



Thomas Meier, CEO de Ricola, à l'Annual Conference au Kursaal de Berne, juin 2025

NEWSLETTER

DÉCEMBRE 2025

DROIT

- ➔ Échos du Palais fédéral et du Tribunal fédéral : Nouveautés juridiques et actualités pour les conseils d'administration

SHARING EXPERIENCE

- ➔ Rétrospective de l'événement des partenaires du SBF du 28 août 2025
- ➔ 8 contrôles pour les conseils d'administration : renforcer les compétences financières, identifier les risques et agir
- ➔ La fonction Gouvernance, risque et compliance (GRC) en tant qu'approche de type plateforme : un thème important au niveau du conseil d'administration

point⁶⁴

Une année qui a exigé beaucoup de sérieux et qui a permis de tisser des liens

L'année 2025 a montré à quel point les conseils d'administration sont aujourd'hui fortement sollicités. Responsabilité, dynamisme, réglementation croissante... La pression sur les organes s'intensifie. Les articles de ce numéro couvrent des exigences essentielles : nouveautés juridiques, gestion stratégique des risques et solutions de plateforme numériques dans les domaines de la gouvernance, du risque et de la compliance. Trois domaines et un défi commun : conserver une vue d'ensemble et permettre la prise de décisions pérennes. Un grand merci à toutes les personnes ayant participé à la rédaction des articles. Vos contributions ne sont pas théoriques, mais de véritables réflexions concrètes tirées de la pratique d'un mandat. Elles font de cette newsletter un espace d'apprentissage commun.

Le SwissBoardForum lui-même a évolué. L'Annual Conference de Berne a non seulement attiré les foules, mais elle a également témoigné d'un besoin important en matière d'attention, d'échange et de fiabilité parmi les membres des conseils d'administration. Le réseau des cercles des président.e.s s'est développé et a continué de gagner en profondeur.

La présentation systématique de tous les articles spécialisés dans les deux langues nous permet de renforcer notre présence dans les deux régions linguistiques. Nous offrons ainsi



Événement à Lausanne, avril 2025



Événement à Genève, novembre 2025



Événement avec la Mobiliar, Zurich, juin 2025

L'assemblée de l'Annual Conference au Kursaal de Berne, juin 2025



Daniel Bloch de Camille Bloch, à l'Annual Conference au Kursaal de Berne, juin 2025

à l'ensemble de la communauté un accès, une visibilité et une valeur ajoutée, y compris au-delà des frontières linguistiques.

En arrière-plan, l'année 2025 a été marquée par un important travail de développement. L'adoption d'un nouveau système d'administration, l'introduction d'une nouvelle plateforme et l'onboarding de nombreux nouveaux membres ont exigé force et coordination. Tout ne s'est pas déroulé comme initialement prévu, mais nous avons progressé en tant qu'équipe et communauté.

À partir de janvier, nous entrerons dans la 19^e année de notre programme. Nous proposons de nouveaux formats, une plus grande profondeur thématique et des espaces d'échange supplémentaires. Ce qui nous porte, c'est la confiance de nos membres, l'engagement de nos partenaires et la volonté d'apprendre les uns des autres.

Merci de votre temps, de votre attention et de votre soutien. Nous vous souhaitons de belles fêtes reposantes, ainsi qu'une bonne fin d'année et avons d'ores et déjà hâte de poursuivre l'aventure en 2026.

Meilleures salutations,
Myliène Thiébaud | Directrice, SwissBoardForum

DANS CE NUMÉRO

- Articles spécialisés actuels sur le droit, les compétences en matière de risques et les outils numériques pour le conseil d'administration
- Rétrospective d'une année de programme intense avec une participation record et de nouveaux formats
- Présentation de toutes les informations sur le nouvel annuaire des membres, la facturation 2026 et le changement au sein de l'administration

Nous remercions tous nos membres, partenaires et contributeurs pour leur engagement tout au long de cette année.



INFORMATION INTERNE

Départ d'Argia Amatucci et changement organisationnel



Une image forte en guise d'adieu : Silvan Felder, président de 2017 à 2023 et Ralph P. Siegl, président depuis 2023.
Argia Amatucci avec deux générations de présidents du SwissBoardForum, un symbole de continuité, de confiance et d'engagement en coulisses. Merci pour tout, Argia.

Depuis plus de huit ans, Argia Amatucci était la bonne âme œuvrant dans les coulisses du SwissBoardForum. Avec beaucoup d'engagement et de persévérance et une patience remarquable, elle a d'abord pris en charge notre administration, puis l'a dirigée avec beaucoup de soin. Son professionnalisme, sa fiabilité et son amabilité ont marqué notre travail de manière décisive au quotidien.

À la fin de l'année, Argia quittera le SwissBoardForum pour réaliser un rêve de longue date dès 2026 : un tour du monde. Nous prenons congé d'elle le cœur lourd et la remercions chaleureusement pour sa collaboration empreinte de confiance et son engagement en faveur de notre communauté pendant toutes ces années.

Le départ d'Argia met également fin à la collaboration avec le Centre Patronal. Nous remercions le Centre Patronal pour son agréable coopération de longue date et son soutien professionnel, notamment lors de la transition.

Nous nous réjouissons de cette nouvelle étape et souhaitons à Argia de vivre de nombreuses expériences enrichissantes lors de son voyage autour du monde. Elle fait partie de notre histoire et de notre réseau.

À partir du 1er janvier 2026, vous pourrez nous rejoindre à l'adresse suivante :

i Nouvelle succursale à Berne

SwissBoardForum

c/o Von Graffenried AG Kompetenzzentrum Stiftungen
Zeughausgasse 18 | 3011 Bern
sekretariat@swissboardforum.ch /
secretariat@swissboardforum.ch
www.swissboardforum.ch

Par Stefanie Meier-Gubser, ambassadrice du SwissBoardForum

Échos du Palais fédéral et du Tribunal fédéral : Nouveautés juridiques et actualités pour les conseils d'administration

Les modifications législatives à venir établissent de nouvelles conditions-cadres pour le travail des conseils d'administration. Avec le registre de transparence des ayants droit économiques, la révision de la loi sur le blanchiment d'argent et l'élargissement des obligations en matière de reporting ESG, l'environnement réglementaire évolue considérablement. Parallèlement, la pratique actuelle du Tribunal fédéral apporte un nouvel éclairage sur des sujets tels que la durée du mandat, la réélection et les normes à respecter en matière de clôture.

Ces évolutions affectent des domaines de responsabilité majeurs du conseil d'administration, de la gouvernance d'entreprise à la conception de mécanismes de contrôle interne en passant par la gestion des risques. Comprendre à temps les conséquences permet d'adapter les processus au bon moment et d'accompagner sa propre organisation en toute sécurité à travers un environnement réglementaire encore plus dynamique.

Stefanie Meier-Gubser résume les évolutions que les organes devront surveiller en particulier à partir de 2026. Votre article montre comment le dynamisme politique et la jurisprudence renforcent encore la responsabilité stratégique du conseil d'administration.

« Les modifications réglementaires ne constituent pas un simple complément administratif, mais font partie intégrante d'une gouvernance d'entreprise efficace. »

Stefanie Meier-Gubser

i Vous trouverez l'article complet de Stefanie Meier-Gubser dans l'espace membre du site du SwissBoardForum, sous le [lien](#).

SHARING EXPERIENCE

Rétrospective de l'événement des partenaires du SBF du 28 août 2025

Repenser la gestion stratégique des risques

La manière dont les PME et les organisations publiques peuvent gérer efficacement leurs modèles d'affaires et leurs risques à la croisée des tendances mondiales et des bouleversements technologiques était au cœur de l'événement des partenaires SBF qui s'est tenu au Stapferhaus de Lenzbourg. L'événement a été initié par notre membre Thomas Hirsiger, fondateur et partenaire d'ASAGO AG, et organisé en collaboration avec Renato Sanvido, également partenaire d'ASAGO.

Nous remercions chaleureusement Thomas Hirsiger pour son initiative et sa précieuse contribution à l'échange d'expériences et de connaissances au sein de notre réseau. Les nombreuses pistes de réflexion ont montré de manière impressionnante dans quelle mesure la gestion des risques peut passer du statut de simple instrument de contrôle à une véritable mission de direction stratégique.



Documents de la manifestation pour les membres : swissboardforum.ch/publikationen/veranstaltungsunterlagen

Mettre à jour son profil pour un annuaire des membres complet

Au mois de janvier, nous mettrons le nouvel annuaire des membres à la disposition de tous sur le portail (visible uniquement par les membres). Pour qu'il devienne un véritable outil de réseautage, nous avons besoin de votre aide.

Avez-vous déjà vérifié et complété votre profil ?

Si ce n'est pas le cas, c'est le bon moment. Cela ne vous prendra que quelques minutes et permettra de renforcer les échanges entre les membres de notre communauté.

Important :

- ➔ Tous les membres seront visibles dans l'annuaire et présentés avec leur prénom et leur nom (comme pour l'ancienne liste PDF disponible sur notre ancien site Internet)
- ➔ Vous décidez ensuite vous-même des autres informations (p. ex. fonction, mandats, e-mail) que vous souhaitez saisir et rendre visibles

Notre objectif : disposer d'un annuaire qui reflète l'expérience, la diversité et le professionnalisme de nos membres, y compris au format numérique.

i Connectez-vous maintenant au portail des membres et mettez à jour votre profil :

➔ <https://swissboardforum.ch/fr/web/login>

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à contacter le secrétariat :

➔ sekretariat@swissboardforum.ch



Remarque concernant les nouvelles coordonnées bancaires

La facture d'adhésion pour l'année 2026 a été envoyée mi-décembre en même temps que le nouveau programme annuel.

Veuillez noter que :

Nos coordonnées bancaires ont changé. Désormais, nous utilisons le compte ouvert auprès de la **Banque Raiffeisen**.

Nous vous remercions de bien vouloir régler la facture dans les meilleurs délais et de votre soutien au sein du SwissBoard- Forum.

i Nouvelle connexion bancaire:

Bank: Raiffeisenbank Bern
Inhaber: SwissBoardForum
Adresse: Kapellenstrasse 14, 3001 Bern
IBAN: CH84 8080 8007 2500 9355 1
IID (BC-Nr.): 80808
SWIFT / BIC: RAIFCH22



La gestion des risques aujourd'hui : obligation ou instrument de gestion ?

Incertitudes mondiales, pression réglementaire, bouleversements technologiques... Pour de nombreuses PME, organisations publiques et fondations, la question n'est plus de savoir **si** la gestion des risques est nécessaire, mais **comment** l'intégrer efficacement dans la fonction de direction.

En cernant, en évaluant et en gérant systématiquement les risques, il est possible non seulement de renforcer la résilience de l'entreprise, mais également de développer une capacité de décision dans des situations complexes. Le conseil d'administration joue un rôle clé à cet égard : en tant que force motrice, sparring partner de la direction et responsable de la transparence vis-à-vis des propriétaires, des organes de révision et du public.

Exemples de cas tirés de la pratique : entre perte de réputation et compétitivité

Boeing (exemple négatif)

La crise autour du 737 MAX a montré de manière impressionnante ce qui arrive lorsque la gestion stratégique des risques est négligée au profit de la pression à court terme sur le marché. Les avertissements internes ont été ignorés et les aspects de sécurité subordonnés à l'avantage concurrentiel. Les conséquences ont été graves, tant sur le plan financier que sur le plan de la réputation.

Toyota (exemple positif)

Après Fukushima, Toyota a développé un système robuste avec des chaînes d'approvisionnement redondantes, des scénarios d'urgence clairement définis et une gestion active des risques. L'entreprise a pu reprendre sa production plus rapidement que d'autres grâce à l'anticipation des risques et à leur ancrage organisationnel.

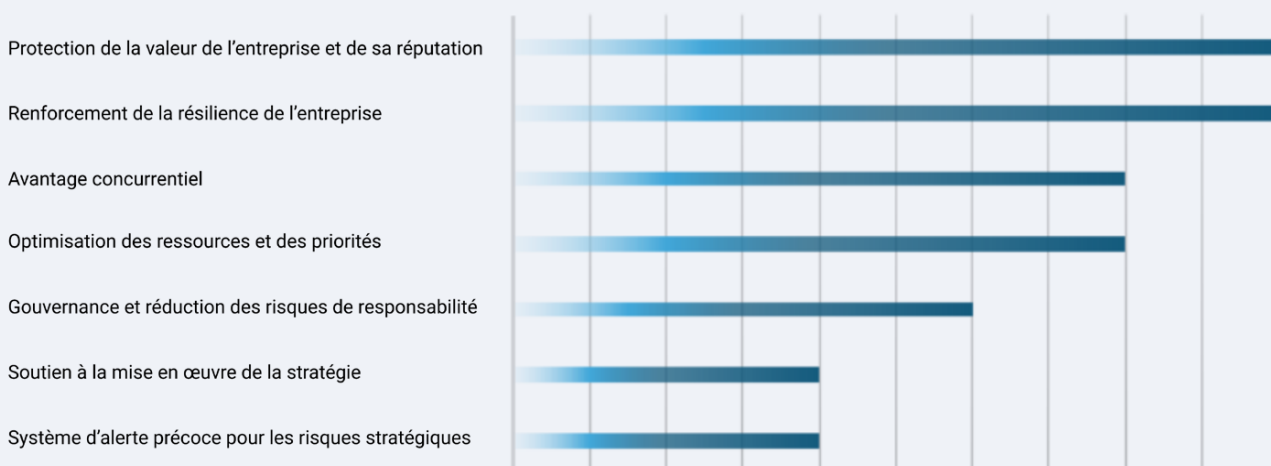
Points à retenir pour les membres du conseil d'administration :

En identifiant les risques à un stade précoce et en les abordant de manière structurée, il est possible de renforcer non seulement notre capacité à gérer les crises, mais également notre position sur le marché.

Raisons justifiant l'introduction d'une gestion des risques du point de vue des entrepreneurs

Sur la base des retours reçus suite à sa collaboration avec différents conseils d'administration et directions, ASAGO AG a identifié les principales raisons suivantes pour lesquelles les organisations introduisent une gestion systématique des risques :

Faire de la gestion des risques une opportunité



Source : Praxiserfahrung der ASAGO AG

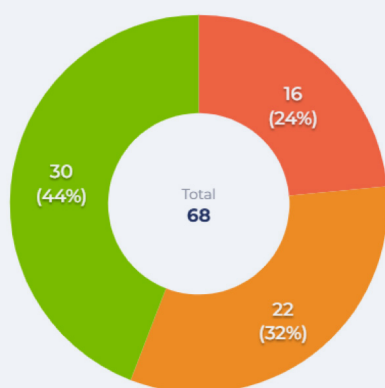
- ➔ Exigences des banques, des organes de révision ou de la FINMA
- ➔ Réaction à des incidents internes ou à des expériences de crise imminentes
- ➔ Volonté de bénéficier d'une vue d'ensemble stratégique
- ➔ Obligation de rendre des comptes aux propriétaires ou aux autorités

Pérennité grâce à une réflexion et une action systématiques

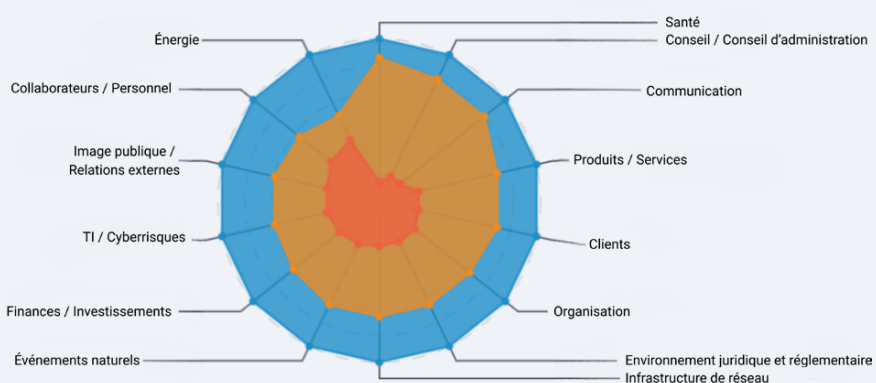
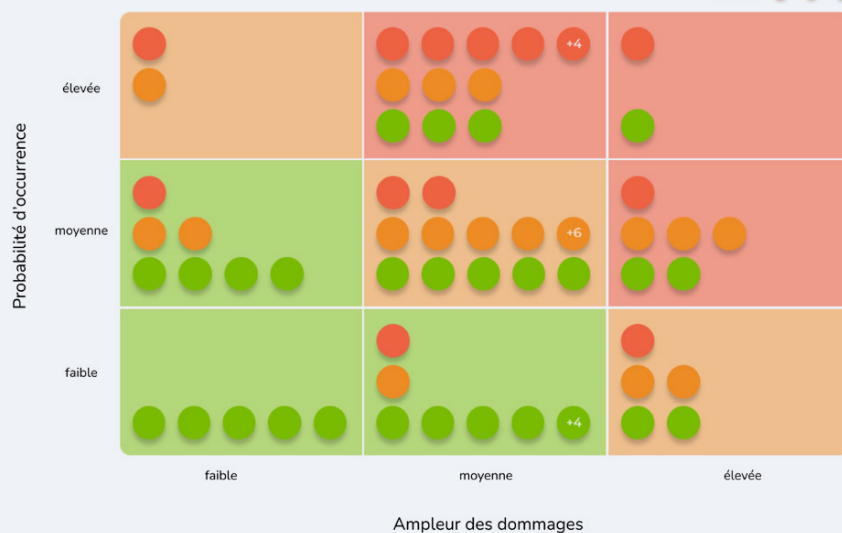
Le monde est plus rapide, plus complexe et plus imprévisible que jamais. Les entreprises et les institutions publiques doivent apprendre à gérer activement cette dynamique. Une démarche réactive de type « extinction des feux » ne suffit plus.

Une approche systématique est synonyme de sécurité et constitue la base d'un succès durable. La solution de base de données présentée ici est bien plus qu'un simple outil technique. Elle est un véritable catalyseur pour une fonction de direction moderne :

- ➔ Structurée
- ➔ Transparente
- ➔ Efficace
- ➔ Tournée vers l'avenir



Source : Screenshots ASAGO-Datenbank



Quand les conseils d'administration agissent-ils ? Déclencheurs extraits de la pratique

Un système de gestion des risques n'est souvent mis en place que lorsque des événements concrets viennent augmenter la pression. Les déclencheurs les plus fréquents identifiés dans la pratique du conseil :

- ➔ Changements réglementaires ou politiques
- ➔ Exigences de la part des banques, des organes de révision ou de la FINMA
- ➔ Incidents liés à la réputation ou à la compliance
- ➔ Cas d'assurance ou de responsabilité
- ➔ Crises aiguës ou pertes
- ➔ Changement au sein du conseil d'administration ou de la direction
- ➔ Réorientation stratégique ou processus de fusions et acquisitions

L'expérience le montre clairement : le fait de commencer plus tôt permet de piloter de manière plus ciblée et plus souveraine.

Déclencheurs observés dans la pratique



Source : Praxiserfahrung der ASAGO AG

Un atout également pour les pouvoirs publics

Les communes, les organismes responsables d'établissements scolaires ou les institutions cantonales sont confrontés aux mêmes défis que les entreprises : ressources limitées, grande complexité, pression croissante en matière de comptes à rendre. Une gestion des risques structurée permet de prendre des décisions fondées et de les documenter de manière transparente, en interne comme en externe.

Conclusion

Aujourd'hui, la gestion des risques est bien plus qu'une simple obligation réglementaire. Elle est un véritable instrument de gestion qui apporte de la clarté, garantit la capacité d'action et renforce la confiance. Les conseils d'administration qui gèrent activement les risques contribuent de manière décisive à la pérennité de leur organisation.

Auteurs



Thomas Hirsiger

Fondateur et associé d'ASAGO AG, CEO, propriétaire de Finiens Wealth Management AG et d'un family office pour entrepreneurs et sportifs de haut niveau, membre de plusieurs conseils d'administration. En matière de gestion

des risques, il se concentre sur les PME gérées par leurs propriétaires dans tous les secteurs, et agit en tant que sparring partner et conseiller auprès des propriétaires d'entreprises, des conseils d'administration et des directions.



Renato Sanvido

Fondateur et partenaire d'ASAGO AG, conseiller communal à Villmergen. En matière de gestion des risques, il se concentre sur les communes, les écoles et les entreprises d'approvisionnement en électricité actives

localement, et agit en tant que sparring partner et conseiller auprès des conseils communaux, des directions d'écoles et des comités.

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

Partie 1 : Évolution du chiffre d'affaires et bénéfices ou liquidités : deux contrôles majeurs pour le conseil d'administration

La gestion financière est une tâche clé du conseil d'administration. Les décisions stratégiques en matière de budget, d'investissements, de liquidités et de risques déterminent l'avenir de l'entreprise. Cette publication et les suivantes présentent huit contrôles pragmatiques qui peuvent être rapidement appliqués lors des séances d'un CA. Ces huit contrôles fournissent aux membres du CA un aperçu concis de la situation financière. Les contrôles contribuent à anticiper les risques, à poser les bonnes questions et à remettre en cause les rapports de gestion de manière ciblée.

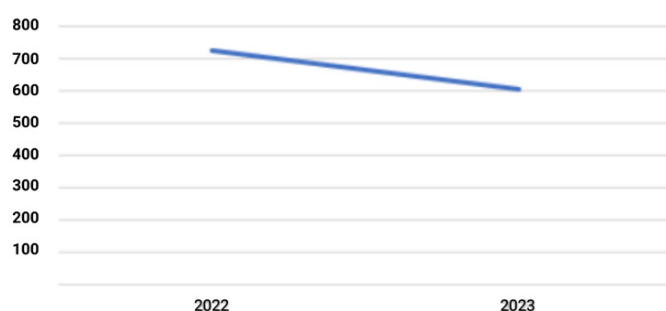
De nombreux membres du CA doutent lorsqu'il s'agit d'interpréter le bilan, de garantir les liquidités ou d'émettre des opinions complexes au sujet des audits. Des contrôles standardisés et faciles à appliquer permettent d'atténuer les incertitudes et d'améliorer considérablement la qualité des décisions financières du conseil. Les contrôles suivants ont été testés dans la pratique et se basent sur des problématiques courantes qui surviennent régulièrement.

Contrôle n° 1

Évolution du chiffre d'affaires : aperçu à court terme ou perspective à long terme ?

Lors d'une évaluation, il est essentiel de s'appuyer sur des analyses de tendances à long terme, car elles révèlent des changements structurels et des évolutions durables au niveau du modèle d'affaires, que des comparaisons de périodes à court terme peuvent masquer. D'un point de vue théorique, l'observation sur plusieurs années réduit les effets d'échantillonnage et de cycle, et améliore de fait la fiabilité des déclarations sur les causes (p. ex. perte de parts de marché ou faiblesse temporaire de la demande), ainsi que la qualité des prévisions relatives aux liquidités et au rendement.

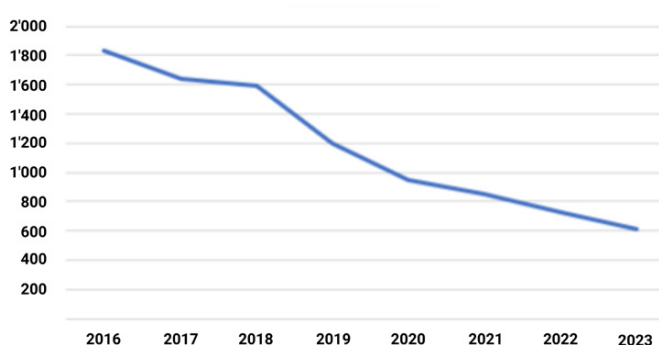
Graphique 1 : Comparaison à court terme du chiffre d'affaires en MCHF entre 2022 et 2023 (-16 %)



ESPRIT nous en apprend beaucoup sur la manière dont la perspective temporelle modifie fortement l'évaluation de la situation. Si le conseil d'administration ne tenait compte que de l'évolution de 2022 par rapport à 2023, la situation dramatique pourrait facilement être sous-estimée ou mal interprétée ; des fluctuations à court terme peuvent apparaître comme de simples valeurs aberrantes ponctuelles (voir graphique 1).

En revanche, si on considère la période 2016 à 2023, la situation est différente : le chiffre d'affaires est passé d'environ 1,8 milliard de francs à environ 600 millions de francs, une forte baisse qui s'est accompagnée de pertes répétées, parfois très élevées (voir graphique 2). Cette période de contraction sur plusieurs années révèle des problèmes structurels (perte de parts de marché, diminution des surfaces de vente et pression permanente sur les coûts), qui peuvent se cristalliser et se manifester sous la forme d'une crise existentielle.

Graphique 2 : Comparaison à long terme du chiffre d'affaires en MCHF entre 2016 et 2023 (-66 %)



Aspects importants du point de vue du conseil d'administration

- ⊕ Analyse des causes : le conseil d'administration doit systématiquement faire la distinction entre le recul structurel du marché, le manque d'impact de la marque et les erreurs opérationnelles (p. ex. réseau de succursales non rentable, gestion inefficace des coûts). Chez ESPRIT, la morosité des consommateurs, la diminution des surfaces de vente et la pression croissante sur les coûts ont notamment entraîné une baisse du chiffre d'affaires et des bénéfices.
- ⊕ Risque de liquidité et d'insolvabilité : le rapport de clôture annuelle fait état de pertes récurrentes et d'une sortie nette de liquidités ; en conséquence, une partie de l'acti-

tivité européenne a été déclarée en faillite, un signal d'avertissement clair pour le CA.

- ➔ Risques contractuels et de leasing : ESPRIT a détenu d'importantes obligations de location et de leasing, et les amortissements et dépréciations ont eu un impact substantiel sur son résultat opérationnel en 2023.
- ➔ Perspectives d'avenir/Orientation stratégique : le conseil d'administration doit non seulement gérer les risques de manière réactive, mais aussi examiner proactivement l'orientation stratégique : le modèle d'affaires, les canaux de distribution et la structure des coûts sont-ils encore pérennes ? Le CA doit en outre approuver une feuille de route claire pour la mise en œuvre (mesures à court, moyen et long terme), attribuer des responsabilités et définir des étapes concrètes, ainsi que des rapports afin que les avancées et l'impact des mesures soient mesurables en toute transparence.

Mesures décisives pour le CA (enseignements tirés) :

- ➔ Élaboration d'un programme de surveillance précoce des alertes : analyses sur plusieurs années du chiffre d'affaires et des tendances avec rapports sur les différents segments ; surveillance des meilleurs clients et de la structure des franchises et des magasins de vente au détail.
- ➔ Test du stress lié aux liquidités : analyses régulières de scénarios et vérification de la disponibilité des liquidités ou des limites de crédit, en particulier lorsque les auditeurs attirent l'attention sur des risques de continuité.
- ➔ Gouvernance et communication : en cas de détérioration de la situation, une communication rapide et transparente avec les parties prenantes (banques, collaborateurs, actionnaires) est essentielle ; le CA doit piloter activement les demandes d'insolvabilité et les restructurations.
- ➔ Approche proactive plutôt que réactive : le CA ne doit pas seulement réagir aux crises ; des examens stratégiques précoces permettent d'éviter que les problèmes ne s'aggravent sans que l'on s'en rende compte. Des contrôles réguliers de la stratégie font partie des tâches principales du CA.

Conclusion

L'étude de cas ESPRIT le montre clairement : un effondrement significatif du chiffre d'affaires est rarement le fruit d'un problème isolé. Il agit sur les marges, les liquidités et la notation, et peut rapidement conduire à des situations d'urgence d'un point de vue juridique et opérationnel. Pour les membres du conseil d'administration, cela implique d'étudier suffisamment tôt les tendances du chiffre d'affaires, d'analyser les causes de manière différenciée, ainsi que de demander proactivement l'élaboration de scénarios de gestion des liquidités et de restructuration.

Contrôle n° 2

Bénéfices ou liquidités : l'illusion dangereuse des résultats comptables

Le montant des bénéfices peut être influencé ou différé par des décisions comptables. Les prestations propres activées, les variations de stock ou les effets comptables exceptionnels

augmentent les bénéfices affichés sans générer de liquidités immédiates. Exemple pratique : une entreprise technologique a enregistré des bénéfices sur plusieurs années, bien que le cash-flow opérationnel ait été négatif. Cela s'explique par d'importantes activations en termes de coûts de développement. Après l'introduction de directives claires en matière d'activation et un suivi régulier du cash-flow, le CA a de nouveau pu s'appuyer sur des bases réalistes pour prendre ses décisions.

Questions concrètes pour le CA

- ➔ Les augmentations du chiffre d'affaires proviennent-elles d'activités récurrentes ou d'effets ponctuels ?
- ➔ Comment la marge brute et le volume des ventes ont-ils évolué ? Existe-t-il une pression sur les prix ou des pratiques en matière de rabais ?
- ➔ Quel est le rapport entre le cash-flow opérationnel et les bénéfices affichés ? D'importantes prestations propres ou variations de stock ont-elles été activées ?
- ➔ Les liquidités sont-elles suffisantes pour couvrir les engagements à court terme, même si des bénéfices sont enregistrés ?

Conclusion

N'hésitez pas à combiner analyses des tendances du chiffre d'affaires et contrôles pragmatiques de la trésorerie : le chiffre d'affaires raconte l'histoire de l'entreprise, les bénéfices indiquent son résultat et la trésorerie révèle sa capacité de survie. Ensemble, ces deux contrôles fournissent au CA la base nécessaire pour poser des questions ciblées, exiger des mesures ou faire appel à une expertise externe.

Dans le prochain numéro, vous trouverez d'autres contrôles, ainsi que des exemples pratiques supplémentaires qui vous aideront à approfondir vos compétences financières au sein du conseil d'administration.

Auteure



Caroline Steiner siège au CA de l'EuroAirport Bâle-Mulhouse et préside le Comité d'audit et des risques. Elle est experte financière et dispose de 25 ans d'expérience dans les domaines de la finance, du controlling, de la stratégie, des

projets d'investissement, de la transformation numérique, de la gestion des risques et de la révision interne. Elle a travaillé pour l'un des grands cabinets d'audit, ainsi que pour Novartis et Syngenta avant d'être nommée directrice financière d'une grande unité commerciale de l'industrie manufacturière en Angleterre. Elle dirige actuellement une équipe financière dans le domaine de la conception réseau, des installations et de la technologie auprès des CFF. Caroline Steiner est experte en comptabilité et controlling diplômée.

La fonction Gouvernance, risque et compliance (GRC) en tant qu'approche de type plateforme : un thème important au niveau du conseil d'administration



La gouvernance est bien plus qu'une simple conformité aux règles, c'est la capacité à prendre des décisions de manière compréhensible, sûre et pérenne. La fonction GRC n'est jamais aussi efficace que lorsqu'elle est centralisée sur une plateforme commune et qu'elle est présentée au conseil d'administration comme une base de décision synthétique et soigneusement préparée. De nombreuses entreprises suisses travaillent encore en silos avec des systèmes distincts, des processus en double et peu de transparence. L'intégration de la fonction GRC est source d'efficacité, de confiance et de résilience, et fournit au conseil d'administration ce dont il a besoin : une image actuelle et complète de la situation avec un journal d'audit propre.

Intégré plutôt que cloisonné, et visible dans le portail du conseil d'administration

Dans de nombreuses entreprises suisses, les équipes chargées des risques, de la compliance, de l'audit ou de la sécurité informatique travaillent côte à côte et non ensemble. Ces structures, qui se sont développées au fil du temps, sont compréhensibles d'un point de vue historique, mais sont à l'origine de lacunes en termes de connaissances et d'un manque de transparence vis-à-vis du conseil d'administration. Il manque également souvent un portail du conseil d'administration évolutif, qui fasse office de plaque tournante de la gouvernance et où les décisions, les procès-verbaux, les risques, les contrôles et les mesures soient centralisés, préparés de façon à prendre des décisions éclairées et documentés de manière sécurisée d'un point de vue juridique. Le pari est risqué : le Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise souligne la responsabilité globale qui incombe au conseil d'administration pour le bon fonctionnement de l'organisation. Les clients, les partenaires et le public attendent désormais une transparence sans faille de la part de toutes les entreprises. Le moindre incident mal documenté ou communiqué de manière non coordonnée peut rapidement se transformer en crise de confiance par l'intermédiaire des médias.

Le rôle du conseil d'administration dans l'objectif intégré

Le conseil d'administration est responsable de l'efficacité de l'organisation et de la surveillance. Une approche de type plateforme permet de garantir que la gouvernance, le risque, la compliance, l'audit et la sécurité de l'information reposent sur une base commune de données et de processus, et que ces fonctions sont centralisées, au sein du portail du conseil d'administration, dans des tableaux de bord gérés par le CA et des rapports soigneusement préparés (risques et contrôles principaux, statut d'audit et conclusions, risques liés aux signalements et aux tiers, situation de la cyber-sécurité).

Un système GRC intégré voit le jour pas à pas. Il est important que chaque décision, qu'il s'agisse d'un nouvel outil, d'un processus ou d'une mesure organisationnelle, réponde à un objectif commun. Les différentes divisions ne devraient pas chercher à acquérir des solutions individuelles, mais faire partie d'une stratégie de plateforme globale.

Exemple pratique 1 : Le portail du conseil d'administration en tant que base de départ

Une entreprise pharmaceutique a créé un portail pour son conseil d'administration en tant qu'espace centralisé pour les fonctions GRC et y a géré tous les silos en matière de risque, de compliance, d'audit, de sécurité de l'information et de gestion des tiers sur une base commune de données et de processus. Le portail du conseil d'administration présente les principaux risques, les contrôles, le statut d'audit, les cyber-indicateurs et les tendances en matière de signalement. Résultat : des décisions plus rapides et plus fiables, un niveau de transparence et de traçabilité supérieur, des responsabilités claires et l'identification précoce des risques liés aux tiers avant la conclusion des contrats.

Les principales fonctions au sein de l'entreprise en lien avec le conseil d'administration

Pour que l'intégration réussisse, il est nécessaire de pouvoir compter sur une collaboration et une direction claire. Le conseil d'administration, la direction, le Chief Executive Officer (CEO) et le General Counsel définissent l'orientation stratégique, tandis que la mise en œuvre est pilotée par la direction.

Les rôles importants dans le cadre d'une approche intégrée de la gouvernance, du risque et de la compliance sont les suivants :

- ➔ **Chief Risk Officer (CRO)** : responsable de l'identification, de l'évaluation et de la surveillance de tous les risques importants dans l'entreprise.
- ➔ **Chief Compliance Officer (CCO)** : responsable des exigences réglementaires, de l'éthique, des directives internes et des formations.
- ➔ **Chief Audit Executive** : dirige la révision interne et vérifie si les processus, les contrôles et les directives sont mis en œuvre efficacement.
- ➔ **Chief Information Security Officer (CISO)** : surveille la sécurité de l'information, les cyber-risques et la protection des données.
- ➔ **Chief Human Resources Officer (CHRO)** : encourage une culture d'ouverture, d'éthique et de responsabilité ; prend la tête des initiatives relatives aux systèmes de signalement et d'alerte.
- ➔ **Chief Information Officer (CIO)** : responsable de la stratégie informatique, de l'environnement système et de l'intégration de l'infrastructure technologique.
- ➔ **Chief Financial Officer (CFO)** : garantit la transparence financière, le système de contrôle interne et le lien avec les objectifs stratégiques.

Toutes ces fonctions proposent des contenus structurés directement sur le portail du conseil d'administration : rapports basés sur les risques, statut des contrôles, plans d'audit et résultats, cyber-indicateurs, tendances des signalements, attestations de politique et transparence financière. Le conseil d'administration renforce ces fonctions par des mandats clairs, des droits d'accès et l'obligation de présenter des modèles cohérents.

Exemple pratique 2 : Gestion des tiers

Une entreprise du secteur des biens de consommation a entièrement numérisé l'onboarding de ses fournisseurs et de ses clients. Autrefois gérés manuellement, les vérifications des antécédents, le filtrage des listes de sanctions et les évaluations de durabilité s'effectuent aujourd'hui depuis une plateforme centralisée avec un journal d'audit fiable. Dès qu'un nouveau partenaire est saisi, le système valide automatiquement les critères juridiques et financiers ; les divergences, les résultats et les justificatifs incomplets sont identifiés en temps réel, priorisés et transmis aux responsables. Les risques sont ainsi identifiés et documentés avant la conclusion des contrats. Sur le portail, les conclusions à l'attention du conseil d'administration (CA) sont centralisées dans des tableaux de bord et des rapports spécifiques standardisés : Les valeurs seuils critiques déclenchent automatiquement un message, y compris en ce qui concerne le modèle de décision, les compétences et les délais. Des rapports sont générés de manière ad hoc lorsque la situation l'exige et pas seulement sur une base trimestrielle.

La culture en tant que pilier

Une architecture GRC moderne est bien plus qu'une simple prouesse technique. Les canaux de signalement et les systèmes d'alerte favorisent la confiance et la rapidité dès lors

qu'ils sont enregistrés dans le portail du conseil d'administration avec des processus clairs, des mécanismes de protection et des indicateurs de performance clés mesurables. Ainsi, le CA voit non seulement « si », mais également « dans quelle mesure » la gouvernance est appliquée. Cette approche renforce la sécurité et la marque employeur. Les jeunes collaborateurs attendent aujourd'hui de la transparence, des processus numériques et des retours rapides. Suivre le rythme est synonyme de modernité et de crédibilité.

Une technologie visionnaire

Lors de chaque décision, il convient de vérifier si une solution s'intègre à long terme dans l'architecture globale et prend en charge les rapports destinés au conseil d'administration, les journaux d'audit, la gestion des entités/succursales et les analyses basées sur l'IA. L'adoption d'une plateforme intégrée s'effectue par étapes : état des lieux, objectifs, responsabilités, technologie, communication, avec le portail du conseil d'administration en tant que plaque tournante visible. Un outil isolé aujourd'hui peut devenir coûteux demain s'il ne peut pas être intégré ou s'il ne correspond pas à la stratégie de l'entreprise en matière d'intelligence artificielle (IA). Emp-runter cette voie de manière planifiée permet de jeter les bases des exigences futures, de l'IA aux nouvelles exigences réglementaires.

Exemple pratique 3 : Associer risque et audit

Une entreprise industrielle a associé sa fonction d'audit interne directement au registre des risques et affiche sur le portail du conseil d'administration la liste des audits portant sur les principaux risques d'entreprise. Les rapports sont générés de manière automatisée, la duplication du travail a disparu et le conseil d'administration voit en un coup d'œil le statut des mesures critiques, y compris les propriétaires, les délais et l'efficacité. Résultat : des réactions plus rapides, moins de travail manuel et des responsabilités claires.

La responsabilité incombe au conseil d'administration

Trois tâches pour le conseil d'administration

1. Formation et orientation

Comprendre ce que signifie l'approche GRC intégrée, y compris dans le contexte des données, de la technologie et de l'IA. Aider la formation continue ou les conseillers externes à prendre des décisions éclairées.

2. Ancrage stratégique

Les fonctions GRC font partie de l'agenda stratégique. Un comité mandaté (p. ex. Comité d'audit et des risques) est responsable de l'objectif et utilise le portail du conseil d'administration pour garantir un rythme de reporting régulier sur la base de modèles et d'indicateurs.

3. Mandat et contrôle

Mandater les bonnes personnes, favoriser la collaboration transversale et suivre régulièrement les progrès.

Conclusion

Une approche de type plateforme pour les fonctions GRC ne déploie pleinement ses effets que lorsque les informations préparées et priorisées pour le CA sont centralisées dans le portail du conseil d'administration. Les entreprises qui pensent aujourd'hui de manière intégrée et qui privilégient les actions du conseil d'administration seront mieux préparées demain, que ce soit aux nouvelles lois, aux évolutions technologiques ou aux attentes de la société.



Points à retenir – Trois messages clés

- 1. Direction et stratégie :** le conseil d'administration, le CEO et le General Counsel gèrent les fonctions GRC en tant que mission globale, avec des modèles clairs, un rythme et des responsabilités coordonnés depuis le portail du conseil d'administration.
- 2. Mise en œuvre progressive :** l'intégration s'effectue par étapes définies ; à chaque étape, davantage de transparence, de rapidité et de traçabilité.
- 3. Culture et technique :** des systèmes modernes et une culture ouverte génèrent la confiance et protègent la réputation.

Cet article a été rédigé en co-intelligence avec le soutien de l'IA générative.



Auteurs



Michael Horvath
Diligent / Brainloop

Directeur des ventes pour la Suisse avec de nombreuses années d'expérience dans les domaines du capital-investissement, des banques d'investissement et du développement

d'entreprise. Expert en matière de gouvernance, de risque et de compliance, ainsi que de prise de décision basée sur l'IA. Il aide les équipes de direction à déployer stratégiquement des solutions GRC numériques et accompagne des entreprises en toute sécurité tout au long de leurs phases de croissance et de transformation.



Marvin Grossmann
Diligent / Brainloop

Responsable de compte senior pour la Suisse avec spécialisation dans le domaine des solutions GRC numériques. Il aide les entreprises à améliorer les processus décisionnels, à

professionnaliser le reporting et à renforcer la collaboration entre la direction et le conseil d'administration. Il apporte une solide expérience SaaS et contribue à développer les organisations, les structures et les flux de travail de manière efficace et sûre.

AGENDA SWISSBOARDFORUM

Nos prochains événements

22 JANVIER 2025

BOARDFORUM CONNECT

Arbeitsmarktpolitik trifft Governance – Was bedeutet der Wandel für unsere Gremien?

Jérôme Cosandey

Leiter Direktion für Arbeit und Mitglied des Geschäftsführungsausschusses Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Gian-Luca Lardi

Inhaber aequilag AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel Kreuz Bern | Berne

29 JANVIER 2026

PARTNER EVENT

Meine 100 ersten Tage im VR - Dos & Don'ts

Dr. Daniela Stöckli-Haze

Managing Partner Executive Career & Leadership Solution, Transformation People and Culture at Mindyourstep

Jan B. Keller

Founding Partner Executive Career Sparring & Repositioning and Leadership Solution at Mindyourstep

Hotel Widder | Zurich

2 FÉVRIER 2026

PRESIDENT CIRCLE

VRP KMU vs. Konzern – zwei Welten, eine Aufgabe?

Matthias Zurflüh

Verwaltungsratspräsident und Unternehmer in der Agrar-, Lebensmittelbranche, Präsident mehrerer Unternehmen vom KMU bis zum Grosskonzern, darunter die Milchgold Käse AG (Schweizer Käseproduktion mit Exportfokus Europa/USA) und die Fruit & Vegetables Investment Holding Group (Niederlande)

Ralph Siegl

Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, Präsident SwissBoard-Forum

Club am Rennweg AG | Zurich

3 FÉVRIER 2026

BOARDFORUM PRACTICE

Finanzkompetenz im VR: Auf dem Punkt gebracht!

Cornel Germann

Managing Direktor St.Gallen Board Programmes an der Executive School & Vize-Direktor am Institut für Law and Economics der Universität St. Gallen

Patrick Zbinden

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand am Institut für Law and Economics an der HSG

Hotel Widder | Zurich

5 FÉVRIER 2026

BOARDFORUM CONNECT

Gouverner une entreprise familiale : entre gouvernance, rôles opérationnels et dynamique familiale – retour d'expérience et boîte à outils

Alexandra Post

Présidente de Schenk Family, Associée de l'ACAD et administratrice de sociétés

Olivier de Simone

Président du Conseil de Famille et Membre du Conseil d'Administration Schenk Family, CEO AudioVitality

Anne Bobillier

Administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Hotel de la Paix | Lausanne

23 MARS 2026

PRESIDENT CIRCLE

Macht. Vertrauen. Verantwortung – VRP zwischen Inhaberfamilie und CEO

Peter Stämpfli

Inhaber und VRP Stämpfli Gruppe Bern

Sarah Schläppi

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

Klub am Bärenplatz | Berne

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

Et pour finir : de la collaboration naît la qualité



Un grand merci à nos partenaires de longue date.

Sans partenariats solides, peu de choses seraient possibles. Grâce au soutien philanthropique continu de **Raiffeisen**, **La Mobilière**, **Forvis Mazars**, **Diligent** et **Mercuri Urval**, nous aborderons l'année 2026 avec confiance, sérieux et enthousiasme, au service de nos membres, de notre mission commune et d'une culture professionnelle du CA en Suisse.

PREMIUM-PARTNER

la Mobilière

RAIFFEISEN

 Diligent

 forvis
mazars

SUPPORTING PARTNER

 MU

Reliable Leadership Advice™

Une reconnaissance qui rapproche.

Nous remercions tout particulièrement nos intervenantes et intervenants qui partagent gratuitement leurs connaissances, leurs perspectives et leur temps avec la communauté. Toutes et tous façonnent la qualité de nos manifestations, par conviction et avec une générosité énorme.

Et nous pouvons en dire de même de notre partenariat avec Laflor :

En 2025, la manufacture a rendu hommage de manière particulièrement élégante à nos conférenciers avec ses chocolats exclusifs confectionnés à la main en provenance de Zurich.

Une expression raffinée de la reconnaissance, imaginée avec autant de soin que les réflexions que nos intervenants partagent avec nous.



En collaboration avec nos partenaires, le comité a pu découvrir l'art de la dégustation de chocolat, un moment d'échange plein d'émotions.

Petit conseil au passage :

Laflor propose d'excellents cadeaux d'entreprise personnalisés, qui incarnent l'élégance, la qualité et l'authenticité. (Oui, pour une fois, c'était de la publicité.)

Recommandez-nous.

Les nouveaux membres apportent de nouvelles perspectives et enrichissent notre communauté par leur expérience, leur diversité et le dialogue. Les recommandations personnelles issues du réseau sont pour nous le moyen le plus efficace de renforcer le SwissBoardForum, que ce soit en termes de profondeur, de qualité et d'efficacité.

Restez à l'écoute. Impliquez-vous.

Nous nous réjouissons de poursuivre nos échanges avec vous en 2026, en ligne, lors de manifestations ou par le biais d'un article personnel.

IMPRESSUM

Rédacteur 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



SUPPORTING PARTNER

