



NEWSLETTER

JUIN 2026

DROIT

- ➔ **Registre de transparence : nouvelles obligations de diligence et de déclaration (LTPM) à partir du 1^{er} octobre 2026**

SHARING EXPERIENCE

- ➔ **8 checks pour les conseils d'administration : surendettement et politique de dividendes – partie 3**
- ➔ **Sans cybersécurité, pas d'affaires : pourquoi la cybersécurité concerne aussi le conseil d'administration**
- ➔ **Gouvernance d'entreprise dans les PME : stabilité, création de valeur et coûts du capital plus bas**
- ➔ **NOUVEAU : SHARING TIPS**
Qui n'est pas visible n'est pas sollicité

point⁶⁶

Partager l'expérience

Le 11 juin à Berne-Wabern est derrière nous. Ce qui reste, ce n'est pas seulement le programme. Ce sont les conversations d'après, celles qui comptent vraiment. Deux administrateurs autour d'un verre, qui se demandent comment l'autre a géré une situation similaire. Un échange de quelques minutes qui apporte souvent plus qu'une conférence entière. C'est exactement ce qui fait la valeur de notre communauté. Et ce que nous voulons dire quand nous parlons de «Sharing Experience».

Le contexte économique ne facilite pas les choses en ce moment. Beaucoup d'entreprises naviguent en eaux difficiles: pression sur les coûts, tensions géopolitiques, vague de régulation qui ne se calme pas. Les attentes envers les conseils d'administration n'ont jamais été aussi précises. Comprendre les finances, évaluer les risques, mettre la cybersécurité à l'ordre du jour, maîtriser la conformité. Dans ce climat, le partage d'expérience et l'apprentissage entre pairs ne sont pas un luxe. Ils sont une nécessité.

C'est ce que reflètent les contributions de cette édition. Stefanie Meier-Gubser explique le nouveau TJPG et ce qu'il implique concrètement pour les administrateurs: nouvelles obligations de déclaration, responsabilité directe, besoin d'agir dès aujourd'hui. Caroline Steiner approfondit sa série pratique avec les checks 5 et 6, détecter le surendettement et piloter la politique de dividendes. Maya Bundt montre pourquoi la cybersécurité n'est pas une question technique de second rang, mais une condition d'exercice de l'activité.

Et Christophe Volonté et Pascal Gantenbein illustrent ce que signifie concrètement une bonne gouvernance en PME, de façon mesurable et pratique.

Lors de l'assemblée générale, nous avons accueilli deux nouveaux membres au comité. Sabrina Björn, partenaire au sein de Verwaltungsrat Management AG et administratrice dans plusieurs PME, ainsi que Dr. Cornel Germann, Director of the St.Gallen Board Practice et chargé de cours en gouvernance d'entreprise. Tous deux apportent des profils complémentaires, ancrés dans la pratique, engagés et tournés vers les vrais défis de notre époque.

Nous disons également au revoir à Rolf Schmid et à la Prof. Dr. Michèle F. Sutter-Rüdiger. Tous deux ont marqué le SwissBoardForum pendant de nombreuses années, par leur expertise, leur engagement et leur conviction. Un grand merci à eux.

Merci à toutes et tous ceux qui contribuent. Comme partenaire, comme auteure ou auteur, comme intervenante ou intervenant, par une recommandation ou simplement par une bonne conversation. Cette communauté grandit par la confiance, et la confiance naît là où l'on parle librement, d'égal à égal.

Bonne lecture et bonnes vacances estivales
Mylène Thiébaud | Directrice, SwissBoardForum

DANS CETTE ÉDITION

VIE DE L'ASSOCIATION

- ➔ **Sabrina Björn et Dr Cornel Germann, nouveaux membres du comité**
- ➔ **Recommandation – Bring a Friend**

DROIT

- ➔ **Registre de transparence : nouvelles obligations de diligence et de déclaration (LTPM) à partir du 1er octobre**
Stefanie Meier-Gubser

SHARING EXPERIENCE

- ➔ **8 checks pour les conseils d'administration : surendettement et politique de dividendes – partie 3**
Caroline Steiner

- ➔ **Sans cybersécurité, pas d'affaires : pourquoi la cybersécurité concerne aussi le conseil d'administration**
Maya Bundt

- ➔ **Gouvernance d'entreprise dans les PME : stabilité, création de valeur et coûts du capital plus bas**
Christophe Volonté | Pascal Gantenbein

- ➔ **NOUVEAU: SHARING TIPS**
Qui n'est pas visible n'est pas sollicité



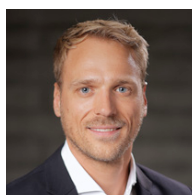
Nouveaux visages, nouvel élan au comité



Lors de l'assemblée générale du 11 juin 2026, Sabrina Björn et le Dr Cornel Germann ont été élus au comité. Ils succèdent à Rolf Schmid et à la Prof. Dr Michèle F. Sutter-Rüdisser, qui ne se représentaient plus après de nombreuses années d'engagement. Nous les remercions tous deux chaleureusement.



Depuis de nombreuses années, **Sabrina Björn** évolue à la croisée de la gouvernance, de la stratégie et de la communication. En tant que partenaire chez Verwaltungsrat Management AG, elle accompagne conseils d'administration et directions générales dans leurs réflexions stratégiques. Elle apporte une expérience variée en tant qu'administratrice, notamment comme ancienne vice-présidente du conseil d'administration du KKL Lucerne, ainsi qu'une vaste expérience en matière de gouvernance.



Dr. Cornel Germann s'engage en faveur d'une gouvernance moderne, efficace et responsable. Il est directeur de la St.Gallen Board Practice ainsi que chargé de cours en gouvernance d'entreprise à l'Université de Saint-Gall (HSG). Il dispose en outre d'une expérience pratique en tant que membre du conseil d'administration de PME. Son profil allie expertise scientifique et expérience concrète au sein de conseils d'administration.

Ce qui est bon devient encore meilleur quand on le partage

Bring a Friend : comme les bons administrateurs, le SwissBoardForum grandit par la confiance et la recommandation.

Vous connaissez des personnes qui réfléchissent. Qui posent des questions. Qui, en séance, déplacent la perspective et trouvent encore une bonne question à poser ensuite. Ce sont exactement ces personnes qui font notre forum. Et ce sont elles aussi qui en profiteraient.

Le SwissBoardForum ne grandit pas grâce à la publicité. Il grandit grâce à vous, grâce aux recommandations personnelles de membres qui savent ce que valent ces échanges. Aucun algorithme ne fait un meilleur choix que votre propre jugement.

« Un réseau solide ne se construit pas par la masse, mais par les bonnes personnes au bon endroit. Si vous connaissez quelqu'un à qui ces échanges feraient du bien, le plus simple est de l'amener avec vous. »

Ralph Siegl, Président du SwissBoardForum

Pensez à une collègue, un collègue. Quelqu'un avec qui vous aimeriez siéger dans le même comité. Quelqu'un dont l'expérience ferait avancer les autres. Quelqu'un à qui un espace comme celui-ci ferait défaut. Alors, c'est le moment.



Une conversation suffit

Mentionnez le SwissBoardForum lors de votre prochain échange. Les personnes curieuses nous trouveront sur [swissboardforum.ch](https://www.swissboardforum.ch).



Recommandation directe

Transférez ce numéro ou communiquez-nous simplement un nom. Nous nous occupons du reste avec plaisir.



Avec toute notre reconnaissance

Pour chaque nouveau membre que vous nous recommandez, nous vous remercions personnellement. Parce qu'une bonne recommandation en appelle souvent d'autres.



Vous connaissez quelqu'un qui a sa place chez nous ?

Merci d'indiquer votre nom lors de l'inscription, ou écrivez-nous directement à :

sekretariat@swissboardforum.ch

Conditions : votre nom doit être indiqué lors de l'inscription en ligne. Valable uniquement pour les membres du SwissBoardForum.

Par Stefanie Meier-Gubser, Ambassadrice du SwissBoardForum

Registre de transparence : nouvelles obligations de diligence et de communication pour les sociétés et leurs organes, à partir du 1^{er} octobre 2026

Avec la loi fédérale sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques (LTPM), des obligations nouvelles et étendues s'imposent aux entreprises, à leurs organes et à leurs ayants droit économiques. Les sociétés devront désormais identifier leurs ayants droit économiques, documenter ces informations et les communiquer à un nouveau registre central de transparence.

Ces nouveautés touchent au cœur de la responsabilité du conseil d'administration : de la diligence dans l'identification aux obligations de documentation, jusqu'à la communication dans les délais. Une violation intentionnelle des nouvelles obligations de communication et de renseignement peut être sanctionnée d'une amende allant jusqu'à CHF 500'000 – qui en saisit la portée à temps pourra mettre en place les processus nécessaires sans précipitation.

Stefanie Meier-Gubser explique quelles sociétés sont soumises à la LTPM, qui est considéré comme ayant droit économique et quelles mesures concrètes les entreprises peuvent déjà prendre aujourd'hui.

« La transparence n'est pas une simple formalité, mais l'expression d'une gouvernance d'entreprise responsable. »

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 contrôles pour les conseils d'administration : renforcer les compétences financières, identifier les risques et agir

Partie 3 : Identifier le surendettement et gérer la politique des dividendes : deux missions majeures pour le conseil d'administration



Pour les membres du conseil d'administration, le contrôle du surendettement (contrôle 5) et la responsabilité en matière de distribution des bénéfices (contrôle 6) sont des

missions de gouvernance majeures. Le surendettement peut donner lieu à des obligations légales et mettre en péril l'existence même de la société ; des distributions inappropriées, en revanche, peuvent nuire aux fonds propres et accroître le risque de déficit ou de surendettement. Cet article explique comment le CA identifie un surendettement, quelles mesures doivent être prises et comment mettre en place une politique prudente et stratégique de distribution des bénéfices.

Introduction

La stabilité financière d'une société ne dépend pas seulement de ses résultats courants, mais aussi et surtout de sa

base de capital et de ses liquidités. Deux questions sont souvent au cœur de l'activité du CA : existe-t-il une situation de surendettement (juridiquement pertinent selon l'art. 725b CO) et est-il indiqué voire responsable de procéder à une distribution des bénéfices ? Ces deux contrôles sont très importants : les distributions réduisent les fonds propres, ce qui peut rapprocher l'entreprise du seuil de perte de capital ou de surendettement. Le conseil d'administration doit donc examiner attentivement la situation et la documenter avant de distribuer un bénéfice.

Contrôle 5

Existe-t-il une situation de surendettement ? Pourquoi la prudence est-elle de mise ?

L'art. 716a CO définit les attributions intransmissibles du conseil d'administration. Elles stipulent notamment que le CA a l'obligation de déposer une demande de sursis concordataire et d'informer le tribunal en cas de surendettement.

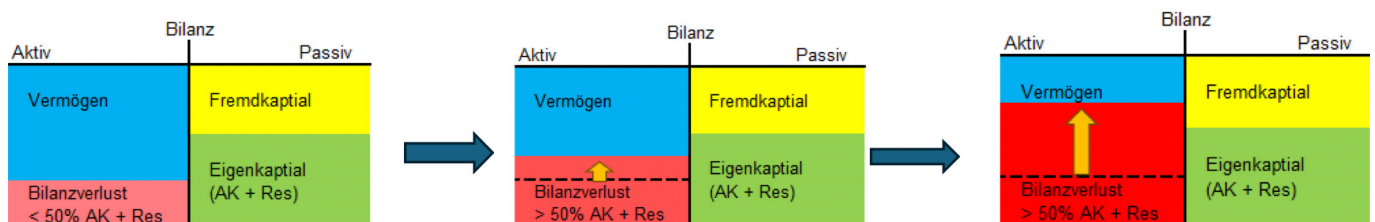
Qu'est-ce qu'un surendettement ?

En cas de perte résultant du bilan, nous distinguons 3 cas différents :

On parle de bilan déficitaire lorsque la perte résultant du bilan est inférieure à la moitié des fonds propres. Dans ce cas, le conseil d'administration n'est pas légalement tenu de prendre des mesures. On parle de perte de capital (art. 725a CO) dès que la moitié des fonds propres n'est plus couverte. Le CA doit convoquer immédiatement une AG et le conseil d'administration doit prendre des mesures de redressement. On parle de surendettement (art. 725b CO) dès lors que les actifs ne suffisent plus à couvrir les fonds étrangers. Le CA doit établir un bilan intermédiaire et le faire vérifier. Le conseil d'administration doit en informer le tribunal, qui déclare la faillite. Le graphique ci-dessous présente les 3 cas de manière simplifiée. Pour plus de clarté, la perte résultant du bilan est représentée à côté des fonds propres.

Graphique 1 : Différents scénarios en cas de perte résultant du bilan.

À gauche : bilan déficitaire ; au milieu : perte de capital ; à droite : surendettement



Quels sont les contrôles nécessaires ?

- ➔ Bilans intermédiaires : en cas d'inquiétude fondée, le CA doit immédiatement établir des comptes intermédiaires à la valeur d'exploitation et à la valeur de liquidation (art. 725b CO).
- ➔ Contrôle : ces comptes intermédiaires doivent être contrôlés par l'organe de révision ou un réviseur agréé ; en l'absence d'organe de révision, le CA nomme le réviseur agréé.
- ➔ Évaluation des actifs : les positions illiquides ou ayant de la valeur doivent notamment faire l'objet d'un contrôle critique (goodwill, stocks, créances). Des valeurs de liquidation réalistes sont déterminantes à cet égard.
- ➔ Documentation : toutes les hypothèses, tous les calculs et toutes les bases de décision doivent être documentés sans failles.

Procédure pratique au sein du CA :

- ➔ Utiliser les indicateurs d'alerte précoce : trésorerie opérationnelle négative, baisse du ratio de fonds propres, forte augmentation des dettes, pertes persistantes.

- ➔ Analyse de scénarios : établissez des comptes intermédiaires audités à la valeur d'exploitation et à la valeur de liquidation ; en cas de surendettement, le tribunal doit en être informé, à moins qu'il n'y ait pas eu de déclarations de résiliation des créanciers
- ➔ Escalade : en cas d'avis obligatoire pour cause de surendettement, le conseil d'administration doit agir immédiatement et informer le tribunal ; un retard peut entraîner des conséquences personnelles en matière de responsabilité et de sanctions pénales pour les membres.

Questions concrètes pour le CA :

- ➔ Les actifs actuels couvrent-ils les dettes auprès de tiers à des valeurs de liquidation réalistes ?
- ➔ Une perte de capital est-elle présente (perte résultant du bilan > 50 % du capital-actions + réserves) ?
- ➔ Quels créanciers devraient accepter une postposition pour éviter une plainte au tribunal ?
- ➔ Quelles sont les mesures à court terme (apport de capital, prolongation de crédit, négociations avec les créanciers) réalisables ?

Exemple pratique : surendettement dans une entreprise de vente au détail de taille moyenne

Une entreprise de vente au détail active au niveau régional a souffert pendant plusieurs années d'une baisse de son chiffre d'affaires et de pertes récurrentes. Parallèlement, des contrats de location à long terme et des dettes à court terme envers les fournisseurs se sont accumulés. Le CA a demandé un bilan intermédiaire des valeurs de liquidation et a constaté que : Les valeurs de liquidation des actifs (stocks, surfaces commerciales, mobilier propre aux clients) ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des dettes auprès des tiers ; le total des actifs est nettement inférieur aux fonds étrangers. Par conséquent, le bilan intermédiaire présente des fonds propres négatifs aux valeurs d'exploitation.

Conséquences et réaction :

- ➔ Obligation légale : en vertu de l'art. 725b CO, le CA est tenu de faire vérifier les bilans intermédiaires et d'informer le tribunal en cas de surendettement avéré, pour autant qu'il n'y ait pas de postposition des créanciers.
- ➔ Mesures immédiates : le CA fait procéder à un contrôle approfondi par un réviseur agréé, informe les principales banques et les principaux propriétaires et négocie d'éventuelles postpositions, reports de paiement ou apports de capitaux à court terme.
- ➔ Mesures opérationnelles : parallèlement, des actions de vente sont lancées afin de générer des liquidités, de réduire les coûts et de liquider des actifs non nécessaires à l'exploitation.

Principaux champs d'action pour le conseil d'administration :

Surveiller systématiquement les indicateurs d'alerte précoces (tendances du chiffre d'affaires sur plusieurs années, baisse du ratio de fonds propres, trésorerie opérationnelle négative, augmentation des dettes à court terme) et établir immédiatement des comptes intermédiaires en cas de signes avant-coureurs. Des règles d'escalade définies, des canaux de communication clairs avec les banques/propriétaires et des plans de redressement ou de capital soigneusement préparés augmentent les chances de stabiliser la société à temps.

Contrôle 6

Dividende ou stabilité ?

Pourquoi la prudence est-elle de mise ?

Les distributions de bénéfices font partie des instruments principaux de la stratégie de gestion du capital. Elles doivent toutefois être en adéquation avec la substance de l'entreprise. À long terme, des distributions excessives peuvent affaiblir la base des fonds propres et compromettre la capacité d'autofinancement.

Quels sont les règles et les contrôles à appliquer ?

- ➔ Conditions formelles : les distributions ne peuvent être effectuées que par prélèvement sur le bénéfice disponible

résultant du bilan ; vérifiez les prescriptions légales et les restrictions statutaires.

- ➔ Contrôle du bilan et des liquidités avant versement : avant de décider d'une distribution, le CA doit examiner l'état actuel des liquidités (3 à 12 mois) et s'assurer que les besoins opérationnels ne sont pas compromis.
- ➔ Test de résistance de la distribution : simulez l'effet de la distribution dans le scénario adverse (p. ex. baisse du chiffre d'affaires).
- ➔ Politique de gestion des réserves : définissez des ratios de fonds propres minimaux ou des coussins de sécurité (p. ex. ratio de fonds propres cible) qui ne doivent pas être dépassés.
- ➔ Documentation transparente des décisions : consignez les bases de décision, les scénarios et l'approbation des propriétaires.

Questions concrètes pour le CA :

- ➔ Le versement est-il couvert par le bénéfice disponible résultant du bilan et ne met-il pas en péril les lignes de crédit ?
- ➔ Comment la distribution modifie-t-elle le ratio de fonds propres et la capacité d'amortir les fluctuations opérationnelles ?
- ➔ Parmi les investissements ou les restructurations prévus, certains sont-ils susceptibles d'être compromis par une distribution ?

Exemple pratique : une distribution excessive de bénéfices réduit significativement le ratio de fonds propres

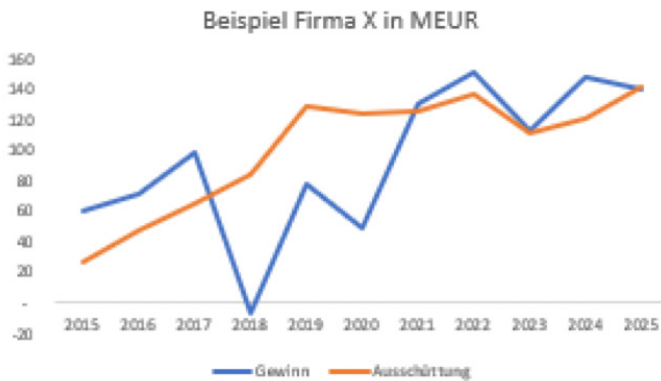
L'entreprise X existante illustre de manière exemplaire les risques résultant d'une distribution excessive de bénéfices, en particulier lorsque des propriétaires importants expriment des attentes élevées en matière de versement. Sur une période de plusieurs années, X a distribué la quasi-totalité de son bénéfice enregistré aux actionnaires, de sorte que le ratio de fonds propres a nettement baissé, passant d'environ 46 % à 16 %. En raison d'une distribution élevée, il n'existe plus de réserves pour amortir les pertes ou les effondrements conjoncturels.

Le tableau ci-dessous présente le bénéfice, la distribution, ainsi que le ratio de fonds propres. Au premier coup d'œil, on constate que l'entreprise distribue nettement plus de fonds qu'elle n'a réalisé de bénéfices, tout particulièrement au cours des années 2018-2020. Par conséquent, le ratio de fonds propres diminue rapidement fortement.



Graphique 2 : Bénéfice, distribution et ratio de fonds propres de l'entreprise X en millions d'euros de 2015 à 2025

Jahr (in MEUR)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gewinn	60	72	99	-6	78	49	130	152	112	148	140
Ausschüttung	27	48	65	84	129	124	126	137	112	122	142
EK Quote	46%	38%	36%	22%	21%	18%	18%	17%	16%	17%	18%



- Mesures immédiates : en cas d'érosion manifeste de la base de capital, le CA doit revoir la politique de distribution, p. ex. en réduisant les dividendes, en constituant des réserves de capital ou en décidant d'augmenter le capital.
- Communication avec les investisseurs : la transparence vis-à-vis des banques et des investisseurs potentiels est essentielle pour maintenir la confiance et garantir des marges de manœuvre supplémentaires en matière de financement.

Problèmes clés en cas de distribution excessive de bénéfices :

- Épuisement ou réduction de la base de capital : des distributions élevées et récurrentes réduisent les fonds propres, ce qui limite les marges de manœuvre en matière d'investissement et les marges de sécurité par rapport aux pertes opérationnelles.
- Risque d'insolvabilité accru : si le ratio de fonds propres et les liquidités diminuent, une perte modérée suffit à entraîner un bilan déficitaire, une perte de capital ou un surendettement.
- Conflit d'intérêts : lorsque les actionnaires importants (dans cet exemple, le PDG et un autre propriétaire détiennent au total 43 % des parts) insistent fortement pour une distribution élevée, les décisions de la direction peuvent être orientées vers des distributions à court terme plutôt que vers le maintien de la substance à long terme.
- Détérioration des conditions de crédit : les banques réagissent à la baisse des ratios de fonds propres et peuvent exiger des conditions de crédit plus strictes ou réduire les plafonds.

Procédure pratique du CA :

- Détection précoce : le CA surveille l'évolution du taux de distribution par rapport au bénéfice de l'exercice et celle du ratio de fonds propres sur plusieurs années. Pour l'entreprise X, le signal d'alerte est la baisse continue du ratio de fonds propres due à des distributions élevées récurrentes.
- Remise en question de la politique de distribution : le CA doit vérifier si les distributions sont compatibles avec la stratégie à long terme du propriétaire et le maintien de la substance. Existe-t-il une stratégie durable ou les distributions bénéficient-elles principalement au rendement à court terme des actionnaires majeurs ?

Questions concrètes pour le CA :

- Quel est le montant de la distribution cumulée par rapport au bénéfice cumulé des dernières années ?
- Quelles sont les conséquences des distributions sur le ratio de fonds propres et sur le risque de ne pas respecter une condition de crédit ?
- Une perte opérationnelle modérée conduirait-elle les fonds propres à une situation de bilan déficitaire ou de surendettement ?
- Les distributions correspondent-elles à la stratégie de gestion du capital à long terme des actionnaires principaux ?

Enseignements tirés :

- Une politique de distribution durable concilie les intérêts des actionnaires et la préservation de la substance : les dividendes devraient servir à alimenter la trésorerie disponible et un ratio de fonds propres défini.
- Il incombe au CA d'examiner les distributions d'un œil critique et de veiller à ce qu'elles ne mettent pas en péril la pérennité de la société.
- L'établissement de rapports pluriannuels transparents sur le bénéfice, les distributions et le ratio de fonds propres permet d'intervenir précocement.

Recommandations pour le CA :

- Définir par écrit la politique de distribution : fixez des garde-fous (p. ex. taux de distribution en % de la trésorerie disponible ou du bénéfice annuel, ratio de fonds propres) et établissez des règles d'exception en cas de crise.
- Commander des rapports : avant chaque AG, demandez une évaluation des liquidités et des scénarios susceptibles d'avoir des répercussions sur le bilan.

- ➔ Dialoguer avec les propriétaires : communiquez clairement avec les actionnaires majoritaires au sujet d'une stratégie de distribution rationnelle ; évitez les paiements compensatoires à court terme qui nuisent à long terme à l'entreprise.

Conclusion

L'examen d'un éventuel surendettement et une politique disciplinée de distribution des bénéfices font partie des principales missions de gestion financière du conseil d'administration. Si l'examen du surendettement peut entraîner des obligations légales d'annonce et des décisions difficiles, une politique de gestion des dividendes responsable exige une analyse prévisionnelle des scénarios et des garde-fous clairement définis. Ces deux contrôles contribuent à éviter les crises liées aux liquidités et à garantir la capacité d'action à long terme de l'entreprise.

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, transforma-

tion 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

Pas d'activité commerciale sans cybersécurité – Pourquoi la cybersécurité intéresse aussi le conseil d'administration



Les cyberattaques paralysent les entreprises en quelques minutes. Ceci étant, de nombreux membres du conseil d'administration ont le sentiment d'être mal informés. Cet article explique pourquoi la cybersécurité est aujourd'hui une problématique stratégique pour les CA, quelles sont les informations que doit contenir un bon rapport sur la cybersécurité et comment les entreprises, même les plus petites, peuvent renforcer leur cyber-résilience avec des moyens simples.

La situation actuelle montre clairement pourquoi la cybersécurité représente aujourd'hui l'un des principaux risques commerciaux. Selon l'étude 2025 sur la cybersécurité des PME¹, seules 42 % des PME suisses se sentent bien protégées contre les cyberattaques et 42 % également estiment que la responsabilité en matière de cybersécurité n'est pas clairement définie ou n'est pas prioritaire. Dans le même temps, les entreprises ne s'attribuent qu'une note de 3,3 sur 5 pour leur propre niveau d'information en matière de cybersécurité, bien que plus de la moitié d'entre elles se sentent subjectivement très en sécurité.

D'autres indicateurs montrent également que les menaces ne cessent de se multiplier. Une étude de la Haute école de Lucerne et de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) estime que la criminalité économique va fortement augmenter au cours des douze prochains mois. Plus de 80 % des expertes et experts interrogés s'attendent en effet à une nette augmentation, principalement en raison de la cybercriminalité². En 2025, 64 720 incidents ont été signalés à l'Office fédéral de la cybersécurité (OFCS), soit une moyenne de 1245 par semaine à la fin de l'année 2025³.

¹ www.cyberstudie.ch

² <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/2025/10/31/crime-studie/>

³ <https://www.ncsc.admin.ch/ncsc/de/home/aktuell/aktuelle-zahlen.html>

Pas d'activité commerciale sans cybersécurité

La cybersécurité est bien plus qu'une simple question technique. Elle est une condition sine qua non de la confiance, qui sous-tend toute entreprise. Sans cette confiance, aucune relation avec la clientèle, aucun partenariat et aucun dialogue avec les investisseurs ne peut fonctionner.

Les clients veulent être avoir la garantie que les informations de leur carte de crédit sont protégées et que leurs données ne tombent pas entre de mauvaises mains. Ils attendent par ailleurs un service stable et fiable, qui ne soit pas interrompu subitement par un cyberincident. Les partenaires commerciaux, quant à eux, ne collaborent qu'avec des entreprises qui maîtrisent leurs systèmes et ne représentent aucun risque supplémentaire au sein de la chaîne d'approvisionnement. Et les investisseurs veillent de plus en plus à ce que les cyberincidents n'entraînent pas de pertes de bénéfices, de coûts supplémentaires ou d'atteintes à la réputation.

La cybersécurité est donc une condition préalable à toute activité commerciale. Quasiment tous les processus commerciaux reposent aujourd'hui sur des systèmes et des données numériques. En cas de défaillance, l'entreprise est à l'arrêt. Ce constat est particulièrement frappant dans le cas d'attaques par rançongiciels, qui peuvent rendre les entreprises incapables d'agir en l'espace de quelques minutes.

Là encore, sans cybersécurité, pas d'activité commerciale.

Pourquoi la cybersécurité est une problématique majeure pour le conseil d'administration

Cela fait déjà bien longtemps que les cyber-risques ne se limitent plus aux seuls risques informatiques. Ils concernent aujourd'hui pratiquement toutes les dimensions d'une entreprise : la mise en œuvre de la stratégie, la stabilité de la chaîne de création de valeur, la relation avec les clients et les partenaires, la réputation de l'entreprise et de sa direction, ainsi que la disponibilité des processus opérationnels. Un cyberincident peut non seulement compromettre des données, mais aussi interrompre des modèles économiques entiers ou des flux de paiement, paralyser des chaînes d'approvisionnement ou ébranler durablement la confiance des clients et des investisseurs. Une chose est donc claire : la cybersécurité est une problématique stratégique, et donc inévitablement un enjeu majeur pour le conseil d'administration.

L'étude internationale Cybersecurity Board Reporting montre à quel point cette prise de conscience est déjà bien ancrée au sein des conseils d'administration. Dans ce cadre, une équipe d'expertes et d'experts en cybersécurité a interrogé 67 membres de conseils d'administration en Suisse, en Belgique et en Australie, et analysé 37 cyber-rapports effectifs ayant été utilisés lors de réunions de CA. Les résultats sont décevants : même dans les grandes entreprises qui investissent considérablement dans leur propre système de cybersécurité, de nombreux conseils d'administration ne sont que modérément satisfaits du flux d'informations.

Il est particulièrement frappant de constater que seuls 31 % des personnes interrogées sont convaincues d'obtenir les bonnes informations pour évaluer correctement les cyber-risques et exercer efficacement leur fonction de surveillance. Des priorités clairement définies, des analyses de risques compréhensibles ou une présentation transparente des répercussions sur l'activité font souvent défaut. Pour les membres du conseil d'administration, cela signifie qu'ils sont responsables d'une question qu'ils ne sont souvent pas en mesure d'évaluer de manière suffisamment approfondie, non pas par manque d'intérêt, mais parce que les informations ne sont pas communiquées sous la forme dont ils ont besoin.



Que faire ?

La cybersécurité doit bénéficier de l'attention, du temps et des ressources qu'elle mérite aussi bien en tant qu'enjeu représentant l'un des principaux risques de l'entreprise qu'en tant que facteur de réussite stratégique. Au niveau opérationnel, cela implique d'ancrer clairement la cybersécurité au sein de l'entreprise : les responsabilités doivent être définies, les mesures de protection élémentaires doivent être systématiquement mises en œuvre et le personnel doit être régulièrement sensibilisé. Toutes les organisations peuvent profiter de l'utilisation d'outils éprouvés qui facilitent l'entrée en matière et proposent une orientation.

La cybersécurité pour tous : ce qui compte vraiment

La cybersécurité doit bénéficier de l'attention, du temps et des ressources qu'elle mérite aussi bien en tant qu'enjeu représentant l'un des principaux risques de l'entreprise qu'en tant que facteur de réussite stratégique. Au niveau opérationnel, cela implique d'ancrer clairement la cybersécurité au sein de l'entreprise : les responsabilités doivent être définies, les mesures de protection élémentaires doivent être systématiquement mises en œuvre et le personnel doit être régulièrement sensibilisé. Toutes les organisations peuvent profiter de l'utilisation d'outils éprouvés qui facilitent l'entrée en matière et proposent une orientation.

Le rôle du conseil d'administration est tout aussi important. Il est chargé de traiter les cyber-risques comme un enjeu stratégique et de veiller à ce que l'organisation soit protégée de manière appropriée. Pour cela, il a besoin des bonnes informations, présentées de manière compréhensible, au bon moment et au bon endroit. C'est le seul moyen pour le conseil d'administration de prendre des décisions éclairées, de fixer des priorités et d'exercer efficacement sa fonction de surveillance. Il est donc judicieux de définir explicitement comment, quand et dans quelle mesure les questions de cybersécurité doivent être traitées au sein du conseil d'administration.

1. Déterminer son propre besoin de protection (ITSEC4KMU)

ITSec4KMU est une association dont la mission est de soutenir les PME suisses dans leur lutte contre la cybercriminalité. Elle met notamment à disposition un test simple qui permet aux PME de déterminer leurs besoins en matière de protection. Des conseils pratiques sont également proposés pour renforcer la cybersécurité.

<https://itsec4kmu.ch>

2. Mesures de protection organisationnelles et techniques pour les PME et normes minimales pour améliorer la résilience des TIC (Office fédéral de la cybersécurité OFCS)

Avec « Sécurité de l'information : aide-mémoire pour PME », l'Office fédéral de la cybersécurité propose un document pratique qui décrit 12 mesures organisationnelles et 12 mesures techniques. Ces mesures sont délibérément formulées de manière simple et conviennent parfaitement aux PME qui souhaitent se lancer de manière structurée.

<https://www.ncsc.admin.ch/ncsc/de/home/infos-fuer/infos-unternehmen/aktuelle-themen/schuetzen-sie-ihr-kmu.html>

Les normes minimales pour les TIC servent de recommandations et s'adressent avant tout aux exploitants d'infrastructures critiques, mais elles peuvent aussi être appliquées par d'autres organisations et entreprises.

<https://www.ncsc.admin.ch/ncsc/de/home/infos-fuer/infos-behoerden/aktuelle-themen/ikt-minimalstandards.html>

3. Conseils très simples et applicables également aux petites PME (United Kingdom National Cybersecurity Centre UK NCSC)

Le National Cyber Security Centre britannique propose des recommandations faciles à comprendre et immédiatement applicables, notamment :

- Sauvegarder régulièrement les données
- Protéger les appareils et les smartphones
- Lutter contre les logiciels malveillants

- Gérer correctement les mots de passe et les accès
- Éviter les attaques de phishing

Ces informations sont particulièrement précieuses et peuvent être transposées directement dans le quotidien des PME. Il existe également une boîte à outils avec des conseils qui peuvent être adaptés à l'entreprise.

<https://www.ncsc.gov.uk/section/advice-guidance/small-medium-sized-organisations>

4. Approche un peu plus complexe, mais complète : la protection informatique de base de BSI (Office fédéral allemand de la sécurité des technologies de l'information)

La protection informatique de base est un cadre compréhensible qui montre, étape par étape, aux entreprises comment protéger leurs données et systèmes les plus importants. Elle est toutefois un peu plus complexe à mettre en œuvre, mais offre une base très solide et complète, y compris pour les PME qui souhaitent renforcer leur cybersécurité de manière structurée et durable.

https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Standards-und-Zertifizierung/IT-Grundschutz/it-grundschutz_node.html

5. Niveaux interdépendants : le CyberFundamentals Framework de Belgique

Le CyberFundamentals Framework devrait également pouvoir être mis en œuvre par toutes les organisations ; il comprend les quatre niveaux Small, Basic, Important et Essential, les niveaux les plus élevés reposant sur le niveau inférieur. Les quatre niveaux sont dérivés de normes internationales.

<https://atwork.safeonweb.be/tools-resources/cyberfundamentals-framework>

Cybersecurity Board Reporting : ce dont les conseils d'administration ont vraiment besoin

Un bon rapport sur la cybersécurité n'est pas seulement un instrument de contrôle, c'est également un instrument de gestion stratégique. Et en tant que tel, il mérite l'attention de chaque conseil d'administration.

L'étude internationale Cybersecurity Board Reporting (cybersecurityboardreporting.com) le montre clairement : de nombreux membres de conseils d'administration ne reçoivent pas les informations dont ils ont besoin pour surveiller efficacement les cyber-risques. Dans le cadre de cette étude, 67 membres de conseils d'administration en Suisse, en Belgique et en Australie ont été interrogés et 37 cyber-rapports effectifs ont été analysés. Les résultats sont tout aussi pertinents pour les PME que pour les grandes entreprises.

1. Les membres du conseil d'administration se sentent insuffisamment informés

Seuls 31 % des membres de conseil d'administration interrogés sont convaincus d'obtenir les bonnes informations pour pouvoir évaluer correctement les cyber-risques.

2. Ce qu'un bon cyber-rapport doit contenir

L'étude montre clairement les éléments dont les conseils d'administration ont besoin pour exercer leur fonction de surveillance :

- ➔ Résumé exécutif : bref, compréhensible, avec une évaluation claire des risques.
 - Principaux risques et tendances : ce qui change et pourquoi c'est important.
- ➔ Posture de sécurité : degré de maturité, points faibles, contrôles critiques.
- ➔ Incidents et résilience : incidents, temps de réaction, enseignements tirés.
 - Risque tiers : dépendances, fournisseurs critiques, vulnérabilités non corrigées.
- ➔ Indicateurs clés de performance/risque : données chiffrées peu nombreuses, mais pertinentes.
- ➔ Décisions concrètes : ce que le CA doit approuver, prioriser ou remettre en question.

3. Ce que les conseils d'administration apprécient particulièrement

Selon l'étude, les membres du CA privilégient avant tout les points suivants :

- ➔ Clarté plutôt que technicité
 - Comparaisons (p. ex. périodes précédentes ou analyses comparatives sectorielles)

- ➔ Évaluations honnêtes plutôt que versions édulcorées
- ➔ Rapports réguliers et planifiables

4. Ce que les entreprises peuvent en tirer

Les petites entreprises profitent elles aussi de rapports structurés :

- ➔ Le CA comprend mieux les risques.
- ➔ Les décisions relatives au budget, aux priorités et aux responsabilités sont mieux étayées.
- ➔ La cybersécurité est ancrée en tant qu'enjeu stratégique.
 - Le flux d'informations devient plus clair et plus fiable.

Autrice

Maya Bundt est une experte de premier plan en matière de cyberrisques, d'innovation numérique et de gouvernance des conseils d'administration. Titulaire d'un doctorat de l'ETH Zurich et forte de plus de 20 ans d'expérience dans la réassurance et le cyber chez Swiss Re, elle s'engage aujourd'hui dans plusieurs mandats de CA ainsi que dans des instances nationales et internationales visant à renforcer la résilience cyber.



SHARING EXPERIENCE

Gouvernance d'entreprise dans les PME : stabilité, création de valeur et coûts du capital plus faible

Une bonne gouvernance d'entreprise n'est pas une fin en soi pour une PME. Du point de vue du propriétaire, elle doit avant tout garantir la stabilité, permettre une création de valeur à long terme et limiter les dérives. C'est justement là que réside son utilité économique : des compétences claires, une délégation appropriée et une surveillance efficace améliorent non seulement la qualité de la direction, mais peuvent aussi influencer les risques et les coûts du capital. Le GovernX Governance Check aide le conseil d'administration à mettre en évidence les lacunes correspondantes dans sa propre entreprise.

Les avantages économiques d'une bonne gouvernance

De nombreuses PME suisses ont une structure familiale ou sont contrôlées par leur propriétaire. De ce fait, la propriété et la direction sont souvent plus étroitement liées que dans les entreprises cotées en bourse dont l'actionnariat est très diversifié. En règle générale, l'accent n'est pas mis sur les stratégies de sortie à court terme, mais sur la stabilité, la pérennité de l'entreprise et la création de valeur à long terme. L'enjeu porte sur la préservation de l'entreprise, le personnel, les relations avec la clientèle, l'indépendance et souvent aussi la mise en place d'une succession structurée.

Une bonne gouvernance d'entreprise peut contribuer à atteindre ces objectifs. Elle peut aider à limiter les dérives, à utiliser le capital de manière plus disciplinée et à identifier plus rapidement les risques. Il s'agit dans ce cas précisément d'un levier concret pour les propriétaires et les membres de conseils d'administration (CA). Lorsque la gouvernance réduit le risque spécifique à l'entreprise, elle peut influencer les coûts du capital. C'est particulièrement vrai dans les PME, car les propriétaires ne sont souvent pas en mesure de diversifier largement leurs risques. Le risque de défaillance reste alors l'une des préoccupations majeures des bailleurs de fonds étrangers. Des règles claires, des processus décisionnels fiables et des signaux d'alerte efficaces permettent de réduire ce risque.

Que signifie concrètement la gouvernance d'entreprise au sein des PME ?

Dans les PME aussi, les décideurs sont sans cesse confrontés à de nouvelles exigences : risques liés à la chaîne d'approvisionnement, cybersécurité, émissions de gaz à effet de serre, résilience, stratégie de numérisation, diversité. L'éventail des enjeux des CA ne cesse d'évoluer. Il est donc d'autant plus important que le CA se concentre sur ses missions principales. Pour évaluer l'efficacité de la gouvernance d'entreprise au sein d'une PME, il convient de distinguer six domaines essentiels : bases et règles, conseil d'administration, risque et finances, rémunération, actionnariat, ainsi que succession et situation d'urgence.

De nombreuses entreprises ont réglé certains de ces aspects. Mais ce qui compte avant tout, c'est de savoir s'ils ont été conçus de manière cohérente et s'ils conviennent au quotidien. Et c'est précisément à ce niveau-là que les lacunes apparaissent.

Stratégie du propriétaire, délégation et architecture de direction

Tout d'abord, il est essentiel de définir un objectif clair et compréhensible pour le propriétaire et l'entreprise, qui permette d'évaluer les décisions du CA, de la direction et de l'ensemble du personnel en fonction de leur capacité à le réaliser.

Du point de vue du CA, une architecture de direction claire est tout aussi importante. Si les affaires courantes sont déléguées à une direction, un règlement d'organisation s'impose. Celui-ci doit couvrir différents aspects, dont la définition de compétences claires et la répartition transparente des compétences, des limites d'autorisation définies ou des règles de gestion des conflits d'intérêts.

Il convient d'aborder des questions très pratiques. Qui peut décider de quoi ? Qui est informé et quand ? Quels sont les aspects qui relèvent du CA et quels sont ceux qui incombent à la direction ? Les décisions essentielles sont-elles consignées de manière transparente dans un procès-verbal ? Des suppléances fonctionnent-elles réellement au quotidien ? Lorsque ces points restent en suspens, l'entreprise s'en remet

rapidement à des individus, à des habitudes ou à des suppositions implicites. Celui qui délègue reste responsable de la sélection minutieuse des personnes chargées de la gestion, de la clarté des instructions et des objectifs, ainsi que de leur surveillance efficace.

Toutes les mauvaises décisions n'engagent pas systématiquement la responsabilité. L'élément décisif est toutefois de savoir si le CA a pris sa décision à partir d'informations appropriées, sans conflits d'intérêts et après un examen minutieux. C'est précisément pour cette raison que des modèles de décision exigeants, des procès-verbaux de CA transparents et des voies hiérarchiques clairement définies ne sont pas de simples formalités, mais qu'ils font partie intégrante d'une gouvernance d'entreprise rigoureuse.

Une surveillance efficace comprend des rapports réguliers, des évaluations périodiques des performances par la direction et des voies hiérarchiques claires en cas de signaux d'alerte financiers.

Les limites de la gouvernance au quotidien

Dans la pratique, la pertinence de telles questions n'apparaît souvent que lorsqu'il est déjà trop tard. Prenons l'exemple d'un directeur avec signature individuelle, sans limites d'autorisation ni contrôle financier systématique. Pendant des années, des paiements sont effectués à des entreprises proches ou des dépenses personnelles sont comptabilisées par l'entreprise. Le CA ne reçoit aucun rapport financier systématique, les pièces justificatives ne sont pas vérifiées et l'entreprise est confrontée à des difficultés financières.

Ce qui, à première vue, semble être un cas isolé est souvent le fruit de facteurs structurels. Une bonne gouvernance n'est pas une garantie de réussite, mais elle peut empêcher de tels abus et dérives grâce à des règles claires qui s'appliquent à tous. La faiblesse d'une gouvernance est souvent l'une des principales raisons de l'aggravation des problèmes, de l'émergence de crises ou de l'incapacité des entreprises à réagir dans des situations critiques. En cas de signaux d'alerte financiers en particulier, le CA doit réagir rapidement : la solvabilité, la perte de capital et le surendettement ne sont pas seulement des indicateurs financiers, mais entraînent également des obligations d'agir.

Éléments mis en évidence par le GovernX Governance Check

C'est précisément sur ces points qu'intervient le GovernX Governance Check. Il examine les éléments clés d'une gestion d'entreprise rigoureuse dans six domaines. Il doit systématiquement mettre en évidence les domaines présentant des lacunes concrètes. Ce contrôle ne concerne pas seulement les propriétaires, les membres du conseil d'administration ou les directeurs, mais peut aussi intéresser les bailleurs de fonds ou les investisseurs. Un premier état des lieux structuré peut ainsi être réalisé en peu de temps.

i Cinq questions pour la prochaine séance du conseil d'administration

- ➔ Les objectifs et la stratégie du propriétaire sont-ils clairs ?
- ➔ Les compétences, la délégation et les limites d'auto-risation sont-elles clairement définies dans le règlement d'organisation ?
- ➔ Les principales décisions du CA sont-elles préparées et consignées de manière transparente ?
- ➔ Existe-t-il un aperçu fiable des risques, des liquidités et de l'endettement ?
- ➔ L'entreprise est-elle toujours capable d'agir même en cas de défaillance d'une personne clé ?

Take-homes

Dans une PME, une bonne gouvernance d'entreprise n'est pas une fin en soi, mais joue un rôle central dans une gestion rigoureuse. Elle sert non seulement à procéder à des contrôles, mais aussi à prendre de meilleures décisions, à utiliser le capital de manière disciplinée et à identifier rapidement les risques. C'est précisément pour cette raison que le CA doit

contrôler régulièrement sa propre gouvernance. Le GovernX Governance Check est un instrument pratique à cet effet.

i Auteurs



Christophe Volonté est le fondateur de Governance Advisors AG. Il enseigne la gestion financière à l'Université de Bâle. Il a été CEO, CFO et Head Corporate Governance chez INRate AG, une agence de notation durable à Zurich. Il est l'auteur de nombreuses publications dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.



Pascal Gantenbein est professeur de gestion financière à l'Université de Bâle. Ses principaux domaines de recherche sont le financement et l'évaluation des entreprises, la gestion de portefeuille et la gestion des risques, la gouvernance d'entreprise, l'estimation immobilière et le capital-risque.

Accès au contrôle



Vue d'ensemble

- ➔ 3 questions
- ➔ Évaluation : 0-2 par question
- ➔ 10 à 15 minutes
- ➔ Évaluation individuelle par e-mail

6 catégories

- ➔ Bases et règles
- ➔ Conseil d'administration
- ➔ Risque et finances
- ➔ Rémunération
- ➔ Actionnariat
- ➔ Succession et situation d'urgence

SHARING EXPERIENCE

Sharing Experience Online | Network Brief

Au-delà des échanges lors de nos événements, de nombreux membres romands du SwissBoardForum partagent aussi leurs expériences, réflexions et points de vue à travers notre rubrique « Network Brief ».

On y retrouve des regards très différents sur la gouvernance, la stratégie, le leadership ou encore la réalité des mandats de conseil d'administration. Des contenus issus de la pratique, rédigés par des personnes qui vivent ces responsabilités au quotidien.

Parmi les derniers articles publiés:

➔ Ernest Cavin

« Board Search ist kein Executive Search »

Pourquoi le recrutement d'un conseil d'administration ne peut pas être abordé comme un recrutement de direction classique.

➔ Elisabeth Henning

« VR-Mandate sind kein Karriereschritt »

Une réflexion sur les motivations derrière les mandats et les attentes souvent idéalisées autour du rôle d'administrateur.

➔ Eva Schreiber

« Familien-VR »

Le regard d'une administratrice externe sur les dynamiques et défis propres aux entreprises familiales.

➔ Lara Pair

« Ein Satz zu viel »

Pourquoi une mauvaise documentation peut devenir un risque stratégique pour un conseil d'administration.

➔ **Christophe Picou**
« **Künstliche Intelligenz oder die Souveränität der Entscheidung** »

Une réflexion sur l'intelligence artificielle comme sujet de gouvernance et de responsabilité stratégique.

➔ **Matthias Leybold**
« **Das fehlende Traktandum: Warum KI-Governance nicht auf die Tagesordnung der Verwaltungsräte kommt** »

Basé sur 24 entretiens avec des administratrices et administrateurs suisses, cet article met en lumière un constat transversal à de nombreux secteurs et propose trois questions concrètes pour mieux intégrer la gouvernance de l'IA dans les discussions du conseil d'administration.

Nous remercions chaleureusement tous les membres qui prennent le temps de partager leurs expériences et de nourrir les discussions au sein de notre communauté.

Les membres qui souhaitent également partager une réflexion, une expérience ou un point de vue apportant une réelle plus-value à notre communauté peuvent volontiers écrire à

➔ sekretariat@swissboardforum.ch.

➔ swissboardforum.ch/blog



SHARING TIPS

Ceux qui ne sont pas visibles ne sont pas sollicités

Ce n'est pas une théorie. C'est quelque chose que nous observons régulièrement au SwissBoardForum. En novembre dernier, nous avons échangé avec Sylvain Felder sur la manière dont les mandats de conseil d'administration se construisent aujourd'hui. Son constat était clair : avant de recommander quelqu'un, on fait des recherches. Et très souvent, le premier arrêt se fait sur LinkedIn.

Un profil actif est devenu bien plus qu'une simple carte de visite numérique. C'est souvent là que l'on se fait une première impression. Pas seulement sur un parcours, mais aussi sur une personnalité, une manière de réfléchir et des prises de position.

Pour autant, il ne s'agit pas de publier chaque jour ou de construire une présence parfaite. Souvent, un commentaire pertinent sous une publication spécialisée suffit déjà à devenir visible. Montrer son point de vue permet d'exister dans les discussions où se trouvent aujourd'hui de nombreux décideurs.

C'est aussi pour cette raison que nous investissons activement dans notre canal LinkedIn. Chaque semaine, nous y partageons des contenus autour de la gouvernance, des conseils d'administration et des questions qui préoccupent concrètement notre communauté. Non pas pour faire du marketing, mais pour encourager les échanges et rendre visibles les réflexions issues de la pratique.

Si notre canal LinkedIn bénéficie aujourd'hui de cette visibilité, c'est aussi grâce à des membres engagés qui contribuent activement à cette dynamique. L'un d'eux est Dan Noël.



Dan Noël est membre du SwissBoardForum, entrepreneur, stratège digital et administrateur de la BCN. Mais surtout, c'est quelqu'un qui vit la gouvernance au quotidien et qui contribue activement aux réflexions autour du rôle des conseils d'administration.

Depuis quelque temps, il nous aide à rendre visibles sur LinkedIn des sujets issus du terrain. De manière claire, pertinente et sans jargon inutile.

Nous avons envie, cette fois-ci, de mettre aussi en lumière le visage qui se cache derrière ce travail. Merci Dan pour ton soutien, tes idées et ton engagement pour notre communauté.

Notre canal LinkedIn compte aujourd'hui environ 6'500 abonnés. Le prochain objectif commun est d'atteindre les 8'000 d'ici fin 2026. Non pas comme un objectif marketing, mais comme le signe d'une communauté de gouvernance active et engagée en Suisse.

Car la visibilité ne se construit pas uniquement avec de la portée. Elle se construit surtout lorsque des personnes commentent, partagent et prolongent les discussions. C'est exactement ce qui fait vivre notre réseau.

Lorsque nos membres prennent le temps de commenter ou de partager un contenu, cela crée une visibilité qu'aucun budget publicitaire ne peut réellement acheter. Chaque voix de notre communauté compte.

➔ linkedin.com/company/swissboardforum

AGENDA SWISSBOARDFORUM

Nos prochains événements

L'ensemble du programme annuel est disponible sur :
www.swissboardforum.ch

23 JUIN 2026

PARTNER EVENT

Strategische Wirkung entsteht durch Menschen und Fähigkeiten – nicht durch Tools

Dieser Anlass wird mit Nexplora als Partner-Event durchgeführt.

Nexplora Bern | Bern

1^{ER} SEPTEMBRE 2026

BORD PEER TALK

AI at the Board Table – Rethinking Communication, Collaboration & Leadership

THIS EVENT WILL BE HELD IN ENGLISH

Casino | Bern

10 SEPTEMBRE 2026

BORD PEER TALK

Nachfolge im Verwaltungsrat – Ich bin VR: Will ich VRP werden?

Hotel Widder | Zürich

15 SEPTEMBRE 2026

BOARDFORUM PRACTICE

Administrateur sans profil financier – comment rester pertinent et efficace? (FR)

Hôtel de la Paix | Lausanne

16 SEPTEMBRE 2026

CERCLE DES PRÉSIDENT·E·S

Du CEO à la présidence du conseil (FR)

Klub am Bärenplatz | Bern

27 OCTOBRE 2026

CERCLE DES PRÉSIDENT·E·S

**Am Puls der Wirtschaft
Gian-Luca Lardi & Gast**

Club zum Rennweg | Zürich

4 NOVEMBER 2026

BOARDFORUM CONNECT

Wenn alles auf dem Spiel steht – VR zwischen Verkauf, Sanierung und Neuausrichtung

Hotel Widder | Zürich

19 NOVEMBER 2026

BOARDFORUM CONNECT

Anticiper les virages stratégiques – Succession et implantation d'une PME en Suisse (FR)

CCIG | Genève

19 NOVEMBER 2026

BORD PEER TALK

Transformation mit Wirkung: Erfolgsfaktor Mensch. Wie kann der VR die GL stützen?

Hotel Schweizerhof | Bern

IMPRESSUM

Rédactrice responsable:

Mylène Thiébaud (éditorial)

SwissBoardForum | point paraît quatre fois par année

Informations : www.swissboardforum.ch

CONTACT

SwissBoardForum

c/o Von Graffenried AG Kompetenzzentrum Stiftungen

Zeughausgasse 18 | 3011 Berne

sekretariat@swissboardforum.ch

www.swissboardforum.ch

PREMIUM-PARTNER

die Mobiliar

Diligent

RAIFFEISEN

**forv/s
mazars**

SUPPORTING PARTNER

MU

Reliable Leadership Advice™