



NEWSLETTER

MARS 2025

EN NOTRE NOM PROPRE

- ➔ Annual Conference 2025

DROIT

- ➔ Définition de l'organisation de la société et du conseil d'administration

SHARING EXPERIENCE

- ➔ De la prévention des risques à l'orientation vers les opportunités
- ➔ Diriger en toute conscience des organisations à but non lucratif
- ➔ Qu'est-ce que le succès ? L'audace de rester flou lors des discussions sur la performance

point⁶¹

Chers membres du SwissBoardForum

La croissance est le moteur naturel de toute organisation performante, mais est-elle encore une opportunité ou déjà un risque en période d'incertitude ? Entre perturbations du marché à l'échelle internationale, transformation numérique et incertitudes géopolitiques, les conseils d'administration sont confrontés à une question décisive : quand la croissance permet-elle de garantir l'avenir et à quel moment devient-elle un fardeau ?

Il y a quelques années encore, la croissance était considérée comme un indicateur de réussite universel. Les entreprises en expansion apparaissaient comme des leaders du marché. Or, une autre réalité se dessine aujourd'hui : une croissance n'est pas toujours durable et chaque expansion n'est pas forcément un signe de stabilité.

Les prévisions économiques pour 2025 sont ambivalentes :

- Le SECO table sur une croissance modérée de 1,5 % du PIB contre 1,3 % pour les économistes de Raiffeisen, donc une reprise, certes, mais assez loin d'une croissance dynamique.
- 59 % des PME exportatrices prévoient une croissance, mais seulement 16 % d'entre elles s'attendent à ce qu'elle soit supérieure à 10 %.¹
- Les risques de change (56 %), la relation avec l'UE (40 %) et les nouveaux obstacles au commerce (36 %) restent des défis majeurs pour de nombreuses entreprises.

Ces chiffres montrent que l'économie suisse continue de résister, mais il n'en reste pas moins qu'elle est sous pression. Les PME en particulier, qui sont traditionnellement fortement dépendantes des exportations vers l'Allemagne et la France, doivent procéder à une réorientation stratégique.

« Sharing Experience » : tirer parti des connaissances des autres

Dans ce numéro de la newsletter point, nous ne remettons pas en question la croissance en tant qu'automatisme, mais en tant que décision délibérée et stratégique. Nos membres fournissent de précieuses pistes de réflexion à ce sujet : Quelle forme de croissance est judicieuse ? Et comment peut-on la piloter activement ?

Trois membres de notre réseau partagent leurs points de vue dans ce numéro :

- **Daniel P. Huber** se demande si le conseil d'administration accorde le même degré d'attention dans ses analyses à l'exploitation optimale des opportunités qu'à la prévention des risques.

- **Urs Frei** explique comment le leadership et la gouvernance contribuent au développement durable dans des organisations qui ne tablent pas sur une mise à l'échelle classique.
- **Stephan Hostettler** va encore plus loin en se demandant comment définir le succès quand les indicateurs de croissance traditionnels ne suffisent plus.

Ces points de vue montrent que la croissance n'est pas une formule universelle, mais une décision stratégique aux multiples facettes. Les conseils d'administration sont tenus non seulement d'identifier les opportunités de marché, mais aussi d'évaluer les risques, de réduire les dépendances et de concevoir la croissance comme un élément d'une stratégie d'entreprise résiliente à long terme.

Conseils d'administration : comment piloter la croissance en 2025

L'agenda des conseils d'administration 2025² présente huit thématiques principales auxquelles s'intéressent tout particulièrement les conseils d'administration cette année. Trois d'entre elles sont décisives pour la gestion de la croissance et exigent des orientations ciblées :

Classer stratégiquement les incertitudes géopolitiques et économiques

Les conflits commerciaux, la volatilité des marchés et la fragmentation géopolitique exigent une gestion proactive des risques. Les conseils d'administration doivent non seulement comprendre les risques, mais aussi identifier les opportunités, qu'il s'agisse de nouveaux partenariats, de chaînes d'approvisionnement résilientes ou de « friendshoring » stratégique. En 2025, la croissance implique également de réduire de manière ciblée la dépendance vis-à-vis des marchés critiques et d'évaluer d'autres sites.

Utiliser l'IA générative avec circonspection en tant que facteur de croissance

Les technologies d'IA modifient à une vitesse fulgurante les modèles de création de valeur et les mécanismes du marché. Les conseils d'administration sont mis au défi d'évaluer les gains de productivité et les risques. Comment automatiser les processus sans compromettre la qualité des décisions stratégiques pour l'entreprise ? L'agenda recommande la mise en place d'une structure de gouvernance claire pour encadrer l'utilisation de l'IA, afin que l'innovation respecte les exigences en matière de conformité.

S'appuyer sur la cybersécurité et la sécurité des données pour garantir une croissance stable

Avec le développement de la numérisation, les cyberrisques ne cessent d'augmenter. Les conseils d'administration doivent

veiller à ce que les entreprises disposent de puissantes stratégies de sécurité, non seulement pour se défendre contre les attaques, mais aussi pour conserver un avantage concurrentiel. Les entreprises qui intègrent de manière proactive la protection des données et la cybersécurité dans leur stratégie de croissance inspirent confiance et renforcent leur position sur le marché.

Ces thèmes illustrent que la croissance 2025 n'est pas seulement synonyme d'expansion, mais aussi et surtout d'adaptation stratégique, de gestion des risques et de promotion ciblée de l'innovation.

La croissance, au sein de notre communauté également

Le SwissBoardForum continue lui aussi de croître, grâce à vous ! Notre réseau repose avant tout sur les connaissances et les expériences que partagent avec nous des membres chevronnés de conseils d'administration. Nous souhaitons rassembler des personnes au profil pertinent afin de leur permettre d'apprendre les unes des autres tout en donnant l'impulsion nécessaire pour préparer l'avenir.

Et c'est précisément là que vous entrez en jeu :

- ➔ **Vous avez une expérience susceptible d'enrichir notre réseau ?** Partagez vos connaissances, que ce soit par le biais d'un article spécialisé, d'un commentaire ou d'une discussion lors de l'une de nos manifestations.
- ➔ **Suivez-nous sur LinkedIn !** Notre communauté s'agrandit : **5000 followers participent déjà à la discussion.**

1] Exportations des PME suisses en 2025 : un optimisme prudent malgré les incertitudes mondiales, climat d'exportation des PME au 1^{er} semestre 2025, 30 janvier 2025, Christine Cavigelli-Gantenbein, Switzerland Global Enterprise

2] Agenda des conseils d'administration 2024, KPMG, <https://kpmg.com/ch/de/themen/geschaeftsleitung-verwaltungsrat/board-leadership-center/agenda.html>

Parlons ensemble de **stratégie, de gouvernance et de leadership**, et renforçons encore les échanges !

- ➔ **Invitez d'autres membres de conseils d'administration expérimentés à rejoindre notre réseau.** Vos recommandations sont notre principal moteur de croissance, car qui mieux que vous pourrez juger de la qualité de notre forum ?

Façonnons ensemble la croissance, intelligemment, stratégiquement et efficacement.

2025 sera l'année des décisions stratégiques. Les entreprises qui anticipent dès aujourd'hui assurent leur succès de demain. Ceci étant, le succès à long terme ne découle pas de mesures isolées, mais d'orientations judicieuses, de formations continues et d'échanges pertinents.

Profitez de notre important réseau, de manifestations pratiques et d'un accès exclusif à des possibilités de formation continue à des conditions spéciales auprès de nos partenaires de formation.

Dessignons ensemble l'avenir en proposant une vision stratégique à long terme, en impulsant une dynamique audacieuse et en mettant judicieusement l'accent sur une croissance durable.

Nous nous réjouissons de pouvoir emprunter ce chemin à vos côtés, lors de nos manifestations, sur LinkedIn et dans le cadre d'échanges directs.

Mylène Thiébaud

Directrice du SwissBoardForum

EN NOTRE NOM PROPRE

Programme des manifestations du SwissBoardForum

SwissBoardForum Annual Conference 2025 – Réservez dès maintenant !

Nous nous réjouissons d'ores et déjà de la tenue de notre **SwissBoardForum Annual Conference 2025 qui se déroulera en deux langues le 10 juin au Kursaal de Berne**. Cette conférence est le temps fort annuel pour les conseils d'administration et les cadres qui s'intéressent au **leadership stratégique, à la gouvernance et aux défis de demain**.

Réservez cette date dès aujourd'hui, un programme de premier ordre vous attend :

3 conférenciers et quelques impulsions tirées de la pratique :

- ➔ **Daniel Bloch** (PCA Camille Bloch) – « Grandir » : une autre vision de la croissance entrepreneuriale entre racines, identité et rêves d'avenir.
- ➔ **Marco Wyrsh** (Head of Group Security, Swisscom) et **Fritz Zurbrügg** (CA Swisscom) – « Comprendre, évaluer et maîtriser les cybermenaces : guide pratique pour les membres de conseils d'administration »
- ➔ **Thomas Meier** (CEO de Ricola) – « Valeurs familiales, direction externe : comment une collaboration fructueuse entre le CEO et le conseil d'administration fonctionne-t-elle ? »

7 ateliers pratiques portant sur des connaissances directement applicables pour les membres de conseils d'administration

Échange d'expériences et réseautage exclusifs :

- ➔ Rencontrez des membres de conseils d'administration et des cadres dirigeants de haut rang.
- ➔ Profitez des **meilleures pratiques** et d'aperçus exclusifs de différentes branches.

- ➔ Participez à de **précieuses discussions entre pairs** sur les défis stratégiques actuels.

L'invitation accompagnée du programme détaillé sera envoyée prochainement.

Notez dès maintenant la date pour ne pas manquer cette conférence !

DROIT

Stefanie Meier-Gubser

Définition de l'organisation de la société et du conseil d'administration

TACHES INTRANSMISSIBLES ET INALIENABLES Le droit de la société anonyme attribue des tâches intransmissibles et inaliénables au conseil d'administration de la société anonyme. Ainsi, la loi exige notamment du conseil d'administration qu'il fixe l'organisation. Voici un aperçu de la signification pratique de cette obligation.

La définition de l'organisation englobe essentiellement les trois niveaux suivants :

1. La société,
2. Le conseil d'administration,
3. La direction générale.

Le conseil d'administration est tenu de définir la structure organisationnelle et dirigeante de la société. Il est « *l'architecte de la structure organisationnelle de l'entreprise* » et « *définit le plan du bâtiment, les hiérarchies et les compétences, ainsi que les éléments de direction* ». ¹ Cela peut aussi inclure, le cas échéant, la délimitation des compétences et la décision d'opter pour une hiérarchie horizontale ou à plusieurs niveaux.

L'obligation de définir l'organisation englobe également l'organisation interne, la structure et le fonctionnement du conseil d'administration lui-même. L'organisation interne du conseil d'administration comprend notamment la constitution du conseil d'administration, le profil de compétences, les comités, la collaboration et les processus de travail (rythme des réunions, quorums de présence et de décision, convocation, rapports, etc.). Dans la pratique, cette organisation est régulièrement précisée dans le règlement d'organisation.

Enfin, le conseil d'administration doit au moins définir les structures de la direction générale. Il peut déléguer l'organisation au sein de la direction et d'organes secondaires. L'organisation de la direction comprend également la définition, dans un règlement d'organisation, des différentes tâches de gestion que le conseil d'administration délègue à la direction, des compétences (décisionnelles) qu'il confère à la direction et de la manière dont la direction doit rendre compte.

Art. 716a, al. 1 CO Attributions intransmissibles [du conseil d'administration]

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

1. exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires ;
2. fixer l'organisation ;
3. fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier pour autant que celui-ci soit nécessaire à la gestion de la société ;
4. nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation ;
5. exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données ;
6. établir le rapport de gestion, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions ;
7. déposer la demande de sursis concordataire et aviser le tribunal en cas de surendettement ;
8. lorsque les actions de la société sont cotées en bourse, établir le rapport de rémunération.

² [...]

L'entreprise elle-même peut être punie et sanctionnée par une amende d'un montant maximal de cinq millions de francs si, en raison d'un manque d'organisation, un crime ou un délit commis dans le cadre des activités commerciales ne peut être imputé à une personne déterminée.² Pour certains délits (blanchiment d'argent, financement du terrorisme, corruption active, etc.), l'entreprise est sanctionnée indépendamment de la punissabilité d'une personne physique si elle n'a pas pris toutes les mesures organisationnelles nécessaires et raisonnables pour empêcher de tels délits.

i Vous trouverez l'article complet de Stefanie Meier-Gubser dans l'espace membre du site du SwissBoardForum, sous le [lien](#).

1] KRNETA GEORG, Praxiskommentar Verwaltungsrat, réf. 1208

1] Art. 102 CP

SHARING EXPERIENCE

De la prévention des risques à l'orientation vers les opportunités : nouvelles perspectives pour le conseil d'administration permettant de maîtriser des scénarios complexes



L'avenir de la gestion stratégique offre une incroyable opportunité de relever des défis majeurs et d'intégrer des changements importants. Les conseils d'administration peuvent en profiter pour développer des approches innovantes d'évaluation et d'optimisation des risques. Dans un monde plus complexe et plus incertain que jamais, il est essentiel d'établir des bases de décision solides et des méthodes tournées vers l'avenir, qui non seulement identifient les risques, mais encouragent également les opportunités.

Le passage de la prévention à l'innovation en matière de risques ouvre de nouvelles perspectives pour les conseils d'administration. En ayant recours aux meilleurs instruments

d'optimisation des risques disponibles, ils peuvent prendre des décisions fondées qui garantissent la réussite à long terme et la croissance durable.

Cette approche positive encourage à considérer les défis comme des opportunités et à trouver des solutions créatives qui permettront d'offrir un avenir prospère à l'entreprise. En considérant les incertitudes futures comme une invitation à innover et à bénéficier d'une croissance stratégique, les conseils d'administration peuvent non seulement renforcer la résilience de leur organisation, mais aussi promouvoir une culture de l'agilité et du changement. Avec un regard optimiste sur l'avenir, ils sont en mesure de jeter les bases d'un développement dynamique et florissant de leur entreprise.

Aspects clés pour les conseils d'administration

Complexité et incertitude croissantes

Les outils et les connaissances classiques d'un conseil d'administration, comme la réflexion stratégique, l'expertise financière et la gestion des risques, sont encore pertinents. Ceci étant, dans les années à venir, le monde entier sera marqué par l'incertitude, la complexité et les événements imprévisibles VUCA/BANI. Cette évolution donnera lieu à un contexte « multi-crisis » et nous assisterons à une augmentation de la demande en faveur de solutions permettant de planifier stratégiquement l'avenir (veille stratégique). Les événements extrêmes et les évolutions disruptives deviennent la nouvelle normalité.

Convergence technologique

Une grande diversité de technologies exponentielles et disruptives, comme l'IA, la blockchain, l'IoT, les données en temps réel, les jumeaux numériques, la réalité virtuelle/étendue, les biotechnologies, la robotique ou encore l'informatique quantique vont se recouper et offrir des domaines d'application totalement inédits. Si, d'une part, cette évolution peut avoir des effets déflationnistes, d'autre part, elle ne fera que renforcer les incertitudes existantes. Les membres des conseils d'administration doivent comprendre le potentiel et les risques d'une telle convergence technologique et les intégrer dans leurs stratégies. Cela créera d'une part de nouvelles opportunités d'expansion vers des marchés inexplorés et de développement de produits innovants, mais renforcera d'autre part les incertitudes existantes.

Changement de génération et transfert de connaissances

Les générations Z et A appréhenderont de façon unique et intuitive les nouvelles technologies et deviendront ainsi d'importants vecteurs d'innovation. Les conseils d'administration doivent participer activement à ce changement de génération et veiller à ce que les connaissances et les perspectives des nouvelles générations soient prises en compte dans les décisions stratégiques. Cela convient particulièrement bien aux équipes de projet interdisciplinaires.

Méthodes et bases décisionnelles

Analyses basées sur l'IA

L'intelligence artificielle et l'automatisation seront omniprésentes, y compris en tant qu'outils visant à soutenir les processus décisionnels et les prestations de conseil spécifiques. Les conseils d'administration doivent envisager l'utilisation de copilotes IA et d'outils d'analyse basés sur l'IA afin de procéder à des analyses des risques à la fois plus approfondies et plus rapides et de prendre des décisions. Cela passe idéalement par des interfaces en langage naturel de façon à rendre ces analyses plus accessibles et plus intuitives (AI-Operations, AI- und Data-Engineering).

Les membres des conseils d'administration doivent apprendre à filtrer correctement, à évaluer et à utiliser stratégiquement cette multitude d'informations.

La veille stratégique peut contribuer à fixer un cap à l'IA en lui offrant les conditions-cadres pour son développement éthique et axé sur les valeurs et en s'assurant que les systèmes d'IA restent en phase avec les objectifs humains et les besoins de la société.

Technologies immersives et espaces numériques

Il convient ici de souligner tout particulièrement le potentiel des technologies immersives et des espaces numériques générés par des procédures. Ceux-ci offrent une nouvelle façon de percevoir l'avenir dans des environnements virtuels et interactifs (environnements 3D). Les conseils d'administration peuvent exploiter ces technologies pour visualiser des scénarios complexes et tester différentes options stratégiques.

Les « Persistent Futures » ou les jumeaux numériques du futur en constante évolution permettront aux entreprises d'explorer et d'affiner leurs stratégies de manière dynamique. Le conseil d'administration pourra également en tirer parti, dans la mesure où son système décisionnel de base ne repose pas uniquement sur des fichiers texte, Excel ou PowerPoint.

Science décentralisée (DeSci)

De nouvelles logiques de marché et d'affaires découlant de l'approche technologique de la science décentralisée (DeSci) pourraient modifier fondamentalement la manière dont la recherche, l'innovation et le développement sont menés. Les membres des conseils d'administration doivent examiner les opportunités qu'offre la science décentralisée à leurs entreprises et, le cas échéant, les intégrer dans leurs stratégies d'innovation.

Adaptation culturelle et collaboration

Agilité et capacité d'adaptation

Face à l'incertitude croissante et à la rapidité des évolutions technologiques, les entreprises doivent gagner en agilité et en capacité d'adaptation. Les conseils d'administration doivent promouvoir une culture qui favorise l'apprentissage rapide, l'expérimentation et l'itération.

Collaboration avec des experts externes

La complexité des défis, mais surtout la gestion des moteurs technologiques en croissance exponentielle, interconnectés de manière causale, nécessitent une collaboration plus étroite avec des experts externes. Les conseils d'administration doivent envisager des modèles hybrides dans lesquels des services stratégiques internes collaborent avec des spécialistes externes triés sur le volet.

Développement durable et régénération

L'accent sera mis sur la régénération plutôt que sur le développement durable, la vision à long terme jouant un rôle clé dans l'élaboration de stratégies viables pour la résilience climatique, la restauration des écosystèmes et le bien-être social à long terme. Les conseils d'administration doivent

intégrer les aspects du développement durable et de la régénération dans leurs stratégies principales afin de rester compétitifs à long terme. Les conseils d'administration devraient intégrer les aspects du développement durable et de la régénération – en accord avec leurs capacités issues de l'activité commerciale – dans leurs stratégies principales afin de rester compétitifs à long terme.

Conclusion

Cet article a pour but de présenter brièvement la façon dont les perspectives stratégiques vont évoluer à l'avenir, ainsi que de fournir des informations importantes pour les PCA, les membres des conseils d'administration et des conseils de fondation, les propriétaires et les directeurs de PME en Suisse.

Il s'appuie sur une vaste étude internationale Delphi tout en soulignant le potentiel de transformation des nouvelles technologies, la nécessité de s'adapter et l'importance d'orienter les pratiques prospectives vers des objectifs sociétaux et environnementaux.

L'avenir de la gestion stratégique exige de la part du conseil d'administration un nouveau degré de flexibilité, de compréhension technologique et d'orientation vers l'avenir. L'utilisation de technologies de pointe, l'intégration de différentes perspectives générationnelles et la collaboration avec des expertes et experts issus de notre propre écosystème seront décisives pour réussir à évoluer dans un monde de plus en plus complexe et incertain.



Conseil pratique 1

Actuellement, la composition du conseil d'administration repose le plus souvent principalement sur des expériences opérationnelles, ce qui peut être considéré comme une approche « linéaire » dans un monde en rapide mutation. Toutefois, pour relever les défis et saisir les opportunités de demain, les entreprises particulièrement performantes font appel, en plus des rôles d'expertes et d'experts existants, à différents spécialistes, notamment dans les domaines de l'éthique, du flux de valeurs, de l'IA et de l'apprentissage automatique, de la résilience climatique, de la blockchain, de l'internationalisation ou de la gestion prévisionnelle.

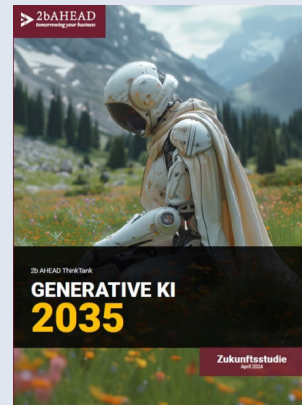
En guise d'option ou à titre d'étape intermédiaire, elles développent leur propre écosystème pour façonner l'avenir et forment un conseil consultatif qui coopère étroitement avec le CA.

Alors que le conseil d'administration actuel, composé de quatre personnes, reste proche des activités opérationnelles et dispose ainsi d'une bonne connaissance du secteur, cette structure pourrait limiter la diversité et l'orientation vers l'avenir nécessaires. Une composition diversifiée permet à l'entreprise d'utiliser stratégiquement des technologies innovantes, d'établir des normes éthiques et de développer durablement son cœur de métier.

i Études

DAO, IA hybride, perroquets stochastiques, données synthétiques, thick data, espace 3D en temps réel, Persistent Futures, ions piégés ou alignement des intelligences artificielles...

Ces termes ne vous sont pas encore familiers et vous souhaitez en savoir plus sur l'avenir et les avantages de la veille stratégique ou de l'IA générative dans votre entreprise ? Demandez à recevoir (daniel.huber@2bahead.com) les études Delphi gratuites et innovantes.



Conseil pratique 2

La décision du Conseil d'administration de se limiter à une planification stratégique de trois ans, habituelle au sein des PME suisses, n'est pas judicieuse pour plusieurs raisons, notamment dans le contexte de la linéarité :

Linéarité ou croissance exponentielle

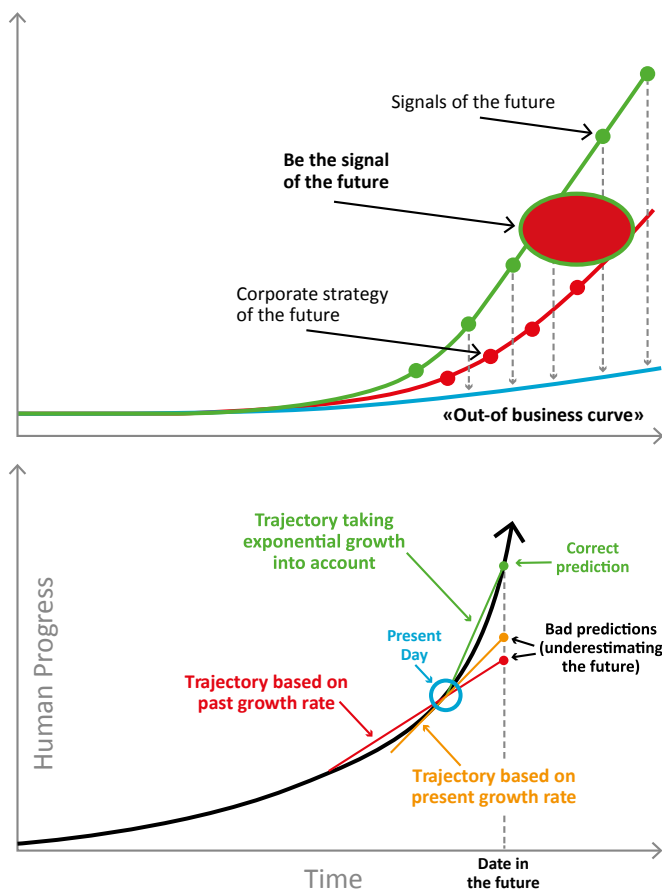
La linéarité a tendance à perpétuer les évolutions passées dans le futur, sans tenir compte des changements dynamiques et des phases de croissance exponentielles caractéristiques du monde d'aujourd'hui. Cela peut conduire l'entreprise à ignorer des tendances importantes et des évolutions disruptives.

Développement d'objectifs et stratégie

Une approche purement linéaire lors de la formulation de la vision d'avenir, de la mission et de la stratégie conduit souvent à des décisions hâtives et à une causalité unique. Le fait de se concentrer sur des expériences antérieures peut conduire à ignorer ou à simplifier la complexité existante. Trop souvent, les entreprises se retrouvent tout simplement dans quatre quadrants. Cela réduit la capacité à réagir en toute flexibilité aux nouveaux défis.

Obstacles à l'innovation

La linéarité peut entraver l'innovation, car elle opère souvent dans un environnement où le développement stratégique est fortement influencé par la pression exercée pour atteindre les objectifs. Plutôt que de développer une image cible tournée vers l'avenir, la stratégie est souvent axée sur des objectifs théoriques à court terme (p. ex. une augmentation de 10 % du chiffre d'affaires), ce qui limite le potentiel d'innovation à long terme.



Conclusion

Pour réussir dans un environnement qui évolue rapidement, le conseil d'administration doit envisager une planification stratégique plus flexible et à plus long terme, qui va au-delà de la pensée linéaire et qui encourage l'innovation et la capacité d'adaptation.

i Auteur



Daniel P. Huber est responsable pour la Suisse du Business ThinkTank « 2b AHEAD », membre du CA, conseiller en stratégie et innovation, cofondateur de joint-ventures et de start-up, conférencier principal et expert en développement d'écosystèmes numériques pour

les entreprises. Au sein du Conseil consultatif de « Livy Care », il accompagne une start-up berlinoise active dans le domaine de la santé 4.0 à l'échelle internationale. Il est partenaire senior de longue date auprès de « CTS Group SA », spécialiste de l'Impetus Transformations-Cockpit, de New Work, de la direction 4.0, de Bestplacement et du développement stratégique du CA et du personnel, ainsi que partenaire au sein du réseau d'experts « Business Incub ».

SHARING EXPERIENCE

Direction au sein d'organisations à but non lucratif : ce que les membres du conseil d'administration peuvent en tirer

La gestion d'une organisation à but non lucratif diffère à bien des égards de la gouvernance d'une entreprise classique. Néanmoins, il existe de nombreux parallèles, notamment en matière de direction stratégique, de processus décisionnels et de gestion des intérêts divergents.

Dans cet article, Urs Frei, membre expérimenté du conseil d'administration et président d'une fédération sportive suisse, partage ses conclusions sur les particularités de la gestion d'une organisation à but non lucratif. Il met en lumière les principales différences par rapport aux entreprises axées sur le profit tout en montrant pourquoi la transparence, la gestion coopérative et le bénévolat jouent un rôle central dans les organisations à but non lucratif et ce que les membres du conseil d'administration peuvent en tirer pour leur propre activité.

Diriger en toute conscience des organisations à but non lucratif : ces différences dont il faut tenir compte par rapport aux entreprises à but lucratif !

Urs Frei, titulaire d'un Executive MBA de l'université de Saint-Gall et membre du SwissBoard Forum

Les présidences de conseils d'administration et d'organisations à but non lucratif présentent de nombreux points communs, ainsi que des différences importantes. En tant que président d'une fédération sportive suisse prospère disposant d'une longue expérience des affaires, j'identifie les principales différences et réponds à la question suivante :

pourquoi un membre du comité de mon organisation à but non lucratif se retrouve-t-il régulièrement derrière la porte ?

Je dois avouer qu'en tant qu'élève, j'étais souvent prié de sortir de la salle de classe. D'après l'enseignante, mon dynamisme perturbait mes camarades et les empêchait d'apprendre correctement. Autre temps, autre rôle : près de 50 ans plus tard, en tant que président de la fédération, je dois demander ponctuellement à un membre dirigeant, en accord

avec mes collègues du comité, de quitter temporairement la salle de réunion. Et il y a une bonne raison à cela. Nous vous expliquons pourquoi à la fin de l'article. Alors, entrons immédiatement dans le vif du sujet.

Pendant plus de 20 ans, j'ai évolué dans le monde des affaires à différents postes de direction et dans une grande variété de secteurs (médias, services financiers, services des ressources humaines, énergie, industrie, bière et administration publique). Depuis 2016, d'abord en tant que membre du comité, puis en tant que président, je retire ma casquette d'homme d'affaires une quarantaine de fois par an pour enfiler celle de membre d'une organisation à but non lucratif et, après un grand écart intellectuel, diriger une fédération sportive prospère comptant environ 22 000 membres (voir encadré).

Cette association fait en effet partie d'un réseau impressionnant d'organisations à but non lucratif en Suisse. Quelques chiffres clés : Notre pays compte environ 19 000 clubs sportifs¹ et plus de 500 organisations à but non lucratif certifiées Zewo². Par ailleurs, fin 2023, 13 721 fondations d'utilité publique étaient inscrites au registre du commerce.³ Elles doivent toutes être gérées sur le plan stratégique et opérationnel, ce qui implique la mise en place d'un grand nombre de cadres au niveau des organisations à but non lucratif. Nous allons nous concentrer ci-dessous sur les valeurs empiriques dans le domaine du sport et tenter d'identifier quelques différences importantes par rapport à la gestion d'une entreprise économique, voire cotée en bourse.

Autre base juridique et situation de monopole possible

La forme juridique d'une association est définie dans le CC (art. 60 ss.). Il y est notamment stipulé qu'elle ne doit pas avoir de but économique. Souvent, les associations sont historiquement nées d'un intérêt ou d'un loisir commun.⁴ Dans mon cas, il s'agit du vol libre pratiqué par les pilotes de parapente et de deltaplane. Le vol libre a vu le jour au début des années 1970 et c'est en 1974 que l'association a été fondée dans le but de regrouper les différents intérêts. Historiquement, nous partageons un ADN associatif très fort depuis plus de cinquante ans, avec une caractéristique unique sur le marché qui est régulièrement remise en question, mais qui, pour le moment, n'est pas vraiment concurrencée. En termes de rentabilité, cela représente un avantage que nous gérons avec un modèle reposant sur trois piliers : cotisations des membres, solutions d'assurance spécifiques au sport en collaboration avec un prestataire de services et recettes provenant de taxes sur la base d'un contrat de services signé avec l'Office fédéral de l'aviation civile. Nous générons un chiffre d'affaires d'environ 4,5 millions de francs par an.

Cet avantage particulier et très recherché par les parties intéressées n'existe généralement pas dans les entreprises économiques. Par ailleurs, en cas de soupçons de position monopolistique fondés, l'autorité de la concurrence intervient.

Membres et non actionnaires, un modèle de direction coopératif

En principe, les associations sont autorisées à employer des personnes pour atteindre leurs objectifs non économiques.

Dans notre cas, nous avons embauché une quinzaine de personnes avec un directeur à plein temps, une trentaine de collaboratrices et collaborateurs indépendant(e)s, auxquels s'ajoutent de nombreux bénévoles. Oui, vous avez bien lu : un directeur et aucun CEO. Les membres de l'association sont généralement des parties prenantes intéressées par une cause commune et des actionnaires à but non lucratif. C'est pourquoi les échanges avec les membres portent davantage sur la communication des activités et la transmission des services qui leur sont proposés que sur les rapports financiers ou la distribution de dividendes.

La direction de l'association repose sur la coopération et l'estime. Et là, nous nous heurtons parfois à certaines limites. Pour certains membres, ce passe-temps est une vocation. Ils s'engagent donc avec beaucoup d'enthousiasme et ont un avis tranché, qui peut également aller à l'encontre des intérêts des responsables, qui doivent garder un œil sur l'ensemble de l'association.

Professionnalisation et professionnels ou connaissances techniques moindres et bénévolat

En raison de leurs moyens financiers limités et de l'importance du développement de la communauté, les associations dépendent du bénévolat. Au niveau de la direction, il est donc nécessaire de faire preuve d'un minimum de subtilité en choisissant précisément les domaines dans lesquels mettre en œuvre les moyens et les ressources permettant de développer la professionnalisation. Les associations accordent moins d'importance à la prise en compte de certaines mégatendances. En effet, ces structures sont rarement des « early adopters ». Dans notre cas, certaines innovations proviennent également de membres particulièrement motivés, qui font preuve d'un engagement particulier dans un sous-domaine en disposant de connaissances approfondies, comme la numérisation, et demandent à l'association de soutenir et de diffuser ces innovations au sein de la communauté.

La distinction entre professionnalisation et travail au sein d'une organisation à but non lucratif se manifeste également au niveau des structures de direction : le travail du comité est rémunéré à l'heure et à la journée par des indemnités de séance et de frais, mais à partir d'une certaine taille, la direction doit impérativement être professionnalisée. Mon taux d'occupation en tant que président s'élève à environ 10 % et le directeur est un professionnel de la direction générale de longue date employé à plein temps. Le directeur est aussi la personne qui participe de manière déterminante à la définition des thèmes au sein du comité. En effet, il est plus proche des activités opérationnelles et des besoins des membres. Les rôles sont toutefois clairement définis. Je n'ai observé un cumul des fonctions de président et de directeur, identique à la double casquette CEO/PCA, qu'en cas de pénurie de personnel causée par des absences. Le mot d'esprit de Warren Buffet, qui a déclaré en substance que la sélection du bon dirigeant passe avant toutes les autres tâches, prend donc tout son sens ici. Et pour une fois, cela s'applique aussi bien aux entreprises qu'aux associations.

Le travail du comité, une direction entre pairs

L'organe de direction suprême est l'assemblée générale, suivie du comité. J'ai toujours été attentif à une bonne composition de l'équipe. La composition régionale est-elle adaptée ? De quel savoir-faire spécifique avons-nous besoin ? Où trouver cette personne ? Accepte-t-elle de travailler au sein d'une organisation à but non lucratif ? Par ailleurs, et c'est nouveau, les fédérations sportives doivent veiller à ce qu'au moins 40 % d'un des deux sexes soit représenté au sein des comités, comme le prescrit Swiss Olympic.

L'un des leviers à activer pour encourager toute participation au sein du comité est sans aucun doute le fait de proposer un travail dont la motivation intrinsèque, et non pécuniaire, est d'atteindre un objectif, ainsi qu'un style de direction participatif. Le travail au sein du comité s'apparente à une collaboration entre pairs. Le président prépare, donne l'impulsion, motive, joue un rôle d'ambassadeur et veille à concilier les intérêts. Au cours de mon mandat de président, je n'ai eu que très peu d'occasions de prendre des décisions prépondérantes.

La conformité gagne également en importance au sein des organisations à but non lucratif

Lors d'un événement SwissBoardForum organisé en novembre 2024, le PCA de la Mobilière, Stefan Mäder, a calculé qu'il consacrait environ 30 % de son temps passé au CA à répondre à des questions de conformité. Dans une association, c'est nettement moins. Ces dernières années, ce thème n'a toutefois cessé de gagner en importance. En d'autres termes, le « népotisme » est tout aussi mal accueilli que dans le domaine économique, mais il n'est pas aussi fortement réglementé que dans le contexte d'une entreprise cotée en bourse. Or, comme certains membres du Comité sont très engagés et très impliqués dans notre milieu de différentes manières (p. ex. propriétaires d'écoles d'aviation, copropriétaires de marques de parapente, experts aux examens), il arrive régulièrement que l'un d'entre eux doive se retirer. Souvent, le membre se lève après avoir expliqué brièvement ses intérêts et quitte la salle le temps d'une courte pause. Il attend ainsi derrière la porte. L'énigme présentée au début de cet article est donc résolue ! Le temps du retrait comprend à la fois la durée de la discussion et le vote. C'est aussi une différence par rapport aux conseils d'administration des entreprises économiques. Les thèmes y étant encore plus structurés et de nature plus stratégique, il est possible de procéder à une clarification plus simple de la représentation des intérêts avant l'élection d'un membre. Le label de « membre indépendant du conseil d'administration » est donc souvent attribué. Lorsque je travaillais encore, j'ai rarement vu quelqu'un être prié de sortir et de quitter une séance du CA.

1] <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/gesellschaft/sport-und-freizeit/sport-und-freizeit--fakten-und-zahlen.html>

2] <https://thephilanthropist.ch/jahrbuch-der-hilfswerke-2024-mehr-organisationen-weniger-spenden/>

3] <https://www.swissfoundations.ch/fr/secteur/faits-chiffres/>

4] Selon l'outil d'IA Copilot, la plus ancienne association de Suisse, indépendamment de la discipline sportive, est le **Bürgerturnverein Basel (BTV Basel)**. Ce club de gymnastique a été fondé en 1825.



Voici quelques caractéristiques importantes des organisations à but non lucratif par rapport aux entreprises commerciales à but lucratif :

- ➔ Les associations font généralement preuve d'un esprit associatif développé pendant de longues années et occupent un positionnement central sur le marché, deux aspects qui présentent souvent des caractéristiques uniques.
- ➔ Les membres sont des parties prenantes et non des actionnaires. Dans le cadre des communications au sein de la communauté, il est donc important de présenter les activités de l'association dans l'intérêt du but qu'elle poursuit, ainsi que de transmettre les services concrets proposés aux membres.
- ➔ La direction de l'association adopte généralement une approche coopérative : le respect sincère est l'un des piliers du travail bénévole. Les divergences d'opinions exigent davantage d'efforts pour trouver un consensus. En effet, pour de nombreux membres, ce passe-temps est une vocation qui leur permet de défendre leurs intérêts avec tout autant d'énergie.
- ➔ Des moyens limités exige une concentration des ressources et une professionnalisation ciblée
- ➔ À partir d'une certaine taille, le directeur doit être un professionnel permanent qui maîtrise les différentes activités.
- ➔ Le travail au sein d'un comité est généralement un travail bénévole peu rémunéré. C'est le plaisir qui compte avant tout. Le président dirige entre pairs.
- ➔ La prise de conscience de l'importance de la conformité dans un écosystème souvent limité et spécifique aux loisirs se développe. Par conséquent, il est d'autant plus important de définir clairement les règles en matière de retrait.



Autor



Urs Frei (Executive MBA HSG) a siégé pendant une vingtaine d'années dans des organes de direction d'entreprises nationales et internationales (notamment l'Office fédéral de la statistique, HEINEKEN Switzerland, Georg Fischer, Alstom Power Service EMEA, Adecco

International). Ses principales responsabilités couvraient les affaires publiques, la publication, le marketing, le développement durable et la communication d'entreprise. Aujourd'hui, il est conseiller dans le domaine de la communication et du management du sport (www.freiraumsolutions.ch, www.linkedin.com/in/urs-frei). En tant que sportif passionné de plein air, Urs Frei est président de la plus grande fédération de la branche aéronautique de Suisse depuis 2018. La Fédération suisse de vol de pente (www.shv-fsvl.ch, environ 22 000 pilotes de delta et de parapente) est une organisation à but non lucratif dotée de structures de PME et dont le siège se trouve à Zurich. En 2020/2021, Urs Frei a assuré la présidence tournante de l'European Hang Gliding and Paragliding Union (www.ehpu.org, 160 000 pilotes en Europe).

Dans ce podcast, il offre un aperçu de son activité au sein d'une organisation à but non lucratif : <https://lu-glidz.blogspot.com/2024/07/podz-glidz-139-50-jahre-shv.html>

Qu'est-ce que le succès ? L'audace de rester flou lors des discussions sur la performance



Le conseil d'administration et la direction ne partagent pas toujours la même façon d'appréhender le succès. Des points de vue et des opinions divergentes sur ce qui fait le succès conduisent souvent à des situations complexes, impliquant un nombre de plus en plus important d'objectifs et de paramètres visant à évaluer la performance. Les différents calculs sont certes « corrects », mais le résultat final ne correspond pas toujours à l'impression générale de la performance du point de vue du conseil d'administration. Comment réduire une telle complexité tout en intégrant systématiquement des facteurs qualitatifs dans l'évaluation de la performance ?

Qu'est-ce que le succès ?

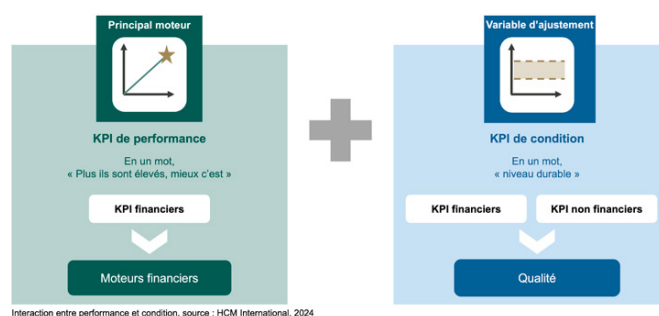
Dans les années 1990, la réponse à cette question semblait simple et l'approche de type « shareholder value » dominait. En un mot, « si l'actionnaire va bien, tout le monde va bien. » Cette perspective a souvent fait perdre de vue les aspects qualitatifs et à long terme. Plus tard, lors de la crise financière de 2008, il est apparu que les cours des actions et les indicateurs financiers ne garantissaient pas à eux seuls le développement pérenne de l'entreprise. Parallèlement aux indicateurs financiers, des facteurs tels que la qualité, les relations avec les fournisseurs, ainsi que la satisfaction des collaborateurs et des clients sont également déterminants.

Aujourd'hui, à la question « Qu'est-ce que le succès ? », les cadres citent généralement une multitude de facteurs et d'objectifs différents : satisfaction des clients, lieux de travail sécurisés, valeur ajoutée pour les actionnaires, contribution sociale, etc. Mais au vu de la multitude d'intérêts et d'intentions se pose la question des priorités, et donc souvent des conflits d'objectifs. Faut-il par exemple augmenter la satisfaction des clients en baissant les prix ou plutôt donner la priorité à la satisfaction des collaborateurs en réalisant des investissements plus importants dans l'environnement de travail ?

Comment résoudre ou du moins réduire les conflits d'objectifs entre les indicateurs de performance clés (KPI) ? Pour y parvenir, il est fréquent d'appliquer des pondérations aux KPI. Toutefois, cette approche n'est que partiellement adaptée, car de nombreux KPI s'apparentent davantage à des conditions ou à des prérequis qu'à des moteurs directs de la performance. Il est utile de faire la distinction entre les *KPI de performance* et les *KPI de condition*.

KPI de performance et KPI de condition

Alors que les KPI de performance suivent la philosophie « plus les valeurs sont élevées, mieux c'est » et qu'ils sont largement spécifiques au secteur et à l'entreprise tout en dépendant du cycle de vie et du degré de maturité de l'entreprise (p. ex. EBIT, bénéfices opérationnels, marges, valeurs de rendement ou bénéfices économiques), les KPI de condition reposent sur l'approche « niveau durable ». Ils définissent les conditions-cadres dans lesquelles l'entreprise doit évoluer et mettent en évidence la qualité de la performance (p. ex. fluctuation du personnel entre 5 % et 15 %, investissement d'au moins 1 % du chiffre d'affaires dans des activités culturelles, rebut de production maximal de 0,2 %). Les KPI de performance mesurent le succès direct de l'entreprise, tandis que les KPI de condition définissent les conditions-cadres et servent de « variables d'ajustement » pour l'évaluation globale de la performance. Ils ne doivent pas être considérés comme des valeurs cibles, mais comme des indicateurs qui doivent se situer dans une fourchette tolérable.



Souvent, les KPI de condition sont traités à tort comme des KPI de performance dans le sens où ils sont utilisés pour fixer des objectifs et mesurer des écarts. Cette approche n'est toutefois pas appropriée, car les KPI de condition définissent des conditions-cadres et ne doivent pas être optimisés pour « gagner » ou « perdre » quelques points de pourcentage. Le plus important, c'est qu'ils évoluent au sein d'une plage définie. Si tel est le cas, le résultat est considéré comme « suffisant ». La réflexion en termes de marges de fluctuation, ainsi que de prescriptions minimales ou maximales permet

de discuter de la performance sans le moindre conflit d'objectifs. Exemple de la fluctuation du personnel : tant qu'elle se situe à l'intérieur d'une plage définie, elle est considérée comme acceptable. Les KPI de condition influencent l'évaluation de la performance d'environ $\pm 20-30\%$, sans pour autant perdre de vue les principaux moteurs.

« Tableau de bord de la qualité »

Les dirigeantes et dirigeants d'entreprise qui exercent une activité opérationnelle au sein de leur propre organisation comprennent généralement de façon intuitive les conditions-cadres déterminantes et peuvent rapidement évaluer la pérennité et la solidité de la performance financière. Mais comment rendre les KPI de condition plus tangibles p. ex. pour les membres de conseils d'administration qui sont plus éloignés des activités opérationnelles ? Le « tableau de bord de la qualité » est un instrument qui rassemble de manière structurée des KPI de condition financiers et non financiers.

La mise en place d'un « tableau de bord de la qualité » commence par la définition de cinq à six thématiques principales, telles que la stratégie, l'innovation, la clientèle, le personnel, le bilan ou la durabilité. Ensuite, il convient d'identifier des thèmes clés pertinents, qui sont rattachés aux thématiques principales et associés à des ambitions spécifiques. Il est également recommandé d'intégrer des thèmes clés non mesurables, mais évaluables afin de créer les conditions propices à une discussion systématique de ces aspects. Alors qu'il est conseillé d'examiner régulièrement la pertinence stratégique des thèmes clés et des ambitions correspondantes, les thématiques principales peuvent rester telles que assez longtemps.

1. Renoncer à déterminer de façon très précise la réalisation des objectifs : aucune notation ni mesure mathématique n'est réalisée. En revanche, le positionnement du curseur entre le rouge et le vert dans le rectangle de couleur montre la performance globale et par thématique. Cette approche permet d'entamer des discussions sur les thématiques plutôt que sur tel ou tel écart.

2. Renoncer à toute pondération : ce système implique de renoncer à pondérer les thématiques et les thèmes clés qui y sont rattachés. Le fait de définir une bonne fois pour toutes des priorités au sein des différentes thématiques risque d'envoyer de mauvais signaux et d'offrir par ailleurs au conseil d'administration une plus grande flexibilité pour évaluer globalement la performance.

3. Renoncer aux conséquences automatiques : avec cette approche, il est possible de s'affranchir des conséquences automatisées d'une évaluation rouge ou verte, car l'objectif consiste à lancer une discussion au lieu d'en déduire mécaniquement des résultats.

L'introduction d'un « tableau de bord de la qualité » et les zones délibérément floues qu'il comporte créent une certaine surface d'attaque, car les résultats ne peuvent pas toujours être attestés à partir de calculs mathématiques et de faits concrets. Cela accentue également la responsabilité du conseil d'administration et exige un travail de communication plus important. Dans le même temps, le recours à un nombre moins important de « fichiers Excel » et de « calculs » permet d'entamer une discussion sur la performance de l'entreprise et de laisser ainsi un peu de place à l'intuition et à la confiance mutuelle.

Thématiques principales	Thèmes clés	Niveau d'ambition	Situation actuelle	Évaluation	
				Classification	Commentaire
Croissance et stratégie	Projets stratégiques				
	...				
Innovation	Portefeuille				
	...				
Clients	Satisfaction des clients				
	...				
Collaborateurs	Satisfaction des collaborateurs				
	...				
Bilan	Niveau d'endettement				
	...				
Durabilité	Objectifs de développement durable				
	...				
Proposition d'évaluation globale					
Proposition d'évaluation globale				xx %	

Le « tableau de bord de la qualité » résume l'état actuel de l'entreprise en évaluant et en commentant les résultats aussi bien globalement que par thématique principale au moyen d'une barre de couleur. Le « tableau de bord de la qualité » mise délibérément sur une approche légèrement floue afin de susciter la discussion et d'éviter toute imprécision. Il implique de renoncer à trois aspects principaux :

Conclusion

Dans de nombreuses entreprises, le conseil d'administration et la direction n'appréhendent pas le succès de la même façon. Pour clarifier la situation, il est essentiel de séparer les KPI de performance des KPI de condition. Une représentation compacte et structurée des KPI de condition, par exemple

sous la forme d'un « tableau de bord de la qualité », peut aider à donner un cap et à conserver une vue d'ensemble. Dans le même temps, il est important de laisser délibérément quelques zones de flou afin de promouvoir un dialogue ouvert au sein de l'entreprise au sujet de sa performance.



- ➔ La séparation des KPI de performance et des KPI de condition permet de jeter les bases d'une discussion approfondie et complète sur la performance.
- ➔ En considérant certains KPI comme des conditions-cadres, il est possible d'adopter une approche moins conflictuelle, qui met notamment l'accent sur les aspects qualitatifs de la performance de l'entreprise.
- ➔ Le « tableau de bord de la qualité » sert d'outil pour comprendre de façon commune les facteurs de réussite qualitatifs au sein de l'entreprise.
- ➔ Il exige un peu d'audace pour procéder à des évaluations qui ne reposent pas uniquement sur des valeurs chiffrées, tout en acceptant délibérément les imprécisions afin d'obtenir un résultat global concluant.

Autoren



Stephan Hostettler

Fondateur, Managing Partner de HCM et expert en rémunération, direction et gouvernance d'entreprise



Andrea Gämperli

Manager chez HCM, co-responsable des PME, des entreprises familiales et des start-up

Fondée en 2002, **HCM International SA** est une société de conseil aux entreprises indépendante de premier plan dans les domaines de la rémunération, de la direction et de la gouvernance d'entreprise. Avec un effectif de 25 personnes, HCM dispose d'une expérience intersectorielle auprès d'un portefeuille de clients de plus de 450 entreprises, composé aussi bien de start-up et de grands groupes cotés en bourse que d'entreprises familiales et d'institutions de droit public.

IMPRESSUM | CONTACT

Rédacteurs responsables : Mylène Thiébaud (éditorial)
SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année

Informations : www.swissboardforum.ch

SwissBoardForum

Kapellenstrasse 14, Case postale, 3001 Berne

secretariat@swissboardforum.ch | www.swissboardforum.ch

AGENDA SWISSBOARDFORUM



Nos prochains événements

1^{IER} AVRIL 2025

CA-INSIDE

Conseils d'administrations, l'intelligence artificielle vous concerne ! Libérez-en le potentiel de façon responsable.

Corinne Avelines

Strategy Consultant at Kinetic Consulting, Independent Non-Executive Director and chair of the selection and remuneration committee

Caroline Basyn

Chief Digital and IT Officer, member of the Executive Committee at Adecco Group, Board Member for Proximus

Matthias Leybold

Associé dans le cabinet Cloud & Digital de PwC, Linguiste informaticien de formation

Anne Bobillier (Modération)

Administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Prof. Dr. Edgar Philippin (Co-Modération)

Docteur en droit de l'Université de Lausanne, avocat, associé de Kellerhals Carrard (Lausanne), professeur à la Faculté de droit de l'Université de Lausanne et membre du comité du SwissBoardForum

Hôtel de la Paix | Lausanne

15 AVRIL 2024

VR-INSIDE

Wie kann ich als VR politisch Einfluss nehmen?**Gian-Luca Lardi**

Inhaber aequilag AG, unabhängiger Verwaltungsrat,
Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel St. Gotthard | Zurich

20 MAI 2025

VR-INSIDE

Was ist Erfolg? – Schlüsselfrage für eine Performance-Diskussion auf Stufe VR**Stephan Hostettler**

Managing Partner, HCM International Ltd.
Lehrbeauftragter für Corporate Governance,
Universität St. Gallen (HSG)

Ralph Siegl

Partner Experts for Leaders AG,
multipler Verwaltungsrat,
CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG,
Präsident SwissBoardForum

Klub am Bärenplatz | Berne

22 MAI 2025

VR-INSIDE

Mut zu neuen Wegen – Die Rolle des Verwaltungsrates**Partneranlass Mobiliar-Forum****Fabrizio Laneve**

Verantwortlicher Innovationsfähigkeit und Entwicklung
im Gesellschaftsengagement der Mobiliar,
Präsident Baugenossenschaft Reussbühl

Rolf Schmid

Inhaber RS Mandate AG, unabhängiger Verwaltungsrat
u.a. bei der Mobiliar Genossenschaft,
Vorstandsmitglied SwissBoardForum

digicomp | Zurich

27 MAI 2025

CERCLE DES PRÉSIDENT·E·S

Cercle des Président·e·s Romandie**Karin Perraudin (Modération)**

Présidente et membre de plusieurs conseils
d'administration et de fondation et membre
du comité du SwissBoardForum

Prof. Dr. Edgar Philippin (Co-Modération)

Docteur en droit de l'Université de Lausanne,
avocat, associé de Kellerhals Carrard (Lausanne),
professeur à la Faculté de droit de l'Université
de Lausanne et membre du comité
du SwissBoardForum

Château d'Ouchy | Lausanne

RÉSERVEZ DÈS MAINTENANT !

10 JUIN 2025

SwissBoardForum Annual Conference 2025**3 conférenciers****Daniel Bloch**

PCA Camille Bloch

Marco Wyrsch

Head of Group Security, Swisscom
et

Fritz Zurbrügg

CA Swisscom

Thomas Meier

CEO de Ricola

7 ateliers pratiques**Traduction simultanée**

**L'invitation accompagnée du programme détaillé sera
envoyée prochainement.**

Kursaal | Berne

PREMIUM-PARTNER

la Mobilière**RAIFFEISEN****forv/s
mazars****Diligent****DOMENIG** PARTNER
RECHTSANWÄLTE AG

SUPPORTING PARTNER

MU

Reliable Leadership Advice™