaus

99



Quel est l'impact sur la stratégie de l'entreprise – et si ESG devait s'écrire GSE ?

Par ailleurs, on attend souvent du *reporting* de développement durable qu'outre les questions environnementales, il se penche également davantage dans le futur sur des aspects **sociaux et sociétaux** (comme la satisfaction du personnel ou la rémunération équitable des fournisseurs de matières premières), ainsi que sur des questions de **gouvernance**.

66

La question est la suivante: en tant que membre d'un conseil, comment puis-je m'assurer de disposer des informations pertinentes pour mon *reporting*? De plus, bon nombre d'indicateurs de performance se sont focalisés sur le «E» dans ESG par le passé. Le *reporting* doit à présent également faire une plus large place aux indicateurs de la partie «SG».

- Eric Elzvik

99

66

Le «G» dans le *reporting* non financier (ESG) a été négligé jusqu'à présent et devrait gagner en visibilité au cours des années à venir, surtout en ce qui concerne la collaboration avec d'autres acteurs – dans un but de réduction des risques – ainsi que la politique et structure fiscales des groupes.

- Giulia Neri-Castracane

99

Mise en pratique – Le défi de la juste et correcte mesurabilité



Identifier des indicateurs pertinents, de les opérationnaliser et de les rendre **mesurables** dans le temps → mettre en lumière les progrès et les développements. L'ambition doit être d'atteindre le même niveau de **pertinence et de qualité des données** que dans le *reporting* financier.



Besoin d'une plus grande transparence dans les systèmes et les processus de *reporting* correspondants, ainsi que par un **traitement systématique** des données, également soumises au **système de contrôle interne**.



La publication d'un rapport de développement durable peut être considérée est un premier pas. La collecte de données fiables sur les **chaînes d'approvisionnement** représente un défi.

Pour garantir la qualité des données, les conseils d'administration s'appuient sur **les contrôles des 2ème et 3ème lignes de défense**.

66

Le *reporting* non financier doit s'éloigner de l'approche «papier glacé» pour privilégier des documents contenant des indicateurs pertinents et identifiables.

- Annette Köhler

99



Parlons-en !

Modérateur, Alexandre Buga, Associé Deloitte



Jean Luc Chenaux

Associé de l'étude
Kellerhals Carrard



Alexandre Dubi

Associé
Deloitte



Valérie Menoud

Associée de l'étude
Lenz & Staehelin



Giulia Neri-Castracane

Professeure associée à
l'UNIGE

Pour en savoir plus : [Swiss Best Practices in Corporate Governance \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com/ch/fr/actualites/actualites/2023/07/swiss-best-practices-in-corporate-governance)

Dernières publications Deloitte – Nos études en matière de gouvernance

Managing geopolitical developments

Les développements géopolitiques – un défi et une opportunité



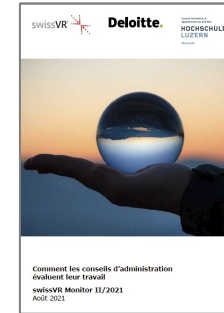
Innovation

Innovation : du personnel qualifié est demandé



Evaluation

Comment les conseils d'administration évaluent leur travail



Talent

L'avenir de la gestion des talents : l'humain, facteur de réussite



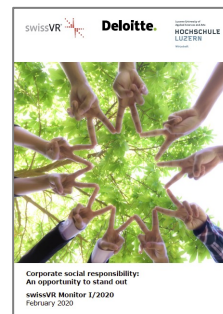
Cyberrésilience NEW

Une importance croissante pour les conseils d'administration



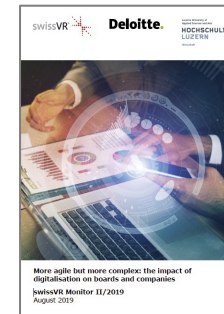
Corporate Social Responsibility

Corporate social responsibility: An opportunity to stand out



Digitalisation

More agile but more complex: the impact of digitalisation on boards and companies



Remuneration

Susciter des discussions au sein de l'entreprise et dans l'opinion publique.



Dernières publications Deloitte – Nos études en matière de gouvernance

Swiss Best Practices in Corporate Governance

Un entretien avec des administratrices et administrateurs sur les thèmes de la diversité, de la durabilité et de la gestion des risques



Gouvernance d'entreprise 4.0

Le conseil d'administration prospectif



Global Boardroom Programme webinar series (in English)

The Deloitte Global Boardroom Programme discussions are open to board members and senior executives. If you are unable to attend because of time zone differences or scheduling conflicts, please register for the session and we will send you a link to the recording to watch at your convenience.

Talent and the Board
October 17, 2023 | 11:00 AM in Eastern Time (US and Canada)

+

Geopolitics in the year ahead: The US, Europe, and Asia in 2024
November 8, 2023 | 11:00 AM in Eastern Time (US and Canada)

+

The US Economy in 2024: If the US Sneezes, will the world catch a cold?
10 January 2024 | 11:00 AM in Eastern Time (US and Canada)

+

Generative AI: What Boards Need to Know Now
7 February 2024 | 11:00 AM in Eastern Time (US and Canada)

+



This publication has been written in general terms and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from action on any of the contents of this publication. Deloitte AG accepts no liability for any loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication.

Deloitte SA is an affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/ch/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte SA is an audit firm recognised and supervised by the Federal Audit Oversight Authority (FAOA) and the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA).