



**NEWSLETTER**

**MARS 2026**

**point<sup>65</sup>**

#### **DROIT**

- ➔ **Organisation du conseil d'administration : répartition des tâches, auto-organisation et fonctionnement de l'organe**

#### **SHARING EXPERIENCE**

- ➔ **8 checks pour les administrateurs : renforcer les compétences financières, identifier les risques et agir – Partie 2**
- ➔ **Servir... puis partir – La présidence ad interim**
- ➔ **Invitation à l'Annual Conference 2026**

## Chères et chers membres du SwissBoardForum

La valeur du SwissBoardForum naît avant tout des échanges entre les personnes. Dans les discussions ouvertes, dans les questions posées avec sincérité, dans le partage d'expériences sans mise en scène. C'est cette qualité de dialogue qui fait la différence et qui donne envie de revenir... et d'en parler autour de soi.

Depuis le début de l'année, cette dynamique est particulièrement palpable. Nos événements sont bien fréquentés, les échanges sont intenses et se prolongent souvent bien au-delà du cadre formel. Cela confirme une évidence: lorsque le cadre est juste et que les bonnes personnes se retrouvent autour de la table, la pertinence émerge naturellement.

C'est dans cet esprit qu'est né **Network Briefs**. Le blog donne la parole aux membres et partenaires du SwissBoardForum et reflète la diversité des perspectives au sein de notre communauté. Certains articles mettent en lumière les tensions générationnelles au sein des conseils d'administration et leur impact sur la qualité des décisions. D'autres questionnent le mythe du « mandat de rêve » au conseil et rappellent ce que cette fonction implique réellement en termes de responsabilité et d'engagement. Ces contributions ne sont que quelques exemples parmi d'autres. Toutes partent de la pratique et abordent des questions qui concernent nombre d'entre nous. Je vous invite à les découvrir <https://swissboardforum.ch/blog/network-briefs-13>

Je tiens à remercier chaleureusement toutes celles et ceux qui s'engagent. Les autrices et auteurs qui prennent le temps de partager leurs expériences dans la newsletter et sur le blog. Les intervenantes et intervenants qui contribuent à nos événements, bénévolement et par conviction. Leur engagement est essentiel pour soutenir notre mission: renforcer et professionnaliser la gouvernance en Suisse.

Un prochain temps fort est d'ores et déjà fixé: le **11 juin à Berne, à Wabern**, avec notre **Annual Conference**. Une journée pour prendre du recul, confronter les expériences et nourrir des échanges exigeants entre pairs. Merci de réserver cette date.

Le SwissBoardForum grandit principalement grâce aux recommandations personnelles. Si vous connaissez une administratrice ou un administrateur avec qui vous appréciez réfléchir et débattre, parlez-lui du SwissBoardForum ou invitez-le à découvrir l'un de nos événements. Les communautés durables se construisent ainsi.

Merci de faire vivre cet esprit et bonne lecture.

Avec mes salutations les meilleures,  
**Mylène Thiébaud**

## Événements – Retour sur le début d'année

L'année a démarré avec une série d'événements de grande qualité, bien fréquentés et marqués par des échanges riches et concrets.

### BoardForum Connect – 22 janvier à Berne

Avec Jérôme Cosandey et Gian-Luca Lardi, nous avons abordé les défis actuels auxquels les conseils d'administration sont confrontés dans un contexte économique exigeant. Les discussions ont été engagées et résolument orientées vers la pratique.



### Événement partenaire « Mes 100 premiers jours au conseil – Do's & Don'ts » – 29 janvier à l'Hotel Widder, Zurich

Cet événement a mis l'accent sur les premières étapes d'un mandat d'administrateur. Les échanges ont porté sur les pièges fréquents, les bonnes pratiques et la posture à adopter au sein du conseil.

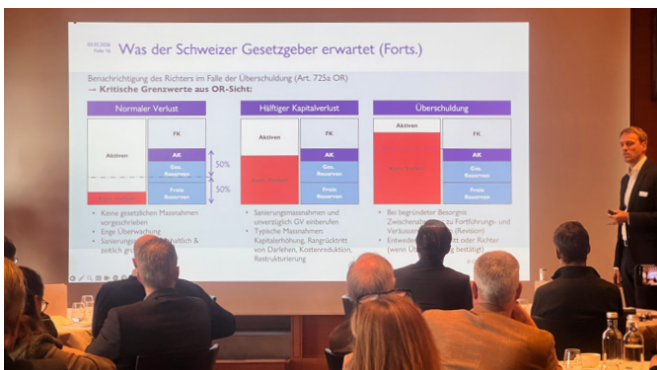
## President Circle – 2 février, Club am Rennweg, Zurich

Dans le cadre confidentiel du President Circle, des présidentes et présidents de conseil ont échangé sur des thématiques actuelles de gouvernance et de leadership, dans un esprit de dialogue entre pairs.



## BoardForum Practice – 3 février, Hotel Widder, Zurich

Sous le titre « Les finances au conseil – l'essentiel en un coup d'œil », cet atelier a permis d'aborder de manière concise et pragmatique les enjeux financiers clés du point de vue du conseil d'administration.



## BoardForum Connect – 5 février à Lausanne

Avec Alexandra Post, Olivier de Simone et Anne Bobillier, ce BoardForum Connect en Suisse romande a renforcé les échanges entre administratrices et administrateurs autour de thématiques actuelles et concrètes.

**i** L'ensemble du programme annuel est disponible sur : [www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

## DANS CETTE ÉDITION

Dans cette édition, nous vous proposons les contributions et invitations suivantes :

- ➔ **Organisation du conseil d'administration : répartition des tâches, auto-organisation et fonctionnement de l'organe**  
Par Stefanie Meier-Gubser, ambassadrice du SwissBoardForum
- ➔ **Servir... puis partir – La présidence ad interim**  
Un Network Brief d'Aline Isoz sur la responsabilité, la posture et la clarté nécessaires lorsqu'on assume une fonction présidentielle à durée limitée.
- ➔ **8 checks pour les administrateurs : renforcer les compétences financières, identifier les risques et agir – Partie 2**  
Caroline Steiner approfondit ses recommandations concrètes et met en évidence les points d'attention essentiels en matière de pilotage financier et de gestion des risques au sein du conseil.
- ➔ **Invitation à l'Annual Conference 2026**  
Premières informations concernant notre prochain grand rendez-vous annuel, placé sous le signe de l'échange, de la réflexion et du dialogue exigeant entre pairs.

## Administration SwissBoardForum – Présentation de Gioia Lelli



Depuis la mi-décembre, Gioia Lelli assume la responsabilité de l'administration du SwissBoardForum. Elle a repris cette fonction de Britt Lauper, qui a introduit le nouveau système administratif, ainsi que d'Argia Amattucci.

Gioia est désormais votre interlocutrice principale pour toutes les questions organisationnelles liées aux adhésions, aux inscriptions, aux désinscriptions et à toute autre demande

administrative. Vous pouvez la contacter à l'adresse habituelle : [secretariat@swissboardforum.ch](mailto:secretariat@swissboardforum.ch).

Nous remercions chaleureusement Gioia pour son engagement important, en particulier autour du passage à la nouvelle année et durant les premières semaines de janvier. Dans une phase intensive marquée par de nombreux dossiers en cours, elle a contribué de manière déterminante à sécuriser la transition et à stabiliser l'administration.

## Point sur le nouveau système administratif

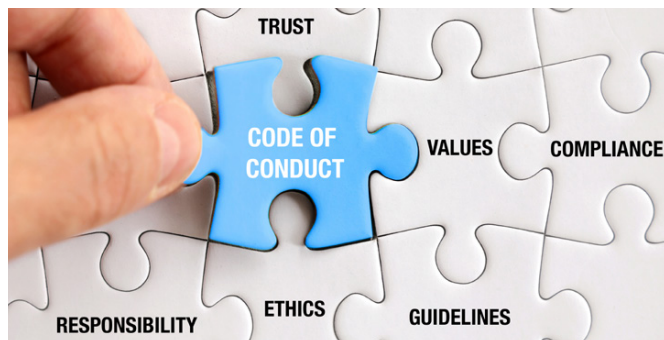
Dans le cadre de la mise en place de notre nouveau système administratif, une petite minorité de membres rencontre actuellement des difficultés techniques, notamment lors de la connexion à l'espace membres.

Si vous êtes concerné-e, nous vous remercions de nous envoyer un bref e-mail en précisant l'événement auquel vous souhaitez vous inscrire ou le problème rencontré. Nous traiterons votre demande personnellement et veillerons à trouver une solution rapidement. Bien entendu, aucun désavantage ne vous sera causé.

En raison de ces optimisations en cours, nous avons également décidé de reporter temporairement la mise à jour du **répertoire des membres**. Il nous paraît essentiel que celui-ci ne soit publié que lorsque la qualité des données et le bon fonctionnement du système seront pleinement garantis.

Nous vous tiendrons informé-e-s des prochaines étapes et de l'avancement de la mise en place du système, et vous remercions pour votre compréhension.

## Code de conduite du SwissBoardForum



Le SwissBoardForum repose sur la confiance, la fiabilité et un échange respectueux entre pairs. Ces valeurs constituent le fondement de notre communauté et déterminent la qualité de nos événements et de nos discussions.

Cela implique également une gestion responsable des inscriptions à nos événements. Une inscription signifie l'intention claire de participer. Des désistements de dernière minute peuvent naturellement survenir. Dans ce cas, nous vous remercions d'en informer brièvement le secrétariat. Cela nous permet d'inviter des membres figurant sur la liste d'attente et d'utiliser les places de manière optimale.

Les absences non annoncées ne correspondent pas au niveau d'exigence que nous partageons au sein de notre communauté. Elles compliquent l'organisation et empêchent d'autres membres intéressés de participer.

Nous vous remercions de contribuer, par votre fiabilité et votre attitude respectueuse, à préserver le SwissBoardForum comme un espace d'échange exigeant et de confiance.

Par Stefanie Meier-Gubser, Ambassadrice du SwissBoardForum

## Organisation du conseil d'administration : répartition des tâches, auto-organisation et fonctionnement de l'organe

L'organisation du conseil d'administration fait partie de ses attributions intransmissibles. Dans la mesure où la loi ou les statuts ne prévoient pas de dispositions spécifiques, l'organe dispose d'une large autonomie organisationnelle – de la désignation de la présidence à la constitution de comités, en passant par la réglementation des prises de décisions et de la tenue des procès-verbaux.

Cette liberté d'organisation implique des responsabilités. Structurer consciemment l'organisation interne et le fonctionnement du conseil d'administration pose les bases d'une surveillance efficace et de décisions fondées. L'article montre quelles sont les lignes directrices légales et où le conseil d'administration peut définir ses propres priorités.

Stefanie Meier-Gubser met en lumière les éléments centraux de l'organisation du CA : présidence, vice-présidence, comités

et délégués. Sa contribution illustre comment la conduite des séances, la prise de décisions et la tenue des procès-verbaux peuvent être organisées de manière juridiquement correcte et pratique.

« L'autonomie organisationnelle du conseil d'administration est à la fois liberté de conception et responsabilité »

*Stefanie Meier-Gubser*

**i** L'article complet de Stefanie Meier-Gubser est disponible dans l'espace membres du site SwissBoardForum sous le [lien suivant](#).

### SHARING EXPERIENCE

## 8 checks pour les administrateurs : renforcer les compétences financières, identifier les risques et agir

Partie 2 : Provisions et liquidité sous contrôle – Checks 3 et 4 pour le conseil d'administration

Dans l'édition précédente <https://swissboardforum.ch/publikationen/newsletter-point>, les checks relatifs à l'évolution du chiffre d'affaires et aux facteurs influençant le bénéfice et le cash-flow ont été présentés. Sur cette base, cette contribution traite des deux prochains points décisifs : les provisions et la liquidité. Les provisions reflètent les engagements futurs et les incertitudes d'évaluation. La liquidité, quant à elle, détermine la capacité de survie à court terme. Cet article montre quels documents le conseil d'administration devrait exiger, quels indicateurs clés et scénarios sont pertinents et quelles mesures concrètes doivent être prises en cas de signaux d'alerte.

### Introduction

Dans l'édition précédente, l'évolution du chiffre d'affaires et l'écart entre bénéfice et cash ont été présentés comme



premiers indicateurs précoces. Ces observations conduisent à deux questions centrales : Les risques futurs sont-ils correctement pris en compte dans les provisions (Check 3) ? La liquidité disponible est-elle suffisante pour absorber d'éventuelles tensions (Check 4) ?

Le niveau des provisions influence le résultat et les fonds propres. La structure du bilan qui en découle a un impact direct sur les conditions de crédit et les marges de liquidité. Le conseil d'administration doit donc analyser ces deux dimensions conjointement et les intégrer de manière structurée à son agenda.



### Check 3

#### Provisions et hypothèses d'évaluation. Les risques sont-ils correctement reflétés ? Pourquoi examiner ce point ?

Les provisions concernent des engagements dont la survie et le montant sont incertains, par exemple garanties, litiges ou restructurations. Elles reposent sur des hypothèses du management et constituent souvent un point sensible dans la prise de décision.

Des provisions sous-évaluées faussent le résultat et, par conséquent, les fonds propres.

Informations nécessaires au conseil d'administration :

- ➔ Détail des principales provisions par nature, montant et échéance résiduelle, avec comparabilité pluriannuelle
- ➔ Guide d'évaluation exposant clairement les hypothèses utilisées (probabilité de survie, calendrier estimé, taux d'actualisation, méthode d'évaluation)
- ➔ Analyses de sensibilité montrant l'impact de variations de  $\pm 10$  à  $30$  % des hypothèses clés sur le résultat et les fonds propres
- ➔ Scénarios Best Case, Base Case et Worst Case avec probabilités d'occurrence et impacts financiers
- ➔ Historique de précision des prévisions : les provisions passées ont-elles été systématiquement sous-estimées ?
- ➔ En cas de positions complexes ou élevées : expertise externe indépendante (juridique, technique)

#### Exemple pratique : Défaut de produit et provisions insuffisantes

Une entreprise industrielle avait constitué pendant plusieurs années des provisions de garantie faibles. Après l'apparition d'un défaut de produit en série, les coûts ont fortement

augmenté. Le résultat a chuté et les banques ont temporairement remis en question les financements.

Le conseil d'administration a exigé une analyse approfondie, fait revoir les provisions et instauré un processus annuel de revue externe des positions à risque.

Questions clés pour le conseil :

- ➔ Sur quelles hypothèses reposent les provisions ? Sont-elles prudentes, optimistes ou réalistes ?
- ➔ Quelles incertitudes majeures ne sont pas prises en compte ?
- ➔ Une analyse de sensibilité a-t-elle été réalisée et quels en sont les effets ?

Mesures en cas de signaux d'alerte :

- ➔ Analyse approfondie et recours éventuel à des expertises externes
- ➔ Adaptation du reporting avec une fréquence accrue et des scénarios formalisés
- ➔ Communication transparente avec banques et investisseurs si les impacts sont significatifs
- ➔ Implication de l'organe de révision pour les évaluations critiques

### Check 4

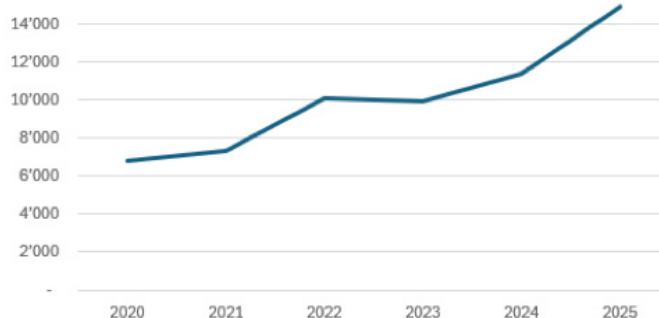
#### Tester les scénarios de liquidité. La liquidité est-elle suffisante pour 3 à 12 mois ?

Pourquoi examiner ce point ?

Le manque de liquidité constitue une menace immédiate pour la continuité d'exploitation. Même des entreprises rentables peuvent devenir illiquides si les créances ne sont pas encaissées ou si les lignes de crédit sont réduites. Un stress test systématique permet d'identifier ces vulnérabilités et d'agir de manière proactive.

La figure 1 montre une augmentation annuelle d'environ 17 % des faillites d'entreprises en Suisse entre 2020 et 2025. Dans de nombreux cas, l'insuffisance de liquidités en est la cause principale. La surveillance de la liquidité est donc essentielle.

Figure 1 : Nombre de faillites d'entreprises en Suisse 2020-2025



Ce que le conseil doit exiger :

- ➔ Planification de trésorerie à court terme (3, 6 et 12 mois)
- ➔ Scénarios :
  - Base
  - Adverse, par exemple perte d'un client majeur ou baisse des ventes de 15 à 25 %
  - Worst Case, par exemple retrait de lignes de crédit combiné à des retards d'encaissement
- ➔ Vue d'ensemble des réserves de liquidité : trésorerie, lignes de crédit inutilisées, cession d'actifs liquides, options de sale-and-lease-back
- ➔ Indicateurs clés : Cash Ratio, Quick Ratio, Current Ratio, DSO, Cash Conversion Cycle



### Exemple pratique :

#### Baisse saisonnière des ventes et financement des stocks

Un fabricant d'articles de sport constitue des stocks importants avant la haute saison. Un hiver doux et une demande plus faible ont entraîné des ventes inférieures aux prévisions. Les coûts d'approvisionnement et de stockage ont continué à courir, tandis que les paiements fournisseurs arrivaient à échéance.

Les stocks immobilisés ne pouvaient être vendus rapidement sans décote significative. Une tension de liquidité est apparue.

Mesures immédiates efficaces :

- ➔ Renforcement de la gestion des créances
- ➔ Négociation de délais de paiement fournisseurs
- ➔ Activation de lignes de crédit inutilisées
- ➔ Vente d'actifs non essentiels

### Leçon pour le conseil

Surveillez les besoins saisonniers en fonds de roulement, intégrez des scénarios DSO dans les stress tests et maintenez des mesures tampon prêtes à être activées.

Comment réaliser un stress test de liquidité :

- ➔ 1. Scénario de base : flux de trésorerie mensuels prévisionnels
- ➔ 2. Scénario adverse : baisse de 20 % du chiffre d'affaires, allongement du DSO de 30 jours
- ➔ 3. Worst Case : combinaison d'effets négatifs avec perte de lignes de crédit

Résultat attendu : visualisation temporelle de la couverture de liquidité, quantification des écarts et plan d'action priorisé.

Questions clés pour le conseil :

- ➔ Les hypothèses des scénarios sont-elles réalistes et traçables ?
- ➔ Quelles clauses bancaires seraient impactées ?
- ➔ Quelles mesures peuvent être mises en œuvre rapidement et qui en est responsable ?

### Mesures en cas de signaux d'alerte

À court terme :

- ➔ Négociations bancaires
- ➔ Crédits relais
- ➔ Gestion renforcée des créances
- ➔ Report de paiements fournisseurs
- ➔ Suspension d'investissements non essentiels

À moyen terme :

- ➔ Restructuration de la base de coûts
- ➔ Cession d'actifs non stratégiques
- ➔ Apport de capital

En cas de menace sur la continuité d'exploitation :

- ➔ Recours à des experts en restructuration et à l'audit externe

### Interconnexion des checks et recommandations de gouvernance

Des provisions élevées combinées à une liquidité insuffisante peuvent détériorer le résultat et les fonds propres. Une augmentation des provisions réduit la part des fonds propres au bilan, ce qui peut affecter les conditions de crédit. Inversement, en situation de tension de liquidité, le management pourrait être tenté d'adopter des hypothèses trop optimistes concernant les provisions afin d'améliorer artificiellement la structure du bilan.

Le conseil devrait donc :

- ➔ Mettre en place des check-lists standardisées
- ➔ Définir des seuils et règles d'escalade
- ➔ Exiger un reporting trimestriel avec analyses de scénarios
- ➔ Organiser des workshops annuels de scénarios et recourir à une expertise externe si nécessaire

## Conclusion

Les Checks 3 et 4 constituent des instruments pratiques permettant au conseil d'administration d'identifier des risques cachés et d'intervenir de manière ciblée. Transparence, hypothèses claires, analyses de sensibilité et mécanismes d'escalade définis sont les bases de décisions solides et renforcent la résilience de l'entreprise.

### **i** Information importante

Cet article a été rédigé à l'origine en allemand. La version française a été traduite avec l'aide de l'intelligence artificielle et relue par le SwissBoardForum. En cas de divergence d'interprétation, la version allemande fait foi.

### **i** Autrice



**Caroline Steiner** est membre du conseil d'administration de l'EuroAirport Basel-Mulhouse, où elle préside le comité d'audit et des risques. Experte financière avec 25 ans d'expérience en finance, controlling, stratégie, projets d'investissement, transformation digitale, gestion des risques et audit interne, elle a travaillé au sein d'un grand cabinet d'audit ainsi que chez Novartis et Syngenta, avant d'être nommée directrice financière d'une grande business unit industrielle en Angleterre. Elle dirige actuellement une équipe financière dans le domaine du design de réseau, des installations et de la technologie aux CFF. Caroline Steiner est experte diplômée fédérale en comptabilité et controlling.

## SHARING EXPERIENCE

# Servir et disparaître – La Présidence ad interim



### **i** Disclaimer

Les **Network Briefs** sont des contributions spécialisées approfondies publiées sur [swissboardforum.ch/blog](https://www.swissboardforum.ch/blog). Elles sont rédigées par des membres pour les membres du **SwissBoardForum**. Elles proposent des pistes de réflexion, des retours d'expérience et des bonnes pratiques, directement issus de la pratique des conseils d'administration.

J'aurais pu commencer par une définition bien propre de la Présidence ad interim. Expliquer en quoi elle diffère d'une présidence « classique ». Parler de gouvernance transitoire, de mandat limité, de continuité institutionnelle, de cadres et

de processus. J'aurais pu. J'aurais aussi pu rassurer. Dire que tout est sous contrôle. Que l'intérim garantit une parenthèse maîtrisée, le temps que la situation se stabilise. Mais ce serait passer à côté de l'essentiel.

### Entrer quand il n'y a plus le luxe d'attendre

Accepter une Présidence ad interim, ce n'est pas simplement assurer une transition. C'est entrer dans une organisation au moment précis où elle ne peut plus attendre. Les équilibres sont fragiles. Les tensions affleurent. Les décisions reportées ne le sont plus. Il faut décider. Les contextes se ressemblent souvent : transition stratégique, transformation majeure, crise de gouvernance ou crise de confiance. Le décor change, la dynamique reste la même.

### Un mandat court. Une responsabilité totale.

Par nature, le mandat est limité dans le temps. La responsabilité, elle, est immédiate, pleine et non négociable. L'attente est claire dès le départ. Il doit y avoir un avant et un après. Et vous ne serez plus là pour l'après. C'est précisément ce qui rend ce rôle si particulier.

### Ranger son ego

Certaines pourraient y voir une occasion d'imposer une vision. L'organisation est sous stress. Les équipes sont pressées, parfois traumatisées. Le terrain semble ouvert. Erreur. Ce mandat n'est pas là pour inscrire votre trajectoire personnelle. Ni pour construire des statuts qui sécurisent votre pouvoir. Ni pour favoriser votre propre destinée. Votre rôle est ailleurs. Transmettre une organisation en capacité de choisir la sienne.

## Ce que l'on attend vraiment

Sécuriser la gouvernance. Clarifier ce qui compte vraiment. Trancher quand il le faut. Préparer une suite solide pour celles et ceux qui prendront le relais. C'est une posture inconfortable. Un rôle dont on ne parle pas dans les cours théoriques de gouvernance. Et une fonction que peu ont envie de prendre.

## Une fonction à haut risque et à durée de vie limitée

Comme le dit souvent ma tendre moitié : faible chance de succès et péremption certaine. Ajoutez à cela une réalité peu discutée. La Présidence ad interim est aujourd'hui rémunérée selon le même modèle qu'un mandat classique. Sans prime de risque. Sans part variable liée à l'atteinte d'objectifs spécifiques. On comprend vite pourquoi l'enthousiasme est limité.

## Une affaire de tempérament

Cette fonction correspond à des caractères spécifiques. Comme les différentes phases de croissance d'une entreprise exigent parfois des profils différents. Ici, il faut agir vite, sans précipitation. Décider, sans évacuer la dimension humaine. Privilégier l'intérêt commun et le long terme, y compris lorsque cela préterite son propre intérêt. Tenir la barre. Sans confier l'avenir.

## Celui qui ose s'écarter

Dans les périodes d'agitation, les organisations avancent souvent en groupe. Le mouvement collectif rassure. Mais quand

la suite du chemin n'est pas connue, suivre ne suffit plus. Il faut quelqu'un qui s'écarte. Qui décide autrement. Qui rend possible la suite. Un crapaud fou, dirait-on. Et parfois, c'est précisément le rôle du Président ou de la Présidente ad interim.

### Autrice



**Aline Isoz** est administratrice indépendante et experte en transformation numérique auprès d'entreprises et d'institutions en Suisse romande, après plus de vingt ans de conseil, dont dix dans la transformation digitale. Elle met son expérience en

stratégie, innovation et transformation organisationnelle au service de conseils d'administration, notamment comme présidente du conseil d'administration du Groupe Emch+Berger, de Mobilis Vaud et d'Univerre Pro Uva SA, ainsi que comme membre du comité du SwissBoard-Forum. Reconnue comme l'une des figures de proue de la digitalisation en Suisse romande, elle intervient aussi comme conférencière et auteure sur les enjeux du numérique. Elle s'exprime en français, anglais et allemand et s'engage pour une digitalisation inclusive, au service de l'humain.

En savoir plus sur Aline :

<https://www.linkedin.com/in/alineisoz/?locale=en>

SAVE THE DATE

# Annual Conference 2026

JEUDI, 11 JUIN 2026  
Wabern / Berne

[Télécharger l'invitation à la conférence annuelle 2026](#)

[Inscription en ligne](#)



## Nos prochains événements

23 MARS 2026

PRESIDENT CIRCLE

**Macht. Vertrauen. Verantwortung – VRP zwischen Inhaberfamilie und CEO****Peter Stämpfli**

Inhaber und VRP Stämpfli Gruppe Bern

**Sarah Schläppi**

Geschäftsführerin / Rechtsanwältin bei Bracher &amp; Partner und unabhängige Verwaltungsrätin in diversen Unternehmen

Klub am Bärenplatz | Berne

15 AVRIL 2026

BORD PEER TALK

**Governance from Family Businesses to Family Offices: Insights, Challenges and NextGen Perspectives****THIS EVENT WILL BE HELD IN ENGLISH.****Gregoire Bouille**

Managing Director Chiron Financial LLC (EMEA), Managing Partner &amp; Co-Founder A-Nova LLC, mehrfacher Verwaltungsrat &amp; Advisory Board Member in CH &amp; USA, zertifizierter Turnaround- &amp; Transformationsspezialist (CTP/CRO), Referent an internationalen MBA-Schulen und Fachkonferenzen

**Ralph P. Siegl**

Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, Präsident SwissBoardForum

Hotel Widder | Zurich

23 AVRIL 2026

PRESIDENT CIRCLE

**Le président sous pression : gérer les attentes divergentes des actionnaires, du management et des parties prenantes****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

Hôtel de la Paix | Lausanne

4 MAI 2026

BOARDFORUM CONNECT

**Green Governance : l'ESG comme opportunité stratégique plutôt que simple obligation****Adrienne Corboud Fumagalli**

Dr. rer. pol. Présidente d'Unyversal Technologies, membre du conseil d'administration et du comité d'audit de Swisslife, membre du comité technique scientifique, Institut italien de technologie

**Werner Halter**

Fondateur et directeur de Climate Services SA

**Claude Gremion**

Avocat-conseil et administrateur indépendant, président de la Chambre de commerce et d'industrie du canton de Fribourg, de Gruyère Energie SA et de SAIDEF SA. Titulaire d'un Executive MBA HEC Paris, il dispose d'une longue expérience dans la gouvernance d'entreprises et d'institutions publiques et privées

**Olga Darazs**

Présidente du conseil d'administration du groupe CSD, experte en gestion de l'environnement et de l'eau, engagée stratégiquement notamment comme présidente de la Commission fédérale de géologie (CFG) et membre de l'Advisory Board de la DBaug ETH Zurich. Accent mis sur le développement durable et la gouvernance au sein d'organisations techniques et membre du comité du SwissBoardForum

Forum Fribourg | Granges-Paccot

11 JUIN 2026

FORUM-EVENT

**Annual Conference 2026  
Berne / Wabern**

23 JUIN 2026

PARTNER-EVENT

**Strategische Wirkung entsteht durch Menschen und Fähigkeiten – nicht durch Tools****Dieser Anlass wird mit Nexlore als Partner-Event durchgeführt.****Daniel Aebersold**

Verwaltungsratspräsident der Nexlore AG, Experte für digitale Innovation und menschenzentrierte Transformation, mit über 30 Jahren Erfahrung in Softwareentwicklung, KI und Unternehmensführung

**Sabine Opel**

Digitalisierungsberaterin bei Nexlore AG mit über 20 Jahren Erfahrung in Strategie, Führung und Transformation in internationalen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung, Fokus auf Innovation und Wirkung

Nexlore Berne | Berne

## IMPRESSUM

**Rédactrice responsable:**  
Mylène Thiébaud (éditorial)

SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année

**Informations :** [www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

## CONTACT

**SwissBoardForum**

c/o Von Graffenried AG Kompetenzzentrum Stiftungen  
Zeughausgasse 18 | 3011 Berne

[sekretariat@swissboardforum.ch](mailto:sekretariat@swissboardforum.ch)

[www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

---

### PREMIUM-PARTNER

---

**die Mobiliar**



**RAIFFEISEN**

**forv/s  
mazars**

---

### SUPPORTING PARTNER

---



Reliable Leadership Advice™

---