



NEWSLETTER

JUIN 2025

point⁶²

EN NOTRE NOM PROPRE

- ➔ Le Comité intègre deux nouveaux membres – remerciements

SHARING EXPERIENCE

- ➔ Intelligence artificielle et stratégie d'entreprise
- ➔ Systèmes multi-agents IA – Comment des équipes spécialisées dans l'IA résolvent des tâches complexes en quelques secondes
- ➔ L'IA dans l'entreprise : comment les membres du conseil d'administration peuvent éviter les risques liés à la responsabilité personnelle
- ➔ Paquet Omnibus 2025 : un allègement significatif de l'obligation de rapport pour les PME

Décider en temps réel – Ce que les administratrices et administrateurs doivent savoir dès aujourd’hui

Chers membres du SwissBoardForum

Dans un monde qui évolue toujours plus vite, une compétence devient essentielle : la capacité à prendre des décisions rapidement, sur une base solide et de manière responsable. Aujourd’hui, les conseils d’administration sont non seulement sous surveillance, mais sont également soumis à une très forte pression. L’information est certes disponible, mais rarement structurée. Les scénarios changent, avant même d’avoir pu être analysés jusqu’au bout.

Ce numéro de *Point* s’articule autour d’une question centrale : comment renforcer notre capacité décisionnelle stratégique dans un environnement marqué par des bouleversements technologiques, des réglementations toujours plus présentes et de nouvelles attentes en matière de gouvernance ?



L’IA – au-delà de la vision, un véritable outil

Deux articles nous montrent comment l’intelligence artificielle peut simplifier les prises de décision au sein des conseils d’administration, et ce bien au-delà du battage médiatique dont elle fait l’objet.

Les *systèmes multi-agents IA* permettent d’élaborer en quelques minutes des bases décisionnelles structurées, fondées, compréhensibles et dont les PME peuvent également tirer parti. Ces outils sont synonymes d’une nouvelle voie, en particulier pour les PME, afin de rendre le travail en comité encore plus efficace et professionnel.

Le second article met en évidence que l’IA ne relève pas de l’informatique, mais devient un enjeu de gestion stratégique. Une administratrice ou un administrateur responsable doit savoir où se trouvent les opportunités, mais aussi tenir compte des limites éthiques, juridiques ou liées à la réputation.

Moins d’obligations, plus de responsabilité ?

Avec le nouveau *paquet Omnibus 2025*, l’Union européenne prévoit d’alléger, pour les PME, les obligations en matière de reporting ESG ainsi que les obligations de diligence. Mais ce qui nous est présenté comme un allègement administratif a de lourdes conséquences : devons-nous nous attendre à une régression en matière de développement durable ? Et comment les entreprises suisses vont-elles parvenir à combler le fossé entre obligation légale et attentes sociétales ?

L’article de Damian Wirth montre pourquoi la liberté de choix ne nous dégage pas de nos responsabilités. C’est précisément maintenant qu’il faut faire preuve d’esprit entrepreneurial et de clarté stratégique, parce que l’ESG est bien plus qu’un simple reporting.

Responsabilité et réalité numérique

Un autre article met en lumière l’évolution des obligations de diligence des conseils d’administration dans le contexte de l’IA. En effet, en recourant à des systèmes intelligents, les attentes en matière de contrôle, de transparence et de documentation évoluent. La responsabilité passe au numérique, ce qui requiert de nouvelles réponses à des sempiternelles questions : qui décide vraiment ? Qui est responsable ? Et comment assurer la visibilité de cette responsabilité ?

Et maintenant ?

La qualité des décisions ne dépend pas des outils, mais des personnes prêtes à en assumer la responsabilité. Les articles de cette newsletter vous invitent ainsi à réfléchir à vos propres processus :

- ➔ Comment décidons-nous aujourd’hui ? Et demain ?
- ➔ Quelles technologies utilisons-nous ? À quel point sommes-nous conscients de cette utilisation ?
- ➔ Comment dirigeons-nous notre entreprise, dans une époque où la confiance doit souvent remplacer le contrôle ?

La clarté stratégique requiert du courage, une ouverture d’esprit et un réseau solide. Nous espérons que le présent numéro vous donnera à la fois les impulsions et le soutien nécessaire à cette fin.

Avec mes salutations les plus cordiales,
Mylène Thiébaud

Le Comité intègre deux nouveaux membres – remerciements

Lors de l'assemblée générale du 10 juin 2025, **Olga Darazs** et **Aline Isoz** ont été élues pour siéger au Comité du SwissBoardForum. Le Comité intègre ainsi deux personnes éminentes disposant d'une solide expérience en matière de direction stratégique, de gouvernance et de développement durable. Leurs perspectives et leurs compétences enrichissent notre réseau et soulignent notre volonté de donner des impulsions déterminantes au travail des conseils d'administration en Suisse.

Dans le même temps, nous prenons congé de **Karin Perraudin** et d'**Edgar Philippin**, qui ne se sont pas représentés en vue d'une réélection au Comité. Tous deux ont fait preuve d'un grand engagement pour notre association pendant de nombreuses années, que ce soit par leur travail au sein du Comité, leurs contributions lors de divers événements ou leur rôle d'interlocuteur de confiance. **Au nom de l'ensemble du SwissBoardForum, nous les remercions chaleureusement pour leur précieux travail et leur engagement en faveur de notre communauté.**



Olga Darazs est une gestionnaire environnementale et une hydrogéologue chevronnée. Au sein du **Groupe CSD**, société d'ingénierie leader employant quelque 800 collaboratrices et collaborateurs, elle a dirigé de nombreux projets d'envergure portant sur l'assainissement de sites contaminés et la sécurité des eaux. Depuis 2011, elle est **présidente du conseil d'administration** du Groupe. Son travail se concentre aujourd'hui sur la gestion durable des ressources et la représentation au sein d'organisations spécialisées – des thèmes qu'elle intégrera également à l'avenir dans l'activité du SwissBoardForum.



Aline Isoz dispose d'un portefeuille impressionnant de mandats d'administratrice, qui présentent une orientation marquée dans les domaines de la numérisation, de la transformation stratégique et de la gouvernance dans le secteur public. Elle est administratrice indépendante et experte en transformation digitale et organisationnelle. Après une carrière dans la communication et l'économie numérique, elle a fondé en 2010 sa propre agence de conseil. Elle siège ou a siégé dans de nombreux conseils d'administration – notamment chez **Alpiq**, **Emch+Berger** et la **Fondation suisse pour paraplégiques** – et milite activement pour la promotion des femmes dans le numérique. Son expérience des marchés réglementés et des contextes interdisciplinaires fait d'Aline Isoz une voix forte pour le conseil d'administration de demain.

Parce que les bonnes recommandations créent des liens dans différents cercles

Un bon **travail au sein d'un conseil d'administration commence par de bonnes discussions** – Le SwissBoardForum s'appuie sur des échanges ouverts et empreints de confiance entre des membres expérimentés de conseils d'administration et de conseils de fondation. Notre plateforme bénéficie du soutien de personnes qui ne se contentent pas d'assumer des responsabilités, mais qui sont également prêtes à partager leurs expériences, et ce de manière axée sur la pratique, avec transparence et dans un esprit collégial.

Afin que ces échanges soient encore plus diversifiés, nous vous invitons à faire la chose suivante : **recommandez-nous**. Peut-être connaissez-vous un ou une collègue motivé-e ou expérimenté-e tout à fait à même de rejoindre notre réseau ?

Un merci qui vient du cœur

Les personnes qui nous recommandent renforcent non seulement notre forum, mais enrichissent aussi le dialogue pour tous. Nous nous réjouissons de chaque recommandation

que vous pourrez nous apporter et savons que l'appréciation peut être une chose très personnelle. En effet, les bons réseaux se développent avec de bonnes recommandations.



Conditions:

- ➊ Votre nom doit être mentionné lors de l'inscription en ligne.
- ➋ Valable uniquement pour les membres du SwissBoardForum

Intelligence artificielle et stratégie d'entreprise : une priorité incontournable pour le conseil d'administration

L'intelligence artificielle (IA) fait depuis longtemps partie intégrante de nombreuses stratégies commerciales. Les entreprises utilisent l'IA dans divers domaines : automatisation, analyse de données et personnalisation de l'expérience client. Pour les administrateurs et administratrices, cela implique deux tâches : assumer un rôle stratégique afin d'intégrer l'IA dans la stratégie d'entreprise et assurer le suivi de son implémentation. Ils doivent veiller à ce que les technologies de l'IA soient utilisées de manière responsable afin de garantir des avantages concurrentiels et de minimiser les risques.

Domaines où l'IA se montre déjà avantageuse aujourd'hui

Les processus automatisés, tels qu'ils sont souvent étudiés par des sociétés de conseil comme Deloitte et McKinsey, présentent un potentiel permettant de **réduire** jusqu'à 30 % les **coûts d'exploitation**. Cette amélioration passe par une rapidité et une précision accrues dans les domaines de la production, de la logistique et de l'administration. Nous trouvons un exemple particulier de ces baisses de coûts dans le temps de traitement des factures, qui peut être réduit de jusqu'à 80 % grâce aux technologies de l'IA.

L'IA **améliore également les processus décisionnels** en permettant des analyses basées sur des données, qui peuvent accroître de 25 % la précision des décisions commerciales – un avantage que les études mettent régulièrement en avant. Les entreprises qui s'appuient sur des analyses de marché basées sur l'IA peuvent ainsi accroître leurs revenus, car elles acquièrent des connaissances solides qu'elles peuvent utiliser dans une perspective stratégique.

En outre, l'IA permet une meilleure compréhension des **besoins de la clientèle**. Les technologies de personnalisation basées sur l'IA, souvent citées dans les rapports de Gartner et

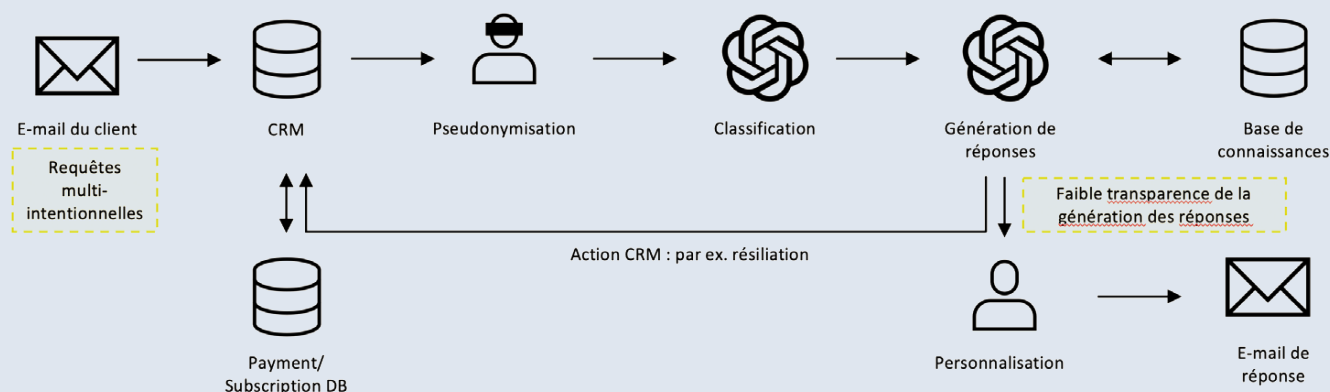
Forrester, permettent d'améliorer jusqu'à 15 % la fidélisation de la clientèle au travers d'offres et d'expériences personnalisées. La clientèle étant plus satisfaite, l'entreprise peut bénéficier d'une progression durable de son chiffre d'affaires.

Outre les avantages économiques, la **durabilité** est un autre champ d'action prioritaire des applications d'IA. Selon certaines études, l'IA permet une diminution allant jusqu'à 20 % de la consommation d'énergie dans les processus industriels, tout en réduisant considérablement les émissions de CO2. Cette approche soutient non seulement les objectifs écologiques, mais contribue également à réduire durablement les coûts, ce thème étant traité dans de nombreuses publications académiques sur la transformation écologique.

Exemple d'une PME

L'utilité de l'IA est illustrée de manière très concrète à travers l'utilisation d'un bot pour la messagerie de l'un de nos clients. Avant son introduction, le volume élevé d'e-mails (par exemple en raison de résiliations à diverses dates de référence) entraînait une répartition inégale de la charge de travail, voire un surcroît de travail. Le bot dédié à la messagerie automatise la classification et les réponses en identifiant les clients, en classant les demandes selon des critères taxonomiques et en générant automatiquement des réponses. Jusqu'à 70 % des demandes sont traitées de manière entièrement automatisée, ce qui permet une réponse rapide 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Cela augmente considérablement la satisfaction de la clientèle et décharge le personnel de tâches répétitives. La solution ne nécessite aucune donnée d'apprentissage et s'adapte de manière flexible à l'évolution des connaissances, sans requérir d'expertise approfondie en matière d'IA. Cet exemple montre comment l'IA optimise l'efficacité et le service à la clientèle.

Architecture de haut niveau



Pourquoi l'IA est une priorité stratégique

L'IA exerce une influence fondamentale sur les modèles d'affaires et peut créer des avantages concurrentiels à long terme. Dans ce contexte, les conseils d'administration doivent se concentrer sur leur rôle de supervision et de planification stratégique au lieu de s'occuper de détails techniques. Leur mission consiste à poser les bonnes questions, à définir des conditions générales stratégiques claires et à soutenir la direction de l'entreprise dans l'implémentation de l'IA.

Voici trois questions clés stratégiques pour les conseils d'administration :

- 1. Où l'IA apporte-t-elle une valeur ajoutée ?** Quels domaines l'IA peut-elle transformer ? Où se trouvent les principaux avantages et opportunités permettant à l'entreprise de se différencier sur le marché ?
- 2. Comment l'organisation est-elle structurée ?** La stratégie d'entreprise tient-elle compte de l'utilisation de l'IA ? La direction de l'entreprise considère-t-elle cette technologie comme une aptitude stratégique ? Le personnel et la direction ont-ils besoin de formations continues et d'un renforcement de leurs compétences ?
- 3. Comment assurer la mise en œuvre et gérer les risques ?** Les conseils d'administration doivent veiller à ce que les conditions-cadres éthiques, réglementaires et technologiques soient clarifiées, et donc intégrer une stratégie solide en matière de données et respecter les directives internationales pour les affaires menées à l'étranger. Il est essentiel d'identifier et de gérer en temps voulu les risques liés à la protection des données et les biais algorithmiques.

Conseil pratique : intégration et structuration stratégiques par le conseil d'administration

Une intégration réussie de l'IA commence par une planification claire et complète. Dans cette optique, le conseil d'administration doit élaborer une feuille de route pour l'IA, qui comprendra les points suivants :

Définition et planification stratégique :

Pour intégrer l'IA dans la structure de l'entreprise au niveau stratégique, il est tout d'abord essentiel de définir une **vision** claire de l'utilisation de cette technologie. Cela implique de **formuler des objectifs stratégiques** et de **définir les champs d'action** correspondants. Il est important d'**identifier** et de **hiérarchiser** les **cas d'application** de l'IA qui offrent le plus grand avantage stratégique en tenant compte de l'impact potentiel.

Implémentation technologique :

L'**analyse des exigences technologiques** joue également un grand rôle. Les conditions techniques doivent être examinées afin de garantir le bon déroulement des cas d'utilisation sélectionnés. Il est également nécessaire de **définir des re-**

sponsabilités et des rôles clairs au sein d'une structure de gouvernance de l'IA pour permettre une implémentation et une surveillance correctes des systèmes d'IA.

Intégration du personnel et développement des compétences :

L'**implication précoce du personnel** dans le processus de transformation de l'IA est un autre point essentiel qui encourage une acceptation positive. Dans le même temps, il convient de **hiérarchiser le développement des compétences**. Il est essentiel d'investir dans la formation continue du personnel afin qu'il puisse acquérir les compétences nécessaires et utiliser efficacement les nouvelles technologies.

Aspects éthiques et associés à la gestion des risques :

En outre, des **lignes directrices et normes éthiques** doivent être élaborées en vue d'une utilisation responsable des systèmes d'IA. Ces directives doivent donc être établies, mais il est également essentiel de **renforcer les programmes de gestion des risques** afin d'identifier et de contrôler en temps voulu les menaces comme les violations de la protection des données et les biais algorithmiques.

Promotion de l'innovation et des échanges externes :

Enfin, il est important de créer un environnement **propice à l'innovation et à l'expérimentation**. Cela permet de tester de nouvelles approches et de réaliser des projets pilotes. **Collaborez avec des experts et des partenaires externes** afin de compléter vos connaissances en interne et mettre en œuvre efficacement les technologies d'IA.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

Pour les conseils d'administration, la transformation des potentiels disruptifs de l'IA en un atout stratégique est à la fois un défi et une chance. Il ne s'agit pas seulement de suivre une tendance technologique, mais d'agir avec un esprit visionnaire et prévoyant. Ne passez pas à côté de cette révolution technologique : acceptez de vous y immerger et jouez un rôle actif.

Réfléchissez aux questions suivantes : comment utiliser l'IA non seulement comme un outil, mais aussi comme un moteur essentiel pour votre stratégie d'entreprise ? En tant que membre d'un conseil d'administration, comment pouvez-vous poser des jalons pour préparer votre organisation à son avenir ?

Les étapes que vous réalisez aujourd'hui définissent non seulement la réussite de votre organisation pendant la prochaine décennie, mais aussi votre rôle de stratège décisionnel à la fois innovant et responsable.

Encouragez votre organisation à s'ouvrir à de nouvelles idées et à expérimenter l'IA. Ne laissez pas les inquiétudes face à la complexité de l'IA vous empêcher de saisir les opportunités qu'elle peut vous apporter. Nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère. Profitez de cette opportunité pour agir de manière proactive et faire de votre organisation une entreprise pionnière dans l'utilisation de l'IA. Il s'agit là d'une chance de transformer votre entreprise.



Take Homes

Une conduite stratégique au service de l'intégration de l'IA :

les conseils d'administration jouent un rôle décisif dans la définition des objectifs stratégiques associés à l'IA. Pour ce faire, ils mettent l'accent sur le potentiel et les avantages à long terme pour l'organisation.

Gestion des risques et garantie de normes éthiques :

il est essentiel que les conseils d'administration veillent à l'application, par leur organisation, de lignes directrices éthiques solides et d'une gestion des risques éprouvée. Ainsi, il sera possible de garantir une utilisation responsable de l'IA conforme aux attentes juridiques et sociétales.

Promotion d'une culture d'entreprise propice à l'innovation :

en soutenant l'intervention de partenaires et d'experts externes et en ouvrant la voie à des approches expérimentales en faveur de l'IA, les conseils d'administration doivent promouvoir une culture du changement et être ouverts aux nouvelles technologies.



Auteur



Roland Wulz possède plus de 30 ans d'expérience dans les services financiers, avec une forte focalisation sur l'intelligence artificielle (IA). Directeur de la société Exxeta, il utilise l'IA pour optimiser le développement commercial et la gestion de la clientèle. Alors

qu'il travaillait au Credit Suisse, Roland Wulz a mis en œuvre des solutions basées sur l'IA dans le cadre de processus financiers complexes. Il a également dirigé des équipes internationales afin d'accroître l'efficacité et d'améliorer les processus décisionnels. Son parcours de formation réalisé dans des institutions renommées (comme Harvard et le MIT) vient compléter son expérience pratique et met en lumière sa compétence dans l'utilisation de l'IA afin de créer des avantages concurrentiels. Auteur de l'article, Roland Wulz propose un aperçu complet de l'utilisation stratégique de l'IA. Il aide les conseils d'administration, les dirigeants et les entreprises de différents secteurs à faire progresser l'innovation et à intégrer efficacement les technologies de l'IA dans leurs stratégies.

SHARING EXPERIENCE

Systèmes multi-agents IA – Comment des équipes spécialisées dans l'IA résolvent des tâches complexes en quelques secondes



Imaginez un conseil d'administration devant traiter un gros dossier. Il est sur le point de prendre une décision concernant une nouvelle stratégie de marché. Ce faisant, comment peut-il associer judicieusement les risques réglementaires, les scénarios financiers et les tendances technologiques ? L'intelligence artificielle apporte ici de nouvelles réponses. Les systèmes multi-agents IA se montrent ici particulièrement intéressants. Ils fonctionnent comme une équipe interdisciplinaire, à la différence qu'ils sont plus rapides, mieux évolutifs et toujours opérationnels. Cet article explique leur fonctionnement et pourquoi ils revêtent une grande importance stratégique pour les conseils d'administration suisses.

Un travail d'équipe numérique : comment les agents IA pensent, planifient et agissent ensemble

Un système multi-agents IA se compose de plusieurs agents IA spécialisés. Chaque agent est formé à un domaine spécifique : stratégie, droit, finances ou informatique. Comme dans un organe ou un comité, chaque instance apporte sa perspective. Néanmoins, au lieu de passer par de longs e-mails ou des réunions interminables, ces agents échangent par voie numérique : avec rapidité, précision et de manière compréhensible.

Exemples :

- ➔ Un agent spécialisé dans le domaine juridique analyse des clauses contractuelles et les prescriptions réglementaires.
- ➔ Un agent se concentrant sur l'aspect stratégique examine les modèles d'affaires et les opportunités sur le marché.
- ➔ Un agent spécialisé dans les finances établit des scénarios et évalue les risques.

Leur particularité réside dans leur collaboration. Dans ce que l'on appelle le chat multi-agents IA, les agents « discutent », se mettent au défi et élaborent ensemble des bases décisionnelles solides, et ce en quelques minutes.

Coup d'œil sur l'aspect pratique : comment un chat multi-agents apporte une vraie valeur ajoutée

Prenons l'exemple d'une PME suisse qui ambitionne de se développer dans le domaine numérique. Une question se pose : doit-elle créer une filiale en Allemagne ou collaborer avec des partenaires ? Dans le cadre d'une procédure classique, il faudrait des semaines pour obtenir une base décisionnelle solide. Grâce à un système multi-agents IA, la PME obtient un rapport structuré au bout de 45 minutes, avec une analyse de marché, l'indication du cadre juridique, les conséquences fiscales, ainsi qu'une évaluation des opportunités et des risques. La discussion a lieu d'égal à égal, en s'appuyant sur des arguments eux-mêmes basés sur des données.

Quand la gouvernance rencontre la technologie : ce que les conseils d'administration doivent savoir

Les systèmes multi-agents IA ne sont en aucun cas des boîtes noires. Ils fournissent des options décisionnelles compréhensibles et documentées, idéales pour le travail des CA. En voici trois points forts :

- ➔ Rapidité : les analyses qui prenaient autrefois des jours sont réalisées en quelques minutes.
- ➔ Transparence : chaque hypothèse et chaque proposition sont documentées
- ➔ Profondeur : plusieurs perspectives fusionnent pour donner une image globale solide.

Les membres du conseil d'administration conservent la responsabilité de la décision. Les systèmes multi-agents IA ont vocation à être des partenaires de réflexion, pas des décideurs.

Opportunités pour les PME suisses : aperçu des premières applications

Des études et de premiers exemples pratiques le montrent : les PME suisses utilisent les systèmes multi-agents IA principalement dans les domaines suivants :

- ➔ Finances et logistique : analyses des flux de trésorerie en temps réel, optimisation des stocks et de la chaîne d'approvisionnement
- ➔ Service clientèle et vente : notation des prospects, prévisions de ventes, chatbots intelligents

- ➔ Compliance et RH : surveillance des risques ESG, analyse des candidatures, identification des besoins de formation

Souvent, les entreprises démarrent avec un agent isolé (p. ex. pour contrôler les factures) et ajoutent progressivement d'autres agents. Ici, il est important de définir clairement l'utilité et le cas d'application.

Pour commencer simplement : voici comment les conseils d'administration peuvent utiliser un système multi-agents IA de manière pragmatique

Trois étapes pour commencer :

1. Définir la question centrale – p. ex. : devrions-nous développer notre activité ? Quel site convient le mieux ?
2. Évaluer le fournisseur ou l'outil, p. ex. PowerBI, SAP Public Cloud ou un autre partenaire spécialisé.
3. Réfléchir et affiner – examiner les résultats d'un œil critique, clarifier les responsabilités.

On observe un bon départ lorsque le système multi-agents IA n'est pas considéré comme une « technologie », mais comme un nouvel outil de gouvernance, comparable à une expertise externe, mais plus dynamique.



Encadré : Trois pistes pour les administratrices et administrateurs

- ➔ Profiter de la spécialisation : chaque agent apporte son expertise – stratégie, droit, finances.
- ➔ Permettre une intelligence collective : le système multi-agents IA simule le travail d'équipe, ce qui est idéal pour la préparation du CA.
- ➔ Garantir la transparence : c'est toujours l'humain qui prend la décision finale. L'IA fournit ici une documentation.

Deux mini-cas tirés de la pratique

- ➔ Sous-traitant dans le domaine du bâtiment (ZH) : utilise un système multi-agents IA pour évaluer les appels d'offres publics. Résultat : diminution de 25 % du temps consacré aux offres, meilleure marge.
- ➔ Commerce alimentaire (BE) : le système multi-agents IA analyse l'élasticité des prix et propose des optimisations pour l'assortiment. Résultat : marge plus élevée, moins de pertes.

Enseignements tirés du quotidien :

Nous avons analysé de nombreux environnements informatiques et numériques de PME et appliqué des stratégies numériques et stratégies d'IA. Nous en avons également discuté au sein de conseils d'administration ainsi qu'avec des CEO, CFO et CIO.

Conclusion : nous recommandons aux conseils d'administration et aux dirigeants de procéder à des évaluations indépendantes déterminant la maturité pour adopter l'IA et identifiant le potentiel associé.

Conclusion : utiliser le travail d'équipe de l'IA comme outil stratégique

Les systèmes multi-agents IA apportent une nouvelle dimension dans la qualité de la préparation et la gestion des décisions. Ils aident à vérifier des hypothèses, à simuler des arguments et à comparer les options de manière structurée. Pour les membres des conseils d'administration, ils apportent une valeur ajoutée évidente, non pas en tant que substitut, mais en tant que partenaire.

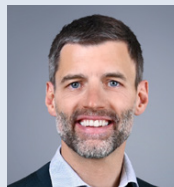
Tester, c'est apprendre. Commencer tôt permet de comprendre plus vite. Et quiconque utilise l'IA intelligemment en ressort gagnant.

i Auteurs



Philipp Dick – ValueOn AG

Expert en intelligence artificielle et en stratégie d'entreprise avec de nombreuses années d'expérience dans la création, la gestion et la transformation d'entreprises.



Dominic Largo – ValueOn AG

CEO de ValueOn AG, expert des transformations numériques des entreprises et associées à l'IA. Il soutient les entreprises de manière pragmatique en tant que partenaire, dans le but de faire de l'IA une alliée facilitant la réflexion des décideurs.

SHARING EXPERIENCE

L'IA dans l'entreprise : comment les membres du conseil d'administration peuvent éviter les risques liés à la responsabilité personnelle



liés à l'utilisation de l'IA et comment les conseils d'administration peuvent assumer leurs responsabilités afin de minimiser les risques qui en découlent.

L'IA entre innovation et risque

Les systèmes d'IA promettent des processus plus efficaces et de nouvelles opportunités commerciales. L'IA peut notamment servir d'outil stratégique pour un conseil d'administration. Grâce à l'IA, il est possible de générer des informations telles que des prévisions, des évaluations portant sur la qualité ou des analyses de marché, qui servent ensuite de base aux décisions stratégiques du conseil d'administration. Utilisée correctement, l'IA aide ainsi non seulement à prendre des décisions à court terme, mais aussi à garder une vue d'ensemble des évolutions à long terme. Même si le conseil d'administration utilise des systèmes d'IA pour l'aider à prendre certaines décisions, la responsabilité juridique reste la sienne. C'est là que réside le revers de la médaille : résultats d'IA erronés ou déformés, violations de la protection des données, cyberrisques. Si de tels risques ne sont pas contrôlés, ils peuvent entraîner des dommages concrets.

L'intelligence artificielle (IA) fait son entrée dans de plus en plus d'entreprises. Pour les conseils d'administration, cela se traduit non seulement par des opportunités, mais aussi par de nouveaux risques en matière de responsabilité. Tout membre du conseil d'administration qui néglige ses obligations de diligence peut voir sa responsabilité personnelle engagée en cas d'urgence. Cet article présente les risques

Prenons des exemples : un algorithme mal entraîné trie des candidatures de manière discriminatoire ou un système d'IA appliqué à la production provoque un accident corporel suite à une mauvaise commande. Lorsque de tels événements se produisent, on procède à un contrôle afin de vérifier que le conseil d'administration a assumé ses responsabilités et adopté les règles de gouvernance nécessaires.

La responsabilité du conseil d'administration dans l'utilisation de l'IA

Selon l'art. 716 du Code suisse des obligations (CO), le conseil d'administration a différentes attributions intransmissibles. Il est notamment tenu d'exercer la haute direction de la société et doit donner les instructions nécessaires à cet effet. S'y ajoutent diverses tâches liées à l'organisation de la société, au contrôle financier et à la haute surveillance de la direction.

Dans le domaine de l'IA, le conseil d'administration assume sa responsabilité de superviser l'entreprise lorsqu'il développe une stratégie globale d'IA. Cette stratégie doit d'une part indiquer dans quelle mesure l'utilisation de l'IA soutient la stratégie globale de l'entreprise, et d'autre part préciser l'importance que doit revêtir l'IA dans l'entreprise. En outre, la stratégie d'IA doit comporter des aides concrètes garantissant que les collaboratrices et collaborateurs sont en mesure d'exécuter cette stratégie. Une gestion des risques adaptée au degré d'utilisation des systèmes d'IA est indispensable.

Selon l'art. 717 CO, les membres du conseil d'administration doivent accomplir leurs tâches avec diligence et préserver les intérêts de la société. Cette obligation comprend également la gestion des risques liés aux nouvelles technologies telles que l'IA. L'art. 717 al. 1 CO exige que chaque membre du conseil d'administration accomplisse ses tâches avec toute la diligence requise et veille aux intérêts de la société en toute bonne foi. Il convient d'examiner au cas par cas le degré de diligence nécessaire, car différents facteurs doivent être pris en compte. En principe, plus l'IA est utilisée dans l'entreprise, plus le conseil d'administration est tenu, dans le cadre de son devoir de diligence, de se pencher sur les opportunités et les risques qui y sont liés et de les intégrer dans ses processus de décision.

La responsabilité du conseil d'administration est en principe engagée à la suite d'un comportement contraire à la diligence requise, qui se traduit par un dommage. Les administrateurs qui font preuve de négligence ou qui ignorent les risques peuvent, dans certaines circonstances, être tenus pour personnellement responsables. Toutefois, cela ne signifie pas que toute décision erronée engage automatiquement la responsabilité du conseil d'administration. Le conseil d'administration dispose d'une certaine marge de manœuvre entrepreneuriale en application de la business judgement rule (règle de l'appréciation commerciale), pour autant que la décision prise repose sur une base d'information appropriée et que le processus de décision ait été exempt de conflits d'intérêts.

Exemples pratiques

Ressources humaines (RH) : l'IA est souvent utilisée dans les procédures de recrutement. Une présélection basée sur l'IA et discriminatoire est contraire à la loi sur l'égalité et peut porter atteinte à l'image de marque. Le conseil d'administration doit veiller à ce que des tests de biais soient effectués et vérifiés.

Décisions financières : un exemple est l'Apple Card, qui octroyait aux femmes des limites de crédit inférieures à celles des hommes. L'IA peut créer des désavantages involontaires. Le conseil d'administration doit vérifier si les règles de décision sont compréhensibles et si les personnes concernées (ou des tiers) peuvent faire des réclamations à la suite de décisions erronées.

Production et sécurité : dans l'industrie, les systèmes d'IA contrôlent des machines. Si un accident se produit parce qu'un contrôle de sécurité a été omis, les conséquences peuvent être graves. Le conseil d'administration doit donc veiller à appliquer une gestion des risques et des mesures de protection appropriées.

Protection des données : l'IA traite souvent de gros volumes de données personnelles. Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur la protection des données (LPD), les entreprises sont tenues, en vertu de l'art. 22 LPD, de procéder à une analyse d'impact relative à la protection des données personnelles en cas de traitements présentant un risque élevé pour la personnalité ou les droits fondamentaux de la personne concernée. Le CA doit veiller à ce que de tels processus soient respectés.



Réduire activement les risques de responsabilité

Les conseils d'administration peuvent limiter les risques en prenant les mesures suivantes :

- **Développer la compréhension :** acquérir des connaissances de base sur l'IA et ses risques. Faire appel à des experts externes si nécessaire.
- **Créer la gouvernance :** exiger des règles claires pour l'utilisation de l'IA dans l'entreprise. Qui est responsable ? Quels sont les mécanismes de contrôle ?
- **Gestion des risques et surveillance :** avant d'utiliser une application d'IA, la personne responsable ou un service compétent de l'entreprise doit procéder à un examen minutieux des risques. Les aspects relatifs à la protection des données, à la sécurité et à la discrimination doivent notamment être pris en compte.
- **Assurer la compliance :** les contrats et les processus doivent tenir compte de la protection des données, de l'égalité et des exigences réglementaires telles que l'EU AI Act (loi européenne sur l'IA).

- ➔ **Documenter les décisions** : les bases de décision importantes doivent être consignées dans un procès-verbal. Cela apporte une protection en cas d'accusations ultérieures.

Vérifier les contrats – garder un œil sur les clauses importantes de l'IA

Outre la technique et la gouvernance interne, les dispositions contractuelles jouent également un rôle décisif pour une utilisation sûre et responsable de l'IA. Les conseils d'administration doivent donc s'informer régulièrement pour savoir si des aspects centraux ont été pris en compte dans les contrats conclus avec les fournisseurs d'IA.

Un domaine particulièrement important concerne l'intégration juridique des exigences réglementaires, notamment en ce qui concerne l'EU AI Act. Même si cette loi ne s'applique directement qu'à l'UE, elle se montre pertinente pour de nombreuses entreprises suisses, par exemple, si elles proposent des systèmes d'IA dans l'UE ou y ont des filiales. Il est donc conseillé de s'assurer dans les contrats que le fournisseur de systèmes d'IA connaît les exigences réglementaires, les respecte et aide le client à rester lui-même en conformité avec la loi. Entrent ici en ligne de compte, p. ex., la définition claire de la finalité de l'utilisation de l'IA, l'attribution contractuelle précise des rôles (p. ex. fournisseur, exploitant, utilisateur) et les obligations d'assistance lors des audits ou des procédures réglementaires. Ces dispositions renforcent la sécurité juridique et aident à mettre en œuvre les exigences internationales à un stade précoce.

L'utilisation des données doit également être réglementée de manière critique. Les contrats doivent préciser que les données des clients ne sont utilisées que pour la fourniture de services et non pour l'entraînement d'autres modèles d'IA, par exemple. De même, les durées de conservation, les données de journalisation et l'utilisation éventuelle de logs doivent être définies de manière concrète.

Un autre point concerne la protection de la propriété intellectuelle. Les entreprises doivent s'assurer que l'IA ne donne pas lieu à un droit d'utilisation automatique des données d'output ou à la création de modèles entraînés. Si l'entreprise affine ses propres modèles avec l'IA (finetuning), le contrat doit préciser à qui appartient cette version améliorée et si l'output peut être utilisé librement. Des mécanismes de protection, tels que des filtres pour les contenus problématiques ou une exonération contractuelle en cas de dommage, peuvent également être utiles. De même, la transmission de directives d'utilisation (acceptable use policies) aux utilisateurs finaux et la limitation de l'output à d'autres objectifs de formation doivent être clairement réglementées.

Tous ces points peuvent être garantis par contrat, soit directement dans le contrat principal, soit par des annexes et directives complémentaires. Le conseil d'administration peut poser des questions précises à la direction : l'EU AI Act a-t-il été pris en compte ? Existe-t-il des restrictions d'utilisation des données ? La propriété intellectuelle est-elle garantie ? Existe-t-il des limites d'utilisation claires ? Si de telles ques-

tions sont posées de manière structurée et mises en œuvre par le biais d'un contrat, il est possible de limiter de nombreux risques à un stade précoce.

Assumer et façonner les responsabilités

L'intelligence artificielle modifie les modèles d'entreprise. Le conseil d'administration est coresponsable des opportunités et des risques associés. En posant des questions en temps voulu, en exigeant une gouvernance appropriée et en gardant un œil sur des points essentiels comme les contrats et la protection des données, on ne réduit pas seulement les risques de responsabilité, mais on contribue aussi activement à une utilisation sûre et responsable de l'IA dans l'entreprise.

L'intelligence artificielle, si elle est bien conçue, peut être un élément essentiel de la gestion moderne d'une entreprise. Elle permet de traduire les données en bases de décision et de poser des jalons stratégiques à un stade précoce. Le conseil d'administration bénéficie ainsi d'une vision élargie des potentiels de développement de l'entreprise.



Take Homes

Les cinq points essentiels

- 1. Devoir de diligence** : les conseils d'administration doivent surveiller activement les risques liés à l'IA.
- 2. Risques typiques** : discrimination, violations de la protection des données, erreurs techniques.
- 3. Mesures concrètes** : assurer la compétence, exiger des processus, gérer des protocoles.
- 4. Sécuriser les contrats** : EU AI Act, utilisation des données et droits de propriété intellectuelle clairement réglementés.
- 5. Agir tôt** : plus tôt on commence à se poser des questions, mieux l'entreprise sera préparée.



Auteurs



Fokko Oldewurtel
Dipl. Jur., avocat



Jan Zen-Ruffinen
M.A. HSG in Law and Economics,
avocat

Paquet Omnibus 2025

Un allègement significatif de l'obligation de rapport pour les PME – mais la question de la durabilité est-elle maintenant réglée ?



Au printemps 2025, la Commission européenne a présenté le « paquet Omnibus », une proposition de réforme globale visant à simplifier sensiblement au sein de l'UE les obligations en matière de reporting ESG. L'objectif est de réduire sensiblement le travail bureaucratique, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME). L'accent est mis sur une révision en profondeur des valeurs-seuils et des obligations de rapport ce qui, selon la Commission européenne, pourrait soulager actuellement environ 80 % des entreprises concernées. Le nombre d'entreprises soumises à l'obligation de rapport passerait ainsi de 50 000 à environ 10 000 au sein de l'UE. Si la Suisse adopte cette réglementation, le nombre d'entreprises concernées passerait d'environ 3500 à approximativement 700, ce qui constitue une baisse significative.

Une importance capitale pour la Suisse

À plusieurs reprises, le Conseil fédéral a souligné que la Suisse entendait s'aligner étroitement avec l'UE pour définir ses obligations en matière de reporting ESG. L'évolution actuelle de la situation à Bruxelles revêt donc également une grande importance pour l'économie suisse. Les modifications prévues pourraient apporter un soulagement sensible, en particulier pour les PME. Dans le même temps, il convient de se demander si cette simplification n'entraîne pas la perte d'impulsions majeures pour l'ancrage stratégique du développement durable. Tout le monde n'est pas favorable à cet assouplissement : ses détracteurs y voient une occasion manquée de se pencher suffisamment tôt sur les conséquences des changements écologiques et sociétaux. La durabilité renforce non seulement la résilience et la capacité d'innova-

tion, mais est également synonyme de nouveaux accès aux marchés, tout en améliorant le positionnement stratégique.

Allègement ciblé des obligations pour le reporting ESG et la chaîne d'approvisionnement

Qu'apporte exactement le paquet Omnibus ? Cet allègement vise à simplifier considérablement le reporting en matière de développement durable (CSRD) ainsi que les obligations de vigilance tout au long de la chaîne d'approvisionnement (CSDDD) :

- **Valeurs-seuils plus élevées (CSRD/CSDDD)** : seules les grandes entreprises comptant plus de 1000 collaboratrices et collaborateurs et réalisant un chiffre d'affaires élevé devraient encore être concernées (soulagement pour de nombreuses PME).
- **Délais rallongés (CSRD)** : pour de nombreuses entreprises, l'entrée en vigueur de l'obligation de rapport est reportée à 2028, ce qui laisse plus de temps pour se préparer.
- **Contrôle « light » (CSRD)** : seul un contrôle restreint du contenu (Limited Assurance, assurance limitée) est prévu, ce qui signifie moins de travail et des coûts inférieurs.
- **Moins de normes (CSRD)** : suppression des ESRS (normes européennes de reporting de durabilité) spécifiques aux branches, ce qui implique une complexité moindre.
- **Focalisation sur les fournisseurs directs (CSDDD)** : les obligations de vigilance ne devraient plus s'appliquer qu'aux fournisseurs de rang 1.
- **Absence de responsabilité civile (CSDDD)** : les risques de responsabilité pour les entreprises sont nettement réduits.

Tirer un trait sur le reporting ESG pour les PME ?

Même si de nombreuses PME sont exemptées de l'obligation légale de reporting ESG en raison des nouveaux seuils, le sujet n'est aucunement clos. La pression tout au long de la chaîne de création de valeur va encore s'accroître : dans le cadre des appels d'offres, les grandes entreprises, les banques ainsi que les acteurs étatiques exigent de plus en plus de données ESG, y compris de la part de sous-traitants de moindre importance. Ceux qui ne sont pas en mesure de fournir les éléments attendus risquent de subir des désavantages concurrentiels, voire de perdre des commandes.

Les entreprises qui se consacreront suffisamment tôt aux rapports sur les questions non financières bénéficieront de meilleures conditions de financement, d'une confiance accrue et d'une position plus forte sur le marché à long terme.

VSME : une nouvelle solution facultative pour les PME

Dans le sillage du paquet Omnibus, la norme VSME revêt une nouvelle importance dans le cadre de l'obligation de reporting. La norme VSME est un cadre facultatif, mais structuré et reconnu, utilisé pour le reporting en matière de développement durable des PME. Développé en 2023 par l'EFRAG (Groupe consultatif européen sur l'information financière) sur mandat de la Commission européenne, la norme VSME offre une alternative pratique aux standards complexes tels que les normes ESRS ou la GRI, et ce dans un format nettement plus léger et flexible. La structure modulaire permet d'adapter l'étendue du reporting à la taille et à la complexité de l'entreprise : les petites entreprises peuvent se limiter à un reporting de base efficace, tandis que les PME de plus grande taille peuvent utiliser le standard dans le cadre d'une stratégie ESG plus complète.

Le cadre développé spécialement pour les PME apporte un soutien pratique et efficace pour le reporting ESG facultatif :

Rapport structuré : lignes directrices claires et compréhensibles pour la présentation des thèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance, et adaptées à la réalité des petites et moyennes entreprises.

Proportionnalité : un format flexible qui équilibre judicieusement la charge de travail et l'utilité, sans bureaucratie inutile.

Avantage concurrentiel : une norme reconnue dans toute l'Europe qui inspire confiance auprès des clients, des banques et des donneurs d'ordre publics.

Effet en interne : un outil pragmatique pour le travail interne dans le domaine du développement durable, en particulier pour la saisie correcte des données ESG.

Cet outil revêt également une grande importance sur le plan politique : dans le cadre de la discussion sur le paquet Omnibus, la Commission européenne a clairement indiqué que la norme VSME sert de « cadre de référence maximal » pour les

exigences ESG posées aux PME. Elle doit contribuer à limiter la pression en matière d'information et à garantir une certaine proportionnalité. Même si elle ne constitue pas une limite obligatoire sur le plan juridique, elle crée une ligne directrice informelle ayant un effet de signal.

Il ne faut toutefois pas oublier qu'une norme facultative comme la VSME requiert également un travail de réflexion. Quiconque l'utilise doit s'intéresser aux principaux thèmes ESG, saisir des données et réfléchir aux processus. La différence réside dans le fait que cette approche peut être appliquée plus simplement, de manière plus pragmatique, avec beaucoup moins de travail bureaucratique.

Pourquoi des rapports ?

Dans le débat sur le reporting ESG, on perd souvent de vue le « pourquoi ». Certes, le développement durable est ancré dans de nombreux secteurs de l'économie suisse, mais les petites et moyennes entreprises, en particulier, ne disposent souvent pas d'un accès structuré. Bien souvent, on réagit au lieu d'anticiper.

Une chose est néanmoins sûre : le développement durable n'est pas une tendance à court terme, mais une nécessité stratégique. La transition vers la neutralité climatique d'ici 2050 est un objectif commun de l'économie et de la société – et deviendra l'un des plus grands défis de notre temps. Les entreprises qui étudient suffisamment tôt les opportunités et les exigences qui en découlent pourront bénéficier d'une position solide sur le marché à long terme.

Le processus de reporting, qu'il soit imposé par la loi ou facultatif, offre à cet égard une opportunité précieuse : sur la base du principe de la double matérialité, il pose des questions stratégiques importantes et aide les entreprises à étudier de manière structurée leur orientation vers le développement durable. Dans le même temps, il renforce la capacité de communication, permet de parler à l'unisson, en interne comme à l'extérieur, et crée ainsi un climat de confiance auprès du personnel, de la clientèle et d'autres parties prenantes.

Recommandations d'action

Ancrer le développement durable en tant que thème stratégique : l'ESG est bien plus qu'un projet de reporting ou un thème lié à la compliance. Les conseils d'administration doivent veiller à ce que le développement durable figure régulièrement à l'ordre du jour de son activité et soit associé à la stratégie commerciale de l'entreprise.

Structuration des données : même en l'absence d'obligation directe de rapport, la structuration des **données ESG** à un stade précoce permet d'obtenir de la clarté et dégage une capacité d'action, par exemple en cas d'appels d'offres ou concernant les questions de financement.

Utiliser la norme VSME de manière pragmatique : cette norme facultative n'est donc pas obligatoire, mais elle offre une bonne base pour traiter progressivement les thèmes ESG pertinents.



Évolution de la réglementation en Suisse

Depuis le 1^{er} janvier 2022, l'obligation de reporting ESG pour les entreprises suisses est inscrite à l'art. 964 du Code des obligations. À l'été 2024, le Conseil fédéral a mis en consultation une version élargie qui tient compte de l'obligation de reporting applicable dans l'UE. L'objectif est d'obliger les entreprises à présenter de manière claire, cohérente et comparable leurs performances en matière de développement durable et leur contribution à la protection du climat. Les rapports doivent pouvoir être soumis à un audit externe et rester accessibles au public pendant dix ans.

Comme prévu à l'origine dans l'UE, la future obligation de reporting sur le développement durable s'appliquera aux entreprises suisses qui remplissent au moins deux des critères suivants : plus de 250 collaboratrices et collaborateurs, un chiffre d'affaires annuel supérieur à 50 millions de CHF ou un total du bilan supérieur à 25 millions de CHF. Le nombre d'entreprises concernées en Suisse passerait ainsi d'environ 200 aujourd'hui à environ 3500. Il faut toutefois partir du principe que le législateur suisse suivra attentivement l'évolution actuelle du paquet Omnibus au sein de l'UE et qu'il s'en inspirera pour définir concrètement les valeurs seuils et les exigences.

Le processus politique relatif au reporting en matière de développement durable n'est pas achevé. Certaines associations économiques s'opposent toujours à une obligation légale de reporting, tout en méconnaissant la réalité politique : avec le contre-projet à l'initiative « Entreprises responsables », le Conseil fédéral s'est clairement engagé à introduire des prescriptions correspondantes. À cela s'ajoute une nouvelle initiative populaire qui vise une forme contraignante. La question de savoir s'il y aura une obligation de reporting ne se pose donc plus ; il s'agit désormais de savoir comment elle s'appliquera. Si la version révisée de l'art. 964 CO devait entrer en vigueur comme prévu après la fin de la consultation en 2026, les entreprises concernées seraient tenues de publier un rapport sur le développement durable à partir de 2028/2029, après une période transitoire.

Abréviations :

CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*
Directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité, qui oblige les grandes entreprises à publier des informations ESG complètes.

CSDDD – *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*
Directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité dans les domaines des droits de l'homme et de l'environnement, tout au long de la chaîne d'approvisionnement globale.

ESRS – *European Sustainability Reporting Standards*
Concrétisations de la CSRD : normes de reporting qui définissent le contenu et la forme du reporting ESG.

GRI – *Global Reporting Initiative*
Cadre reconnu au niveau international pour le reporting en matière de développement durable, souvent utilisé par les grandes entreprises.

VSME – *Voluntary Standard for non-listed Micro, Small and Medium-sized Enterprises*
Norme de reporting ESG facultative pour les micro, petites et moyennes entreprises non cotées en bourse de l'UE.

EFRAG – *European Financial Reporting Advisory Group*
Organisation élaborant sur mandat de la Commission européenne des normes en matière de durabilité et d'information financière, notamment les normes ESRS et la VSME.



Auteur



Damian Wirth

Damian Wirth, qui dirige les activités suisses du Terra Institute, soutient les organisations dans le développement et la mise en œuvre de stratégies en matière de développement durable.

Pour ce faire, il met l'accent sur le reporting ESG, la gestion des enjeux climatiques et la gouvernance. En complément, il conçoit et dirige des formations destinées aux décideuses et décideurs ainsi qu'aux collaboratrices et collaborateurs dans le domaine de la gestion d'entreprise durable. Il est également membre du conseil d'administration de plusieurs PME opérant à l'international.

AGENDA SWISSBOARDFORUM

Nos prochains événements

28 AOÛT 2025

PARTNER-EVENT

**Verwaltungsrat und Zukunftsgestaltung:
Geschäftsmodelle und Risikomanagement
im Spannungsfeld globaler Trends und
Künstlicher Intelligenz**

Stapferhaus | Lenzburg

Thomas Hirsiger

Gründer und Partner der ASAGO AG, CEO, Inhaber von Finiens Wealth Management AG, multipler Verwaltungsrat

Renato Sanvido

Gründer und Partner der ASAGO AG, Gemeinderat in Villmergen

9 SEPTEMBRE 2025

FORUM-EVENT

Verwaltungsräte im Dialog: Erfolgreiche KMU-Nachfolge meistern – Einblicke und Erfahrungen

Claudio Gür

Rechtsanwalt, Leiter des Teams Gesellschaftsrecht und Transaktionen bei Domenig & Partner Rechtsanwälte AG, Mitglied des Verwaltungsrates der SWISSTRAFFIC Gruppe

Sandro Kündig

CEO und Miteigentümer des 104-jährigen Familienunternehmens W. Kündig & Cie AG

Ralph Siegl

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

Hotel St. Gotthard | Zurich

23 SEPTEMBRE 2025

VRP-ZIRKEL

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

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

Klub am Bärenplatz | Berne

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 et membre du comité du SwissBoardForum

Anne Bobillier

Administratrice indépendante, membre du comité de 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

IMPRESSUM

Rédacteurs responsables : Mylène Thiébaud (éditorial)
SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année
Informations : www.swissboardforum.ch

KONTAKT

SwissBoardForum

Kapellenstrasse 14, Case postale, 3001 Berne
secretariat@swissboardforum.ch | www.swissboardforum.ch

PREMIUM-PARTNER

la Mobilière

RAIFFEISEN

forv/s
mazars

Diligent

DOMENIG  PARTNER
RECHTSANWÄLTE AG

SUPPORTING PARTNER

MU

Reliable Leadership Advice™