swiss BoardForum
sharing experience

NEWSLETTER

SEPTEMBRE 2026

point 67

SHARING EXPERIENCE

- 8 checks pour les Conseils d'administration : Partie 4
- VRP et CEO : une bonne collaboration n'est pas le fruit du hasard
- When AI Changes the Operating Model
- Que faire pour que les crises ne deviennent pas des catastrophes ?
- Gouverner une association, ce n'est pas diriger une PME

NOUVEAU : AI FOR BOARDS

- Stop explaining the same task twice

NOUVEAU : SHARING STORY

- Équilibre entre conformité et agilité

ÉDITORIAL

Il n'est pas nécessaire de vivre chaque expérience soi-même

Chers membres du SwissBoardForum

L'été 2026 a été généreux avec celles et ceux qui aiment le soleil et la chaleur. Un peu moins avec celles et ceux qui devaient encore lire des procès-verbaux de Conseil d'administration à 35 degrés. Les jours raccourcissent désormais peu à peu, et les agendas, eux, s'allongent à nouveau.

Et les sujets qui nous y attendent ne se sont pas franchement allégés. L'économie suisse croît modérément, les incertitudes géopolitiques restent élevées, de nouveaux droits de douane américains touchent une partie de l'économie d'exportation, et l'IA ne transforme plus seulement des outils isolés, mais des modèles d'affaires, des processus et des responsabilités. Pour les administratrices et administrateurs, cela signifie surtout une chose : il reste suffisamment de questions auxquelles aucun manuel ne répond.

C'est précisément pour cela que notre « Sharing Experience » me plaît aujourd'hui peut-être encore plus qu'à la fondation du SwissBoardForum. Car l'expérience a cette qualité merveilleuse : on n'a pas besoin de tout vivre soi-même.

Ce numéro de Point l'illustre très bien. Caroline Steiner montre ce qu'un rapport de révision tardif ou assorti de réserves peut révéler, pour qui sait regarder de près. Heinz Karrer partage son expérience acquise dans les deux rôles au sommet de l'entreprise et rappelle qu'une bonne collaboration entre président du Conseil d'administration et CEO ne commence pas par le contrôle, mais par la confiance, la clarté et le courage de nommer l'éléphant dans la pièce. Et des discussions de notre conférence annuelle, Martin Meier-Pfister tire des enseignements très concrets sur la manière dont les entreprises peuvent se préparer aux crises, avant qu'une crise ne devienne une catastrophe.

Avec ce numéro, nous élargissons ce partage d'expérience à deux nouveaux formats.

Dans **SHARING STORY**, nous ouvrons désormais régulièrement le coffre aux trésors de Dominique Alain Freymond et ses 100 anecdotes de gouvernance. Non pas comme un manuel, mais comme une invitation à réfléchir à des situations que d'autres ont déjà vécues. Pour commencer, la question de savoir jusqu'où l'agilité peut aller sans nuire à la qualité de la gouvernance.

Et avec **AI FOR BOARDS**, nous devenons résolument pratiques. Nos membres nous ont dit qu'ils ne voulaient pas seulement lire sur l'IA, mais essayer des choses qui les aident réellement dans leur travail. D'où, désormais : One skill. One use case. One thing to try. Pour commencer, Marius Vetrici propose une idée étonnamment simple : pourquoi expliquer sans cesse la même tâche à une IA, quand on peut lui apprendre une bonne fois comment l'accomplir ?

C'est peut-être précisément là que se trouve le lien entre intelligence humaine et intelligence artificielle : toutes deux gagnent en valeur lorsque le savoir ne repart pas de zéro à chaque fois.

Sur ce, je vous souhaite une lecture inspirante et une bonne entrée dans un automne certainement bien rempli. Et si, dans votre Conseil d'administration, il y a une personne avec qui vous aimez particulièrement échanger vos expériences, amenez-la donc une fois parmi nous. Les bonnes communautés ne vivent pas du fait que tout le monde sait la même chose. Elles vivent du fait que des personnes différentes sont prêtes à partager leur savoir.

Bien cordialement
Mylène Thiébaud | Directrice du SwissBoardForum

DANS CETTE ÉDITION

VIE DE L'ASSOCIATION

- **Répertoire des membres. Merci de vérifier vos données.**
- **Inscrit·e ? Nous comptons sur vous.**

SHARING EXPERIENCE

- **8 checks pour les Conseils d'administration. Partie 4 : quand les comptes tardent, ce que les administrateurs doivent apprendre de la révision et du rapport de révision**
  Caroline Steiner
- **VRP et CEO : une bonne collaboration n'est pas le fruit du hasard**
  Heinz Karrer
- **When AI Changes the Operating Model**
  Thomas Norgate
- **Que faire pour que les crises ne deviennent pas des catastrophes ?**
  Martin Meier-Pfister
- **Gouverner une association, ce n'est pas diriger une PME**
  Manuel Donzé

NOUVEAU : AI FOR BOARDS

- **One skill. One use case. One thing to try. Stop explaining the same task twice**
  Marius Vetrici

NOUVEAU : SHARING STORY

- **Équilibre entre conformité et agilité**
  Dominique Alain Freymond

VIE DE L'ASSOCIATION

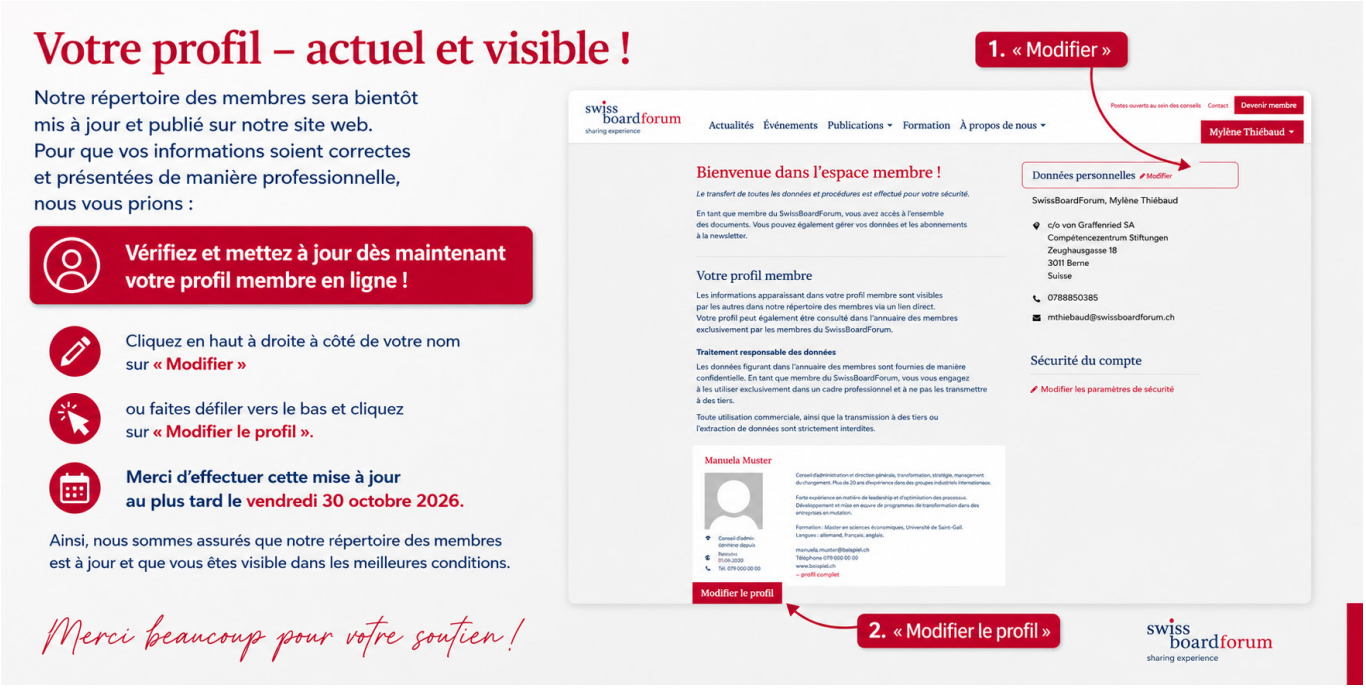
Répertoire des membres. Merci de vérifier vos données.

Merci de vous connecter à votre profil membre d'ici fin octobre et de vérifier vos données. Votre adresse, votre entreprise, votre fonction, votre numéro de téléphone et votre adresse e-mail sont-ils toujours à jour ? N'hésitez pas à compléter aussi votre profil professionnel, afin que les compétences et l'expérience réunies au sein de notre réseau soient visibles.

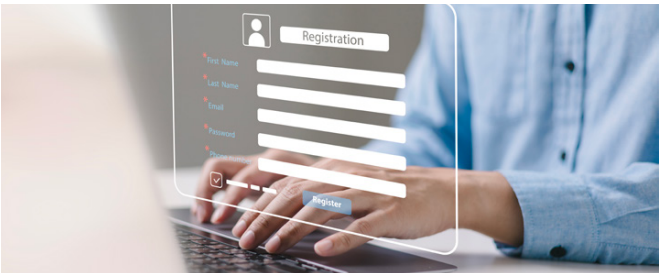
Des données à jour nous aident également pour la gestion des membres et la facturation de fin d'année.
Se connecter ici à l'espace membres

Identifiant oublié, ou quelque chose ne fonctionne pas ? Écrivez-nous à *secretariat@swissboardforum.ch*. Nous serons ravis de vous aider.

Merci de votre mise à jour et de votre participation !



Inscrit·e ? Nous comptons sur vous.



Le mois de juin a été particulièrement chaud cette année. Pour les administratrices et administrateurs, pas seulement sur le plan météorologique : assemblées générales, séances, décisions, agendas chargés. Il peut vite arriver que quelque chose se mette en travers.

Ce qui nous a toutefois frappés lors de nos deux derniers événements de juin : un nombre inhabituellement élevé d'absences non annoncées. Les restaurants connaissent bien ce phénomène. On réserve volontiers, mais on décide parfois seulement au dernier moment. Nous aimerions croire que notre communauté fonctionne un peu différemment.

Qui s'inscrit à un événement du SwissBoardForum réserve une place. Il y a souvent des listes d'attente, et nos partenaires planifient la salle, l'infrastructure et l'apéritif pour les personnes inscrites.

D'où notre simple demande : **si quelque chose vous empêche de venir, désinscrivez-vous rapidement. Cela suffit amplement**.

Nous allons désormais comptabiliser les absences non excusées. En cas d'absences répétées, nous ne pourrons plus accorder de priorité pour les événements très demandés.

Car qui assume des responsabilités au sein d'un Conseil d'administration sait aussi ceci : on doit pouvoir compter sur les engagements pris. Même pour l'apéritif.

8 checks pour les Conseils d'administration

Partie 4 : Quand les comptes tardent : ce que les administrateurs doivent apprendre de la révision et du rapport de révision

Les comptes annuels sont approuvés, le CFO paraît serein, le réviseur a signé son rapport, et pourtant des risques majeurs peuvent rester dissimulés au sein de l'entreprise. Deux signaux sont régulièrement sous-estimés au Conseil d'administration : combien de temps s'écoule-t-il avant que les comptes soient révisés (Check 7) ? Et quelle est la teneur du rapport de révision (Check 8) ? Qui prend ces signaux au sérieux détecte les problèmes plus tôt, pose les bonnes questions et protège l'entreprise, ainsi que lui-même, contre les risques de responsabilité et d'atteinte à la réputation, comme le montre de façon frappante le cas P&R.

Pourquoi la durée et le rapport de révision sont déterminants pour le Conseil d'administration

Dans de nombreux Conseils d'administration, on considère que tant que les comptes sont disponibles et que le réviseur a signé, tout semble en ordre. La pratique montre pourtant que le moment et la qualité du rapport de révision constituent des signaux d'alerte précoce déterminants :

- Une durée de révision anormalement longue peut indiquer des faits non éclaircis, des contrôles internes déficients ou des problèmes de liquidités.
- Une opinion d'audit avec réserve, une opinion défavorable, ou l'impossibilité d'exprimer une opinion, signale que des questions essentielles restent ouvertes et que le Conseil d'administration doit agir.

Dans les modèles d'affaires complexes ou en période de crise, il est particulièrement dangereux de considérer ces signaux comme une simple formalité.

Check 7
Combien de temps faut-il pour que les comptes annuels soient révisés ?

Cadre légal et pratique

Le Code des obligations suisse exige que le rapport de gestion soit établi et présenté dans les six mois suivant la clôture de l'exercice. Dans la pratique, les comptes sont souvent révisés bien plus tôt. Si ce rythme se modifie soudainement et de façon marquée, le Conseil d'administration doit s'en saisir.

Questions à poser en séance du conseil :

- Combien de jours séparent la clôture de l'exercice de la délivrance du rapport de révision ?
- Comment cette durée a-t-elle évolué au cours des cinq dernières années ?
- Quelles raisons concrètes le réviseur invoque-t-il pour expliquer les retards ?
- Existe-t-il des indices de problèmes de qualité des données, de risques juridiques non résolus ou de discussions sur des questions d'évaluation ?

Une durée de révision plus longue peut se justifier, par exemple lors de grands changements ou de litiges. La situation devient critique lorsque les retards s'accumulent et que le Conseil d'administration ne reçoit aucune explication transparente.

Étude de cas : le cas P&R, quand les signaux d'alerte sont ignorés pendant des années

Le cas P&R illustre de façon exemplaire les conséquences que peut avoir le fait de ne pas prendre au sérieux la durée et la qualité du rapport de révision.

Modèle d'affaires et croissance

Pendant des décennies, P&R a été un acteur majeur des placements directs en conteneurs maritimes pour les investisseurs privés. Le modèle d'affaires était simple :

- Les investisseurs achetaient des conteneurs et les louaient à P&R.
- P&R relouait ces conteneurs à des compagnies maritimes et des entreprises de logistique.
- Des rendements attractifs et une participation au commerce mondial étaient promis.

Les faits :

- Environ 54'000 investisseurs, dont une large part de plus de 60 ans.
- Au total, quelque 3,5 milliards d'euros ont été investis.
- Environ 1,6 million de conteneurs ont été vendus aux investisseurs ; il s'est avéré par la suite que seuls quelque 618'000 existaient réellement.

La distribution se faisait par le biais de conseillers indépendants, mais aussi de banques et de caisses d'épargne. P&R était ainsi le leader du marché des placements directs en

conteneurs et était perçu par beaucoup comme un acteur sérieux.

Rapports de révision

Pendant des années, les chiffres de l'entreprise ont été contrôlés par une société de révision, qui n'a délivré, de manière répétée, que des rapports assortis de réserves. Parallèlement, la publication des comptes accusait un retard de plusieurs années :

- les révisions duraient anormalement longtemps,
- les rapports de révision n'étaient pas délivrés sans réserve,
- des indications sur des risques et des incertitudes figuraient dans le rapport de révision.

Effondrement et dommages

En mars 2018, le tribunal de district de Munich a ordonné l'administration provisoire de l'insolvabilité pour plusieurs sociétés du groupe P&R ; les procédures d'insolvabilité ont ensuite été ouvertes. Le ministère public a estimé le dommage subi par les investisseurs entre 1,5 et 2 milliards d'euros. Il est apparu que :

- une grande partie des fonds des investisseurs n'avait pas servi à l'achat de conteneurs,
- mais avait servi à combler des trous financiers et à rembourser d'autres investisseurs : un système pyramidal classique,
- les transferts d'actifs et le manque de transparence ne sont apparus au grand jour que dans le cadre de la procédure d'insolvabilité.

Le cas P&R met en évidence un point essentiel :

- Des rapports de révision assortis de réserves et des durées de révision prolongées ne sont pas des détails secondaires.
- Ce sont des indices concrets que le modèle d'affaires, la situation patrimoniale ou le reporting ne sont pas stables.
- Qui ignore ces signaux s'expose à des préjudices financiers et à des risques de responsabilité.

Ce que les administrateurs doivent retenir du cas P&R pour leurs mandats

1. **Analyser les séries chronologiques :** faites-vous présenter chaque année la date à laquelle les comptes ont été révisés, et comparez cette durée sur plusieurs exercices.
2. **Discuter activement du rapport de révision :** celui-ci doit figurer à l'ordre du jour de la séance du conseil. Interrogez explicitement le réviseur sur les réserves, les observations formulées et leur portée sur la liquidité, les fonds propres et la stratégie.
3. **Comprendre le modèle d'affaires :** les modèles complexes ou peu transparents, comme les placements directs, les structures fiduciaires ou les montages hors bilan, exigent une attention particulière.
4. **Recourir à une expertise externe :** en cas d'incertitude sur le rapport de révision ou sa durée, le Conseil d'administration devrait faire appel à des experts indépendants.
5. **Prendre au sérieux les obligations du Code des obligations :** en cas de perte de capital ou de surendettement (art. 725 ss CO), le Conseil d'administration doit agir : établir un bilan intermédiaire, le faire vérifier, engager des mesures d'assainissement ou aviser le juge.

Check 8
Quelle est la teneur du rapport de révision ?

Les types d'opinions d'audit et leur portée

- Opinion non modifiée (sans réserve) : les comptes donnent une image fidèle de la situation réelle, sans réserve significative.
- Opinion avec réserve : le réviseur identifie, dans un domaine clairement défini, des incertitudes significatives ou des éléments probants manquants.
- Opinion défavorable : le réviseur estime que les comptes, pris dans leur ensemble, ne donnent pas une image fiable de la situation.
- Impossibilité d'exprimer une opinion : le réviseur ne dispose pas d'éléments probants suffisants pour formuler une opinion, quelle qu'elle soit.

Le rapport peut en outre comporter un paragraphe d'observation (« Emphasis of Matter »), portant par exemple sur des litiges, des soupçons de fraude ou une incertitude sur la continuité de l'exploitation (« Going Concern »).

Conséquences pour le Conseil d'administration :

- Une opinion avec réserve ou défavorable exige impérativement des discussions approfondies et des mesures concrètes.
- L'impossibilité d'exprimer une opinion est un signal d'alerte majeur : des éléments probants essentiels font défaut, et le Conseil d'administration ne peut se contenter d'utiliser les comptes comme base de ses décisions stratégiques.
- Les paragraphes d'observation devraient systématiquement être mis en relation avec la matrice des risques et la planification de la liquidité.

Étude de cas : Wirecard, quand l'avertissement du rapport de révision est clair mais reste ignoré

Le cas Wirecard illustre une nouvelle fois l'importance de ne pas se contenter d'une lecture superficielle du rapport de révision.

Croissance fulgurante et indicateurs suspects

Pendant des années, Wirecard a affiché une forte progression de son chiffre d'affaires et de ses bénéfices. Dans le même temps, ses liquidités ont augmenté au point de dépasser, à certains moments, son chiffre d'affaires annuel, une configuration extrêmement inhabituelle en pratique.

Ce que disait le rapport de révision

Le rapport de révision relatif aux comptes 2018 contenait des observations claires de la part du réviseur. Il y était notamment indiqué :

- qu'un lanceur d'alerte à Singapour avait signalé des transactions fictives portant sur l'acquisition et la vente de logiciels ;
- qu'il était question de paiements circulaires et de doutes quant à la substance économique de certains contrats ;
- que le réviseur indiquait qu'il n'existait « aucune confirmation qu'il faille apporter des corrections ou des informations complémentaires aux comptes consolidés de l'exercice 2018 », tout en ajoutant qu'« en raison des incertitudes (...), il ne peut être exclu que l'appréciation des effets des faits exposés sur la présentation des comptes évolue différemment à l'avenir ».

Pour un Conseil d'administration, une telle formulation constitue un signal clair :

- il existe des indices concrets de transactions potentiellement fictives,
- le réviseur constate une incertitude quant aux effets sur les comptes,
- et une réévaluation future de la situation n'est explicitement pas exclue.

La leçon pour le Conseil d'administration

Un rapport de révision comportant de telles observations ne peut pas être simplement tenu pour acquis. Le Conseil d'administration doit :

- comprendre les faits dans le détail,
- exiger des vérifications indépendantes,
- et analyser les conséquences en matière de risques pour la liquidité, les fonds propres et la réputation.

Wirecard le démontre : un rapport de révision délivré formellement n'est pas un blanc-seing. C'est la formulation même du rapport qui compte.

Conclusion : le rapport de révision, un instrument de pilotage, pas une formalité

Check 7 et Check 8 sont des outils simples, mais efficaces, pour le Conseil d'administration :

- Check 7, la durée de la révision : un indicateur précoce de la complexité, de la qualité des données et des risques potentiels.
- Check 8, la teneur du rapport de révision : une indication claire de la fiabilité des comptes et des risques encore ouverts.

Qui applique systématiquement ces deux checks, lit attentivement le rapport de révision et pose les bonnes questions augmente ses chances de détecter tôt des difficultés financières, avant qu'elles ne débouchent sur une insolvabilité, une atteinte à la réputation ou une mise en cause de sa responsabilité personnelle.

Les questions essentielles à poser en séance du conseil sur Check 7 et Check 8 :

1. Quand les derniers comptes annuels ont-ils été révisés, et comment cette durée a-t-elle évolué au cours des cinq dernières années ?
2. L'opinion d'audit est-elle sans réserve, avec réserve, défavorable, ou aucune opinion n'a-t-elle pu être exprimée ?
3. Quels paragraphes d'observation (Emphasis of Matter) figurent dans le rapport, par exemple sur des litiges, des soupçons de fraude ou la continuité de l'exploitation ?
4. Quelles mesures concrètes la direction met-elle en œuvre sur la base de ces observations ?
5. De quelles vérifications complémentaires ou de quelle expertise externe le Conseil d'administration a-t-il besoin ?
6. Quelles obligations légales en découlent selon le Code des obligations (perte de capital, surendettement, mesures d'assainissement) ?

Auteure

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 a dirigé une équipe financière dans le domaine du design de réseau, des installations et de la technologie aux CFF. Actuellement, elle est directrice financière chez aventron. Caroline Steiner est experte diplômée fédérale en comptabilité et controlling.

VRP et CEO : une bonne collaboration n'est pas le fruit du hasard

À chaque crise, la pression sur les présidences de Conseil d'administration et les CEO augmente. Parallèlement, les exigences en matière de gouvernance d'entreprise, de réglementation et de conduite stratégique ne cessent de se complexifier. Mais qu'est-ce qui rend la collaboration au sommet d'une entreprise réellement efficace ? Heinz Karrer connaît les deux perspectives. Après avoir occupé la fonction de CEO pendant de nombreuses années, il préside aujourd'hui les conseils d'administration de plusieurs entreprises. Dans cet entretien, il explique pourquoi la confiance compte plus que le contrôle, comment une répartition claire des rôles permet de prévenir les conflits et pourquoi une bonne collaboration ne doit pas être laissée au hasard.

Les crises des marchés financiers, les tensions géopolitiques, la digitalisation ou encore le renforcement de la réglementation ont profondément transformé les exigences auxquelles doivent répondre les Conseils d'administration et les directions générales. Pour *Heinz Karrer*, coresponsable du séminaire « Présidence de Conseil d'administration » chez Rochester-Bern Executive Programs, c'est surtout l'intensité de la collaboration entre président du conseil et CEO qui a changé. Les échanges sont aujourd'hui plus étroits, les décisions doivent être prises plus rapidement, et l'incertitude fait désormais partie du quotidien de la direction. Les conditions-cadres évoluent en permanence. La confiance mutuelle, le respect et la transparence restent toutefois le socle de toute collaboration réussie », relève Karrer.

« Être les yeux et les oreilles de l'entreprise – sans mettre les mains dans l'opérationnel. »

L'art de bien présider un Conseil d'administration consiste à connaître l'entreprise en profondeur, à entretenir un dialogue régulier avec la direction générale et à identifier les évolutions suffisamment tôt. En parallèle, il est essentiel de ne pas intervenir dans les activités opérationnelles. « La présidence doit avoir des yeux et des oreilles dans l'entreprise. Mais elle ne doit pas mettre les mains dans l'opérationnel. »

L'importance de cet équilibre est également confirmée par une *enquête de Spencer Stuart* menée auprès de près de 200 membres de Conseils d'administration et 30 CEOs. La confiance s'y révèle comme le facteur central d'une collaboration efficace. Il faut toutefois trouver le juste équilibre entre proximité et indépendance : la relation doit permettre des échanges ouverts et directs, sans compromettre l'indépendance du Conseil d'administration.

Cette distinction des rôles peut se révéler particulièrement délicate pour d'anciens CEOs. *Stanislav Shekshnia*, de l'INSEAD, souligne dans ses recherches que la présidence du Conseil d'administration dirige le conseil, et non l'entreprise. La proximité avec les affaires est importante, sans pour autant devenir soi-même un « second CEO ».

Les conflits naissent rarement du jour au lendemain

Des attentes différentes ou de petites frictions font partie du quotidien de la direction. L'essentiel est de ne pas les laisser s'envenimer. Pour Karrer, « nommer l'éléphant dans la pièce » avant qu'il ne se transforme en conflit fait partie des tâches de direction les plus importantes d'une présidence de Conseil d'administration.

C'est précisément dans les situations difficiles que se révèle la solidité réelle d'une collaboration. La transparence et la volonté d'aborder tôt les sujets critiques pour trouver ensemble

des solutions constructives sont déterminantes. La *recherche internationale en gouvernance* montre où le bât blesse le plus souvent : selon *McKinsey*, des rôles flous, un manque de circulation de l'information et des priorités divergentes comptent parmi les principaux obstacles à une collaboration efficace entre le Conseil d'administration et le CEO.

Une bonne collaboration n'est pas le fruit du hasard

Une collaboration réussie ne commence pas avec la première crise, mais bien avant. Karrer parle d'un *modus vivendi* partagé. Il s'agit d'une compréhension de la collaboration établie consciemment et d'un commun accord : qui informe qui ? À quelle fréquence les échanges ont-ils lieu ? Comment aborde-t-on les tensions ? Ce n'est qu'une fois ces règles du jeu définies ensemble et appliquées de manière cohérente qu'une véritable relation de confiance peut s'établir.

Des études internationales soulignent également l'importance de ces facteurs. Une *étude de l'INSEAD* cite le respect mutuel, un échange d'informations régulier et le rôle de la présidence du Conseil d'administration comme partenaire de discussion (sparring partner) du CEO comme des éléments centraux d'une collaboration qui fonctionne.

L'importance de cet échange se révèle particulièrement dans l'entretien en personne. Aucune visioconférence ne remplace l'échange direct. Les présidentes et présidents de Conseil d'administration devraient se réserver régulièrement du temps pour un échange direct avec le CEO. Pas seulement pour discuter des affaires, mais aussi pour percevoir la personne derrière la fonction. « Il faut voir si les yeux du CEO brillent », dit Karrer. Qui se contente de lire des rapports ou de mener des réunions numériques passe souvent à côté de signaux importants. « Quand le CEO dit que tout va bien, il faut se demander : est-ce aussi ce que je vois ? »

Diriger, c'est parfois aussi être seul.

Dans les périodes de crise, face aux échecs ou sous la pression de l'opinion publique, diriger au sommet d'une entreprise peut être une expérience solitaire. Karrer établit un parallèle avec le sport de haut niveau. Ancien joueur de handball international, il a lui-même connu ce que signifie être exposé dans des moments décisifs. « Quand on est devant le but et qu'on ne marque pas, on est exposé, seul, en tant que joueur. » Les erreurs et les défaites continuent d'occuper l'esprit, parfois jusque tard dans la nuit.

On vit une expérience similaire en tant que CEO ou président de Conseil d'administration. Les décisions et les erreurs sont scrutées, et peuvent être « accompagnées » par les médias. La capacité à garder une certaine distance face aux problèmes est donc essentielle. Non pas pour les prendre moins au sérieux, mais pour pouvoir, le lendemain, travailler à leur résolution avec une énergie renouvelée.

Cinq recommandations de Heinz Karrer

1. Définir ensemble les règles du jeu de la collaboration.
2. Entretenir activement la circulation de l'information.
3. Aborder tôt les sujets critiques.
4. Respecter les rôles de chacun.
5. Reconstruire la confiance chaque jour.

Conclusion

Heinz Karrer regarde son époque de CEO sans nostalgie. Chaque phase de direction a sa propre mission. Aujourd'hui, il vit son rôle de président de Conseil d'administration comme tout aussi épanouissant que ne l'était autrefois celui de CEO. Son expérience des deux rôles le montre : une collaboration réussie au sommet de l'entreprise ne naît pas d'elle-même. Elle exige de la confiance, des rôles clairs, des règles du jeu définies ensemble et le courage d'aborder tôt les sujets difficiles. Dans un environnement toujours plus complexe, ces facteurs deviennent d'autant plus importants.

Auteure

Na'ama Damti-Luginbühl, Communication Manager chez Rochester-Bern Executive Programs (RoBe), a recueilli les propos de Heinz Karrer.
L'ancien CEO d'Axpo et président d'economiesuisse se consacre aujourd'hui à différents mandats d'administrateur et de membre de conseils de fondation, dont la présidence de Jungfraubahn Holding AG.

Note de transparence :
Ce texte a été traduit de l'allemand à l'aide de l'intelligence artificielle.
Le texte original est rédigé en allemand.

SHARING EXPERIENCE

When AI Changes the Operating Model

AI allows organisations to change who performs work. For boards, this makes its use an operating model decision: one that may change process design, controls, retained human capability and how accountability is assigned.

How can organisations benefit from AI?

In 2025, 88% of organisations used AI in at least one business function, up from 72% in 2024 and 55% in 2023[1]. The expectation that AI can significantly improve operational performance is also supported by various studies[2]. How can your organisation capture these benefits while maintaining integrity and competitive advantage?

1 Has management clearly defined accountability when using AI?

Using technology does not transfer accountability

Think back to your school days. Your calculator produced an answer, but you remained answerable for whether the result was plausible and correct.

The accountability principle applies to AI

AI introduces far greater complexity than your calculator, but the principle remains the same: accountability when using AI must remain with clearly identified human roles within the organisation. For example, using AI to write specifications, procedures and production records can be advantageous, but the organisation still needs to validate the correctness and completeness of such documents (FDA Purolea case[3]).

2 Has management applied established disciplines for AI governance and sourcing?

Reusing governance knowledge from outsourcing

Consider the development of business process outsourcing, arguably starting in the 1990s. At that time, digitisation and cheaper international connectivity made many service activities tradeable across borders. Low cost suppliers could now provide businesses in high cost locations with remote services such as software development, application maintenance, call centres, transaction processing and financial administration.

Both outsourcing and the use of AI involve allocating activities to a different performer while retaining final accountability for the outcome. Much of the experience and knowledge developed through outsourcing can therefore be reused.

AI as a sourcing decision

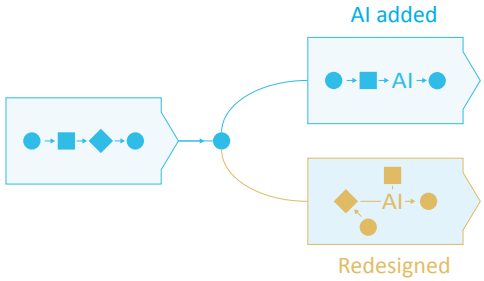
Applied to AI, this means treating the allocation of work between humans and AI as a sourcing strategy rather than merely a tool deployment. We are broadening from adding AI as a tool to integrating AI as a performer of activities. The resulting sourcing strategy should determine which activities AI is to perform, which activities remain with humans, how inputs and outputs are controlled, how exceptions are escalated and how performance is measured.

3 Has management examined whether processes should be redesigned?

Process constraints will change

The basic building block of a process is an activity that transforms inputs into outputs, utilises resources, is performed, and is subject to governance. In its design, it is constrained by all of these factors. Therefore, if the resources used and the performer are augmented or even replaced by AI, some of those constraints will change.

AI can simply be added to perform activities within existing processes, but it can also allow us to redesign the processes themselves. Obvious dimensions that may change include speed, cost, frequency, scalability, consistency and the nature of errors. Even these simple aspects can make process designs viable that were previously impractical or uneconomic.



Existing process	AI added to existing process	Possible redesigned process
Humans extract invoice data regularly, validate it and approve payment	AI extracts the invoice data faster	AI extracts and validates continuously; low risk invoices approved automatically (predefined limits); humans investigate exceptions
Customer enquiries are received, classified, routed and answered	AI drafts replies for service teams	Routine enquiries are resolved immediately; complex or sensitive cases are sent to an appropriate specialist
Compliance teams periodically review samples of transactions	AI helps compliance teams examine each sample	All transactions are monitored continuously; compliance teams investigate anomalies and determine the response
A proposal passes sequentially through research, drafting, pricing and review	AI assists each participant	Research, drafting and analysis occur partly in parallel; humans concentrate on commercial judgement, commitments and approval

Some basic process examples showing addition and redesign

Changing your operating model for AI

Adding AI to existing processes or even redesigning them does not require a whole new transformation methodology. Nevertheless, your transformation team should consider several additional factors.

4 How will management change the operating model?

AI Scope

Decide where in your organisation AI should be. The fact that AI is able to perform an activity does not mean that it must. Consider the strategic importance of the activity to your business and consider ROI. Also study factors such as coordination, overhead, data, integration efforts, control, exception handling and risk management. Apply the same strategic criteria used in other sourcing decisions.

New Constraints

Gain an understanding of the capabilities and limitations that AI brings as a performer and a resource, including which models are used, who provides them, and at what cost.

These constraints arise both from AI's capabilities, such as processing high volumes, identifying patterns and scaling rapidly, and from its limitations, such as limited causal reasoning, limited ability to recognise errors and a different security risk profile.

Processes

A process comprises a logical sequence of activities that convert inputs into outputs. Understand the outputs needed to achieve your organisation's mission and objectives. Analyse current processes to identify what must not be lost, for example, regulatory obligations, controls, tacit knowledge, exception handling and practical lessons. Then rethink your processes to the extent you deem appropriate.

Humans

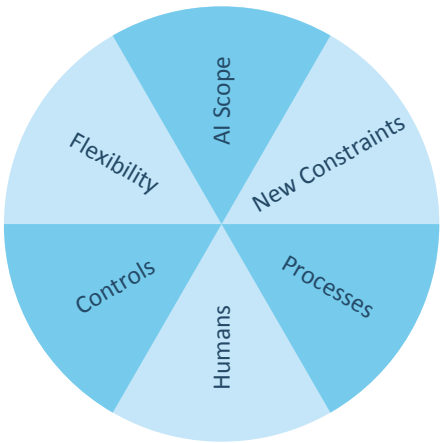
Design the retained human organisation deliberately. AI may perform work, but it cannot accept accountability or bear the consequences of failure. The organisation must retain process ownership, judgement, exception handling, assurance, supplier management and the ability to challenge, interrupt or even roll back the transformation.

Controls

Establish controls for the changed constraints, such as increased speed and volume. AI can multiply productivity, but it can also multiply the consequences of an error. Validation thresholds, operating limits, escalation triggers, audit evidence and fallback procedures should therefore be built in.

Flexibility

Constraints may move as technology improves, and AI scope may increase as costs fall. Accordingly, your operating model should be capable of absorbing further changes where they become strategically and economically justified, allowing the factors set out here to be revisited without complete reinvention. AI systems, suppliers, pricing, talent requirements and even your own objectives need to be fluid. Meaningful governance should enable AI scope, processes, controls and retained human capabilities to be adjusted as conditions change, while keeping accountability clear.



About the author

With a background in physics, **Thomas Norgate** has extensive experience designing and changing operating models, particularly where processes, sourcing, governance and organisational responsibilities intersect.

thomas.norgate@dunelm.org.uk

Sources

(1) *«The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation», QuantumBlack, AI by McKinsey, November 2025, S. 3, Exhibit 1.*

(2) *Brynjolfsson et al. (2023), «Generative AI at Work»; Cui et al. (2024), «The Effects of Generative AI on High Skilled Work»; Dell'Acqua et al. (2023), «Navigating the Jagged Technological Frontier»; Ni et al. (2024), «Generative AI in Action»; Noy and Zhang (2023), «Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence»; Wang, Gao and Agarwal (2019), «Friend or Foe? The Interaction Between Human and Artificial Intelligence on Performance in Medical Chart Coding».*

(3) *In April 2026, the FDA issued a warning letter to Purolea Cosmetics Lab after it used AI to create specifications, procedures and master production or control records without adequate Quality Unit review, and relied on AI advice that omitted a required process validation.*

AI use disclosure

AI was used to extend lines of enquiry, test the argument, refine the wording and draw the pie diagram, acting as an occasionally useful Socratic sparring partner. The author selected the evidence, formed the argument and remains accountable for every sentence, including this footnote.

Postscript

As implementation proceeds, boards should expect management to return with deeper questions, for example:

- Beyond redesigning individual processes, should elements of the wider organisation also be redesigned?
- How should organisational knowledge be accumulated, validated and shared?
- The outsourcing analogy serves as a useful starting point, but how should it be extended to account for AI's probabilistic and adaptive characteristics and the rapid evolution of the technology?
- How should the operating model be designed when the legal constraints governing AI differ between jurisdictions and continue to evolve?

Que faire pour que les crises ne deviennent pas des catastrophes ?

Une entreprise ou une personnalité exposée peut basculer sans préavis dans une situation de crise, le plus souvent avec des répercussions sur sa réputation. Une bonne prévention n'empêche pas les crises de survenir, mais elle en réduit sensiblement les dommages. Une organisation bien pensée permet de décider vite, notamment en matière de communication. Bien menée, celle-ci peut faire toute la différence entre une crise maîtrisée et une véritable catastrophe.

Que doivent prévoir les Conseils d'administration en matière de communication de crise ? Des choses très différentes selon les cas, à en juger par les échanges de la dernière conférence annuelle du SwissBoardForum. Lors des deux ateliers d'échange d'expérience consacrés au sujet, un groupe s'est penché sur la question de l'organisation optimale, l'autre sur celle de la prévention adéquate.

Organisation : l'alpha et l'oméga

Dans une crise, la rapidité de réaction est déterminante. Que s'est-il passé ? Qui doit être impliqué ? Que faut-il entreprendre ? Aux questions purement organisationnelles, généralement couvertes par les processus de gestion des risques, ou « risque opérationnel », du Conseil d'administration, s'ajoutent, dès les premières secondes, des questions de communication tout aussi vitales. Qui est concerné par la crise ? Quels éléments sont avérés et peuvent être communiqués ? Quels faits doivent être clarifiés en urgence ? Qui s'exprime au nom de l'entreprise, et sur quoi ? Comment traiter les sollicitations des médias ?

Répondre à ces questions incombe à la cellule de crise. L'expérience montre que les équipes restreintes s'en sortent généralement mieux que les grandes : plus les discussions sont efficaces, mieux c'est. L'équipe centrale doit disposer d'un réel pouvoir de décision sur les ressources et pouvoir trancher rapidement. Cela relève de l'évidence, et pourtant l'expérience montre que ces deux principes sont fréquemment sacrifiés sous la pression des événements. Sans répartition claire des responsabilités établie à l'avance, c'est le Conseil d'administration dans son ensemble qui risque de se transformer en cellule de crise : trop de personnes se retrouvent alors autour de la table, sans que les responsabilités liées à la situation soient clairement définies. Autre écueil : constituer une cellule de crise trop éloignée du centre de décision. L'entreprise se retrouve alors paralysée précisément au moment où elle devrait faire preuve de capacité d'action et de force, un constat partagé par l'une des participantes.

La prévention doit réduire la probabilité de survenance d'une crise

Le second groupe de la conférence annuelle s'est penché sur ce qu'un Conseil d'administration devrait entreprendre en matière de prévention des crises. Le constat est vite tombé : la détection précoce fait souvent défaut. Si les grandes entreprises disposent en général de programmes complets, la préparation de nombreuses organisations se limite aux risques opérationnels ou aux plans d'urgence informatiques.

Un administrateur ayant déjà traversé deux crises majeures dans l'exercice de son mandat a rappelé les deux objectifs de la prévention : premièrement, réduire la probabilité qu'une crise survienne ; deuxièmement, en limiter les dégâts si elle survient malgré tout.

Pour réduire la probabilité de survenance d'une crise, il convient d'abord d'identifier les risques et les vulnérabilités potentielles, puis de les évaluer selon leur probabilité d'occurrence et leur impact. Des mesures de réduction des risques peuvent ensuite en être déduites. Les cyberattaques constituent aujourd'hui, pour toute entreprise, un exemple de risque à la fois probable et potentiellement très dommageable. Les autres risques pertinents dépendent du secteur et de l'entreprise, et doivent être réexaminés dans le cadre d'une analyse de risques régulière. Il ne s'agit pas là de tâches typiques de la communication d'entreprise, mais son implication est judicieuse, car la dimension du dommage ne se limite pas aux enjeux financiers : elle touche aussi à la réputation. Or les deux ne coïncident pas toujours.

Une administratrice a nuancé le propos : tout cela semble séduisant en théorie, mais l'expérience pratique du mandat

lui a montré que la mise en œuvre d'une analyse de risques continue est exigeante. La gestion systématique des enjeux (issue management) mobilise des ressources et génère fréquemment des conflits d'objectifs. Lorsque les risques sont mis en balance avec des opportunités de croissance ou des gains à court terme, les voix qui appellent à la prudence peinent souvent à se faire entendre. À cela s'ajoute que les signaux d'alerte, même détectés, ne sont pas toujours regroupés ni transmis aux instances décisionnelles.

Le second objectif de la prévention consiste à limiter l'ampleur des dommages : élaborer un plan de communication de crise et le tester régulièrement.

Sur le plan de communication de crise lui-même : inutile d'en faire un compendium ou une thèse. La concision est ici une qualité. Quelques pages suffisent pour la plupart des entreprises, et certainement pour les PME. Un tel plan comprend, a minima :

- la cellule de crise et l'équipe de communication de crise, avec répartition des rôles, numéros de téléphone et suppléances ;
- l'analyse de crise, les scénarios et les stratégies envisagés ;
- la description de chaque public, avec les coordonnées des personnes clés (courriel et téléphone) des personnes clés de chaque public ;
- la logistique de communication, y compris les accès et mots de passe.

En complément, il est possible de préparer des plateformes et messages de communication ainsi que des questions-réponses pour les scénarios de crise les plus probables, de même que des listes de contacts pour la gestion des parties prenantes en cas de crise (qui a parlé, quand, à qui, de quoi).

En matière d'entraînement, les formats sont nombreux. En voici quelques-uns, par ordre de complexité croissante :

- séminaires internes de sensibilisation à l'analyse de crise, aux scénarios, aux stratégies et à la planification ;
- exercice ciblé d'une fonction de communication spécifique ;
- jeu de simulation autour d'un cas de crise concret, sous forme de discussion collective ;
- simulation d'une situation de crise précise au sein de l'équipe de communication, par exemple une cyberattaque (des prestataires professionnels spécialisés existent pour ce type d'exercice) ;
- exercice de crise complet impliquant l'ensemble des services et personnes concernés au sein de l'entreprise.

Les actes comptent plus que les mots

La réputation résulte de la somme de la performance, du comportement et de la communication d'une entreprise, telle qu'elle est perçue et évaluée par ses différentes parties prenantes. Des attentes satisfaites créent la confiance, et la confiance constitue le socle de la réputation. Celle-ci agit comme un capital social : elle confère à l'entreprise une marge de manœuvre plus large et renforce sa résilience. À l'inverse, une réputation abîmée peut faire perdre à une entreprise, ou à ses dirigeants, leur légitimité.

Aussi centrale que soit la communication comme instrument de gestion de la réputation, elle ne suffit pas à elle seule. Le comportement et la performance comptent tout autant. On ne saurait trop insister sur l'importance d'un comportement adéquat en temps de crise : les actes pèsent plus lourd que les mots. Ce sont les mesures résolues, corrections opérationnelles, enquêtes internes, excuses crédibles, qui restaurent la confiance. Le gain de réputation le plus important revient à ceux qui agissent tôt, avant d'y être contraints par la pression publique.

Note de transparence :
Ce texte a été traduit de l'allemand à l'aide de l'intelligence artificielle.
Le texte original est rédigé en allemand.

Le rôle de la culture dans la prévention des crises

La prévention des crises, au sens large, implique aussi une réflexion sur la culture et les valeurs de l'entreprise, et sur la manière dont cette culture est concrètement vécue au sein des organes dirigeants. Quel est le rapport au risque dans les affaires courantes ? Quelle part de chiffre d'affaires ou de profit est-on prêt à sacrifier pour réduire le profil de risque ? Comment gère-t-on les conflits : accusations de harcèlement interne, procédures pénales visant des collaborateurs, conflits d'intérêts avérés ou supposés ? La manière de traiter ces sujets, et la réaction face à ce type d'incidents, en disent long sur la propension d'une entreprise à entrer en crise, et sur son comportement le moment venu.

Auteur

Martin Meier-Pfister est cofondateur et associé d'IRF (*www.irf-reputation.ch*), cabinet de conseil en communication stratégique basé à Zurich. Il dispose d'une longue expérience dans l'accompagnement d'entreprises et de personnalités exposées lors de mandats exigeants, notamment en temps de crise. Il est l'auteur de l'ouvrage « Skandale und Krisen. Reputations- und Kommunikationsstrategien für Führungskräfte », paru en 2025 aux éditions NZZ Libro.

SHARING EXPERIENCE

Gouverner une association, ce n'est pas diriger une PME

Ce que la mission associative change à la logique de gouvernance

Une association peut employer des centaines de collaborateurs et gérer plusieurs millions de francs sans pour autant devenir une PME. Sa gouvernance répond à une autre logique : mission, bénéficiaires, bénévoles, financeurs et multiples formes de redevabilité. Cet article propose quelques clés pour comprendre ce qui change lorsque l'on passe du conseil d'administration au comité associatif.

I. Le paradoxe de la taille

La Suisse est un pays d'associations. Nous estimons à environ 100'000 associations actives en Suisse, pour environ 160'000 emplois en équivalents plein temps, et sans oublier les bénévoles : l'Observatoire du bénévolat en Suisse compte environ 41 % de la population engagée dans des associations en 2025. Nous en retrouvons de toutes sortes dans nos activités quotidiennes ; pensons au sport, à la culture, à la formation, au monde social ou à la défense d'intérêts. Derrière l'image d'Épinal de l'association, comme structure autogérée comptant quelques membres, se trouvent également des organisations employant plusieurs centaines de collaborateurs, disposant de budgets de quelques dizaines de millions de francs et assumant des responsabilités cruciales envers leurs bénéficiaires.

Tout ceci devrait nous conduire à accorder une attention particulière à la gouvernance de ces associations. Or c'est précisément là que commence un certain paradoxe : compte tenu de la taille de certaines d'entre elles et de leurs responsabilités managériales et financières, nous pourrions être tentés de les gouverner comme des entreprises.

C’est précisément l’objet de cet article : montrer qu'une association ne se gouverne pas comme une PME, qu'elle présente ses propres spécificités, et qu'elle nécessite, de la part d'administrateurs de sociétés souhaitant rejoindre un comité associatif, un certain désapprentissage.

L'association n'est pas une entreprise moins mature : elle répond à une autre logique institutionnelle.

II. Une autre logique, pas une logique actionnariale

Dans la réflexion sur la gouvernance associative, la logique entrepreneuriale, illustrée notamment par la théorie de l'agence (qui cherche à répondre à l'asymétrie d'information entre l'actionnaire et le manager), peut constituer une clé d'entrée : le contrôle du management est nécessaire, nous ne pouvons pas le nier.

Mais cette approche reste réductrice. Elle ne prend pas suffisamment en compte la complexité d'une association, qui doit être pensée dans sa globalité, et non uniquement sous l'angle du rendement pour les actionnaires.

Ainsi, le comité ne représente pas le capital, mais une mission. Il doit tenir compte des bénéficiaires, des bénévoles, et des financeurs publics et privés. Le comité est ainsi le gardien de la mission. Ceci implique à la fois la qualité des prestations, la bonne gouvernance des subventions reçues et le respect de l'esprit associatif.

Le comité ne représente pas le capital, mais une mission.

Le terme accountability (« redevabilité ») est particulièrement intéressant dans cette réflexion sur la gouvernance des associations. Il désigne à la fois l'obligation de rendre des comptes et la responsabilité qui lui est liée. Cette question est plus complexe que dans une entreprise, où la redevabilité du conseil d’administration s’exerce principalement à l’égard des actionnaires et dans l’intérêt de la société.

Dans le cas d'une association, nous pouvons distinguer trois formes d'accountability (Ostrower / Stone) : une forme ascendante en direction des financeurs, parfois publics ; une forme interne envers le personnel et surtout les bénévoles ; et une forme descendante envers les bénéficiaires.

Nous nous retrouvons donc face à différentes priorités, et parfois contradictoires. Dans une association que j’ai récemment accompagnée, la forme privilégiée par le comité était

clairement celle de l'accountability ascendante. À l'inverse, la direction opérationnelle était principalement focalisée sur les bénévoles et très peu sur les attentes des financeurs. Il en résultait un hiatus important entre des attentes très diverses. L'enjeu consiste alors à aligner ces différentes priorités, mais également les légitimités des uns et des autres.

Ces différentes formes de redevabilité conduisent par ailleurs à la mise en place d'indicateurs très différents selon le point de vue adopté. Le comité doit parvenir à les intégrer dans une réflexion globale sur la gouvernance de l'association.

Cette logique institutionnelle, distincte de celle de l'entreprise, nous conduit à redéfinir le concept de gouvernance, comme « l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet associatif » (Laville / Hoarau).

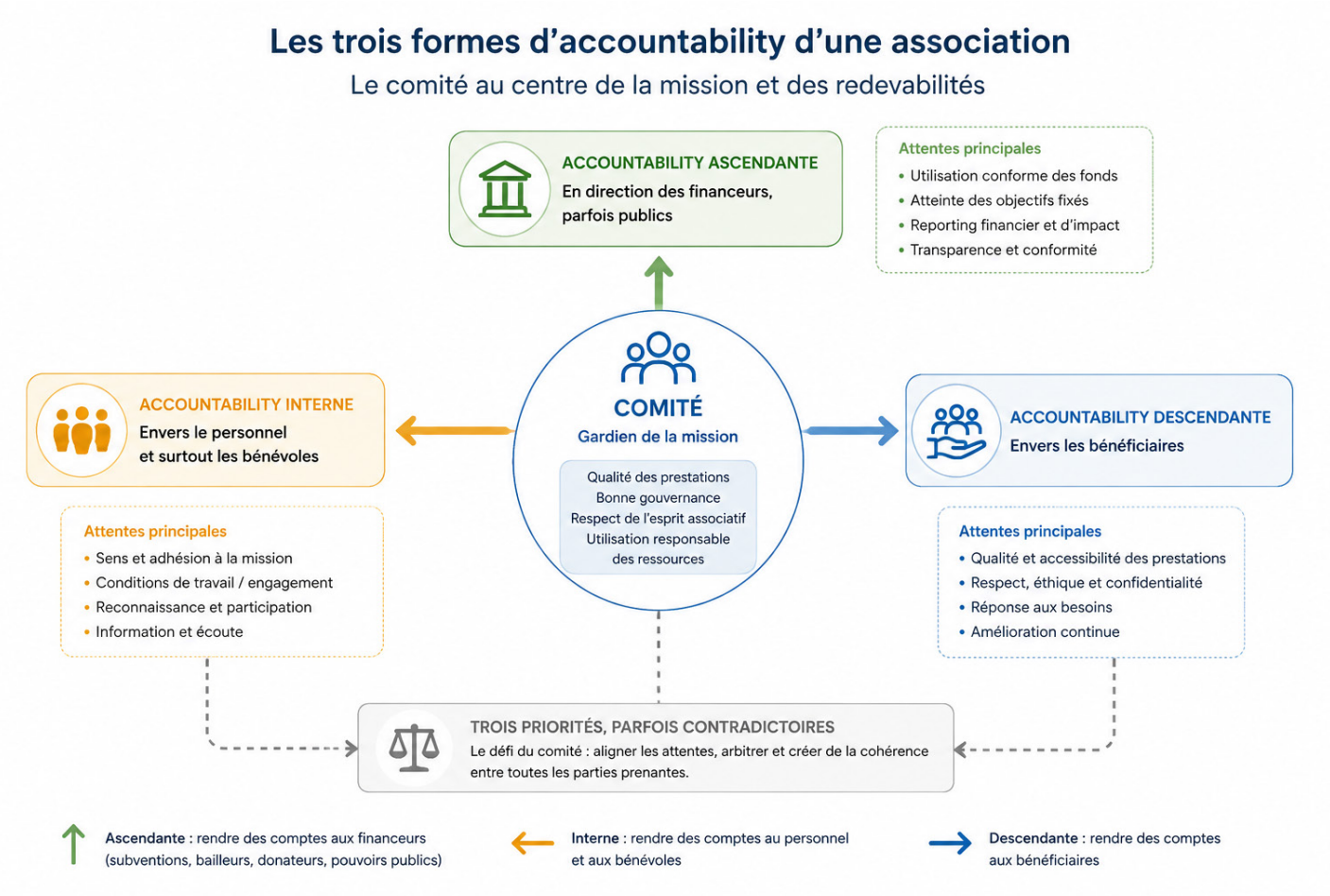
III. De nouveaux réflexes

Un point mérite une attention particulière : le caractère bénévole des membres du comité, dans la plupart des associations, peut conduire à un déséquilibre d'information entre l'opérationnel et des membres du comité qui ne disposent pas toujours du temps nécessaire à l'exercice de leur fonction de gouvernance et de contrôle. Cette situation crée des zones d'incertitude, au sens de Michel Crozier, où l'information devient un enjeu de pouvoir entre les différents organes de l'association. Il en résulte très souvent des silos qui communiquent peu entre eux.

Voici quelques réflexes que pourrait adopter un administrateur entrant dans un comité associatif :

- **Commencer par la mission**, et non pas l'organigramme ou le bilan. Il faut d'abord comprendre ce que l'association cherche à préserver et à accomplir.
- **Clarifier la frontière entre gouvernance et opérationnel :** le comité doit se focaliser sur les enjeux qui touchent à la mission et la responsabilité institutionnelle de l'association. Cette frontière est souvent encore plus floue que dans une entreprise..
- **Piloter les risques institutionnels.** Une fois les enjeux liés à la mission clairement définis, le comité doit se concentrer sur les risques susceptibles de mettre en danger la mission et les objectifs stratégiques qui en découlent : financement, qualité des prestations, réputation, engagement des bénévoles, notamment.

Pour conclure



Un administrateur de sociétés privées a beaucoup à apporter à une association, notamment en matière d'outils, de rigueur et d'expérience de gouvernance. Mais il ne doit pas simplement y transposer ses réflexes.

Il doit contribuer à la professionnalisation de l'association, sans vider la structure de ce qui constitue sa raison d'être.

Son rôle n'est pas uniquement de rechercher la performance de l'organisation, mais d'être le garant d'une mission collective.

Auteur

Manuel Donzé, Forvis Mazars
Manuel Donzé est consultant en stratégie, organisation et gouvernance chez Forvis Mazars. Il accompagne dirigeants et comités dans leurs enjeux de gouvernance.

Bibliographie

- *P. Eynaud, La gouvernance entre diversité et normalisation, Dalloz, 2015.*
- *F. Ostrower, M. Stone, « Governing boards and organizational environments: growing complexities, shifting boundaries », in J.-L. Laville, D. Young, P. Eynaud (éd.), Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy, Routledge, 2015.*
- *J.-L. Laville, C. Hoarau, La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion, Érès, 2013.*

NEW AI FOR BOARDS

One skill. One use case. One thing to try.

Artificial intelligence is increasingly becoming part of board work. But knowing about AI and knowing how to use it effectively are two different things.

With **AI FOR BOARDS**, the SwissBoardForum introduces a new practical column in Point. Each edition will focus on one concrete skill, method or use case that can help board members make better use of AI in their everyday work.

And yes, this column is deliberately in English.

English has become the common working language of the international AI ecosystem. It is where many new tools, features, prompts and concepts first appear, and it is the language board members will often encounter when using them. At the same time, English gives us one shared format for our German and French speaking community.

No AI theory. No technology forecast. Just something useful to try.

AI SKILL #01

Stop explaining the same task twice

A written procedure for your AI

Most people use AI by explaining the task again every time: here are the documents, here is what I want, here is the format.

The quality of the answer depends heavily on the quality of that explanation. And during a busy week, those instructions often become shorter and less precise.

An **AI Skill** removes that step.

Think of it as a Standard Operating Procedure for your AI. It is a written procedure for a recurring task, saved once and reused whenever you need it.

Instead of explaining the same process before every board meeting, you give the procedure a name and ask your AI to follow it.

For example:

«Help me prepare for my board meeting.»

Your AI can then use your predefined Board Pack Preparation Skill and follow the method you have already established.

Where would this help in board work?

Three recurring tasks are particularly suitable:

- **Board pack preparation** Identify the decisions the board is being asked to take and the figures or assumptions that have changed since the previous reporting period.
- **Agenda review** Compare the time allocated to an agenda item with what is actually at stake.
- **Red flag check:** Look for a forecast revised without explanation, inconsistent figures or numbers that differ between two documents.

The objective is not to delegate judgement or responsibility to AI.

It is to make recurring preparation work more systematic.

Try this

Choose **one task you perform repeatedly** as a board member.

Then ask your AI:

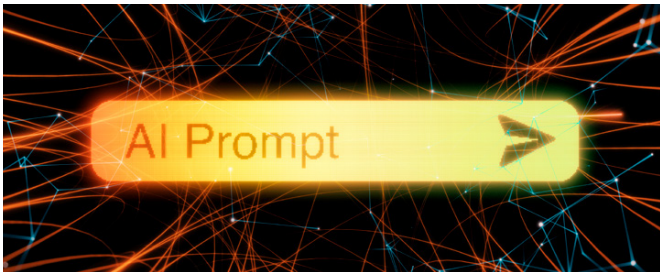
> **«Help me turn the way I perform this task into a reusable written procedure. Ask me the questions you need to define the steps, expected output, checks and rules that should always be followed.»**

- Save the result.
- Use it the next time you perform the task, then improve it.
- The difficult part is not writing the Skill. It is deciding what should be written down.
- A good AI Skill is often simply **a prompt that has proved itself**.

Go further

If you prefer not to start with a blank page, Marius Vetrici has developed **14 prompts for pre-meeting board work**.
vetrici.com/board-prompt-library

Scan me



Watch out

- **Confidentiality** depends on where and how the AI tool is operated, not on how good your prompt is. The most sensitive board information therefore requires particular care.
- **Accuracy:** Require important findings to identify the document and page they come from, and verify those pages yourself.

AI can support preparation. Judgement and accountability remain with the board member.

Auteur

Marius Vetrici, PhD, is an IT and AI consultant with 25 years of experience. He founded an IT services company in 2014 and facilitates AI masterclasses for executives at UEFA Academy, the IMD Alumni Clubs and Hochschule Luzern. His projects include Nestlé, UEFA, BNP Paribas and Panasonic.

NOUVEAU SHARING STORY

Dépasser une approche traditionnelle de la gouvernance

Équilibre entre conformité et agilité

Parce que l'expérience se partage aussi à travers les livres, le SwissBoardForum inaugure une nouvelle rubrique consacrée aux cent anecdotes de gouvernance imaginées par Dominique Alain Freymond dans son ouvrage « Gouvernance d'entreprise : l'envers du décor en 100 anecdotes ». Dans chaque édition du Point, nous mettrons en lumière l'une de ces histoires. Voici la première.

Résumé

Cette PME cotée en bourse a changé depuis peu de directeur général. Marc, directeur récemment nommé, insuffle un vent nouveau dans l'entreprise, notamment en relation avec les enjeux sociétaux et du développement durable. Plusieurs programmes sont mis en place pour renforcer l'agilité intellectuelle des cadres et collaborateurs. Lors d'un entretien bilatéral avec Charles, le président, Marc lui demande si la gouvernance pourrait, elle aussi, être agile.

Anecdote

Lors d'un séminaire au vert réunissant le Conseil et la direction, plus d'une trentaine de propositions sont discutées en petits groupes pour essayer de définir les fondamentaux de

la gouvernance, les bonnes pratiques, puis des mesures qui permettraient à l'entreprise d'être plus agile. Dans un environnement de plus en plus labile et incertain (VUCA), les participants sont conscients que l'agilité de l'entreprise devient l'un des facteurs essentiels de sa compétitivité.

Ils s'accordent sur dix aspects-clés pour une gouvernance de qualité dont, par exemple, la composition équilibrée des organes en matière de compétences et de complémentarité ; les interactions dans une culture de la confrontation positive ; la qualité du binôme président, directeur général ; l'alignement sur les intérêts supérieurs de l'entreprise, sa mission, ses valeurs, la vision et la stratégie choisies ou encore la planification annuelle des séances avec rétro-planification selon les activités du Conseil et de l'assemblée générale. Ils admettent aussi qu'un formalisme sans excès des règles du jeu, allié à un peu d'humour, assure la transparence et la clarté des décisions.

De quelle manière est-il possible de dépasser cette approche traditionnelle ? Reprenant la fable du chêne et du roseau qui doivent résister à la tempête, Charles convient qu'il faut à la fois des racines fortes et une grande agilité hors sol. Une gouvernance agile est donc claire et ferme dans ses fondamentaux mais, en même temps, flexible dans son fonctionnement et rapide dans sa prise de décision. Elle permet efficacement de s'ajuster à l'évolution de son environnement. Les fondamentaux nécessitent une mission, des valeurs et une vision clairement définies et partagées. La direction stratégique doit être communiquée et surtout comprise par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et ses parties prenantes. La direction donne une ligne générale pour se rapprocher de la vision adoptée.

L'agilité doit se développer essentiellement dans la culture et le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit de s'entourer de personnes ouvertes aux idées innovantes, disposant d'une large compréhension de l'environnement, capables de dépasser des habitudes et des préjugés et acceptant l'erreur et l'échec non prévisibles comme un processus d'apprentissage. Les approches interactives et itératives sont encouragées. Le fonctionnement agile est basé sur des approches mutualisées et collaboratives, valorisant la compétence au-delà de la hiérarchie et sur une délégation de décisions et d'actions au niveau le plus bas possible. Ce fonctionnement est favorisé par la mise à disposition de méthodes et d'outils agiles.

Pour arriver au niveau du Conseil, il convient de revoir sa composition et d'aller au-delà des critères de sélection classiques liés aux compétences, à l'expérience professionnelle et à un cursus de management. Les valeurs qui animent chaque membre, sa posture, son ouverture d'esprit, son appétence aux risques doivent être pris en considération. Il convient aussi de vérifier que la personne défendra avant tout les intérêts supérieurs de l'entreprise.

Quelques pistes de réflexion

Une gouvernance agile commence par la présidence qui, par son attitude, favorise ou non son développement. Par de subtiles allusions ou des critiques à l'emporte-pièce, elle peut décourager les promoteurs de l'agilité. La délégation des compétences doit généralement être revue pour donner plus de latitude et d'autonomie à la direction, mais aussi aux cadres et collaborateurs.

Un Conseil fait souvent preuve de beaucoup d'inertie face à l'innovation. Pourquoi ne pas créer un comité « agilité » qui pourrait trouver des pistes et encourager quelques expérimentations ? Il pourrait être composé de représentants du Conseil, de la direction, ainsi que de quelques personnes externes apportant des expériences dans les organisations libérées, l'holacratie ou d'autres approches. Parfois, même un conseil consultatif des jeunes ou un shadow Comex peuvent être précieux pour enrichir la démarche.

Extrait tiré de l'ouvrage de Dominique Alain Freymond, « Gouvernance d'entreprise : l'envers du décor en 100 anecdotes » (Anecdote 1), publié avec l'aimable autorisation de l'auteur. © Éditions Château & Attinger 2023.

Auteur

Dominique Alain Freymond
Administrateur indépendant, ancien Chancelier de l'État de Vaud, fondateur d'Alderus Consulting et cofondateur de l'Académie des administrateurs (ACAD). Il a siégé dans plus d'une quarantaine de Conseils d'administration et accompagné plus de 250 entreprises suisses en gouvernance d'entreprise.

AGENDA SWISSBOARDFORUM

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

10 SEPTEMBRE 2026 | BOARD 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 | PRESIDENT CIRCLE

Du CEO à la présidence du conseil (FR)

Klub am Bärenplatz | Bern

27 OCTOBRE 2026 | PRESIDENT CIRCLE

Am Puls der Wirtschaft – ein Gespräch mit Andreas Rickenbacher und Gian Luca Lardi

Club zum Rennweg | Zürich

4 NOVEMBRE 2026 | BOARDFORUM CONNECT

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

Hotel Widder | Zürich

19 NOVEMBRE 2026 | BOARDFORUM CONNECT

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

CCIG | Genève

19 NOVEMBRE 2026 | BOARD PEER TALK

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

Hotel Schweizerhof | Bern

Tous les événements sont accessibles gratuitement aux membres. Les événements BoardForum Connect sont également ouverts aux invités sur demande (150 CHF).

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

Photos © AdobeStock + iStock.com | © SwissBoardForum

PREMIUM-PARTNER

die Mobiliar
RAIFFEISEN
Diligent
forvis mazars

SUPPORTING PARTNER

MU Reliable Leadership Advice™