



ÉDITORIAL

Continuons à faire vivre l'énergie de la Conférence Annuelle

Chers membres,

La Conférence Annuelle de juin a été une véritable source d'inspiration et de confiance partagée. Nous avons tous ressenti ce fort esprit de communauté et de collaboration, qui a enrichi nos échanges pratiques. Aujourd'hui, nous souhaitons que cette énergie positive continue de nous porter et qu'elle se répande au sein de notre club.

Un réseau solide repose sur l'entraide et l'échange constant. C'est dans cet esprit que nous sommes ravis de préparer avec vous le programme 2025, que nous dévoilerons cet automne. Vos idées et suggestions sont précieuses pour nous permettre d'affiner notre offre et de la rendre encore plus pertinente pour chacun d'entre vous.

L'automne marque également le début de la saison stratégique pour les conseils d'administration – un moment clé où vision et décisions éclairées sont indispensables. Dans cette édition de notre newsletter, nous vous proposons des réflexions et des conseils pratiques qui vous accompagneront dans vos responsabilités quotidiennes. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à nos membres et auteurs pour leurs contributions de grande qualité.

Cultivons ensemble cet esprit de collaboration et de croissance. N'oubliez pas non plus de profiter de notre initiative « Bring a Friend » en invitant d'autres personnalités inspirantes à rejoindre notre réseau. Ensemble, nous faisons la différence.

Avec mes salutations les plus cordiales, Mylène Thiébaud

DANS CE NUMÉRO

SWISSBOARDFORUM

En notre nom propre

SHARING EXPERIENCE

- **Meilleures pratiques pour améliorer le travail des conseils d'administration**
- **L'intelligence artificielle en tant que décisionnaire suprême : utopie ou réalité imminente ?**
- **La responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de l'exécution d'une stratégie**

DROIT

- **Ce qu'il faut prendre en compte en tant que membre du conseil d'administration concernant l'étendue de la couverture de la police d'assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants**
- **Attribution intransmissible et inaliénable**

SWISSBOARDFORUM

Formation et perfectionnement – nos partenaires

CONTACT

SwissBoardForum

Kapellenstrasse 14

Case postale,

CH-3001 Berne

secretariat@swissboardforum.ch

www.swissboardforum.ch

En notre nom propre

Retour sur la Conférence Annuelle du SwissBoardForum 2024

Sous le thème inspirant « Une équipe gagne toujours », **Bernhard Heusler** a enthousiasmé et dynamisé la journée. Plus de 100 administrateurs de toute la Suisse se sont réunis pour échanger sur les meilleures pratiques de professionnalisation du travail des conseils d'administration.

La conférence a également offert d'autres moments forts, notamment les conférences de :

- ➔ **Jean-Philippe Bonardi**: Management stratégique dans un monde en mutation
- ➔ **Khalil Bawar** : Le rôle de l'intelligence artificielle dans la gouvernance d'entreprise

Lors des ateliers animés par **Mieke Weijenberg**, **Christian Schaffenberger**, **Richard Moore**, **Thierry Kneissler**, **Hannes Burkhalter** et **Matthieu Wildhaber**, des sujets pratiques sur l'efficacité des conseils d'administration ont été approfondis.

Un grand merci à tous les conférenciers, participants et sponsors. Nous nous réjouissons de poursuivre notre collaboration ! Toutes les photos de la conférence sont disponibles [ici](#).

Nouveaux partenariats de formation

En tant que membre du SwissBoardForum, vous bénéficiez de réductions sur un nouveau programme de formation.



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Le CAS Conseil d'administration et ESG de la Haute école spécialisée bernoise aborde les défis actuels pour les membres des conseils d'administration. Les exigences légales accrues, les technologies innovantes et les nouvelles attentes en matière de durabilité de la part des employés, des clients et des investisseurs sont autant de nouveaux défis pour les conseils d'administration. Le CAS couvre les aspects juridiques, éthiques, technologiques et économiques d'une organisation et d'une gouvernance durables. Il propose des meilleures pratiques concrètes, des approches de gouvernance innovantes et des perspectives de gestion nouvelles. Si ces sujets ainsi que les nouvelles approches de leadership en matière de durabilité, de numérisation et de *new work* vous intéressent, nous vous recommandons fortement ce CAS. En tant que membre, vous bénéficiez d'une réduction de 5 %.

Formation et perfectionnement – tarifs avantageux

En tant que membre du SwissBoardForum, vous avez accès aux séminaires, programmes de formation et événements de nos partenaires à des tarifs préférentiels. Vous trouverez un aperçu compact des offres actuelles à la fin de ce News-Point.

Annulations jusqu'à 48h à l'avance

Nous savons tous que la vie est pleine de surprises et que des événements imprévus peuvent parfois modifier nos plans. Cependant, il est important de promouvoir ensemble une culture du respect et de la considération. Les absences non excusées, en particulier sans notification, représentent un défi pour notre association et entraînent un gaspillage de ressources précieuses. Pour éviter cela, nous vous prions de bien vouloir nous informer de votre annulation au moins 48 heures avant l'événement.

SHARING EXPERIENCE

Retour sur la Conférence Annuelle du SwissBoardForum 2024



Meilleures pratiques pour améliorer le travail des conseils d'administration

En juin 2024, plus de 100 administrateurs de toute la Suisse se sont réunis lors de la conférence annuelle du SwissBoardForum pour discuter des sujets les plus importants concernant l'efficacité des conseils d'administration. Cette année, l'accent a été mis sur la performance des conseils d'administration. L'équipe Board & CEO Practice de Mercuri Urval (MU) a animé des ateliers sur l'évaluation et l'amélioration du travail des conseils d'administration.

Conseils d'administration efficaces et inclusifs : que faut-il prendre en compte ?

Lors de la réunion, des questions clés ont été abordées : comment tester et développer l'efficacité d'un conseil d'administration ? Comment améliorer l'inclusion au sein d'un conseil d'administration ? Et quelles sont les erreurs les plus courantes à éviter ? Les présidents et administrateurs non exécutifs présents ont partagé leurs expériences et perspectives, basées sur les données de l'outil MU BoardScan™.

MU BoardScan™ : une approche scientifique pour améliorer l'efficacité des conseils d'administration

L'outil MU BoardScan™ fournit une base solide pour analyser et améliorer la performance des conseils d'administration. Il permet une évaluation systématique de la situation actuelle et des contextes d'un conseil d'administration, et aide à identifier les lacunes en matière d'efficacité.



Meilleures pratiques pour des conseils d'administration efficaces

1. **Évaluation globale des risques** : les conseils d'administration doivent avoir une vue d'ensemble des risques potentiels et définir clairement les priorités stratégiques de l'entreprise.
2. **Clarté et focalisation** : un conseil d'administration efficace se caractérise par des objectifs clairs et des attentes définies pour chaque membre, notamment en ce qui concerne la sélection du bon PDG.
3. **Diversité et compétences** : une composition diversifiée du conseil d'administration, apportant différentes compétences et expériences, est essentielle pour le succès.

Meilleures pratiques pour des conseils d'administration inclusifs

1. **Promotion de la diversité** : le conseil d'administration doit veiller à recruter de nouveaux membres en dehors des réseaux existants afin d'apporter des perspectives nouvelles.
2. **Participation de tous les membres** : le président joue un rôle clé dans la création d'un environnement inclusif, où tous les membres sont activement impliqués dans les discussions et la prise de décision.
3. **Accès à des informations pertinentes** : les documents fournis doivent être préparés de manière à permettre à chaque membre de contribuer efficacement.

Les erreurs les plus courantes dans le développement de l'efficacité des conseils d'administration

1. **Absence d'objectifs clairs** : sans objectifs fixés et concertés pour la performance du conseil d'administration, une évaluation efficace n'est pas possible.
2. **Indépendance de l'évaluation** : les conseils d'administration ne doivent pas s'auto-évaluer, mais recourir à un soutien externe et indépendant.
3. **Préparation insuffisante** : les membres du conseil d'administration doivent être bien préparés pour l'évaluation et le travail visant à améliorer l'efficacité.

Conclusion

Les discussions lors de la réunion de cette année du Swiss-BoardForum ont montré à quel point il est important d'améliorer continuellement l'efficacité et l'inclusion au sein des conseils d'administration. Les trois principales conclusions de cette année sont :

1. L'efficacité des conseils d'administration est cruciale pour le succès à long terme d'une entreprise.
2. Une évaluation objective et bien organisée de la performance du conseil d'administration est essentielle.
3. Une sélection soignée et systématique des membres du conseil d'administration tenant compte des besoins futurs est indispensable.

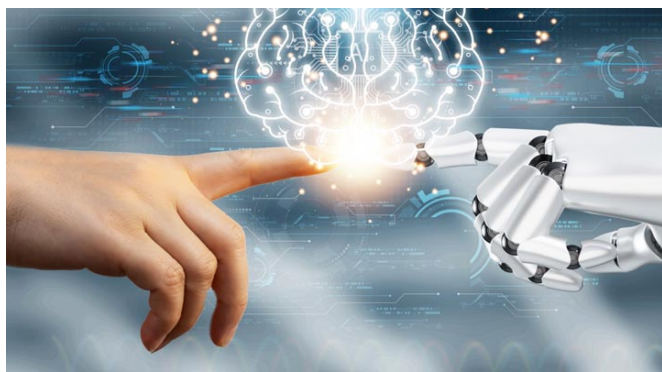
Profil de l'auteur



Christian Schaffenberger possède 23 ans d'expérience dans la recherche de membres de conseils d'administration et de dirigeants, et dirige la pratique mondiale de recherche de conseils d'administration et de PDG de Mercuri Urval en Suisse. L'atelier a été co-animé par Mieke Weijenberg et Richard Moore. Vous pouvez trouver le rapport original en anglais ici : [Rapport original](#).

L'intelligence artificielle en tant que décisionnaire suprême : Utopie ou réalité imminente ?

La réponse courte : cela dépend. Cette phrase illustre à quel point le développement de l'intelligence artificielle générative (IA générative) a progressé de manière impressionnante et rapide ces dernières années. Les PME de notre société occidentale jouent un rôle clé dans l'impact que cette technologie aura sur notre avenir. Voici un résumé de la présentation donnée lors de l'Assemblée annuelle 2024 du SwissBoardForum.



Contexte

L'intelligence artificielle générative (IA générative) est une forme d'intelligence artificielle capable de créer de nouvelles données originales qui ressemblent à celles sur lesquelles elle a été entraînée, sans pour autant être identiques. L'IA générative comprend également ce que l'on appelle des modèles de langage de grande envergure (LLM), qui traitent d'énormes quantités de données textuelles et calculent des probabilités pour des séquences de mots. ChatGPT d'OpenAI, qui utilise entre autres le LLM « gpt-4o », est un exemple bien connu. D'autres fournisseurs incluent Google avec Gemini, Meta avec la série open-source LLaMA, Perplexity et Mistral.

Importance de l'IA générative

Cette technologie transforme de nombreux secteurs tels que la communication, le marketing, l'éducation, l'art, la médecine, le droit, les finances, la politique et l'éthique. Selon une étude de PwC, l'IA générative pourrait générer en Suisse un PIB supplémentaire de 50 milliards de CHF, ce qui représente 0,5% à 0,8% du PIB. Pour les PME, une utilisation stratégique et consciente de l'IA Générative est essentielle pour rester compétitif dans cette évolution.

Utilisation de l'IA générative au quotidien

L'IA générative nous permet d'interagir en langage naturel, de créer des contenus créatifs, de soutenir la prise de

décision et de résoudre des problèmes complexes. Les prompts, ces commandes spécifiques qui guident la création, sont cruciaux pour obtenir des résultats de qualité. Plus les prompts sont précis et détaillés, meilleurs seront les résultats. Une simple recherche d'images sur Google avec « ChatGPT Cheat Sheet » offre déjà un premier aperçu des prompts spécifiques à chaque domaine. Mon hypothèse : le *prompt engineering* deviendra une nouvelle compétence de base, tout comme la lecture, l'écriture et le calcul. Soyez indulgent avec vous-même et expérimentez beaucoup. Les premiers prompts produisent rarement les résultats escomptés.

Comment personnaliser son identité avec l'IA générative ?

ChatGPT permet aux utilisateurs Premium de créer leur propre GPT. Ce « GPT personnalisé » utilise toute la puissance du LLM et peut être ajusté avec des prompts pour fournir des réponses particulièrement adaptées à des sujets spécifiques. Lors de sa création, des documents tels que les protocoles de réunions et du CA, les documents de gouvernance, les rapports annuels et les transcriptions de conférences et d'appels peuvent être ajoutés en tant que pièces jointes. Il est crucial de garder à l'esprit que ces fichiers peuvent être potentiellement accessibles à l'échelle mondiale, ce qui rend la confidentialité primordiale. Avec Microsoft Copilot Studio, il est désormais possible de créer un « GPT personnalisé » sur sa propre infrastructure. Bien qu'il reste encore certaines restrictions, il est utile de commencer à explorer et à tester cette technologie. Déjà, un CEO peut créer un « GPT personnalisé » en utilisant, par exemple, des documents de gouvernance, des rapports annuels, des prévisions particulièrement réussies, des CV et quelques transcriptions de réunions qui reflètent le langage et les questions typiques. Les employés et les cadres peuvent ainsi discuter de leurs préoccupations en premier lieu avec le CEO virtuel et améliorer la qualité des résultats. Avec chaque feedback de chat et les connaissances acquises, le « GPT personnalisé » peut être encore amélioré.

Conclusion sur les défis et opportunités de l'IA générative

L'IA générative pose de nombreux défis en termes de qualité, de sécurité, d'éthique, de régulation et de responsabilité des contenus et décisions générés. Elle exige une attitude critique et réfléchie pour reconnaître et évaluer les limites, les biais, les risques et les conséquences de cette technologie. Cependant, elle offre également de nombreuses opportunités en matière d'innovation, d'efficacité, de

créativité, d'éducation, d'inclusion et de démocratisation du savoir et des compétences. L'IA générative ouvre de nouvelles perspectives pour transformer notre société démocratique libérale de manière à ce qu'elle reste libre et démocratique dans les décennies à venir. La réussite de cette transformation dépendra des décisions, de la volonté d'apprendre et de l'appétit pour le risque de chaque PME, de leur direction et de leur conseil d'administration. En résumé : la balle est dans votre camp. Faites-en bon usage !



Encadré : IA générative

- Technologie produisant des données nouvelles et originales.
- Essentielle pour de nombreux secteurs ; son utilisation stratégique est fondamentale pour les PME.
- Des inputs spécifiques/prompts sont nécessaires pour une utilisation réussie et sont facilement accessibles.
- Les PME peuvent créer des « GPT personnalisés » pour des sujets et personnes spécifiques avec ChatGPT ou Copilot Studio.
- Les conseils d'administration et les CEO ont la responsabilité d'apprendre l'IA générative et de l'utiliser à bon escient pour leur entreprise.

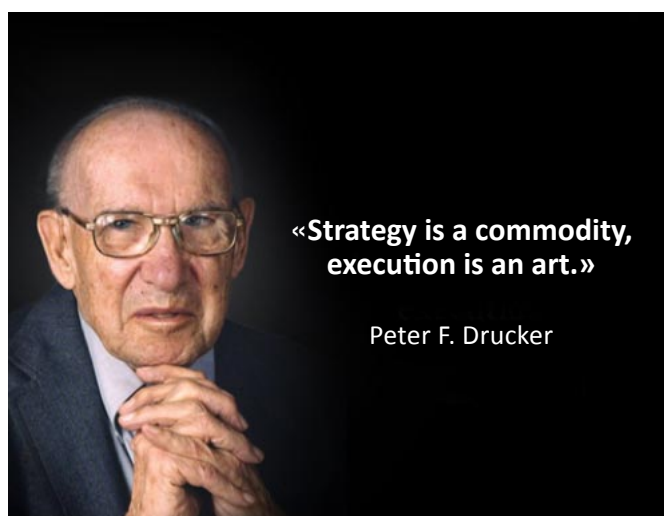
Profil de l'auteur



Khalil Bawar est un administrateur en devenir et une force motrice dans le domaine de l'intelligence artificielle générative reconnu pour ses solutions GPT sur mesure via gptfactory.me. En tant que manager visionnaire, enseignant inspirant et militant engagé, il a marqué de son empreinte les domaines de la stratégie, de l'innovation, de l'intelligence artificielle et du développement durable. Sa solide formation en biologie et en économie lui permet, depuis 2012, d'accompagner les dirigeants et les comités décisionnels de secteurs clés tels que l'énergie, la pharmacie, la finance, la logistique et le TIC dans leurs processus de transformation. Ayant grandi en Allemagne, Khalil Bawar a renforcé son vaste éventail de compétences grâce à son engagement dans diverses campagnes électorales, y compris celle d'Hillary Clinton lors de l'élection présidentielle américaine de 2016. Depuis 2019, Khalil Bawar vit avec sa famille en Suisse, où il est responsable du développement commercial chez PostFinance.

SHARING EXPERIENCE

La responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de l'exécution d'une stratégie



Dans l'excellent *article de notre précédente newsletter*, nous avons pu aborder cette responsabilité fondamentale propre au Conseil d'Administration de définir la (meilleure / moins pire) stratégie. Nous suivons ici les pas de Peter F. Drucker pour aborder les 90% de travail restant une fois la stratégie définie : l'exécution.

Le Code Suisse de Bonnes Pratiques pour la Gouvernance d'Entreprise stipule que la mission du Conseil d'Administration est de veiller « à ce que la stratégie, les risques et les moyens financiers concordent fondamentalement » lors de l'établissement de la planification.

Cette concordance d'objectifs, de ressources et de temps doit donc être planifiée et régulièrement contrôlée en fonction des risques et opportunités qui se matérialisent au fil du temps.

Ce que vous pouvez faire en tant que membre du conseil d'administration pour vous assurer de la bonne exécution de votre stratégie d'entreprise

Si pour Peter F. Drucker, la recherche du gain financier ne doit pas primer sur la création de valeur, il s'agit d'abord et avant tout de rappeler que l'exécution doit créer de la valeur. Si l'exécution devient stérile (« nous faisons comme on nous a dit de faire »), il y a fort à parier que la maladie bien connue de la bureaucratie chronophage et énergivore est déjà à l'oeuvre dans le corps de l'entreprise.



Le mieux, pour assurer continuellement cette fertilité de l'exécution, est de s'armer d'une épée à double tranchant :

- ➔ un tranchant pour s'assurer que cette exécution est en pleine adéquation, en congruence, avec la stratégie définie
- ➔ un autre tranchant pour questionner cette exécution en permanence afin de la rendre la meilleure possible

Loin des discours lénifiants, il s'agit pour les membres du conseil d'administration de vérifier les éléments de contrôle suivants.

Premier contrôle : veiller à l'exécution optimale du board

Pour reprendre les mots d'Albert Schweitzer, « L'exemplarité n'est pas une façon d'influencer les autres; c'est la seule. » Il est sain et cohérent de balayer devant sa propre porte en vérifiant régulièrement la bonne exécution des séances du conseil d'administration avec grâce aux points suivants :

- ➔ Les membres se connaissent et entretiennent une confiance réciproque.
- ➔ Les membres s'expriment de manière factuelle et concise.
- ➔ Les membres osent poser des questions simples sans peur de paraître incompetent ou des questions complexes sans tabou.
- ➔ Les décisions prises répondent aux principes de subsidiarité, de consensus, de rapidité ou a minima de temporalité adéquate.

Lors des séances et entre celles-ci **les membres du conseil d'administration s'investissent personnellement pour améliorer leurs connaissances**

- ➔ des clés décisionnelles à l'origine de la stratégie validée,
- ➔ du fonctionnement de l'entreprise, de ses défis,

- ➔ et aussi des salariés qui concrétisent cette grande aventure humaine qu'est l'entreprise.

Deuxième contrôle : veiller à l'instauration d'un système de gestion adapté et mettre en oeuvre la gouvernance de l'entreprise

Si la stratégie définie n'est pas parfaite, elle reste dans la grande majorité des cas la meilleure possible, avec des bénéfices à la fois réalistes et tangibles. Au pire, les moins bonnes stratégies ou celles qui deviennent contre-productives sont le plus souvent corrigées voire stoppées en cours de route. Cependant, si **le système de gestion de l'entreprise n'est pas adapté**, qu'importe la stratégie, **c'est tout le navire qui au mieux est à l'arrêt**, au pire fuit déjà.

Un bon moyen de vérifier ce système de gestion – et que quasiment aucune entreprise n'utilise à ma connaissance – est d'abord de **sonder les salariés sans responsabilité managériale** pour savoir ce qu'ils ont compris de la stratégie définie, du fonctionnement de l'entreprise en termes de prises de décisions, de contrôle des risques, d'évolutions technologiques et organisationnelles, de capacités d'exécution et de croissance.

La différence entre un système de gestion adapté et un système inadapté est la même qu'entre un pilote chevronné qui sait ce qu'il fait et où il se dirige et un jeune candidat à l'aviation qui se pose une multitude de questions sur les commandes, les protocoles à suivre, les risques à éviter. « Adapté » veut donc dire que les cadres et employés de l'entreprise savent ce qu'ils font, pourquoi ils le font, comment ils le font de la meilleure manière et surtout quelles directions ils vont suivre.

Un deuxième moyen de vérifier ce système de gestion adapté est de suivre le vieil adage « les paroles s'envolent, les

écrits restent. » Sans tomber dans l’ultra-formalisme, **il faut un minimum de formalisation régulièrement actualisée** pour assurer la pleine compréhension et l’adaptation continue du fonctionnement – alias l’exécution choisie – et de la stratégie.

Troisième contrôle : veiller à l’instauration d’un système de contrôle interne adapté à l’entreprise

En matière de SCI (Système de Contrôles Internes), j’ai été souvent défavorablement surpris et rarement « déçu en bien ». Je crois avoir vu, en quinze années de conseil et une bonne quarantaine d’entreprises conseillées, tous les excès possibles : le système informatique lacunaire, celui trop détaillé que personne ne remplit correctement, celui qui a un défaut de conception que personne ne corrige, celui à peu près bien fait mais que personne revoit, etc. À ce compte là, je privilégie encore un système simple comme Google Sheet ou Excel et suffisamment léger et pertinent à une machine de guerre inutile.

Les contrôles internes ne sont pas et ne devraient jamais être « un mal nécessaire ». Au-delà des bonnes pratiques ou des réglementations, il s’agit de factueliser ce qui ne marche pas et le vrai risque, celui qui est en train de se matérialiser factuellement (le risque potentiel ou supposé ou encore probable est pour moi relatif à un tout autre domaine qui est celui de l’analyse de risque). **Il s’agit donc de sécuriser et de bonifier l’exécution.** Et si certains contrôles peuvent être récurrents et automatiques – comme les checks avant le décollage – **l’esprit de contrôle doit pourtant rester largement ouvert** et remonter tous les points dysfonctionnels sans idée de champ spécifique à remplir mais bien d’un champ libre.

Enfin, rappelons que le contrôle de l’exécution n’est pas la prérogative réservée du Chief Executive Officer. On ne peut pas correctement à la fois diriger l’exécution et la contrôler, un tel manque de recul peut même être préjudiciable. **Le board a donc un rôle décisif dans le contrôle de l’exécution.**

Last but not least : pas seulement un article ...

Pour concrétiser cette réflexion sur la bonne exécution – créatrice de valeur – comme objet de contrôle des membres de conseils d’administration et **mieux lier cette réflexion à votre mandat de board member**, j’ai conçu un questionnaire/sondage rapide.

Ce « self-assessment » rapide fait partie intégrante de mon *final paper* en vue de ma diplomation (CAS International board member) avec comme focus l’exécution pour les board members et comme partenaire de recherche, le board de *mci group*, fleuron de la communication internationale basée à Genève dont voici les tous derniers chiffres édifiants du *Rapport Annuel 2023*.



Capture screen of the 2023 mci group Annual Report

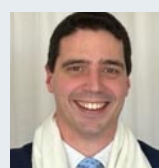
Au-delà de l’exercice académique, j’espère que vous allez trouver votre propre intérêt à le remplir et qu’il vous permettra de mieux ancrer cette saine préoccupation de la bonne exécution en votre qualité de *board member*.

Si le nombre de répondants est suffisant (minimum 10 boards différents), je m’engage à mettre à disposition de tous les membres du SwissBoardForum une présentation des résultats sous la forme d’une vidéo YouTube consultable en tout temps et tous lieux. Mylène – que je remercie encore pour l’opportunité de cet article – me souffle à l’oreillette de bien vous préciser la valeur ajoutée à répondre à ce self-assessment. Celle-ci est double : (i) lors du self-assessment, vos réponses vous feront prendre conscience de votre niveau de confort/maturité sur cette saine préoccupation; (ii) lors de la restitution youtube des résultats, vous pourrez vous comparer à vos homologues et découvrir des leviers possibles pour améliorer vos compétences sur ce sujet.

Bien évidemment, un champ libre pour confirmer la pertinence et la complétude des questions termine ce questionnaire en guise de « contrôle de bonne exécution », je ne me refais pas !

[Lien vers le questionnaire](#)

Profil de l’auteur



Thibault Gallineau

Consultant en stratégie et management depuis 2009 et indépendant depuis 2018, il accompagne ses clients dans toute la Suisse pour la gestion de leurs projets stratégiques et l’optimisation de leur exécution au sein des board. Il est président de la Fédération Suisse des Consultants Indépendants.

Ce qu'il faut prendre en compte en tant que membre du conseil d'administration concernant l'étendue de la couverture de la police d'assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants



À intervalles réguliers et parfois en fonction de la situation économique, la presse fait état de la responsabilité des conseils d'administration et des gérants. Le respect de la loi désormais plus stricte sur la protection des données et les cyberattaques contre les entreprises, petites ou grandes, qui font déjà partie de l'ordre du jour, devraient faire figurer le thème de l'assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants en tête de la liste des priorités personnelles des personnes. Ce ne sont là que deux des nombreux autres sujets dans le domaine de la compliance.

Introduction

Le sujet ne peut pas être traité de manière exhaustive dans le présent article. Cependant, il s'agit au moins d'alimenter une réflexion qui aidera à faire le point sur sa propre responsabilité en tant qu'organe et sur l'assurabilité de ces risques.

Dans une économie complexe basée sur la division extrême du travail, même les organes des petites entreprises sont rapidement confrontés à la question de la compliance. En tant que fournisseurs d'entreprises actives à l'échelle mondiale, elles sont également soumises aux obligations de diligence qui s'appliquent dans un environnement international. À titre d'exemple, on peut se référer à la Directive (UE) 2024/1760 du 13 juin 2024 sur le devoir de diligence des entreprises en matière de durabilité. L'existence d'une couverture d'assurance appropriée ne dépend donc pas du fait qu'une entreprise soit grande ou petite, mais des risques auxquels elle est exposée. Une activité internationale est donc une indication que les risques de responsabilité sont plus importants que dans le cas d'une entreprise exerçant exclusivement son activité en Suisse.

Responsabilité civile et couverture d'assurance

Outre la gestion globale de l'entreprise et l'émission des instructions nécessaires, le devoir de diligence et de loyauté ainsi que la notification du surendettement font également partie des devoirs et obligations essentiels d'un membre du conseil d'administration. La loi définit les attributions que le conseil d'administration peut déléguer (art. 716a CO). En raison de la possibilité de délégation, il est important qu'il existe un règlement d'organisation qui définit la responsabilité déléguée à la direction.

Pour que la couverture d'assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants puisse s'appliquer, il doit être possible d'accuser un organe de direction d'avoir manqué à son devoir de diligence. Pour faire valoir avec succès une demande de dommages et intérêts, il faut en outre (a) un dommage, (b) un manquement aux obligations, (c) une faute et enfin (d) un lien de causalité entre le dommage et le manquement aux obligations.

Selon la conception de la police, l'assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants couvre les dommages causés par l'organe. En règle générale, la protection juridique passive fait également partie de l'étendue de la couverture. Cela peut être considéré comme une forme d'assurance de protection juridique. Celle-ci n'intervient toutefois que si la couverture d'assurance est donnée, raison pour laquelle la prise en charge des frais de défense est régulièrement soumise à cette réserve. Or, cette information n'est souvent connue que lorsque les faits correspondants ont été établis ou qu'un verdict définitif est disponible. Par conséquent, les frais de défense sont préfinancés par l'assureur, sous réserve de couverture effective.

Somme d'assurance et sous-limites

Les polices d'assurance prévoient une garantie unique par année d'assurance. Cette somme d'assurance est à la disposition de tous les organismes conjointement et doit être partagée avec tous. Si elle est épuisée et qu'il y a d'autres cas d'assurance, il peut arriver qu'un organe ne soit plus couvert. Cependant, il est possible de réserver les sommes assurées à l'avance, sinon la règle « first come, first served » s'applique.

Dans la pratique, la police définit ce que l'on appelle des sous-limites pour les couvertures individuelles. Il existe notamment des limites à la défense contre les réclamations injustifiées (protection juridique passive), aux coûts liés aux risques de réputation, aux réclamations liées aux conflits au travail, etc. Il est important que ces sous-limites soient connues et délibérément choisies. Par exemple, le risque que les organes n'aient pas veillé à ce que l'entreprise assume son devoir d'assistance envers les employés a été mis en avant ces derniers temps. C'est particulièrement vrai dans le cadre d'affaires de « whistleblowing » et d'enquêtes internes. Aujourd'hui, les organes exécutifs ou la direction peuvent rapidement être confrontés à une plainte pénale de la part d'un employé insatisfait. Aux États-Unis en particulier, il peut arriver que la sous-limite pour les frais de défense soit épuisée avant le jugement final.

Pré-risque – post-risque – run-off

Il convient d'être particulièrement attentif lors de la souscription d'une nouvelle police ou d'un changement d'assureur. Trois mots-clés sont importants ici : le pré-risque, le post-risque et la couverture de run-off.

Les polices d'assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants prévoient également une couverture d'assurance pour les manquements aux obligations commis avant le début de la police (pré-risque), dans la mesure où le preneur d'assurance ou les assurés n'en avaient pas ou n'auraient pas pu en avoir connaissance lors de la conclusion du contrat d'assurance. De cette façon, les assureurs veulent éviter que les « maisons déjà en feu » ne soient assurées.

Si l'on connaît des circonstances pouvant conduire à un sinistre, un changement d'assureur pour cet événement peut entraîner la perte de la couverture d'assurance. Il est vrai que de nombreuses polices prévoient la possibilité de signaler les circonstances à l'assureur précédent avant le changement. Mais celles-ci doivent répondre aux exigences des conditions contractuelles, ce qui n'est pas toujours facile à garantir. Dans ce cas, une prudence particulière doit être apportée lors de la déclaration du dommage.

Dans le cas d'une assurance post-risque, il n'y a aucune garantie que la couverture d'assurance sera fournie jusqu'à la fin du délai de prescription. Le risque est que le contrat ait expiré, qu'aucune prétention n'ait encore été réclamée pour une obligation de diligence qui a été commise, mais que le délai de prescription de la responsabilité n'ait pas encore expiré. Les assureurs proposent des couvertures complémentaires. Il peut alors être convenu que des notifications préventives (« notice of circumstances ») ou un délai de déclaration tardif (« extended reporting period ») sont possibles.

Les polices D&O prévoient généralement que la couverture peut être modifiée dans les cas suivants :

- fusion de l'entreprise,
- changement de contrôle « change of control »,
- ouverture de la faillite (art. 55 LCA), moratoire sur la restructuration de dettes, liquidation.

Dans tous ces cas, la police reste en vigueur jusqu'à son expiration normale. Toutefois, elle ne couvre que les demandes de dommages et intérêts pour manquements aux obligations commis avant la date de l'événement ; ceux qui suivent ne sont plus couverts (« run-off »). La couverture run-off permet d'acheter une couverture d'assurance après la survenance des événements susmentionnés.

Clauses individuelles

Enfin, il convient maintenant d'introduire brièvement quelques clauses d'assurances spéciales :

- Le risque que des collaborateurs engagent des poursuites civiles ou pénales à l'encontre des organes a déjà été évoqué. Le risque des frais de procédure pénale et des demandes de dommages et intérêts peut être assuré en conséquence.
- En cas de manquement à ses obligations et de décès d'un organe, les héritiers peuvent être confrontés à une demande de dommages et intérêts. Comme on le sait, les organes sont responsables avec leur patrimoine privé et cette responsabilité s'étend au-delà du décès, c'est-à-dire que la demande de dommages et intérêts relève de la succession. C'est pourquoi il peut être judicieux de veiller à ce que les héritiers soient également sur un pied d'égalité avec les personnes assurées en cas de manquements dont l'organe (c'est-à-dire la personne assurée) peut être tenu responsable.
- Sur convenance, l'assureur prend en charge les frais de défense pénale encourus dans le cadre d'une procédure pénale engagée pour la première fois au cours de la période d'assurance à l'encontre d'une personne assurée pour un manquement à une obligation susceptible d'entraîner une demande de dommages et intérêts de l'assuré.
- Il peut être convenu que l'assureur prendra en charge les frais de contestation des décisions de justice dans les cas suivants : a) restriction de la liberté de circulation transfrontalière, b) interdiction d'exercer une fonction d'organe, c) confiscation de biens privés, d) procédures liées aux demandes d'extradition ; il y a souvent une exclusion pour les États-Unis et le Canada.
- Enfin, la réputation d'une personne assurée peut également être considérablement endommagée en raison d'un sinistre couvert. Si la clause est convenue en conséquence, l'assureur indemnifiera les frais de restauration de la bonne réputation.

Réflexion finale

- ➔ La société elle-même, les dirigeants et les membres du conseil d'administration peuvent être tenus personnellement responsables en vertu du droit civil et pénal dans le cadre de leurs activités commerciales.
- ➔ La numérisation et l'internationalisation ouvrent de nouvelles zones de risques qui doivent être examinées dans le cadre de l'analyse des risques d'une entreprise.
- ➔ Les solutions d'assurance ne couvrent que partiellement les risques auxquels sont exposés les dirigeants et les membres du conseil d'administration. Il est donc très important d'effectuer une analyse individuelle minutieuse de la couverture d'assurance requise.
- ➔ En raison de la diversité des concepts de couverture et des conditions d'assurance, il existe un risque de lacunes dans la couverture et de double assurance. Une analyse des différents produits d'assurance est donc conseillée. La prudence est de mise avec des primes très bon marché, car des lacunes dans la couverture peuvent facilement se produire ici.
- ➔ La meilleure protection reste la prévention par l'identification des risques pertinents, la planification des instruments de contrôle, l'examen des possibilités contractuelles de limitation des risques et la mise en place des mesures préventives nécessaires (gestion des risques).

DROIT

Attribution intransmissible et inaliénable

par **Stefanie Meier-Gubser, partenaire advokatur56 ag, ambassadrice du SwissBoardForum**



Le droit des sociétés confère au conseil d'administration d'une société anonyme des attributions intransmissibles et inaliénables. Ainsi, la loi exige que le conseil d'administration exerce la direction générale de la société et émette les directives nécessaires. Voici un aperçu de l'importance pratique de cette obligation.

La direction générale de la société est la principale responsabilité du conseil d'administration. En tant qu'organe de direction stratégique de l'entreprise, il est habilité à et si nécessaire obligé de donner des instructions. La direction stratégique (direction générale) comprend essentiellement :

Profil de l'auteur



Peter Haas est cofondateur d'Eversheds Sutherland Suisse. Il en a été managing partner de septembre 2013 à décembre 2023, et préside depuis juin 2023 le conseil d'administration. Ses domaines de prédilection sont le droit procédural national et international, ainsi que le droit du travail et des contrats. Depuis plusieurs années, il se spécialise dans le domaine du droit des assurances et de la responsabilité civile.

Peter Haas a été juriste d'entreprise pendant plusieurs années dans l'une des plus grandes compagnies d'assurances suisses, et avocat dans un cabinet d'avocats spécialisé en droit des affaires.

Il a étudié à l'Université de Berne et a obtenu son brevet d'avocat en 1994. Il a poursuivi des études post-universitaires en droit européen à l'Université d'Essex (Royaume-Uni) et est titulaire d'un LL.M. en droit européen, en droit international privé ainsi qu'en arbitrage.

- ➔ la définition de la stratégie et des objectifs stratégiques de la société ;
- ➔ la détermination, la mise à disposition et le maintien des moyens, ressources, structures et systèmes nécessaires ;
- ➔ le suivi, le contrôle et, si nécessaire, l'ajustement de la stratégie, des ressources ou des structures.

Le conseil d'administration est tenu, en vertu de son devoir de diligence, de prendre des mesures stratégiques en cas de besoin (« obligation d'intervention stratégique »). Il doit intervenir activement lorsqu'il constate des erreurs ou des irrégularités, ou lorsque les choses évoluent différemment de ce qui était prévu.

Intransmissibilité et inaliénabilité des attributions

Le conseil d'administration peut prendre des décisions dans toutes les affaires qui ne sont pas attribuées par la loi ou les statuts à l'assemblée générale (ce que l'on appelle la présomption de compétence en faveur du conseil d'administration), et il gère les affaires de la société dans la mesure où il n'a pas délégué la gestion. Pour les attributions essentielles de l'article 716a, alinéa 1 CO, le conseil d'administration reste en tout cas responsable.

L'intransmissibilité des attributions signifie l'interdiction pour le conseil d'administration de déléguer les décisions correspondantes. L'inaliénabilité des attributions interdit à d'autres organes, notamment l'assemblée générale, de s'arroger la compétence décisionnelle correspondante. En d'autres termes, le conseil d'administration doit prendre les

décisions dans ce domaine de compétences impératives. Toutefois, il n'est pas obligé d'exécuter personnellement les tâches préparatoires et exécutives. Par exemple, la décision concernant la stratégie de l'entreprise incombe à l'ensemble du conseil d'administration. Cependant, la préparation des bases, des projets et des variantes peut être déléguée.

Art. 716a al. 1 CO – Attributions intransmissibles du conseil d'administration

¹ Le conseil d'administration a les attributions intransmissibles et inaliénables suivantes :

1. La direction générale de la société et l'émission des directives nécessaires ;
2. La détermination de l'organisation ;
3. La conception de la comptabilité, du contrôle financier et de la planification financière, dans la mesure où cela est nécessaire à la gestion de la société ;
4. La nomination et la révocation des personnes chargées de la gestion et de la représentation ;

5. La surveillance générale des personnes chargées de la gestion, notamment en ce qui concerne le respect des lois, des statuts, des règlements et des directives ;
6. La rédaction du rapport de gestion ainsi que la préparation de l'assemblée générale et l'exécution de ses décisions ;
7. La présentation d'une demande de sursis concordataire et l'information du tribunal en cas de surendettement ;
8. Dans les sociétés dont les actions sont cotées en bourse : l'établissement du rapport de rémunération.

² [...]

SWISSBOARDFORUM

Offres de formation continue actuelles – Classées par ordre alphabétique



L'Académie des administrateur.trice.s – ACAD

L'ACAD offre un programme de formations pour les membres de Conseil d'administration et de fondation. Son approche pragmatique composée de jeux de rôles, d'échanges d'expériences en petits groupes et de témoignages de praticiens en fait une référence en Suisse romande. La formation certifiante ACAD+ reconnue par les Chambres latines du commerce et de l'industrie comporte 4 modules et permet d'acquérir toutes les compétences nécessaires à la haute direction et à la haute surveillance de sociétés et fondations suisses.

En outre, un programme de formations continues à la carte permet de compléter et d'élargir ses compétences professionnelles en gouvernance d'entreprise.

Le calendrier complet des formations est disponible sur www.acad.ch.

BFH CAS Conseil d'administration & ESG

Le CAS Conseil d'administration & ESG s'adresse aux membres actifs des conseils d'administration et à toutes les personnes intéressées qui souhaitent se qualifier pour cette position exigeante au sein d'un conseil d'administration. L'objectif est que vous preniez connaissance des défis juridiques, sociétaux et économiques actuels auxquels les membres des conseils d'administration sont confrontés en matière de durabilité, de numérisation et de gestion ESG. Sur cette base, vous développerez des solutions spécifiques pour votre propre organisation.

🕒 Début : automne 2024

🔗 Lien : <https://www.bfh.ch/de/weiterbildung/cas/verwaltungsrat-esg/>

EXPERTsuisse – Association des experts en audit, fiscalité et fiduciaire

L'offre de formation continue d'EXPERTsuisse, qui englobe plus de 200 manifestations par an, comprend également des cours destinés aux membres de conseils d'administration et de directions.

Profitez de connaissances actuelles, de contenus pratiques et d'un réseau précieux concernant des thèmes tels que la gouvernance d'entreprise, la gestion financière et la gestion stratégique.

Voici l'offre complète de formation continue d'EXPERTsuisse : www.expertsuisse.ch

Foundation Board Academy

« Diriger une fondation, c'est exactement la même chose que diriger une entreprise ». C'est par cette citation que Hansjörg Wyss, entrepreneur et philanthrope, souligne les exigences croissantes auxquelles doivent répondre les membres des conseils des fondations d'utilité publique. Leurs formations initiale et continue sont par conséquent d'autant plus importantes.

Depuis quatre ans, la Foundation Board Academy de l'Université de Bâle propose des séminaires agiles aux futurs présidents et membres actifs des conseils de fondations d'utilité publique en collaboration avec WISE Philanthropy Advisors pour la Suisse Romande. Les séminaires durent trois jours et permettent une formation continue de haute qualité, orientée vers le quotidien, ainsi qu'une réflexion stimulante sur les thèmes et tendances actuels. Valorisants, avec une pertinence pratique et des formats interactifs.

« Better Foundation Governance » – Séminaires agiles

En français :

- ➡ 24 – 26 octobre 2024, Hôtel Odelya, Bâle (complet)
- ➡ 25 – 27 septembre 2025, Hôtel Odelya, Bâle

www.foundationboardacademy.ch

Institute for Law and Economics – Université de Saint-Gall Board Essentials 2024/2025

Vous cherchez à acquérir des connaissances approfondies et pratiques pour votre rôle au sein du conseil d'administration ? Le programme Board Essentials, développé conjointement par l'Institut de Droit et d'Économie de l'Université de Saint-Gall et la SIX Swiss Exchange, vous offre l'opportunité de vous informer sur les dernières tendances et meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise.

Le programme comprend 8 modules et se déroulera d'octobre 2024 à mars 2025. Tous les intervenants sont des experts dans leur domaine et s'efforcent de fournir un aperçu pratique.

Vous trouverez plus d'informations sur le programme ici : [Lien](#)

Rochester-Bern Executive Programs

En tant que l'une des principales écoles de commerce en Suisse, RoBe propose un large éventail de formations pour les cadres et les membres de conseils d'administration. Les membres de SBF bénéficient de 10 % de réduction sur les programmes suivants :

CAS Conseil d'administration

Le programme répond aux besoins spécifiques et aux défis des conseils d'administration dans les PME.

- ➡ Début : 13.11.2024
- ➡ [Lien : www.rochester-bern.ch/vr](http://www.rochester-bern.ch/vr)

Séminaire Conseil de fondation

Le séminaire pour l'organe suprême de la fondation fournit les outils nécessaires pour réussir le travail de fondation.

- ➡ Date : 26 – 28.06.2025
- ➡ [Lien : www.rochester-bern.ch/sr](http://www.rochester-bern.ch/sr)

Séminaire Compétences en présidence du conseil d'administration

Le séminaire pour les présidents de conseils d'administration dans les PME aborde les thèmes typiques de la présidence et fournit des instruments importants ainsi que des solutions rapidement applicables.

- ➡ Début : 05 – 07.11.2025
- ➡ [Lien : www.rochester-bern.ch/vrp](http://www.rochester-bern.ch/vrp)

Schulthess Forum Conférence SZW 2024

Le 24 septembre 2024, le Schulthess Forum invite à la conférence SZW à Zurich. Le nouveau droit des sociétés sera au centre des discussions, avec des experts partageant leurs premières expériences et recommandations. Seront abordés des thèmes tels que les assemblées générales virtuelles, les réunions de conseils d'administration, les statuts et règlements d'organisation, les procédures de restructuration, ainsi que le reporting non financier et le capital conditionnel. La conférence mettra en lumière les questions centrales pour la pratique et offrira une plateforme précieuse pour échanger et discuter des défis actuels et des évolutions.

Pour plus d'informations, consultez le [site web](#).

Executive Strategy Champion

Hannes Burkhalter (entrepreneur et administrateur de plusieurs PME et start-up) et Thierry Kneissler (co-fondateur et ancien CEO de TWINT, administrateur de plusieurs PME et start-up) proposent une formation en stratégie spécialement conçue pour les PME, qui s'adresse aux présidents de conseils d'administration, aux membres du conseil et aux CEO.

L'événement est conçu pour un groupe restreint et sélectionné, afin de garantir un environnement de réflexion intensive et personnelle. Vous recevrez des outils pratiques

et des check-lists pour relever avec succès les défis stratégiques actuels et futurs au sein du conseil d'administration d'une PME.

Les cours de formation en 2025

➔ 26 – 27.03.2025

➔ 19 – 20.11.2025

Toutes les informations et le lien d'inscription sont disponibles sur <https://strategychampion.ch/executive>.

Verwaltungsrat Management AG

Les 6 et 7 mai 2025, la Verwaltungsrat Management AG organise la 5^e édition de la série de séminaires «*Meilleures pratiques du conseil d'administration – Partie II*» au KKL de Lucerne. En s'appuyant sur une vision holistique et systémique, le séminaire aborde de manière pratique les sujets qui représentent aujourd'hui les plus grands défis dans les conseils d'administration. Ce séminaire de perfectionnement s'adresse aux personnes ayant déjà suivi le séminaire «*Meilleures pratiques du conseil d'administration – Partie I*» (organisé chaque année en octobre) ou exerçant des fonctions de présidence/membre au sein de conseils d'administration ou de fondations.

Lien : www.vrmanagement.ch

ZfU – Zentrum für Unternehmungsführung AG

Les entrepreneurs, administrateurs, CEO, cadres et spécialistes trouvent dans les formations ZfU des partenaires compétents pour développer leurs compétences afin de relever les défis en matière de gestion d'entreprise, de stratégie, de leadership et au niveau personnel. Les contenus se concentrent sur une mise en pratique directe. Nos intervenants et formateurs renommés – tous des spécialistes reconnus avec une vaste expérience pratique – sont à vos côtés. Si vous souhaitez apprendre des meilleurs, vous êtes au bon endroit.

Pour les entreprises, nous créons des programmes sur mesure avec une valeur durable.

Lien : www.zfu.ch

AGENDA SWISSBOARDFORUM

OCTOBRE

01.10.2024 | 17h30 | Lausanne

Cercle des Président·e·s Romandie

NOVEMBRE

05.11.2024 | 17h30 | Marriott Hotel Zurich

Künstliche Intelligenz – Chance oder Jobkiller?

11.11.2024 | 17h30 | Hotel de la Paix Lausanne

Guide du conseil d'administration – Présentation de la 3^e édition

19.11.2024 | 12h00 | Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève CCIG

Favoriser la durabilité et développer une stratégie ESG, le rôle du conseil d'administration

19.11.2024 | 17h30 | Hotel Schweizerhof Berne

VR-Inside (Suisse alémanique)

DÉCEMBRE

03.12.2024 | 17h30 | mindyourstep GmbH Zurich

Wie kann ich mich für Verwaltungsratsmandate besser positionieren?

SAVE THE DATE 2025

03.02.2025 | 11h00 | Zurich

06.02.2025 | 17h30 | Lausanne

25.03.2025 | 17h30 | Berne

01.04.2025 | 17h30 | Lausanne

IMPRESSUM

Rédactrice responsable :

Mylène Thiébaud, directrice du SwissBoardForum

Mise en page : Silversign GmbH, Berne

Images : www.istock.com

SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année

Informations : www.swissboardforum.ch