

AI at the Board Table

Repenser la communication, la collaboration et le leadership face à l'intelligence artificielle

Mardi 1er septembre 2026, Casino Bern, Berne

Avec Dalith Steiger-Gablinger (SwissCognitive), Fredy Hasenmaile (Chief Economist, Raiffeisen Suisse) et Vidor Kapy (CIO, Bühler AG). Modération : Aline Isoz, membre du comité de SwissBoardForum.

Ce document reprend les points essentiels du BoardForum Peer Talk du 1er septembre 2026, consacré à la place de l'intelligence artificielle dans le travail des conseils d'administration. Il est destiné aux membres de SwissBoardForum, qu'ils aient participé à la soirée ou non, et reprend également le tour de table final ainsi que les questions posées par les membres présents dans la salle.

AI at the Board Table

Key takeaways from the event on 1 September 2026 • Casino Bern

Speakers: Dalith Steiger-Gablinger • Fredy Hasenmaile • Vidor Kapy | Moderator: Aline Isoz



1. The central idea

**AI improves board preparation.
It does not replace human
judgment or responsibility.**

A good board arrives better prepared, but it must remain critical and challenge consensus on the basis of shared facts.

2. What boards should retain



No separate AI strategy.
AI must be integrated into the company's strategy.



The board addresses strategic issues.
Management leads operational transformation.



Targeted technical expertise can help, but responsibility remains collective.



Human value remains decisive: knowing when something does not ring true.

3. Four questions for every AI initiative

1

What measurable value will this initiative create?

2

Which assumptions must prove true?

3

Which skills, data, or talent are still missing?

4

What governance is needed for safe and responsible deployment?

4. Risks to watch



Loss of critical thinking



Forgetting employees in the transformation



Dilution of perspectives and overreliance on AI-generated assumptions

**AI can advise.
It cannot be held accountable.**

5. Practical actions now



Review and correct your company's digital presence



Identify accumulated data that could become an advantage



Learn with peers and experts



Let teams experiment before overregulating



Set a simple confidentiality rule for AI tool usage

6. How to measure success



More customer value:
productivity, quality, speed



More internal efficiency:
growth without proportional headcount increase



Better execution of the company strategy



**Aline Isoz's
5 principles**

1

Stay true to your core business

2

Do not forget people

3

Do not confuse preparation with judgment

4

AI is not responsible. You are.

5

Stay critical



In short: integrate AI with discipline, keep people at the center, and exercise more demanding board judgment than ever.

Un conseil mieux préparé, un jugement qui reste humain

Les intervenants s'accordent sur un premier constat : grâce à l'IA, les administrateurs arrivent en séance mieux préparés. Les outils facilitent la lecture de dossiers volumineux et permettent de poser des questions plus précises. Mais ce gain de préparation ne doit pas se transformer en comparaison des résultats produits par l'IA de chacun. L'objectif d'une discussion de conseil reste de challenger la façon dont un consensus a été atteint, en s'appuyant sur des faits communs, fournis par la direction exécutive et partagés par tous les membres.

Un point a été particulièrement souligné : le jugement humain, notamment la capacité à percevoir qu'une information « sonne faux » ou sort du schéma habituel, ne peut pas être délégué à une machine. C'est précisément ce type d'anomalie, difficile à formaliser, qui fait la valeur ajoutée de chaque administrateur.

En finir avec la « stratégie IA »

Les panelistes proposent un changement de vocabulaire : il ne s'agit pas de bâtir une stratégie IA à part, mais d'intégrer l'IA à la stratégie de l'entreprise, avec la même rigueur que toute autre question stratégique. Parler de « stratégie IA » risque de créer un biais de cadrage, en poussant l'organisation à examiner chaque décision à travers le seul prisme de l'IA, alors que ce n'est pas toujours l'outil pertinent.

La distinction des rôles reste centrale : le conseil doit se concentrer sur les questions stratégiques (évolution du modèle d'affaires, paysage concurrentiel, nouveaux risques), tandis que la transformation opérationnelle liée à l'IA relève de la direction exécutive. Le brouillage de cette frontière a été identifié comme une source récurrente de confusion dans les organisations.

Faut-il un expert IA au conseil ?

Les avis divergent légèrement sur ce point. Certains recommandent qu'au moins un membre du conseil développe une expertise IA approfondie, reliant la technologie à ses implications économiques, aux conséquences sur le modèle d'affaires et à la gouvernance, tant certains modèles d'affaires se trouvent aujourd'hui réécrits en quelques mois seulement (l'exemple du secteur de l'audit a été cité). D'autres préfèrent faire appel à des conseillers externes, sans pour autant leur transférer la prise de décision.

Un point de convergence se dégage néanmoins : l'expertise technique peut être concentrée chez une personne ou un conseiller externe, mais le jugement et la responsabilité restent l'affaire du conseil dans son ensemble. Ce qui est attendu de chaque administrateur n'est pas une maîtrise technique, mais une véritable littératie sur les enjeux et les conséquences de l'IA pour l'entreprise.

Les risques à surveiller

Trois risques ont été identifiés au fil de la soirée. D'abord, la perte de l'esprit critique : accepter le résultat produit par un modèle plutôt que de le challenger. Ensuite, l'oubli des collaborateurs, rappelé avec insistance : la transformation ne réussit que si le personnel est emmené dans la démarche, et pas seulement les organes de gouvernance, puisque ce sont les équipes qui, au quotidien, produisent le service ou le produit. Enfin, la dilution des perspectives : le risque, pour des

administrateurs pressés par le temps, de s'appuyer davantage sur les hypothèses générées par l'IA que sur leur propre expérience et la diversité de vues du conseil.

« L'IA peut conseiller. Elle ne peut pas être tenue pour responsable. Cette responsabilité reste, et restera, celle du conseil d'administration. »

Takeaways pratiques

Au-delà des grandes lignes de la discussion, la soirée a produit une série de recommandations très concrètes, issues du tour de table final et des échanges avec la salle.

Piloter une initiative IA : quatre questions à poser

Une grille simple, applicable par tout conseil sans expertise technique préalable, dès qu'une initiative IA est présentée au conseil :

- Quelle valeur mesurable cette initiative va-t-elle créer pour l'entreprise ?
- Quelles hypothèses doivent se vérifier pour que cette valeur se concrétise ?
- Quelles compétences, données ou talents manquent encore pour y parvenir ?
- Quels mécanismes de gouvernance faut-il mettre en place pour garantir un déploiement sûr et responsable ?

Trois conseils du tour de table final

Vérifiez votre présence digitale. Dalith Steiger-Gablinger a partagé un constat très concret : lorsqu'un outil d'IA se trompe ou « invente » des informations sur une entreprise, la cause est souvent triviale, des pages web erronées ou obsolètes (horaires, offre, coordonnées), sur lesquelles l'outil s'appuie pour formuler sa réponse. Corriger ces informations n'exige aucune compétence en IA, mais améliore directement la façon dont votre entreprise est représentée par ces outils.

Faites-vous accompagner par des pairs. Vidor Kapy a insisté sur la valeur de l'échange entre pairs, en particulier pour les petites structures qui n'ont pas les moyens d'un poste dédié à l'IA : inviter des experts ou d'autres dirigeants à des sessions de discussion permet d'activer une réflexion qu'on ne mène pas seul.

Regardez ce que votre entreprise a accumulé depuis des années. Fredy Hasenmaile a illustré ce point avec l'exemple d'une entreprise allemande spécialisée dans les couleurs : en exploitant avec l'IA trente à cinquante ans de données sur les mélanges demandés par ses clients, elle a réduit sa consommation de matière première d'un tiers tout en augmentant sa marge de deux tiers. Le message : chaque entreprise détient probablement, sans le savoir, un actif de données qui peut devenir un avantage avec l'IA.

Réponses aux questions de la salle

Comment développer une compréhension commune de l'IA, au-delà de la technique ?

Un membre a souligné la difficulté, dans un conseil multiculturel, de partager une même compréhension des enjeux de dépendance et de gouvernance liés à l'IA. Réponse des intervenants : parler moins de « souveraineté », un objectif difficile à atteindre tant l'Europe dépend aujourd'hui des technologies américaines et chinoises, et davantage de « résilience » : apprendre à utiliser ces outils tout en construisant les mécanismes qui permettent d'en limiter les risques.

Comment accompagner les PME qui n'ont ni le temps, ni le budget, ni l'expertise ?

Plusieurs administrateurs de PME ont demandé comment amener leur entreprise sur le sujet sans ressources dédiées. Conseil des intervenants : éviter de sur-réguler trop tôt, tout en posant dès le départ quelques garde-fous minimaux sur la confidentialité, les données et les outils autorisés, puis faire évoluer le cadre de gouvernance à mesure que les cas d'usage et la valeur pour l'entreprise se précisent. Une règle simple à transmettre aux équipes : tout ce qui peut se partager à voix haute dans un transport public peut être partagé avec un outil comme ChatGPT, le reste non. Il a aussi été suggéré aux PME de mutualiser leurs efforts avec d'autres conseils confrontés au même défi, plutôt que de chercher chacune, seule, à comprendre la technologie.

Comment repenser un modèle d'affaires avec l'IA, pas seulement l'optimiser ?

La question portait sur la manière d'aller au-delà de l'optimisation de processus existants pour vraiment repenser un modèle d'affaires. Réponse : les processus actuels reflètent souvent les limites humaines pour lesquelles ils ont été conçus, notamment le besoin d'experts pour digérer chaque étape. Avec l'IA agentique, cette contrainte s'estompe, ce qui permet de réorganiser le travail autour de la création de valeur plutôt qu'autour des processus hérités. Un rappel a été ajouté : la vraie compétence recherchée n'est pas technique mais stratégique, la capacité à se projeter dans un futur qui n'existe pas encore.

Comment préserver l'esprit critique si l'IA prépare une partie du travail du conseil ?

Un membre s'est inquiété du risque de confondre un conseil « mieux préparé » avec un conseil qui pense de façon plus critique. Réponse des intervenants : on peut concentrer l'expertise, on ne peut pas externaliser le jugement, et cela reste la responsabilité de chaque administrateur, individuellement. L'image utilisée pour l'illustrer : on peut posséder un lave-vaisselle et ne jamais y mettre ses verres en cristal, même si on le pourrait techniquement. Certaines tâches doivent rester faites à la main, par choix, et non par obligation.

Comment l'IA a-t-elle changé le travail des comités d'investissement ?

Un membre actif dans plusieurs comités d'investissement a demandé si l'évaluation de la solidité future d'une entreprise était devenue plus difficile. Réponse : la composition des marchés a considérablement changé en dix à vingt ans, et il est aujourd'hui plus difficile de prédire d'où viendra le prochain gagnant. La recommandation reste classique, mais renforcée par ce constat : la diversification, et le fait de considérer les périodes de forte transformation comme des périodes propices à la création de valeur pour qui prend le temps d'y réfléchir sérieusement.

Comment mesurer le succès de l'IA dans l'entreprise ?

Dernière question de la soirée, portant sur les indicateurs à suivre. Les intervenants ont déconseillé de mesurer le succès par des indicateurs d'outil, comme le nombre de licences actives ou la fréquence d'utilisation. Deux axes ont été proposés : côté clients, la valeur créée en termes de productivité, de qualité et de rapidité, qui doit se traduire dans le chiffre d'affaires ; côté interne, les gains d'efficacité qui permettent de croître sans devoir augmenter les effectifs au même rythme, avec un effet direct sur la marge. Un dernier point a été ajouté : l'IA devrait en définitive être jugée sur la valeur commerciale qu'elle crée et sur sa contribution à la stratégie de l'entreprise, que ce soit en améliorant l'exécution ou en révélant les points où la stratégie et le modèle d'affaires eux-mêmes doivent évoluer.

Le mot de la modératrice

Pour clore cette première modération en tant que membre du comité de SwissBoardForum, Aline Isoz a partagé cinq principes qu'elle retient personnellement de la soirée :

- Restez fidèles à votre cœur de métier.
- N'oubliez pas les gens.

- Ne confondez pas la préparation avec le jugement.
- L'IA n'est pas responsable, vous l'êtes.
- Restez critique.

Pour aller plus loin

Dalith Steiger-Gablinger partage avec les membres son white paper « AI is Changing the Economics of Expertise » (SwissCognitive, juin 2026). Le document prolonge l'un des fils rouges de la soirée : à mesure que l'intelligence artificielle rend la connaissance abondante et quasi gratuite, ce n'est plus l'accès à l'information qui crée de la valeur, mais le jugement, la responsabilité et la confiance. Pour l'auteure, l'avantage concurrentiel de demain reposera sur la combinaison de l'expertise humaine, de l'IA et de la confiance, plutôt que sur l'une de ces dimensions prise isolément.

Document complet : <https://swisscognitive.com/white-papers/ai-is-changing-the-economics-of-expertise>

Un grand merci à Dalith Steiger-Gablinger, Fredy Hasenmaile et Vidor Kapy pour la qualité de leur préparation et la richesse des échanges, ainsi qu'à Aline Isoz pour sa première modération en tant que membre du comité de SwissBoardForum. Merci également à tous les membres qui ont animé le tour de table final et posé des questions aussi pertinentes dans la salle. Merci enfin à tous ceux qui ont participé à cette première soirée en anglais, une expérience qui nous a permis de réunir nos membres alémaniques et romands autour d'un même sujet.