



NEWSLETTER

SEPTEMBRE 2025

point⁶³

DROIT

- ➔ Responsabilité financière intransmissible du conseil d'administration

SHARING EXPERIENCE

- ➔ Gouvernance des entreprises publiques : un terrain miné ?
- ➔ Le conseil d'administration pendant la crise de l'entreprise
- ➔ 8 projets IA sur 10 échouent : 5 leviers pour un changement durable

PORTRAIT

- ➔ Les jeunes membres du conseil d'administration apportent-ils une plus-value ?

Entre droits de douane, retards en matière d'IA et responsabilité croissante des membres du conseil d'administration



Chers membres du SwissBoardForum

Alors que l'on commençait tout juste à s'habituer à la notion de « résilience », la réalité nous rattrape : hausse des prix de l'énergie, tensions géopolitiques, instabilité du franc et, maintenant, retour des droits de douane américains. Le président Trump 2.0 oblige les conseils d'administration suisses à feuilleter des listes de tarifs douaniers plutôt que d'étudier des documents stratégiques. Bienvenue dans une économie où chaque décision devient obsolète avant même d'avoir pu être mise en œuvre.

Ce numéro se penche donc sur la grande question suivante : **Comment le conseil d'administration peut-il continuer à agir si les conditions-cadres ne cessent de changer quotidiennement ?**

Il s'agit d'une question à laquelle quatre articles spécialisés essaient de répondre sous des angles très différents :

- ➔ **Gouvernance des entreprises publiques : un terrain miné ?** Les écueils ne sont jamais très loin lorsque la propriété publique croise la route d'une logique de direction privée. Nous vous expliquons ici comment garantir malgré tout une bonne gouvernance.

- ➔ **Le conseil d'administration pendant la crise de l'entreprise** : une gestion proactive n'est pas un luxe, mais une obligation, en particulier lorsqu'il s'agit de liquidités, de restructuration et de décisions critiques à prendre au bon moment.
- ➔ **8 projets d'IA sur 10 échouent** : pourquoi la technologie seule ne suffit pas et quels sont les cinq leviers qui font toute la différence entre aspect ludique et changement durable ?
- ➔ **Responsabilité financière intransmissible** : un aperçu de l'article de Stefanie Meier-Gubser explique clairement pourquoi la gestion financière reste l'apanage du conseil d'administration et quels écueils juridiques peuvent s'avérer coûteux.

Nous avons demandé à nos partenaires de formation de se présenter de nouveau dans ce numéro et de mettre à jour leurs conditions spéciales pour nos membres. Vous trouverez ainsi de manière ciblée la formation continue qui convient à votre rôle actuel de membre du conseil d'administration ou de cadre dirigeant. Par ailleurs, nous faisons référence au dernier **baromètre C-suite de notre partenaire Mazars**, qui montre dans quel domaine les cadres suisses ont une longueur d'avance à l'échelle internationale, dans quel domaine ils accusent un certain retard et pourquoi l'intelligence artificielle peine encore à décoller en Suisse.

Nous lançons également une nouvelle rubrique dans laquelle nous dressons le portrait des membres du SwissBoardForum. Pour commencer, nous nous sommes entretenus avec **Bernhard Eicher**, l'un des plus jeunes membres du conseil d'administration de BERNMOBIL, qui reprendra bientôt la direction de l'administration fiscale de la ville de Berne. Il nous explique comment apporter sa contribution en tant que jeune membre du conseil d'administration, pourquoi il est parfois plus efficace d'écouter que de parler et pourquoi un conseil d'administration doit être à l'image d'un bon espresso : avec du caractère et concentré, mais jamais amer.

Ce numéro propose quelques pistes de réflexion, connaissances pratiques et nouvelles perspectives aux membres de conseils d'administration qui veulent non seulement réagir, mais également anticiper.

Meilleures salutations,
Mylène Thiébaud

Nouveau système d'administration – Veuillez actualiser votre profil

Après de nombreuses années de bonne collaboration avec le **Centre Patronal**, notre secrétariat sera transféré à la fin de l'année au **Centre de compétences Fondations** (von Graffenried). Ce changement s'explique, d'une part, par le départ d'**Argia** l'année prochaine et, d'autre part, par notre objectif de moderniser les processus et l'architecture informatique.

Depuis ce mois de septembre, Britt Lauper est responsable de la gestion des membres et reprend progressivement les tâches d'Argia, qui continuera à nous soutenir dans la planification et la réalisation des événements jusqu'à la fin de l'année.

Votre nouvelle interlocutrice :



Britt Lauper dispose d'une longue expérience dans l'administration et l'encadrement des membres. Elle travaille dans les deux langues (allemand et français) et elle est dès à présent votre premier point de contact pour **les inscriptions à des événements, la gestion de votre**

profil, toutes les questions administratives et l'accès au portail des membres.

Le nouveau portail nous permettra d'introduire de nouvelles fonctions et de répondre de manière plus ciblée aux besoins de nos membres. **Veuillez vérifier et compléter votre profil dès maintenant. Plus les données sont à jour, plus elles sont utiles à tous.**

➔ [Connectez-vous au portail des membres ici.](#)

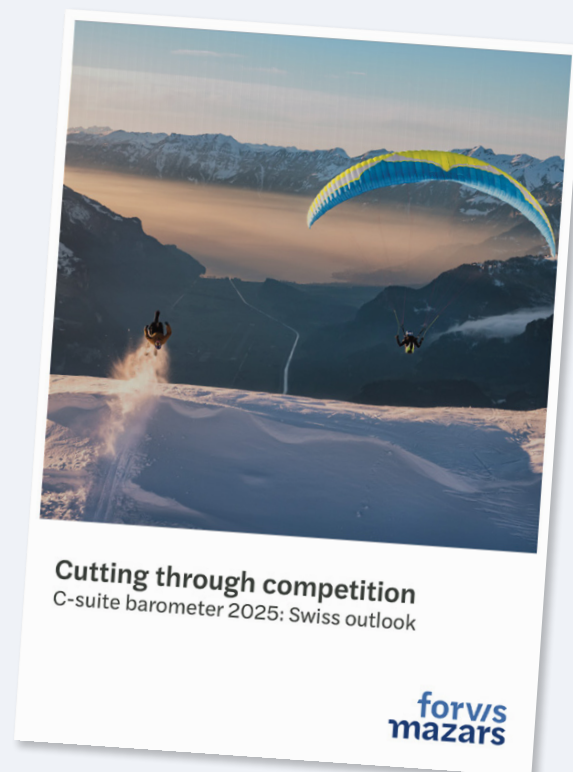
INFORMATIONS ACTUELLES

Baromètre C-suite 2025 de Forvis Mazars

Comment les cadres dirigeants suisses envisagent-ils l'avenir ? Le dernier baromètre C-suite de Forvis Mazars le montre clairement : les incertitudes économiques, la hausse des prix de l'énergie et les tensions géopolitiques marquent les perspectives, tandis que la pression concurrentielle ne cesse d'augmenter à l'échelle internationale. Information intéressante : 82 % des entreprises suisses prévoient une expansion à l'international, alors que la Suisse est à la traîne par rapport à la moyenne mondiale en matière de transformation numérique et d'introduction de l'IA. Le pays doit également rattraper le retard qu'elle a accumulé en ce qui concerne les rapports ESG : seuls 28 % des entreprises publient aujourd'hui un rapport de durabilité.

L'étude fournit un aperçu approfondi des priorités stratégiques, des opportunités et des risques, et doit impérativement être lue par tous ceux qui veulent prendre le pouls de l'économie suisse.

➔ **Lire maintenant : Baromètre C-suite 2025 de Forvis Mazars – Focus Suisse**



Stefanie Meier-Gubser

Responsabilité financière intransmissible du conseil d'administration



Attributions intransmissibles et inaliénables. Le droit des sociétés anonymes attribue des tâches intransmissibles et inaliénables au conseil d'administration d'une société. Il les énumère dans une liste non exhaustive. Ainsi, la loi exige notamment du conseil d'administration qu'il organise la comptabilité, le contrôle financier et la planification financière et, en cas de surendettement, qu'il dépose une demande de sursis concordataire ou qu'il informe le tribunal des faillites. Voici un aperçu de l'importance pratique de la responsabilité financière intransmissible du conseil d'administration.

Des finances saines sont décisives pour assurer l'existence et la pérennité de la société. Le conseil d'administration doit

veiller à l'équilibre financier de la société et il est responsable de l'organisation, de la gestion et de la surveillance des finances de l'entreprise, y compris de sa gestion financière globale.

La responsabilité du conseil d'administration en matière de gestion financière de l'entreprise fait partie des responsabilités de la haute direction et de l'organisation de la société, ainsi que du devoir général de diligence et de fidélité. La mention explicite de la responsabilité financière dans le catalogue des attributions intransmissibles et inaliénables du conseil d'administration montre, avec les dispositions relatives à l'insolvabilité, à la perte de capital et au surendettement, ainsi que les prescriptions en matière de comptabilité et de présentation des comptes, la grande importance que le législateur accorde à la gestion financière.

Le conseil d'administration n'est pas tenu d'exécuter lui-même toutes les activités liées à la gestion financière de l'entreprise, mais il est responsable de l'existence des processus correspondants et de l'exécution des fonctions et des tâches. Le conseil d'administration doit à tout moment être en mesure de se faire une idée fiable et pertinente de la situation financière de la société et, le cas échéant, de prendre des mesures, notamment pour garantir la solvabilité de la société et stabiliser son capital.

L'exercice actif de la responsabilité financière par le conseil d'administration est important non seulement dans l'intérêt de la société, mais aussi dans la perspective d'une éventuelle responsabilité personnelle du conseil d'administration.



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

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 [...]

Gouvernance des entreprises publiques : un terrain miné ?



Dès que l'on sort du cadre de l'administration elle-même et de quelques entités spécifiques (p.ex. établissement autonome de droit public ou privé), le droit suisse prévoit peu de solutions. On se retrouve rapidement à constituer une société anonyme au sens des articles 620ss du CO dont le ou les actionnaires sont exclusivement ou majoritairement des collectivités publiques. Nous nous intéressons dans cet article aux multiples pièges tendus par la nature même de ces entreprises à cheval entre le monde public et le monde privé, en proposant des solutions raisonnables pour les éviter.

Bases légales, formes juridiques et attentes du secteur public

Des lois fédérales et cantonales prévoient la création de diverses entités et en règlent en principe assez finement leur fonctionnement : Swisscom, RUAG, La Poste, les CFF, les universités, les hôpitaux, les banques cantonales, ... Nous nous intéressons ici uniquement à celles qui revêtent la forme de la société anonyme selon les articles 620ss du CO. Une loi cantonale ou un règlement communal peuvent compléter ou préciser certains aspects, mais ne peut pas déroger aux dispositions du CO.

A la base de la constitution d'une société anonyme en main de collectivités publiques (ci-après : entreprises publiques) il y a une tâche suffisamment régalienne pour que la collectivité s'en préoccupe, mais pas suffisamment pour qu'elle en charge ses fonctionnaires. On peut citer notamment certaines tâches des secteurs de l'énergie, des transports, de la santé, du tourisme... Cette délimitation est floue et varie d'un canton à l'autre et au fil du temps. On peut également aboutir à cette situation lorsque la collectivité publique a été contrainte de reprendre une entreprise afin d'en assurer la pérennité.

Dans tous les cas, la ou les collectivités actionnaires auront des attentes envers la société, telles que :

- ➔ La fourniture de prestations ;
- ➔ Des attentes financières directes (dividendes, redevances et impôts) ;
- ➔ Des attentes financières indirectes, qui généreront des recettes fiscales via les tiers (salariés, population et entreprises bénéficiant des prestations...) ;
- ➔ L'appui à une politique spécifique, en matière de transport, d'énergie, de tourisme, d'environnement, etc ;

- ➔ D'autres attentes indirectes non financières, liées à des secteurs d'activités, des régions, voir des personnes ;
- ➔ D'autres attentes non exprimées, notamment si elles revêtent un caractère politique.

La variété de ces attentes fait écho la variété des rôles que les collectivités jouent en plus d'actionnaires, notamment :

- ➔ Législateur, dans la mesure où la collectivité fixe les règles du jeu que la société devra suivre ;
- ➔ Régulateur et surveillant, dans la mesure où la collectivité est chargée de vérifier la bonne mise en œuvre de ces règles du jeu ;
- ➔ Bailleur, garant, propriétaire ou concédant, autant de variantes pour la mise à disposition des moyens financiers, immobiliers ou techniques nécessaires à la société ;
- ➔ Client enfin, pour son propre compte ou comme proxy pour ses citoyens et entreprises.

La clarification et la mise à jour régulière de ces rôles et attentes sont cruciales afin que l'alignement stratégique entre le propriétaire et le Conseil d'administration soit garanti. Ces attentes doivent cependant être en lien avec le statut de société anonyme – qui vise *in fine* à la création de valeur – et avec les moyens notamment financiers et réglementaires mis à disposition.



Structure de gouvernance

Les règles du jeu de la société anonyme imposent un cadre strict aux collectivités actionnaires : élire les membres du Conseil d'administration, leur confier par là-même la haute direction de l'entreprise, puis se cantonner au rôle d'actionnaire avec tous les droits prévus à titre individuel (droits de l'actionnaire) et collectivement (droits de l'Assemblée générale). Cette approche théorique se heurte cependant à une réalité dans laquelle la collectivité actionnaire tend à s'immerger plus intimement dans la gouvernance de la société,

notamment par le choix des membres du Conseil d'administration.

Très souvent encore ces choix sont davantage dictés par les intérêts de la collectivité actionnaire au détriment de ceux de l'entreprise. La désignation des membres de l'exécutif, de hauts cadres ou de proches est alléchante. A l'échelon fédéral, les règles sont désormais clairement précisées et la séparation des rôles est assurée. Au niveau des cantons, il existe encore des disparités mais dans la plupart des cas, les bases légales ou la pratique des exécutifs cantonaux va dans le bon sens. Au niveau des communes, en revanche, la tendance encore très répandue veut que les membres de l'exécutif communal siègent au Conseil d'administration, provoquant de facto conflits d'intérêts, brèches de confidentialité et le cas échéant inégalité de traitement entre actionnaires.

L'élection des membres du Conseil d'administration, prérogative inaliénable de l'Assemblée générale, doit donc également pour les entreprises publiques se baser sur la proposition du Conseil d'administration, seul à même de cartographier ses besoins et de sélectionner les bons profils. Il en va de même pour le choix de la présidence et de la vice-présidence : une disposition légale ou statutaire réservant cette prérogative à l'Assemblée générale, voire à une collectivité actionnaire même majoritaire, est un signe de la volonté de la collectivité de vouloir maintenir une emprise sur l'entreprise au détriment du rôle du Conseil d'administration. Une telle disposition ne devrait en aucun cas décharger le Conseil de son travail de sélection d'un ou d'une candidate, libre ensuite à l'Assemblée générale ou à la collectivité de suivre ou non cette proposition... et d'en assumer les conséquences.

L'alignement de la durée des mandats avec les périodes législatives, pratique autant agréable qu'historique, devrait être abandonnée au profit de mandats annuels renouvelables, permettant là aussi non pas à la collectivité de régler ses affaires une fois par législature, mais au Conseil d'administration de gérer et planifier sa propre composition.

Communication entre l'entreprise publique et les collectivités actionnaires

Une fois les attentes clairement exprimées et les représentants proprement nommés au Conseil d'administration, reste à régler le délicat sujet de la communication entre les entités. Très souvent, du fait de la nature des tâches de la société et des enjeux de la collectivité, il est illusoire de vouloir s'en tenir au strict rapport annuel accompagnant la convocation à l'Assemblée générale et aux questions posées durant celle-ci. Il convient dès lors de mettre en place un dispositif spécifique dans le respect des contraintes légales. Ce dispositif est influencé notamment par les facteurs suivants :

- ➔ Si une collectivité est actionnaire unique, il est possible de prévoir un canal de communication plus souple : l'égalité de traitement entre actionnaires est de facto garantie et l'analogie avec l'Assemblée générale universelle peut justifier certaines situations mêlant information et décision.

- ➔ Si l'actionnariat est composé uniquement de collectivités publiques, dans des rôles et proportions similaires (p.ex. un ensemble de communes) : il est possible de formaliser la diffusion d'informations entre la société et ses actionnaires en dehors du cadre de l'Assemblée générale tout en veillant à l'égalité de traitement entre actionnaires. La constitution d'une « Assemblée des présidents » assimilée à un Conseil consultatif est une solution élégante.
- ➔ Si en revanche l'actionnariat, bien que majoritairement en mains publiques, comprend des acteurs de natures différentes et en particulier des acteurs privés – on trouve également dans cette catégorie des sociétés cotées en bourse – alors la communication doit être organisée avec soin et sera en général réduite uniquement à des informations vouées à devenir publiques (communiqués de presse).
- ➔ Indépendamment des situations de l'actionnariat vues ci-dessus, la communication du point de vue de l'entreprise devrait suivre les règles usuelles et n'être le fait que de la direction générale, des personnes chargées en interne de cette fonction, et exceptionnellement de la présidence. En aucun cas les autres membres du Conseil d'administration ne devraient communiquer avec les actionnaires. Cette règle assure notamment que la communication soit unique et synchronisée, et non pas biaisée du fait des multiples intervenants.



En filigrane, la responsabilité

Le respect de la confidentialité et du secret des affaires, mais également les devoirs de diligence et de fidélité, ne sauraient en aucun cas être réduits sous prétexte qu'il s'agit d'une entreprise publique, que la personne a été désignée par une collectivité publique, ou encore que la personne exerce une fonction aussi bien dans la société que dans la collectivité. La séparation des rôles est donc particulièrement importante au regard de la responsabilité portée par les membres du

Conseil d'administration. Rappelons ici que l'article 762 du CO traitant des participations de corporations de droit public et prévoyant à l'alinéa 4 que la corporation se substitue à son représentant sous certaines conditions ne s'applique notamment qu'aux cas où une base légale spécifique existe. L'écrasante majorité des personnes qui siègent dans un Conseil d'administration pour le compte d'une collectivité publique ont en fait été nommées par l'Assemblée générale et répondent personnellement de leurs actions. Ces personnes devraient notamment veiller à leur formation en matière de gouvernance et vérifier la couverture d'assurance D&O dont elles disposent, soit par le contrat de l'entreprise, soit par le contrat de la collectivité publique.

Dans de nombreux cas, la collectivité publique établit une lettre de mission à l'intention de son représentant. C'est une bonne manière de clarifier de nombreux points sur les modalités de fonctionnement, mais son contenu ne pourra en aucun cas

- ➔ déroger aux bases légales et réglementaires qui encadrent l'activité de la société, ni
- ➔ délier le représentant de sa responsabilité à agir dans l'intérêt de la société et non celui de la collectivité

Ces deux contraintes tendent à diminuer l'importance et donc l'intérêt de ces lettres de mission.

Une gouvernance de moins en moins publique et de plus en plus privée

La liste non exhaustive des pièges potentiels découlant du mélange des genres entre collectivités publiques et entreprises privées devrait inciter à la prudence. Dans la mesure où ces entreprises restent des sociétés anonymes conformément au CO, leur gouvernance ne devrait pas s'écarter des règles de bonnes pratiques. Les collectivités publiques – sous réserve de base légale spécifique – doivent s'en tenir strictement au rôle et au comportement d'un simple actionnaire. La composition des organes doit servir avant tout les intérêts de la société et la communication entre entités doit être organisée en respectant le secret des affaires et l'égalité de traitement entre actionnaires. En s'éloignant le moins possible de ces règles reconnues de bonne gouvernance, la plupart des pièges seront ainsi évités.

Auteur



Jean-Albert Ferrez est associé de l'ACAD. Après une carrière académique, industrielle et politique, il est actuellement administrateur indépendant, notamment dans plusieurs sociétés avec d'importants actionnaires publics.

➔ <https://www.linkedin.com/in/jeanalbertferrez/>

Le conseil d'administration pendant la crise de l'entreprise : ce que signifient responsabilité et proactivité



En règle générale, les crises ne surviennent pas du jour au lendemain, elles évoluent progressivement. Si elles sont souvent plus difficiles à identifier dans les premières phases, elles deviennent plus visibles au fil du temps, notamment au niveau des indicateurs financiers. Les membres du conseil d'administration ont la responsabilité d'identifier ces signes à un stade précoce et d'agir avec détermination. Mais qu'est-ce que cela signifie concrètement et comment le conseil d'administration (CA) doit-il agir en cas de crise ? Cet article met en lumière le rôle central du CA dans l'identification et la gestion des crises d'entreprise.

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à des incertitudes en matière de planification

Des problématiques et des facteurs spécifiques à l'entreprise tels que l'affaiblissement de l'économie, les taux d'intérêt élevés, la baisse du moral des consommateurs, les séquelles liées à la crise du COVID et les tensions géopolitiques ont considérablement compliqué la planification (stratégique) des entreprises ces derniers temps. Le maintien de la

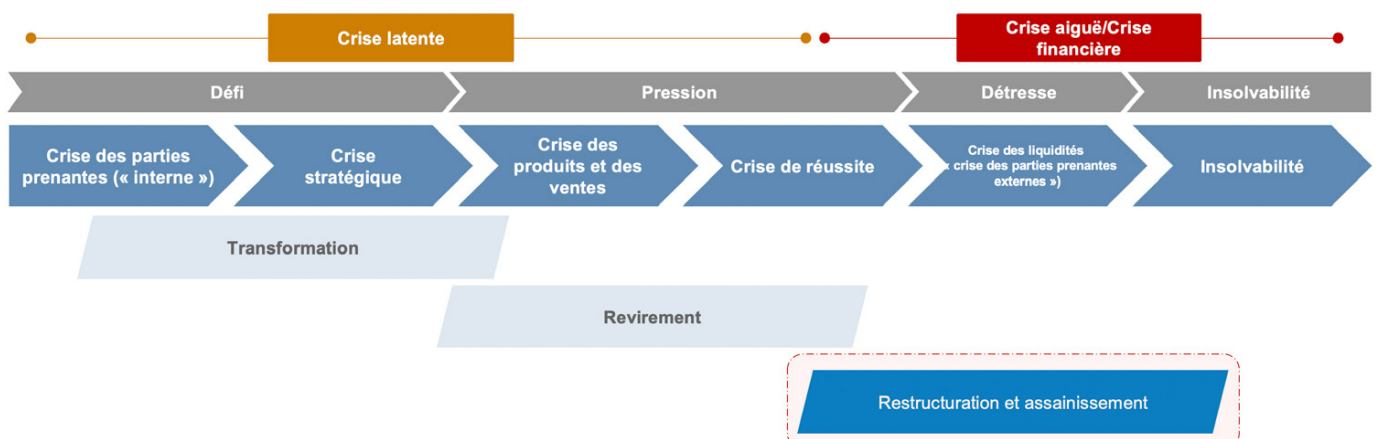
compétitivité exige une vision stratégique à long terme afin d'identifier les crises à un stade précoce et de les contrer. Les évolutions brutales, telles que les droits de douane américains actuels ou le déclenchement de guerres, requièrent une capacité d'adaptation rapide.

Action proactive, un exemple pratique :

Les Etats-Unis sont considérés comme un marché essentiel en termes de ventes pour de nombreuses entreprises. Les droits de douane américains (comme la crise du COVID) influencent donc les chaînes d'approvisionnement mondiales en termes de disponibilité des marchandises et de prix. Les entreprises doivent connaître précisément leurs chaînes d'approvisionnement afin de pouvoir réagir rapidement en cas d'urgence. D'autre part, les clients américains n'hésiteront pas à chercher des produits ou des fournisseurs alternatifs. La substituable des produits et la sensibilité des clients au prix sont donc déterminantes.

Evolution de la crise tout au long des différentes phases

Hormis les crises déclenchées par des chocs exogènes (par exemple, pandémie de Covid), les entreprises traversent diverses phases d'une crise avant que celle-ci ne dégénère en crise financière aiguë (« *financial distress* »), voire en insolvabilité. De telles crises ne peuvent être surmontées qu'au moyen d'une restructuration et d'un assainissement d'envergure dans le cadre d'une marge de manœuvre limitée sur le plan financier et temporel. Les paragraphes ci-dessous abordent principalement le rôle du CA dans la crise financière aiguë.



Le rôle du conseil d'administration dans l'identification de la crise

Selon l'art. 716 CO, le CA assume la responsabilité suprême de la surveillance et de la conduite stratégique de l'entreprise. Il doit pouvoir compter pour cela sur une équipe de direction compétente. La détection précoce des crises est un aspect central, qui, dans la pratique, va bien au-delà des dispositions de l'art. 725 CO et qui doit être analysée et évaluée sur la base de facteurs spécifiques à l'entreprise et à la branche.

Cette approche couvre notamment les aspects suivants :

- ➔ observation continue du marché et analyse des données du marché,
- ➔ vérification régulière de la stratégie de l'entreprise,
- ➔ mise en œuvre d'un système d'alerte précoce basé sur des indicateurs de performance clés et des facteurs qualitatifs.

Le CA doit ainsi identifier et prévenir les crises à un stade précoce, pour autant qu'il en analyse soigneusement les causes et qu'il ne minimise pas les problèmes correspondants ou qu'il ne mise pas sur l'espoir. Seules des mesures prises à temps, telles que des adaptations stratégiques ou des repositionnements, permettent d'éviter qu'une entreprise ne se retrouve dans une situation de détresse financière.

Exemples pratiques

- ➔ **Crise stratégique** : Kodak a ignoré la tendance de la photographie numérique pour protéger son cœur de métier, à savoir les films analogiques.
- ➔ **Crise des revenus** : Malaysia Airlines a subi d'énormes pertes après l'écrasement/la disparition de deux avions en l'espace de cinq mois.

La phase de stabilisation est essentielle pour garantir le succès d'un assainissement

Si l'entreprise subit une perte de capital ou se retrouve même en situation d'insolvabilité (imminente) et/ou de surendettement, la crise est déjà bien avancée. Dans cette situation, la marge de manœuvre financière et temporelle est fortement limitée. Le CA doit immédiatement adapter son mode de gestion (y compris la fréquence des séances) et passer en mode de crise aiguë. La planification des liquidités doit être adaptée à la crise afin de préparer et de mener des entretiens de stabilisation et de rétablissement de la confiance avec les partenaires financiers et les actionnaires. Dans le même temps, il est important de gérer activement la communication avec les principales parties prenantes et de la garder sous contrôle. Toutes les décisions de l'entreprise doivent être axées sur la préservation et l'amélioration des liquidités.

L'objectif de la première phase, particulièrement critique, du processus d'assainissement consiste à stabiliser la situation

et à établir une plate-forme solide qui crée la marge de manœuvre nécessaire pour la suite du processus d'assainissement.

Bilan intermédiaire : grâce à nos nombreuses années d'activité dans la restructuration et l'assainissement d'entreprises, nous constatons que les crises d'entreprises sont souvent décelées trop tard. Par ailleurs, l'importance de la planification des liquidités n'est souvent pas suffisamment prise en compte dans la pratique. Une planification des liquidités suffisante dans le cadre d'une situation « normale » n'est généralement pas adaptée à une crise. En temps de crise, la planification des liquidités est l'instrument de gestion le plus important et la plate-forme proprement dite du processus de restructuration. Sans compter qu'elle est également attendue par les bailleurs de fonds. Sa fiabilité est essentielle pour assurer l'existence de l'entreprise et mettre en œuvre les mesures avec succès. Une planification permet par exemple de démontrer qu'il ne reste plus assez de temps pour la mise en œuvre de certaines mesures. Une imbrication étroite de la planification des liquidités et des mesures tactiques, ainsi que de la prise de décision stratégique est donc indispensable pour garantir la capacité d'action de l'entreprise dans les situations de crise.



Analyse des causes de la crise et élaboration des possibilités

En cas de crise aiguë, le CA est appelé à effectuer des analyses ciblées et objectives parallèlement à la stabilisation. Il doit identifier les causes de la crise, évaluer la situation financière de l'entreprise et engager les mesures de restructuration appropriées.

Il s'agit notamment de répondre aux questions suivantes :

- ➔ Qu'est-ce qui s'est mal passé ?
- ➔ À quoi ressemblera le modèle commercial à l'avenir ?
- ➔ Comment évaluer la compétitivité future ?

Dans un deuxième temps, il est recommandé de dresser un état des lieux objectif et adapté à la situation des options stratégiques fondamentales.

Cette approche comprend notamment les points suivants :

- ➔ Restructuration opérationnelle et financière, ainsi qu'assainissement (« Fix »),

- ➔ Assainissement transmissible par la vente (« Sell »),
- ➔ Cessation d'activité ou fermeture (« Close »).

Ce n'est qu'au cours d'une étape ultérieure que suivra l'élaboration détaillée du plan de restructuration et l'évaluation des options de mise en œuvre. Lors de cette phase, la ques-

tion centrale est la suivante : **Comment assurer l'activité à long terme ?** L'objectif est d'établir un plan de restructuration solide et crédible. Ce plan doit être repris dans un modèle financier intégré qui servira ensuite de base aux négociations d'une solution d'assainissement avec les principaux partenaires financiers et commerciaux.

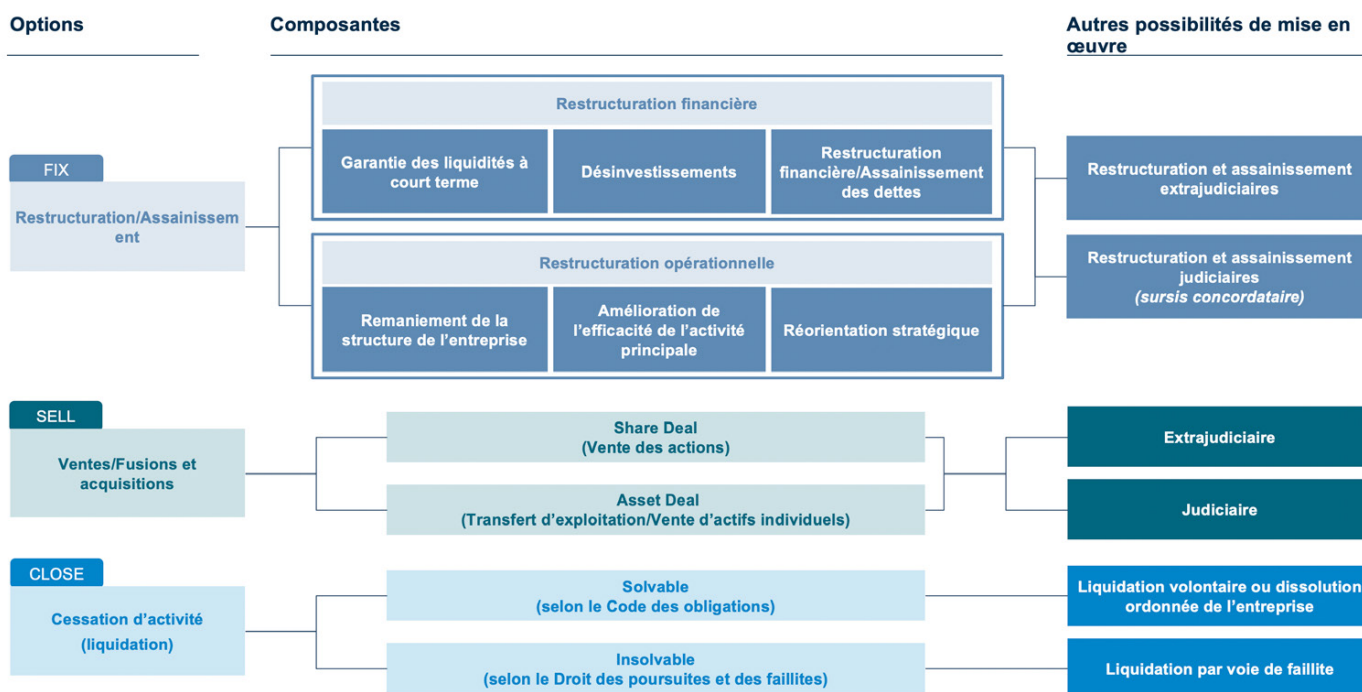


Figure 2 : Options de restructuration (source : Illustration A&M)

Les trois options de base doivent être illustrées ci-après à l'aide d'exemples pratiques actuels tirés du marché suisse :

Exemples pratiques actuels	Option	Mise en œuvre
Meyer Burger	Restructuration/Assainissement	Extrajudiciaire
Idorsia	Restructuration/Assainissement	Extrajudiciaire
Spital Wetzikon GZO	Restructuration/Assainissement	Judiciaire
Hochdorf Holding SA	Ventes/Fusions et acquisitions	Judiciaire
Do it + Garden	Cessation d'activité	Solvable

Figure 3 : Exemples pratiques actuels (source : A&M, informations publiques)

Conclusion

Le CA joue un rôle clé dans les situations de crise et de restructuration, mais il a également besoin d'une équipe de direction compétente et fonctionnelle. Lorsque les compétences de la direction de l'entreprise en matière de gestion de crise ne sont pas suffisantes, des conseillers externes spécialisés et des Chief Restructuring Officers (CRO) interviennent régulièrement. L'indépendance, l'objectivité et la transparence, d'une part, et une action proactive et déterminée (y compris des « décisions courageuses »), d'autre part, sont autant de facteurs de réussite décisifs pour maîtriser les crises d'entreprise. Au niveau de la direction, pendant la phase de stabilisation, la planification des liquidités devient un instrument clé pour la gestion d'entreprise proprement dite et la négociation de solutions d'assainissement, car les liquidités disponibles définissent les conditions-cadres temporelles et financières pour la mise en œuvre des plans de restructuration.

Obligations en situation de crise

Agir tôt et de manière proactive	Ne pas prendre de décisions est souvent pire que de prendre de <<mauvaises>> décisions
Adopter une vue indépendante de la situation et miser un peu moins sur l'espoir	Evaluation objective (approche externe) des options. Oubli d'événements passés (influences émotionnelles)
La liquidité avant la rentabilité	La garantie de la solvabilité est décisive pour la survie immédiate
Ensemble de mesures mesurables et cohérentes	Objectifs et responsabilités clairs et réalistes avec rapport d'avancement régulier
Planification des liquidités selon la méthode directe et avec des hypothèses réalistes prudentes	Un budget annuel réparti sur des semaines ou des mois n'est pas une planification des liquidités ! (Les paiements trimestriels ou les 13e mois de salaire peuvent devenir des obstacles en termes de liquidités si la planification n'est pas correctement préparée.)
Recours à des spécialistes	Utilisation ciblée de l'expérience et des connaissances techniques d'experts spécialisés

Figure 4 : Obligations en situation de crise (source : Illustration A&M)

Auteur



Alessandro Farsaci est Managing Director et responsable du conseil en restructuration d'Alvarez & Marsal en Suisse, et membre du comité de la Swiss Turnaround Association (TMA Suisse). Il dispose de plus de 20 ans d'expérience en conseil et activité bancaire dans le domaine de la restructuration et de l'assainissement d'entreprises.

SHARING EXPERIENCE

8 projets IA sur 10 échouent : 5 leviers pour un changement durable

L'IA en entreprise est devenue quotidienne — traduction (DeepL), synthèse (ChatGPT), assistance (Copilot). Pourtant, 8 projets sur 10 n'atteignent pas leurs objectifs. Pourquoi ? Et surtout, comment inverser la tendance ? Voici 3 leviers et 5 étapes pratiques pour convertir l'expérimentation en changement durable et en création de valeur.

L'adoption de l'IA au sein des organisations doit se faire selon deux axes. Le conseil d'administration (CA) et la direction doivent libérer les initiatives « Bottom-up ». Les idées des collaborateurs, ainsi que les échecs doivent être considérés et acceptés. Les employés devront faire preuve d'initiative. Il est important que les dirigeants promeuvent les idées originales et innovantes. L'IA s'imposera également en « Top-

down ». Le CA doit établir une gouvernance claire, tandis que la direction devra adapter l'organisation pour permettre de réaliser de potentiels avantages compétitifs.

Cela passe par la compréhension des enjeux et une vision claire : l'IA servira-t-elle à réduire les effectifs ou à croître l'organisation ? L'intégration de l'IA devra avant tout permettre de résoudre des problématiques nouvelles et non remplacer du personnel pour des tâches plus triviales. Sans cela, l'adoption de l'IA se fera de manière sous-jacente, et des résistances surgiront. C'est un changement organisationnel majeur. C'est tout le système de rétribution du travail et de collaboration avec l'IA qui doit être revu.

Pourquoi ça bloque ?

L'adoption de l'IA en entreprise se heurte à trois freins principaux.

Tout d'abord, la **peur de l'IA**, souvent liée à la crainte de perdre son emploi ou de voir sa charge de travail augmenter. Cette peur est exacerbée par un manque de visibilité sur les intentions du CA et de la direction. Sans une vision claire (l'IA pour plus de bénéfices ou plus de travail ?), les collaborateurs utiliseront parfois l'IA de manière cachée, limitant ainsi son potentiel. La problématique de la sécurité des données doit également être adressée.

Ces craintes sont aussi alimentées par des figures publiques comme Arnold Schwarzenegger, qui laisse entendre que l'IA fait du « Terminator » une réalité. La presse relaie également des scénarios catastrophe, ICT journal du 14.07.2025 : « LLM Claude à la caisse: récit d'un crash-test commercial ».

La **méconnaissance de la technologie** (du non-déterminisme, biais et hallucinations) donne place à ce manque de confiance : sans formation, les équipes surestiment ou sous-estiment l'IA, quand le monde politique ne comprend pas précisément les enjeux. De plus, la théorie de « l'Uncanny Valley » suggère que les imperfections de l'IA, qui cherche à se rapprocher du comportement humain, peuvent générer un rejet.

Enfin, la **saturation des changements** peut provoquer une lassitude chez les collaborateurs (nouvel ERP, nouvelles procédures, etc ...), rendant l'adoption de l'IA (encore) plus difficile. Certaines cultures semblent cependant plus « adaptées » aux changements. Aux États-Unis, à la suite du licenciement d'un collaborateur aux performances jugées insuffisantes par son entreprise, le fils de Yann a testé un agent IA pour remplacer les tâches de ce dernier, qui aidait les utilisateurs du produit de l'entreprise. La mise en œuvre fut un succès en quelques jours, sans que personne ne s'en émeuve.

3 leviers pour préparer l'organisation

Le CA et la direction sont garants de la bonne **gouvernance** et doivent fournir une charte IA concise précisant finalité, responsabilités et opportunités. Elle doit être alignée sur la loi sur la protection des données (nLPD) et les contraintes internes — données, infrastructure et compétences. L'infrastructure doit permettre l'application de la charte et le développement des pratiques : recourir à un outil interne sécurisé (type VARIOS.ai) pour des données sensibles, ou autoriser des solutions publics (type ChatGPT) lorsque le risque est maîtrisé ?

L'IA générative n'est pas un logiciel normal (déterministe). Elle **requiert de nouvelles** compétences et rend obsolète le paradigme de l'industrialisation des compétences. Un plan de formation pour toutes les équipes (acquisition des nouvelles compétences) est nécessaire. La formation continue et un Lab IA pluridisciplinaire assure l'animation à long terme : il capte les besoins, documente les essais (réussites/échecs)

et diffuse les bonnes pratiques. Il faut valoriser les employés qualifiés et expérimentés. Ce sont eux qui sauront au mieux évaluer la pertinence des résultats de l'IA dans les projets et processus complexes.

Pour un changement réussi en profondeur, une bonne gouvernance et gestion des compétences ne suffit pas. Liez la **reconnaissance** – bonus, budget innovation, visibilité devant le CA – à des indicateurs simples : création de nouveaux processus, récolte des cas d'usages ou soutien au développement des compétences. Ces signaux réduisent l'usage clandestin et encourage les employés à ancrer l'IA comme levier durable de création de valeur.



Les 5 étapes du changement organisationnel

Voici maintenant 5 étapes concrètes pour adopter et intégrer l'IA au sein de votre organisation. Ce n'est pas un sprint linéaire, mais un marathon itératif.

1. Développer les compétences – Acteurs : Direction & RH

Donnez à chacun les connaissances et compétences pour travailler en « co-intelligence » avec l'IA. Mettez en place un plan de formation modulaire, dynamique et axé pratique.

Exemple d'objectif : 70 % d'adoption des outils à la suite des formations.

2. Définir vos cas d'usage – Acteurs : RH, appui Lab IA

Cartographiez vos tâches par métier, ainsi que les douleurs et opportunités ; hiérarchisez selon la valeur, le risque nLPD et la complexité.

Exemple d'objectif : identifier et documenter 10 cas d'usage avec ROI et effort estimés.

3. Lancer un pilote – Acteurs : Lab IA et équipe métier

Choisissez un cas prioritaire et créez la solution.

Exemple d'objectif : nombre d'opérations réduit de 25% pour le processus.

4. Boucler le feedback – Acteurs : Lab IA et équipe métier

Collectez les retours utilisateurs, ajustez les prompts et le contexte, les données et le workflow. Cette boucle sécurise la montée en puissance. Une fois validée, étendez la solution et formez équipe par équipe.

Exemple d'objectif : ≥ 80 % après deux itérations avec l'équipe métier.

5. Animer et promouvoir l'adoption IA – Acteurs : Direction, RH & Lab IA

Créez un agenda d'événements et de formations continues : partage de retours d'expérience, concours de prompts, veille réglementaire et nouveaux ateliers. Cette animation pérennise l'apprentissage et insuffle une culture d'innovation continue.

Exemple d'objectif : créer une équipe d'ambassadeurs, proposer une formation continue par mois, créer 3 événements par mois.

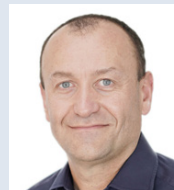
Conclusion

Passer de l'expérimentation à l'adoption pérenne repose sur un trio cohérent : Gouvernance, compétences et encouragement à travers des récompenses mesurées. Cinq étapes pragmatiques (formation, audit des cas d'usage, pilote, boucle de feedback, animation continue) permettent le changement organisationnel.

À l'avenir, est-ce que la Suisse peut convertir son rapport ambivalent à la tolérance à l'erreur en avantage compétitif ? Grâce à une gouvernance claire soutenue par des infrastructures conformes et une tolérance à l'essai-erreur, se pourrait-il que portée par un tissu de PME agiles et des talents bien formés, la Suisse puisse faire de l'IA un levier durable de compétitivité ?

Cet article a été rédigé en co-intelligence avec l'aide de l'IA générative.

i Auteurs



Yann Neuhaus est entrepreneur et siège dans divers conseils d'administration. Il est vice-président du conseil d'administration du groupe Sequotech (dont il est l'un des fondateurs), membre du conseil de la Clinique du Noirmont et d'une Assurance dans le domaine horloger.



Julien Schiess est entrepreneur, conférencier et formateur en IA. Il a 15 ans d'expérience dans les médias et la technologie et est le directeur de l'agence de formation IA Aiden Sàrl.

PORTRAIT

Les jeunes membres du conseil d'administration apportent-ils une plus-value ?



À 42 ans, Bernhard Eicher faisait partie des plus jeunes membres du conseil d'administration de BERNMOBIL. Cet expert en immobilier et en finance né à Berne a intégré l'organe de l'entreprise de transport régionale en 2024. Son mandat arrive à son terme, car dès le mois de février 2026, il reprendra la direction de l'administration fiscale de la ville de Berne. Entretien sur la responsabilité, le changement de perspective et l'art d'apporter sa contribution en tant que jeune membre du conseil d'administration.

Myliène Thiébaud : Bernhard, à 42 ans, tu es l'un des plus jeunes membres du conseil d'administration de BERNMOBIL. Comment as-tu obtenu ce mandat ?

Bernhard Eicher : Un chasseur de têtes a attiré mon attention sur le mandat vacant et j'ai suivi le processus de candidature ordinaire. En tant que natif de la ville de Berne et client de longue date de BERNMOBIL, j'y ai vu l'opportunité

d'apporter l'expérience que j'avais acquise dans les secteurs immobilier et financier. Sans oublier la perspective d'une génération qui a grandi avec la numérisation, le développement durable et la mobilité connectée.

Mylène Thiébaud : Après ce premier contact avec le chasseur de têtes, savais-tu déjà que tu allais accepter ce mandat ?

Bernhard Eicher : Pour être honnête : non. Je considère les processus de candidature comme l'occasion pour toutes les personnes impliquées de s'assurer qu'elles sont compatibles. Personnellement, il est important pour moi de pouvoir m'enthousiasmer pour le produit ou la prestation, d'avoir une bonne équipe à l'œuvre et d'apporter une réelle valeur ajoutée à l'organe. Heureusement, je connaissais déjà bien BERNMOBIL, et l'impression positive que j'avais jusque-là s'est encore accentuée lors des entretiens de recrutement.

Mylène Thiébaud : Quelles étaient les attentes envers toi en tant que jeune membre du conseil d'administration ?

Bernhard Eicher : Fondamentalement, les mêmes que pour tous les autres membres : être bien préparé, penser stratégiquement, assumer des responsabilités. Sans oublier le devoir des jeunes membres à apporter une nouvelle perspective en tant que « nouvelles recrues » : poser des questions, donner une impulsion, remettre en question de temps en temps la zone de confort des vieux routards. D'après mon expérience, ce dernier aspect n'est possible que si l'on connaît bien le cœur de métier de l'entreprise et le fonctionnement des organes de décision.

Mylène Thiébaud : As-tu répondu à ces attentes ?

Bernhard Eicher : C'est à mes collègues qu'il faut poser cette question (rires). Plus sérieusement : je pense que jusqu'à présent, j'ai pu apporter mon expertise technique sur les questions immobilières et financières de manière judicieuse. Et sur des thèmes tels que l'automatisation et l'intelligence artificielle, j'ai peut-être un regard un peu différent et plus détaché que mes collègues chevronnés.

Mylène Thiébaud : Tu es membre du SwissBoardForum. Qu'est-ce que ce réseau t'apporte personnellement ?

Bernhard Eicher : Enormément. Le Forum est une formation continue permanente où tous les membres interagissent sur un pied d'égalité. On y rencontre des membres de conseils d'administration issus des secteurs les plus divers, on échange des expériences et on bénéficie souvent de nouvelles perspectives pour relever des défis similaires. C'est un espace où l'on parle des tendances avant qu'elles ne fassent officiellement leur apparition dans les ordres du jour des réunions.

Mylène Thiébaud : Peux-tu donner un exemple de la manière dont tu as concrètement bénéficié des offres du SwissBoardForum ?

Bernhard Eicher : Pour commencer, j'ai trouvé le manuel pour les membres du conseil d'administration très utile.

C'est un guide clair : l'ouvrage présente les tâches et les responsabilités d'un tel mandat de manière structurée et compréhensible. Même en tant que membre expérimenté du conseil d'administration, on peut toujours tirer parti de ce livre : on pense souvent déjà connaître le chemin, mais il existe parfois des raccourcis élégants (sourire).



Mylène Thiébaud : Tu vas quitter le conseil d'administration de BERNMOBIL à la fin de l'année. Pourquoi une telle décision ?

Bernhard Eicher : À partir de février 2026, je vais reprendre la direction de l'administration fiscale de la ville de Berne. Dans l'optique de garantir une bonne gouvernance d'entreprise publique, je ne peux pas être à la fois membre indépendant du conseil d'administration de BERNMOBIL et employé du propriétaire, la ville de Berne.

Mylène Thiébaud : Est-ce que c'est difficile de faire ses adieux ?

Bernhard Eicher : Oui. Cela a été et reste une période enrichissante, tant sur le plan humain que professionnel. Sans oublier le fait que BERNMOBIL est tout simplement une super entreprise ! J'ai beaucoup appris et mes collègues étaient formidables. Mais ma responsabilité m'oblige également à quitter cette fonction lorsque les conditions-cadres l'exigent.

Mylène Thiébaud : Que conseillerais-tu aux jeunes qui s'intéressent au travail des conseils d'administration ?

Bernhard Eicher : Premièrement, de devenir vraiment bon dans son domaine d'activité. La compétence est la clé de la réussite. Deuxièmement, d'inspirer confiance, les relations valent de l'or. Troisièmement, d'avoir conscience que le travail au sein d'un conseil d'administration ne se limite pas à de simples déjeuners et à d'agréables réunions. Les dossiers à traiter sont nombreux et les discussions souvent longues. Il y a même parfois des moments où l'on se dit : « Était-ce vraiment nécessaire ? » Mais c'est justement ce qui rend l'engagement particulièrement intéressant.

Mylène Thiébaud : Comment les jeunes doivent-ils procéder concrètement si cette perspective les intéresse ?

Bernhard Eicher : Il faut réfléchir à la valeur ajoutée que l'on peut apporter à l'organe. Il ne suffit pas d'être jeune, il faut pouvoir venir compléter de façon judicieuse les compétences techniques de l'équipe. Et enfin postuler ! De nombreux mandats au sein des conseils d'administration sont aujourd'hui proposés. Celui qui ne fait pas l'effort d'être visible ne sera pas vu. Si on prépare bien sa candidature avant de la déposer, on a tout à y gagner : de l'expérience assurément et, dans le meilleur des cas, une mission intéressante et importante sur le plan sociétal.

Mylène Thiébaud : Quand tu regardes dans le rétroviseur, quel a été le principal enseignement que tu as tiré de cette période ?

Bernhard Eicher : Il est parfois plus efficace d'écouter que de parler. Quand on est jeune, on a envie de mettre en œuvre des idées immédiatement. Avec le temps, j'ai appris que l'on évolue davantage quand on comprend pourquoi les choses sont telles qu'elles sont. On peut ensuite poser des jalons, ce qui rend l'engagement passionnant. C'est comme dans un tramway : on monte à bord, on observe, on apprend et on appuie sur le bouton au bon moment (rires).

Mylène Thiébaud : Et après ?

Bernhard Eicher : Ma nouvelle fonction de responsable de l'administration fiscale de la ville de Berne est à la fois très passionnante et exigeante. Je reste toutefois ouvert à des mandats d'administrateur compatibles avec mon nouveau rôle et auxquels je pourrais apporter une contribution significative.

Mylène Thiébaud : Merci beaucoup, Bernhard !

Bernhard Eicher : Pour terminer, voici un vieil adage : un administrateur doit être comme un bon espresso : avec du caractère, concentré, mais jamais amer (rires).

À propos de Bernhard Eicher :



Bernhard Eicher est membre du conseil d'administration de BERNMOBIL depuis août 2024 et responsable du Comité des finances et des audits. Né en 1983, il a étudié l'économie d'entreprise à l'Université de Berne, où il a obtenu son doctorat en sciences administratives en 2018. Depuis 2022, il est responsable du site de Berne auprès de la société de conseil immobilier Wüest Partner. En février 2026, il reprendra la direction de l'administration fiscale de la ville de Berne. Auparavant, il a travaillé pour la Banque Cantonale Bernoise et la société de conseil bolz+partner consulting sa. Ancien conseiller municipal (2008–2020), il connaît les orientations stratégiques de la ville de Berne et dispose d'un bon réseau économique, politique et administratif.

Principaux enseignements

- Il peut être enrichissant pour un conseil d'administration de compter sur de jeunes membres parmi son équipe. Toutefois, leur seule jeunesse ne suffit pas. Ils doivent pouvoir compléter la palette de compétences de l'ensemble du conseil d'administration.
- Pour les jeunes intéressés par un engagement de ce type, cela implique d'identifier et de mettre en avant la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter à l'organe. Celui qui ne fait pas l'effort d'être visible ne sera pas vu.
- Le SwissBoardForum est l'occasion idéale pour les jeunes membres d'un conseil d'administration de nouer des liens avec leurs collègues, même plus âgés, d'apprendre à leurs côtés et de faire profiter des connaissances acquises à leur propre organe.

AGENDA SWISSBOARDFORUM

Nos prochains événements

23 SEPTEMBRE 2025

VRP-ZIRKEL

Selbstführung im Fokus: Der VRP als Schlüssel für ein funktionierendes Team

Klub am Bärenplatz | Berne

Bernhard Heusler

Gründer und Partner der Heusler Werthmüller Heitz AG (HWH), Coach und Berater in Sport und Wirtschaft, Speaker und Autor

Ralph Siegl

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

30 SEPTEMBRE 2025

CERCLE DES PRÉSIDENT·E·S

Cercle des Président·e·s Romandie**Prof. Dr. Edgar Philippin**

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

Anne Bobillier

Administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Hotel de la Paix | Lausanne

20 OCTOBRE 2025

VRP-ZIRKEL

Underperformer in VR – Was tun?**Christian Schaffenberger**

Partner & Director Board & Executive Search at Mercuri Urval, member of several business networks

Ralph Siegl

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

Hotel Schweizerhof | Zurich

4 NOVEMBRE 2025

FORUM-EVENT

Traumjob Verwaltungsrat/-rätin: Wie baue ich mein Portfolio als VR aus? – Theorie und Praxis**Silvan Felder**

Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG, unabhängiger Verwaltungsrat

Ralph Siegl

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

Hotel Schweizerhof | Zurich

12 NOVEMBRE 2025

CA-INSIDE

Le conseil d'administration face aux enjeux de la Cybersécurité : Stratégies et Solutions**Ludiwine Arpino**

Associée chez Forvis Mazars, spécialiste en gouvernance de la cybersécurité

Cedric Moret

CEO ELCA Group, administrateur indépendant (Migros, Vaudoise, Digitalswitzerland)

Patrick Ghion

Chef de la cyberstratégie à la police cantonale de Genève, membre de conseils consultatifs de diverses sociétés

Anne Bobillier (Modération)

Administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève CCIG | Genf

18 NOVEMBRE 2025

CA-INSIDE

Der VR in Krisensituation**Dieter Künzli**

Head of Cyber Security, Executive Director bei Forvis Mazars in der Schweiz

Carlo Bommes

Event Manager, Inhaber Appalooza productions GmbH und Verwaltungsratspräsident der SCB Group AG

Ralph Siegl

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

Klub am Bärenplatz | Berne

IMPRESSUM

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

Informations : www.swissboardforum.ch

CONTACT**SwissBoardForum**

Kapellenstrasse 14, Case postale, 3001 Berne

secretariat@swissboardforum.ch | www.swissboardforum.ch

PREMIUM-PARTNER

la Mobilière**RAIFFEISEN****forvis
mazars****Diligent****DOMENIG** PARTNER
RECHTSANWÄLTE AG

SUPPORTING PARTNER

MU
Reliable Leadership Advice™



ANNEXE

Formation continue

Le savoir stratégique n'est pas un luxe, mais un avantage concurrentiel, en particulier au sein du conseil d'administration et de la direction. Nos partenaires de formation proposent des programmes qui affinent la vision, élargissent les possibilités d'action et vous fournissent des outils pour façonner activement le changement.

En automne, les membres du SwissBoardForum profitent, en plus des avantages existants, de conditions spéciales auprès de RoBe, de l'Executive Strategy Champion et de ZfU.

ACAD – Académie des administrateur·trice·s

Depuis 2010, l'ACAD forme chaque année plus de 150 administratrices et administrateurs, à partir d'une approche pratique, interactive et adaptée au cadre juridique suisse. En tant que référence en Suisse romande, elle propose une certification reconnue, des formats en petits groupes, des événements de réseautage et des conseils d'experts de premier plan en matière de gouvernance.

Certification ACAD+ : quatre modules pratiques intensifs sur le terrain, agrémentés de jeux de rôles, d'échanges d'expériences entre pairs et d'exemples pratiques inspirants. Diplôme sanctionné par un examen certifiant reconnu.

Fondations : module sur la gouvernance des fondations suisses dédié au système de surveillance, à l'imposition et à la rémunération.

Certification Secrétariat : formation certifiée dès 2026 pour le rôle de secrétaire de conseils d'administration et de fondation.

Formats maison : formations sur mesure sur les obligations, la gestion des risques, les finances, la stratégie et l'organisation.

Conditions pour les membres du SwissBoardForum
10 % de rabais sur toutes les formations continues individuelles (hors pack ACAD+).

➔ www.acad.ch

BFH Economie

Nous créons l'avenir, durable, numérique, entrepreneurial.

La BFH Economie contribue à la transformation de l'économie et de la société: Nous développons des solutions pour relever des défis majeurs tels que le changement climatique, la transformation numérique et l'équité sociale, en nous basant sur les objectifs de développement durable. Car nous sommes l'école de commerce qui a un impact durable pour la Suisse.

Groupe cible et utilité

Dans un monde en pleine mutation, marqué par des tensions géopolitiques, des évolutions technologiques fulgurantes, des exigences ESG de plus en plus élevées et de nouvelles réalités du travail, l'expérience seule ne suffit plus. Aujourd'hui plus que jamais, les membres de conseils d'administration sont appelés à agir avec clairvoyance stratégique, responsabilité et force d'innovation.

Le CAS « VR, ESG & Future Board » de la BFH Economie s'adresse aux membres de conseils d'administration qui ne se contentent pas de comprendre ce changement, mais qui

souhaitent y participer activement. Ce cursus permet de transmettre des connaissances spécialisées actuelles et offre un espace de réflexion, de changement de perspective et d'échange d'égal à égal avec des personnes partageant les mêmes intérêts.

Il offre la possibilité aux décideuses et décideurs de repenser leur rôle, de donner une impulsion transformatrice et de façonner durablement l'avenir de leur entreprise. L'orientation vers le développement durable et l'intégration des principes ESG contribuent de manière significative au succès global et à la longévité d'une entreprise.

Conditions pour les membres du SwissBoardForum
5 % de rabais sur les coûts du programme en cas de participation au CAS « CA, ESG & Future Board ».

➔ www.bfh.ch/wirtschaft/de/weiterbildung/cas/verwaltungsrat-esg

Board Essentials

Board Essentials est un programme de conseil d'administration développé conjointement par la Bourse suisse et l'Institut de droit et d'économie de l'Université de Saint-Gall. Il présente les dernières tendances et les meilleures pratiques en matière de gouvernance par les conseils d'administration. Le groupe cible est constitué des membres du conseil d'administration et de la direction de sociétés cotées à la SIX Swiss Exchange, ainsi que de grandes entreprises privées entretenant des liens très étroits avec les actionnaires et les parties prenantes.

Conditions pour les membres du SwissBoardForum
CHF 8900.– pour 8 journées modulaires. Les membres affiliés depuis au moins 24 mois bénéficient de **10 % de rabais sur les coûts du programme « International Board Program »** ou, après accord, sur d'autres offres de formation appropriées. Ce rabais n'est pas cumulable avec d'autres offres.

➔ www.board-essentials.ch



Executive StrategyChampion

La stratégie est l'une des missions centrales des membres des conseils d'administration et des directions, mais aussi l'un des domaines qui, dans la pratique, manquent souvent d'un discours commun, de rôles clairs et de méthodes efficaces. L'Executive StrategyChampion vient combler cette lacune : deux journées intensives pour compléter la boîte à outils stratégique, obtenir des clarifications et échanger sur un pied d'égalité avec d'autres décideuses et décideurs.

Conditions pour les membres du SwissBoardForum
20 % de rabais sur le prix standard de CHF 3250.–. Pour SwissBoardForum & Friends, les règles suivantes s'appliquent en cas d'inscription avant le 15 octobre 2025 : Duo CHF 5600.– au total (CHF 2800.– par personne), trio CHF 8100.– au total (CHF 2700.– par personne).

Condition : dans le cadre de ces conditions spéciales, au moins une personne doit être présente en novembre 2025. Facturation commune.

Prochaines éditions

🕒 19-20 novembre 2025 – INNOSpace, Wabern bei Bern 🕒
8-19 mars 2026 – également à Berne

Témoignage de participants

« Deux jours de clarification stratégique, d'impulsions inspirantes et de précieux échanges. Merci beaucoup, transfert garanti ! »

Stefan Dürig, président du comité de direction, Groupe GVB

« Les contenus pratiques et les précieuses impulsions ont affiné ma vision stratégique, peuvent être directement appliqués et apportent de la structure à notre processus. » Daniel Sinn, directeur, Stämpfli Communication

🔗 <https://fiul.ch/ausbildungen/executive-strategy-champion>



Foundation Board Academy

« Gérer une fondation, c'est exactement la même chose que diriger une entreprise. » Par cette citation, Hansjörg Wyss, entrepreneur et philanthrope, attire l'attention sur les exigences croissantes envers les membres des conseils de fondation des fondations d'utilité publique. Leur formation initiale et continue est donc d'autant plus importante.

Située dans les locaux de l'Université de Bâle, la Foundation Board Academy forme à Bâle et en Suisse romande des présidentes et des présidents, ainsi que des membres actifs et futurs de conseils de fondation au sein de fondations d'utilité publique. Les séminaires compacts de trois jours sont précieux en termes de valeur et mettent résolument l'accent sur la pratique et les formats interactifs.

Conditions pour les membres du SwissBoardForum
Les membres du SwissBoardForum bénéficient d'un rabais de 10 %. Veuillez cocher « Membre du SwissBoardForum » lors de votre inscription

🔗 Le programme et les conditions sont disponibles en ligne à l'adresse www.foundationboardacademy.ch

Rochester-Bern Executive Programs (RoBe)

Rochester-Bern Executive Programs (RoBe) est une business school reconnue, spécialisée dans la formation continue de niveau universitaire. Notre vision est de contribuer à un monde meilleur et plus durable en inspirant, en outillant et en connectant des leaders responsables. Constituée en fondation, RoBe collabore avec des professeurs issus des meilleures business schools du monde entier.

Offre spéciale pour les membres du SwissBoardForum – Automne 2025

- 🕒 Séminaire Conseil de fondation : **10 % de réduction sur l'organisation du 11 au 13 juin 2026**
- 🕒 CAS Conseil d'administration : **10 % de réduction sur le programme et invitation à l'événement Alumni Future-Proof Energy: Staying Competitive in the Next Decade (en anglais) le 14 novembre 2025 à l'Université de Berne**

Conditions ordinaires pour les membres du SwissBoardForum

Avec au moins deux ans d'affiliation : **10 % de rabais sur les frais propres au CAS Conseil d'administration.**

L'attestation d'affiliation doit être envoyée avec le dossier de candidature. Ce rabais n'est pas cumulable avec d'autres offres.

🔗 www.rochester-bern.ch



Verwaltungsrat Management AG

La société Verwaltungsrat Management AG, dont le siège est situé à Lucerne, est la référence ultime pour toutes les questions relatives aux conseils d'administration en Suisse. L'offre complète de prestations, entièrement dédiée aux problématiques du conseil d'administration et de la gouvernance d'entreprise, repose sur un fonctionnement et une organisation holistiques et systématiques du CA, qui ont fait leurs preuves dans la pratique.

En tant qu'entreprise générale spécialisée dans les questions liées au conseil d'administration, elle apporte son soutien aux entreprises de droit public, cotées en bourse et contrôlées par leurs propriétaires en matière de composition, de recrutement, de formation continue, d'évaluation et de conseil pour leurs conseils d'administration.

Séminaire CA « Meilleures pratiques pour les conseils d'administration »

Depuis 2003 déjà, le séminaire de deux jours « Meilleures pratiques pour les conseils d'administration – partie I », bien établi dans toute la Suisse, est organisé chaque année en octobre. La manifestation aborde de manière compacte et complète les thèmes pertinents pour un fonctionnement et une organisation professionnels des conseils d'administration.

Le séminaire « Bonnes pratiques pour les conseils d'administration – partie II » complète cette offre depuis 2021. Sur la base d'une vision globale, il traite de manière approfondie les principaux défis actuels au sein des organes des CA.

Conditions pour les membres du SwissBoardForum
CHF 300.– de rabais sur les coûts du séminaire.

Veuillez indiquer votre affiliation lors de l'inscription.

➔ www.vrmanagement.ch/vr-seminare/ueberblick

ZfU – Zentrum für Unternehmensführung

Le ZfU accompagne les entrepreneuses et entrepreneurs, les membres de conseils d'administration et les CEO tout au long de leur mission exigeante, qui consiste à concevoir les défis entrepreneuriaux avec clairvoyance tout en développant de manière ciblée leur direction. Les programmes associent profondeur stratégique et pertinence opérationnelle, et apportent une valeur ajoutée durable. L'accent est mis sur la capacité de mise en œuvre dans le contexte en question. La formation continue est ici considérée comme l'instrument clé d'une gestion d'entreprise efficace.

Intérêt

Les programmes de ZfU aident les membres des conseils d'administration et les cadres supérieurs à assumer efficacement leurs responsabilités stratégiques, à prendre des décisions entrepreneuriales tournées vers l'avenir et à renforcer de manière ciblée leur propre rôle entre direction, gouvernance et transformation.

Conditions pour les membres du SwissBoardForum
30 % de rabais sur l'intégralité de l'offre ZfU.

- ➔ Programme pour les membres des conseils d'administration : www.zfu.ch/vr-programm
- ➔ Programme pour les cadres dirigeants : www.zfu.ch/c-level

i Aperçu des avantages supplémentaires proposés cet automne pour les membres

- ➔ **RoBe – Rochester-Bern Executive Programs**
 - Séminaire Conseil de fondation, 11-13 juin 2026 : **10 % de rabais**
 - CAS Conseil d'administration : **10 % de rabais**
 - Invitation à l'événement Alumni Future-Proof Energy, 14 novembre 2025, Université de Berne, en anglais
- ➔ **ZfU AG – Zentrum für Unternehmensführung**
 - Offre spéciale d'automne : **10 % de rabais** sur l'ensemble de l'offre de formation continue du ZfU pour les membres
- ➔ **Séminaire de 2 jours Executive StrategyChampion**
 - Session de novembre (19-20 novembre 2025) à des conditions spéciales :
 - Prix duo CHF 2800.– par personne (au lieu du prix standard de CHF 3250.–)
 - Prix trio CHF 2700.– par personne
 - Condition : au moins une personne participante doit être présente en novembre 2025, facturation commune

- ➔ Aperçu de tous les partenaires : www.swissboardforum.ch/fr/swissboardforum/Partenaires