



Résilience organisationnelle – Pourquoi les entreprises résilientes ont besoin d'un conseil d'administration bien informé

swissVR Monitor II/2025

Septembre 2025





Sommaire

3	Préambule
---	-----------

4	Points-clés de l'étude
---	------------------------

5	Perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales
---	--

7	Thème-clé : Résilience organisationnelle – Pourquoi les entreprises résilientes ont besoin d'un conseil d'administration bien informé
7	La résilience au niveau de l'entreprise
10	La résilience du point de vue du conseil d'administration

13	Questions liées à l'organisation du conseil d'administration
13	Organisation interne du conseil d'administration
14	Les défis du conseil d'administration
15	Spécialisations et comités

19	Interviews
19	Déborah Carlson-Burkart sur le rôle du conseil d'administration en matière de résilience organisationnelle
23	Alexandra Post sur les facteurs de résilience importants au sein du conseil d'administration
25	Philipp Perren sur la gestion de crise au sein du conseil d'administration

28	Auteurs
----	----------------

À propos de l'enquête

Le 18^e édition du swissVR Monitor s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 348 membres de conseils d'administration suisses. L'objectif de cette enquête est de recueillir les opinions des membres de conseils d'administration sur les perspectives conjoncturelles et commerciales ainsi que sur les questions de gouvernance d'entreprise. Chaque numéro traite d'un sujet d'actualité. Le thème de cette étude est la résilience organisationnelle.

Cette enquête a été réalisée par swissVR en collaboration avec la société de conseil Deloitte et la Haute école de Lucerne entre le 26 mai 2025 et le 6 juillet 2025. Les 348 participants représentent aussi bien des membres de conseils d'administration d'entreprises cotées en bourse que de petites et moyennes entreprises (PME) de tous les secteurs les plus importants de l'économie suisse. 36% des participants sont membres de conseils d'administration de petites entreprises, 34% de moyennes entreprises et 30% de grandes entreprises.

L'objectif du swissVR Monitor est, d'une part, d'orienter les membres actifs des conseils d'administration en leur permettant de comparer leur propre point de vue sur ces questions avec celui de leurs pairs. L'étude permet par ailleurs au grand public de découvrir les perspectives de membres de conseils d'administration sur des questions liées à leur activité et à la situation économique actuelle.

À propos de la méthodologie

En comparant les résultats de l'enquête avec ceux des études précédentes, il faut tenir compte du fait que le nombre de participants à l'enquête et la composition de l'échantillon étudié diffèrent à chaque fois, d'une enquête à l'autre. Les pourcentages ont été arrondis de sorte que le total des réponses soit toujours égal à cent pour cent. La taille de l'entreprise a été déterminée par rapport à ses effectifs : les petites entreprises comptent entre 1 et 49 collaborateurs, les moyennes entreprises entre 50 et 249 collaborateurs et les grandes entreprises au moins 250 collaborateurs.



Préambule

Préambule

Nous avons le plaisir de vous présenter le second numéro du swissVR Monitor de l'année 2025. Pour cette édition, nous avons interrogé 348 membres de conseils d'administration (CA) suisses. Les résultats reflètent fidèlement leur point de vue sur les perspectives conjoncturelles et commerciales ainsi que leurs opinions sur des thématiques importantes liées à leur activité d'administrateur.

La résilience est un facteur de compétitivité décisif pour la survie à long terme et le succès des entreprises. Être une organisation résiliente, ce n'est pas seulement être le mieux préparé possible et réagir de manière adaptée en cas d'événement critique, mais c'est plutôt anticiper les incidents critiques et rester durablement compétitif et capable de se développer dans un environnement de marché complexe et incertain. Ainsi, la résilience organisationnelle ne dépend pas uniquement du travail de la direction, mais elle est aussi liée, de manière déterminante, à celui du conseil d'administration. Dans ce contexte, cette nouvelle édition du swissVR Monitor examine à la fois la résilience au niveau de l'entreprise et la manière dont le conseil d'administration aborde la question de la résilience organisationnelle.

Les résultats du swissVR Monitor II/2025 montrent que la plupart des entreprises ne couvrent pas les cinq domaines nécessaires de résilience dans leur activité (finances, opérations, personnel, réputation et écologie), ce qui rend leur résilience organisationnelle incomplète. Cela s'applique

également au reporting sur la résilience de la direction au conseil d'administration. En revanche, il semble que les conseils d'administration régulièrement informés sur tous les niveaux de résilience sont mieux au fait des incidents critiques qui surviennent au sein de l'entreprise, ce qui leur permet de maintenir ou de renforcer la résilience organisationnelle.

Outre les résultats de l'enquête, le swissVR Monitor II/2025 propose également des interviews sur le thème central de cette édition avec :

- Déborah Carlson-Burkart, membre du conseil d'administration du groupe VISANA, du groupe R&S, de RUAG International, d'Alstom Network (Suisse) et de N26 ;
- Alexandra Post, présidente du conseil d'administration de Schenk, membre du conseil d'administration de HUG et de Reitzel, et présidente de l'Académie des administrateur.trice.s (ACAD) ;
- Philipp Perren, président du conseil d'administration d'Air Zermatt et d'Air-Glacières.

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes qui ont accepté d'être interviewées ainsi que tous les membres de CA qui ont participé à cette enquête. Nous vous souhaitons, chères lectrices et chers lecteurs, une lecture riche en enseignements.

Isabelle Amschwand
Présidente de swissVR

Reto Savoia
CEO Deloitte Suisse

Prof. Dr. Mirjam Gruber-Durrer
Chargée de cours IFZ / Haute école de Lucerne

Points-clés de l'étude

 **18%**
des membres de CA interrogés s'attendent à une évolution négative de la conjoncture économique en Suisse au cours des 12 prochains mois.

Les perspectives économiques s'assombrissent

Pour les 12 prochains mois, les membres de conseils d'administration sont un peu plus nombreux à anticiper une évolution négative plutôt qu'une évolution positive de la conjoncture économique. Ainsi, les perspectives s'assombrissent légèrement par rapport aux deux éditions précédentes du swissVR Monitor. Les raisons sont notamment les turbulences qui secouent le commerce international et affectent sensiblement l'économie suisse et celle de ses principaux partenaires commerciaux, mettant les marges sous pression et poussant les entreprises à reporter ou à réduire leurs investissements.

 **57%**
déclarent que leur entreprise met en œuvre des projets concrets dans le domaine de la résilience financière.

Mise en œuvre fragmentée des activités de résilience dans la plupart des entreprises

La résilience organisationnelle comprend cinq domaines: finances, opérations, personnel, réputation et écologie. Selon les personnes interrogées, seule une entreprise sur huit met en œuvre des mesures concrètes pour maintenir ou renforcer la résilience sur l'ensemble de ces cinq domaines. En raison de cette couverture incomplète, la plupart des entreprises sont potentiellement vulnérables face à des incidents critiques ou à des dommages importants qui pourraient en découler. En général, les grandes entreprises mettent en œuvre des projets de résilience sur davantage de domaines que les petites entreprises.

 **40%**
considèrent les difficultés de mesure de la résilience organisationnelle comme l'un des principaux défis.

Le manque d'expertise en résilience constitue le plus grand obstacle à la résilience

Les lacunes décrites dans la mise en œuvre d'activités concrètes de résilience s'expliquent par divers obstacles et défis. Dans ce contexte, pour près de la moitié des membres des conseils d'administration, le principal obstacle est la pénurie de personnel disposant d'une expertise en résilience. Le deuxième obstacle le plus fréquemment cité par les personnes interrogées est la (trop grande) difficulté à mesurer la résilience organisationnelle. Dans l'industrie manufacturière et chimique, le principal obstacle mentionné est le manque de sensibilisation ou de compréhension de la résilience.

 **89%**
des membres de conseils d'administration reçoivent un reporting régulier sur la résilience financière de la part de la direction.

Le reporting sur la résilience de la direction au conseil d'administration reste perfectible

Parmi les membres de conseils d'administration interrogés, un sur huit déclare que le conseil reçoit un reporting régulier couvrant l'ensemble des cinq domaines de la résilience. À l'inverse, dans un conseil sur dix, le reporting ne couvre qu'un seul domaine de la résilience organisationnelle au maximum, ce qui reflète un flux d'informations très limité entre la direction et le conseil d'administration. De plus, le reporting sur la résilience est en moyenne moins étoffé dans les petites entreprises que dans les grandes.

 **42%**
de membres de conseils d'administration en plus sont informés des incidents critiques au sein de l'entreprise lorsqu'un reporting complet sur la résilience de l'entreprise est en place.

Un reporting complet sur la résilience améliore la connaissance des incidents critiques.

Plus le nombre de domaines de résilience couverts dans le reporting est élevé, mieux les membres des conseils d'administration sont informés des incidents critiques dans leur entreprise, tels que les baisses de la demande, les cyberattaques ou les problèmes liés au personnel. Concrètement, près de la moitié des répondants qui ont reçu un reporting de résilience couvrant quatre ou cinq domaines indiquent avoir eu connaissance d'un tel incident au cours des 24 derniers mois. Lorsque moins de domaines sont couverts, cette proportion chute à environ un tiers.

 **45%**
créent des comités au sein du conseil d'administration.

Les comités, principalement dans les grandes entreprises et dans le secteur financier

Près de la moitié des conseils d'administration créent des comités sur différents sujets. Dans les grandes entreprises, c'est le cas dans les trois quarts des conseils, tandis que dans les petites entreprises, cela concerne seulement un quart d'entre eux. Si l'on examine les secteurs d'activité dans lesquels évoluent les entreprises sondées, ce sont surtout celles du secteur financier qui créent des comités: sept conseils sur dix disposent d'au moins un comité dans ce secteur. Dans la plupart des autres secteurs, moins de la moitié des conseils d'administration ont un comité. Cependant, dans de nombreux conseils, des membres se voient attribuer des responsabilités spécifiques ou des domaines de spécialisation.



Perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales



Les perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales pour les 12 prochains mois continuent de suivre la tendance à la baisse observée lors des deux dernières éditions du swissVR Monitor (voir figure 1). Ces résultats sont principalement liés aux risques économiques et aux facteurs d'incertitude. Les turbulences qui secouent le commerce international affectent considérablement les perspectives économiques des principaux partenaires commerciaux ainsi que celles de l'économie suisse. Dans ce contexte, les entreprises anticipent une baisse des marges et une moindre propension à investir, comme l'a notamment montré l'enquête de Deloitte auprès des CFO du premier semestre 2025. Si ces évolutions touchent directement l'économie suisse, elles l'affectent aussi indirectement, car elles accentuent la faiblesse de la demande sur les marchés voisins comme l'Allemagne et la France, vers lesquels les entreprises suisses exportent. Il n'est pas encore possible d'évaluer précisément comment l'évolution de la politique douanière entre les États-Unis et la Suisse, postérieure à la collecte des données, influencera les perspectives conjoncturelles.

La majorité des membres des conseils d'administration interrogés (69%) s'attendent à une évolution neutre de la conjoncture au cours des 12 prochains mois. Par ailleurs, le solde montre une légère prédominance des attentes négatives (13% de positives contre 18% de négatives). Dans l'ensemble, ce climat est cohérent avec les autres prévisions actuelles, qui anticipent une croissance de l'économie suisse pour 2025 et 2026, mais qui reste nettement inférieure à la moyenne à long terme.

La moitié des membres des conseils d'administration (49%) s'attendent également à une évolution neutre dans leur propre secteur au cours des 12 prochains mois. Un tiers des personnes interrogées (32%) exprime des perspectives positives pour leur secteur, tandis qu'un cinquième (19%) envisage un scénario négatif. Les perspectives sont plus optimistes que la moyenne dans le secteur de la construction et de l'immobilier (47% d'attentes positives contre 11% de négatives), dans le secteur pharmaceutique et de la santé (42% de positives contre 18% de négatives), ainsi que dans celui des technologies de l'information et de la communication (42% de positives contre 19% de négatives). Ainsi, l'optimisme a nettement progres-

sé dans l'industrie pharmaceutique et de la santé malgré les incertitudes actuelles liées aux droits de douane, tandis que le pessimisme tend plutôt à s'installer dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les attentes sont inférieures à la moyenne dans l'industrie des biens de consommation (10% d'attentes positives contre 48% de négatives) ainsi que dans l'industrie manufacturière et la chimie (7% de positives contre 32% de négatives), ce qui est lié à leur forte dépendance aux exportations ou à la faiblesse de la demande étrangère.

Pour leur propre entreprise, la moitié des membres de conseils d'administration (49%) prévoit une évolution positive dans les 12 prochains mois. Une part importante, soit 40%, prévoit une évolution neutre, et seulement

une personne sur dix anticipe une évolution négative (11%). Les membres de conseils d'administration des secteurs des services aux entreprises (61% d'attentes positives pour leur propre entreprise contre 6% de négatives), des technologies de l'information et de la communication (58% de positives contre 6% de négatives) et de la construction et de l'immobilier (56% de positives contre 7% de négatives) se montrent plus confiants que dans d'autres secteurs. Les perspectives commerciales sont inférieures à la moyenne dans l'industrie manufacturière et la chimie (36% de positives contre 25% de négatives), tandis que dans le commerce et l'industrie des biens de consommation, elles sont même globalement négatives (29% positives contre 38% négatives).

Fig. 1 Perspectives économiques, sectorielles et commerciales sur les douze prochains mois [swissVR Monitor I/2021 jusqu'à II/2025]

Question : Comment jugez-vous les perspectives économiques/sectorielles/commerciales sur les douze prochains mois ?

Remarque : le total n'atteint pas 100 % en raison des réponses neutres





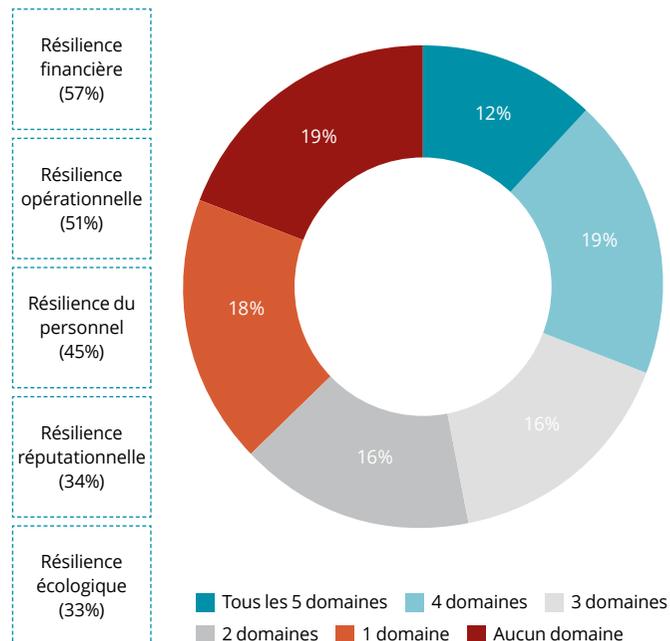
Thème-clé : Résilience organisationnelle – Pourquoi les entreprises résilientes ont besoin d'un conseil d'administration bien informé

Cyberattaques, baisses de la demande, conflits géopolitiques ou encore «shitstorms»... Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une multitude de défis de différentes natures et aux risques qui en découlent. Elles doivent être préparées à ces nombreuses perturbations afin de rester armées pour l'avenir, même dans un environnement commercial en muta-

tion. Cette capacité est appelée résilience organisationnelle et ne se limite pas à une approche défensive ; elle inclut également l'agilité, la proactivité et la capacité de croissance dans des conditions de marché complexes et incertaines. Par conséquent, la résilience organisationnelle est ancrée à la fois au niveau opérationnel et stratégique de l'entreprise, et elle est largement façonnée par le travail du conseil d'administration. Nous examinerons ci-après la résilience au niveau de l'entreprise avant de nous concentrer sur le rôle du conseil d'administration dans ce domaine.

Fig. 2 Mise en œuvre d'activités spécifiques dans les cinq domaines de résilience suivants

Question : Comment votre entreprise construit-elle sa résilience organisationnelle dans les domaines suivants ? Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent. Option de réponse : Mise en œuvre d'activités



La résilience au niveau de l'entreprise

La résilience organisationnelle comprend tous les domaines de l'entreprise, et on peut distinguer les cinq domaines de résilience suivants :

- Résilience financière (profit/perte, actifs, liquidité, etc.)
- Résilience opérationnelle (produits et services, clients, données, technologie, etc.)
- Résilience du personnel (culture, direction, santé, etc.)
- Résilience réputationnelle (confiance du public, marque, image, etc.)
- Résilience écologique (risques environnementaux et climatiques, durabilité, etc.)

Pour être résilientes à tous les niveaux, les entreprises doivent développer et maintenir leur résilience dans ces cinq domaines (voir fig. 2). Dans ce contexte, selon les membres des conseils d'administration, la majorité des entreprises mettent en œuvre des activités ou des projets concrets en matière de résilience financière ou opérationnelle (57% et 51%). Un peu moins de la moitié des entreprises (45%) le font pour le personnel, tandis qu'elles

sont seulement un tiers à le faire dans les domaines de la réputation ou de l'environnement (34% et 33%).

Dans l'analyse cumulée, il apparaît que seule une entreprise sur huit (12%) couvre les cinq domaines de résilience par ses activités. Ainsi, près de neuf entreprises sur dix (88%) ne sont pas préparées aux risques ou aux incidents potentiels sur au moins un des domaines. Il est frappant de constater que plus d'un tiers des personnes interrogées (37%) déclarent que leur entreprise met en œuvre des projets axés sur la résilience dans un domaine seulement. Dans ce contexte, ces entreprises semblent vulnérables. La taille de l'entreprise exerce une influence décisive sur la mise en œuvre des activités de résilience. Alors que seulement un tiers des personnes interrogées issues de petites entreprises (33%) indiquent trois domaines ou plus, cette proportion est presque deux fois plus élevée (61%) parmi les membres des conseils d'administration de grandes entreprises.

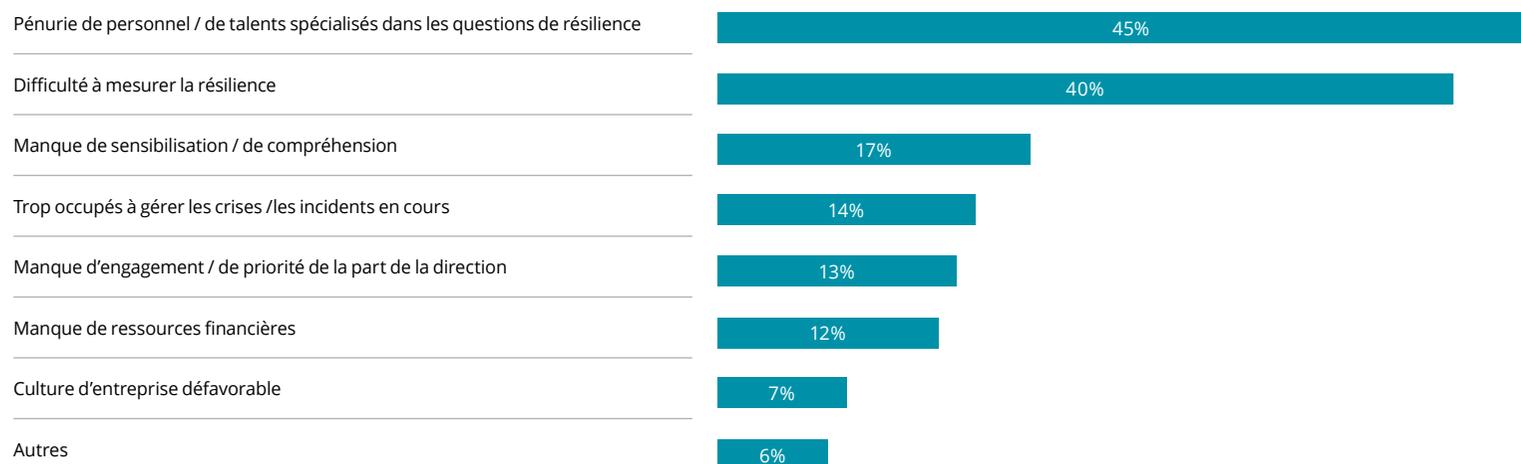
Comme peu d'entreprises mettent en œuvre leurs activités de résilience dans tous les domaines, la question se pose de savoir ce qui empêche les autres de le faire (voir figure 3). Les membres des conseils d'administration

citent principalement deux raisons : un manque de personnel disposant d'une expertise en résilience (45%) et la difficulté à mesurer la résilience (40%). Les personnes interrogées dans les grandes entreprises mentionnent plus souvent les difficultés liées à la mesurabilité de la résilience que le manque de personnel. Ce résultat semble plausible étant donné que les activités de résilience sont plus importantes dans ces entreprises : il y a relativement plus de collaborateurs disponibles pour les projets de résilience, ce qui met davantage en lumière la question de la mesure comme obstacle potentiel.

Ces deux principaux obstacles sont mentionnés dans presque tous les secteurs, à l'exception de l'industrie manufacturière et de la chimie. Dans ces secteurs, les membres des conseils d'administration relèvent avant tout un manque de sensibilisation ou de compréhension de la résilience (39%). Étant donné que les entreprises de l'industrie manufacturière et de la chimie ne sont fondamentalement pas moins exposées aux risques ou aux facteurs perturbateurs potentiels, et que leurs perspectives économiques pour les 12 prochains mois sont, comme indiqué plus haut, inférieures à la moyenne, il est nécessaire d'agir.

Fig. 3 Obstacles à la résilience organisationnelle

Question : Quels sont les principaux obstacles à la résilience organisationnelle de votre entreprise ?



Lorsqu'ils se projettent dans l'avenir, les membres des conseils d'administration identifient, en raison de la situation mondiale actuelle, divers défis pour la résilience de leurs entreprises (voir figure 4). Pour les 12 prochains mois, les personnes interrogées estiment que leurs entreprises seront principalement confrontées à des défis liés à stabilité financière (42%), l'acquisition de clients (37%) et la stratégie en matière de personnel (35%). L'accent est donc mis sur la résilience financière, opérationnelle (clients) et humaine.

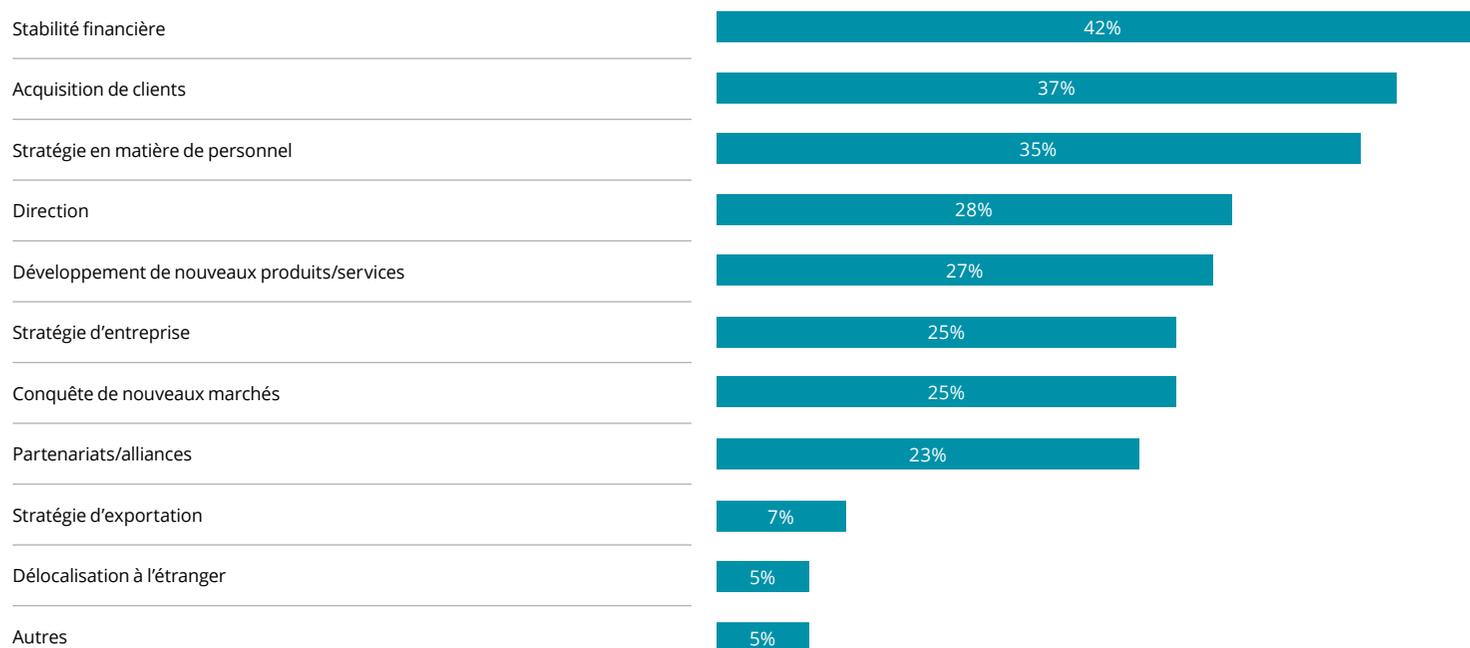
De plus, ces trois défis sont directement liés à l'environnement de marché incertain évoqué au début, notamment les perturbations qui secouent le commerce international et les risques de débouchés qui en résultent, lesquels pèsent sur les perspectives financières et sur l'acquisition de nou-

veaux clients. En conséquence, la volonté d'investir des entreprises diminue, s'agissant notamment du (nouveau) personnel. Par exemple, selon d'autres enquêtes, la proportion d'entreprises qui remplacent des postes juniors par l'utilisation de l'intelligence artificielle tend à augmenter.

Le fait que très peu d'entreprises mettent en œuvre des activités dans tous les domaines de résilience montre clairement qu'elles doivent agir. Et, pour combler les lacunes en matière de résilience organisationnelle, il faut pouvoir compter sur des collaborateurs qui disposent de connaissances solides. Les entreprises devraient en outre avoir pour objectif d'évaluer dans un premier temps leurs efforts en matière de résilience.

Fig. 4 Les défis futurs de la résilience organisationnelle

Question : Compte tenu de la situation mondiale actuelle, dans quels domaines, selon vous, la résilience de votre entreprise sera-t-elle mise en difficulté au cours des 12 prochains mois ? Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent.



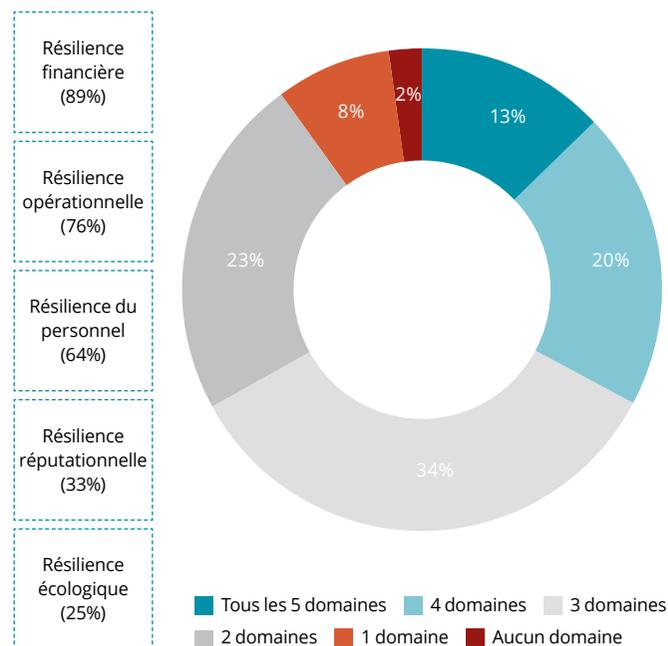
La résilience du point de vue du conseil d'administration

À l'instar des activités et des projets au niveau de l'entreprise (voir figure 2), la question se pose de savoir sur lesquels des cinq domaines de la résilience le conseil d'administration reçoit régulièrement des informations de la part de la direction (voir figure 5). Neuf personnes interrogées sur dix (89%) déclarent recevoir un reporting sur la résilience financière. Trois sur quatre confirment en recevoir au sujet de la résilience opérationnelle (76%) et deux tiers sur la résilience liée au personnel (64%). Comme pour les activités au niveau de l'entreprise, la résilience réputationnelle (33%) et la résilience écologique (25%) reçoivent relativement peu d'attention.

Si l'on considère ces données de manière cumulative, cela signifie que seul un membre de conseil d'administration sur huit (13%) est régulièrement informé par la direction sur l'ensemble des cinq domaines de la résilience. À l'autre extrémité du spectre, un dixième des membres de conseils d'administration ne reçoit un reporting que sur un seul domaine de résilience au maximum. Dans ces cas, le flux d'informations de la direction vers le conseil d'administration est donc très limité.

Fig. 5 Reporting sur la résilience fait par la direction au conseil d'administration

Question : Parmi les différents domaines de résilience suivants, quels sont ceux sur lesquels votre conseil d'administration est-il régulièrement informé (au moins une fois par trimestre) par la direction ? Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent.



Comme pour les activités de résilience, la taille de l'entreprise a également une influence déterminante sur le reporting en matière de résilience. Ainsi, 60% des répondants issus de petites entreprises indiquent recevoir un reporting sur trois domaines ou plus, tandis que cette proportion atteint 82% parmi les membres de conseils d'administration de grandes entreprises. Ce résultat peut s'expliquer par une institutionnalisation plus forte du flux d'information entre la direction et le conseil d'administration dans les grandes structures.

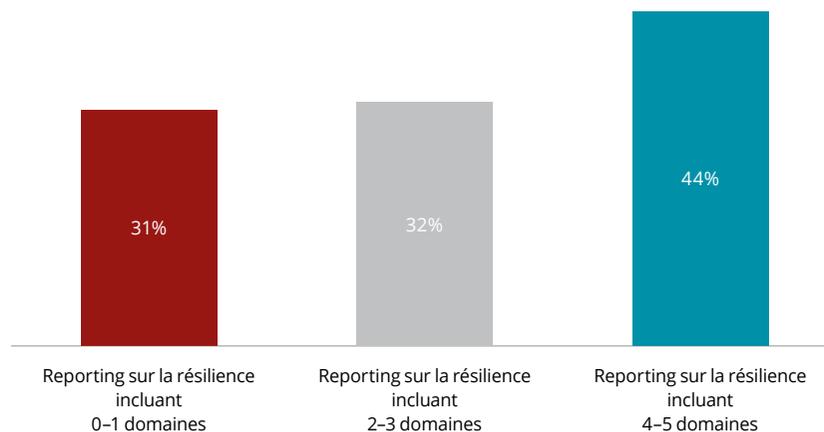
L'ampleur du reporting sur la résilience n'est pas sans conséquence : elle a notamment un impact direct sur le degré de connaissance des membres de conseils d'administration concernant les incidents critiques survenus dans leur entreprise, tels que des baisses de la demande, des cyberattaques ou des problèmes de personnel (voir figure 6). Parmi les répondants qui reçoivent un reporting couvrant quatre ou cinq domaines, 44% déclarent avoir eu connaissance d'un tel incident au cours des 24 derniers mois. En revanche, lorsque le reporting ne couvre que deux à trois domaines ou au maximum un seul domaine, cette proportion tombe respectivement à 32% et 31%.

Ainsi, un reporting sur la résilience comprenant quatre ou cinq domaines augmente la probabilité qu'un membre de conseil d'administration soit informé d'un incident critique dans l'entreprise jusqu'à 42% (passant de 31 points de pourcentage à 44 points de pourcentage). La faible différence entre les deux autres groupes montre également que les éventuelles lacunes dans le reporting, ou l'absence de plus d'un domaine, se répercutent déjà sur le degré d'information.

L'examen de la résilience organisationnelle par le conseil d'administration confirme les observations relatives au reporting (voir figure 7). Ainsi, selon les membres du conseil d'administration, la plupart des affirmations s'appliquent en grande partie à la majorité des domaines de résilience, mais pas à tous. Par exemple, selon leur auto-évaluation, la plupart des membres de conseils d'administration connaissent les risques qui pèsent sur l'entreprise et les menaces qui en découlent pour la majorité des domaines de résilience (60%). De même, la majorité des répondants estime que la résilience organisationnelle de leur entreprise est adaptée au niveau général de menace pour la plupart des domaines (59%). Un peu plus de la moitié considère que leur conseil d'administration est informé des activités internes de résilience pour la majorité des domaines (53%).

Fig. 6 Membre du conseil d'administration informé des incidents

Question : Votre entreprise a-t-elle été confrontée à des incidents critiques au cours des 24 derniers mois (par ex. s'agissant de la sécurité de vos données, de votre réputation ou de géopolitique) ? Option de réponse : oui (par nombre de domaines inclus dans le reporting sur la résilience)

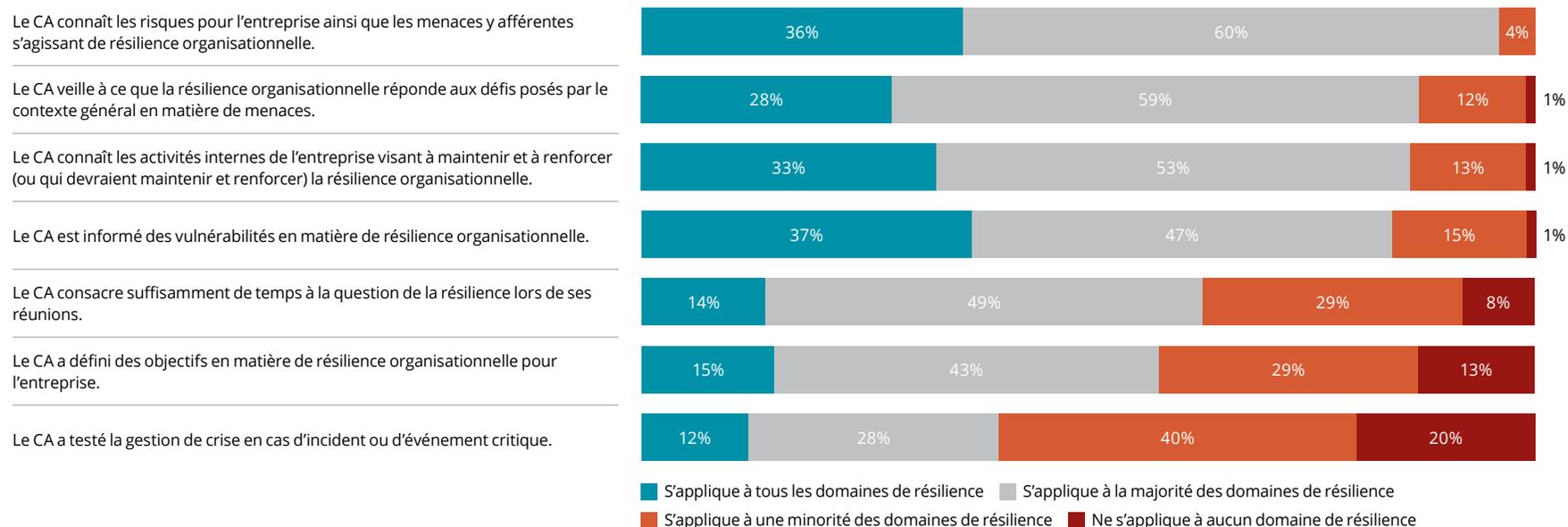


C'est un tout autre tableau qui se dessine en matière de gestion de crise en cas d'incident critique dans l'entreprise. Six personnes interrogées sur dix (60%) indiquent en effet que leur conseil n'a simulé l'occurrence d'une situation d'urgence que pour une minorité des domaines de résilience, voire ne l'a pas fait du tout. De plus, un peu plus de la moitié seulement des membres de conseils d'administration interrogés (58%) fixent des objectifs pour la majorité ou la totalité des domaines de résilience.

Dans la grande majorité des entreprises, les rapports de la direction au conseil d'administration ne couvrent pas tous les niveaux de résilience. Ce résultat appelle l'action car, dans le cas contraire, les membres du conseil d'administration ne seront pas tous informés de la même manière des incidents critiques survenus dans l'entreprise, ce qui compliquera leur tâche de maintenir ou de renforcer la résilience organisationnelle.

Fig. 7 Les conseils d'administration et la résilience organisationnelle

Question : Dans quelle mesure les affirmations suivantes s'appliquent-elles à votre conseil d'administration ?





Questions liées à l'organisation du conseil d'administration

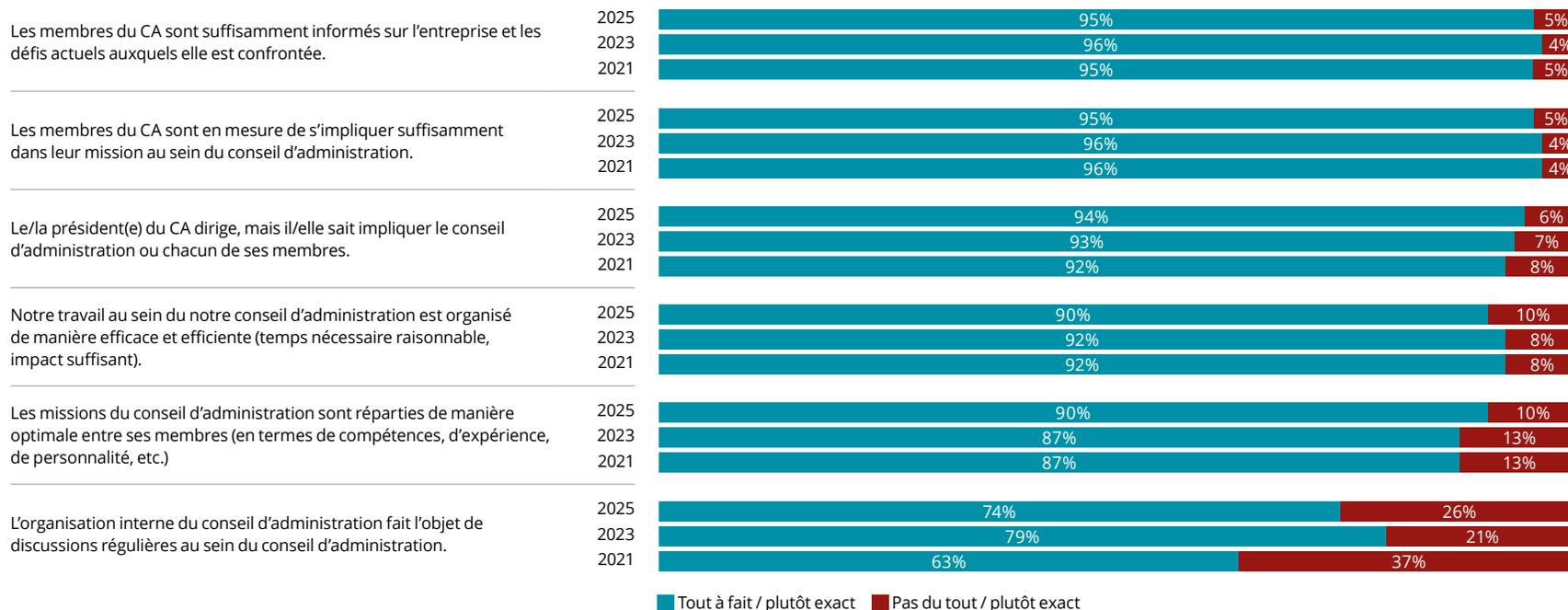
Organisation interne du conseil d'administration

Dans le travail du conseil d'administration, la répartition des tâches et l'influence des différents membres jouent un rôle déterminant. Comme lors des enquêtes menées il y a deux et quatre ans dans le cadre du swissVR Monitor II/2021 et II/2023, les administrateurs évaluent, dans l'ensemble, ces aspects de manière positive (voir figure 8). Dans l'ensemble, les appréciations des membres de conseils d'administration sont très proches de celles des années précédentes, ce qui reflète une perception stable dans le temps.

Presque tous les membres de conseils d'administration (95%) estiment qu'eux-mêmes et leurs collègues sont suffisamment informés sur l'entreprise et les défis auxquels elle est confrontée. Une part identique (95%) considère que les membres du conseil d'administration sont en mesure de s'impliquer suffisamment dans leur mission au sein du conseil d'administration. La proportion de ceux qui estiment que le/la président(e) du CA dirige, mais sait impliquer les autres membres de manière appropriée, est presque aussi élevée (94%). Les deux affirmations selon lesquelles le tra-

Fig. 8 Organisation interne du conseil d'administration

Question : Parmi les affirmations suivantes, quelles sont celles qui s'appliquent à votre CA ?



vail du CA est organisé de manière efficace et efficiente et que les missions sont réparties de manière optimale entre les membres recueillent également un très large soutien (90% dans les deux cas).

Par rapport aux affirmations précédentes, relativement peu de personnes interrogées indiquent que l'organisation interne fait l'objet de discussions régulières au sein de leur conseil d'administration. Cela est vrai dans trois cas sur quatre (74%), ce qui représente tout de même une nette majorité des conseils d'administration. Pour toutes les affirmations décrites, les différences entre les tailles des entreprises et les secteurs d'activité sont faibles.

Les défis du conseil d'administration

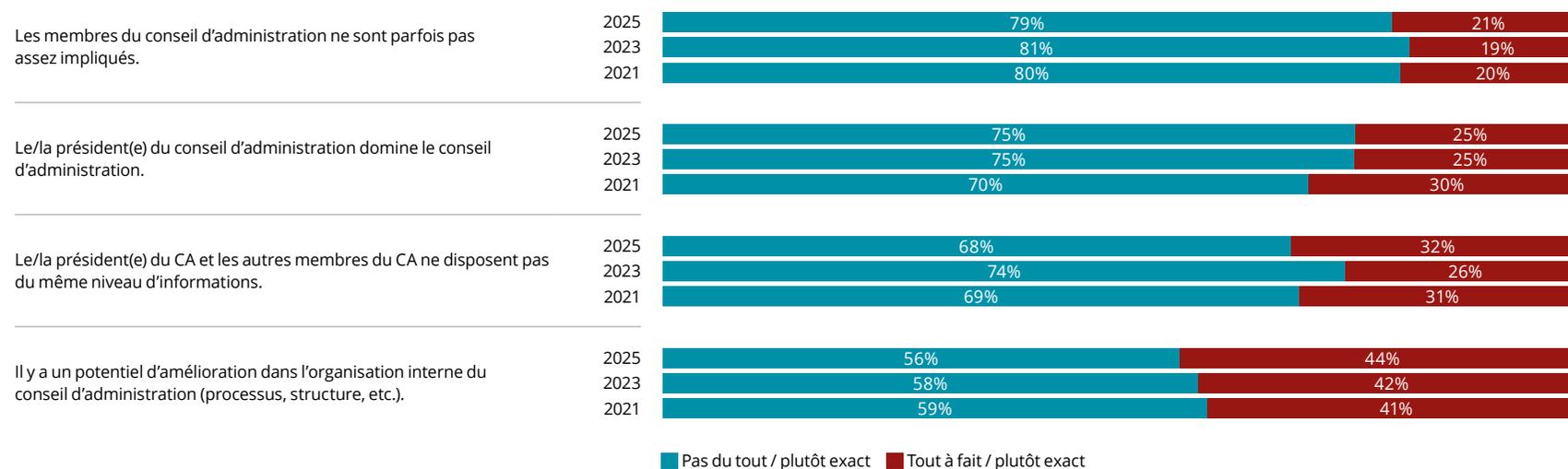
L'organisation interne peut également poser des défis au conseil d'administration. Les opinions exprimées sur ces défis confirment d'une part les

résultats positifs des affirmations précédentes, mais elles révèlent également un potentiel d'amélioration (voir figure 9).

Comme lors des enquêtes menées il y a deux et quatre ans, une personne interrogée sur cinq (21%) estime que certains membres du conseil d'administration ne sont parfois pas assez impliqués. Une personne sur quatre (25%) considère que la domination du (de la) président(e) du CA constitue un défi notable, tandis qu'une sur trois (32%) pointe du doigt la différence de niveau d'information entre le président ou la présidente du CA et les autres membres. Près de la moitié des personnes interrogées (44%) considère que l'organisation interne renferme un potentiel d'amélioration (processus, structures, etc.). Ces résultats montrent que, malgré une évaluation globalement positive, il existe également un besoin d'action en matière de collaboration au sein du conseil d'administration. Ces résultats sont également relativement similaires dans les entreprises de différents secteurs et tailles.

Fig. 9 Les défis du conseil d'administration

Question : Parmi ces affirmations, lesquelles sont exactes ?



Spécialisations et comités

Environ deux tiers des répondants (63%) rapportent que leur conseil d'administration attribue des responsabilités spécifiques ou des domaines de spécialisation à ses membres. (voir figure 10). Ce résultat correspond à celui obtenu il y a deux et quatre ans (swissVR Monitor II/2023 : 63%, swissVR Monitor II/2021 : 62%).

La taille de l'entreprise a une influence déterminante sur la proportion de CA qui attribuent des responsabilités spécifiques ou des domaines de spécialisation à leurs membres. C'est le cas dans sept grandes entreprises sur dix (71%), tandis qu'un peu plus de la moitié seulement des petites entreprises (56%) attribuent des missions spécifiques à certains membres du

conseil d'administration. Cela s'explique notamment par le nombre plus élevé de membres dans les conseils d'administration des grandes entreprises par rapport aux petites entreprises (7 contre 4,8 membres). Les responsabilités spécifiques ou les domaines de spécialisation sont attribués plus souvent que la moyenne dans le secteur financier (75%) et moins souvent que la moyenne dans le secteur des services aux entreprises (50%).

Près de la moitié des personnes interrogées (45%) indiquent que leur conseil d'administration a mis en place des commissions ou comités. Ce chiffre est très proche de celui observé il y a deux et quatre ans (43% dans les deux cas).

Fig. 10 Responsabilités spécifiques / spécialisations et comités

		Nous avons attribué des responsabilités particulières ou des domaines de spécialisation aux membres du conseil	Nous avons mis en place des comités au sein du conseil d'administration
Total II/2025		63%	45%
Total II/2023		63%	43%
Total II/2021		62%	43%
Par taille d'entreprise (II/2025)	Petites entreprises	56%	27%
	Entreprises de taille moyenne	64%	37%
	Grandes entreprises	71%	75%
Par secteur d'activité (II/2025)	Services aux entreprises	50%	6%
	Commerce / industrie des biens de consommation	57%	38%
	Services financiers	75%	71%
	Pharmaceutique / sciences du vivant / medtech / santé	70%	55%
	Production / produits chimiques	61%	36%
	Technologies de l'information et de la communication	52%	32%
	Construction / immobilier	60%	29%

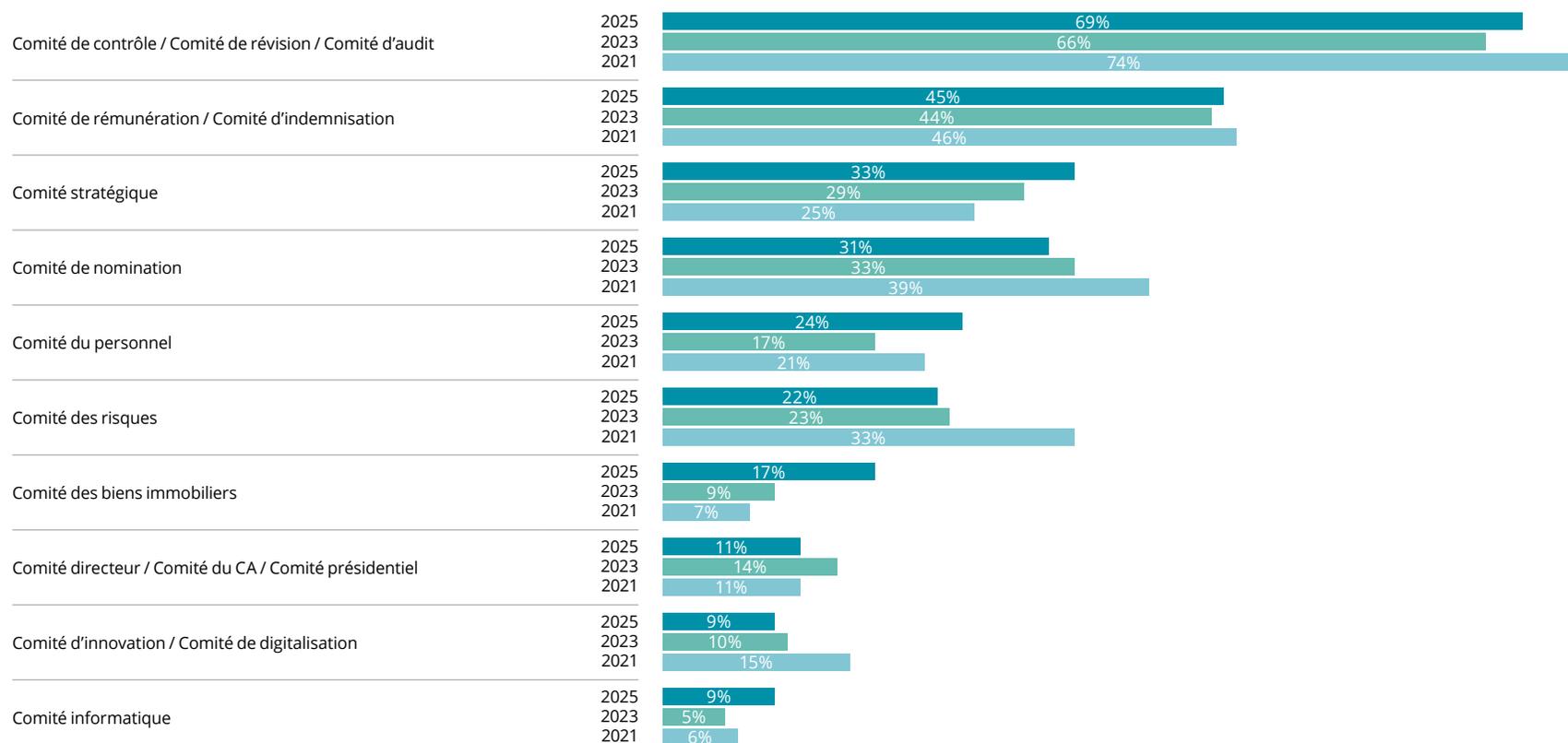
Les différences liées à la taille de l'entreprise et au secteur sont encore plus marquées pour les comités que pour les responsabilités spécifiques et les domaines de spécialisation. Ainsi, dans les grandes entreprises, trois conseils d'administration sur quatre (75%) mettent en place des comités, tandis que cette proportion n'atteint qu'un quart (27%) dans les petites entreprises. Parmi les différents secteurs, les comités sont particulièrement présents dans l'industrie financière (71%), ce qui s'explique notamment par le fait que la FINMA impose aux banques d'une certaine taille de disposer d'un comité d'audit et de gestion des risques. En revanche, les conseils

d'administration du secteur des services aux entreprises constituent très rarement des comités (6%).

Deux tiers des membres de conseils d'administration (69%) disposant d'au moins un comité déclarent avoir un comité d'audit ou de révision (voir figure 11). Ce comité est de loin le plus répandu, ce qui est probablement lié, d'une part, au volume de travail associé, et d'autre part, aux recommandations en matière de bonne gouvernance pour les entreprises cotées (par exemple economiesuisse) ainsi qu'aux prescriptions des autorités de

Fig. 11 Types de comités

Question : Quels sont les comités existants ? [Plusieurs réponses possibles, n=156]



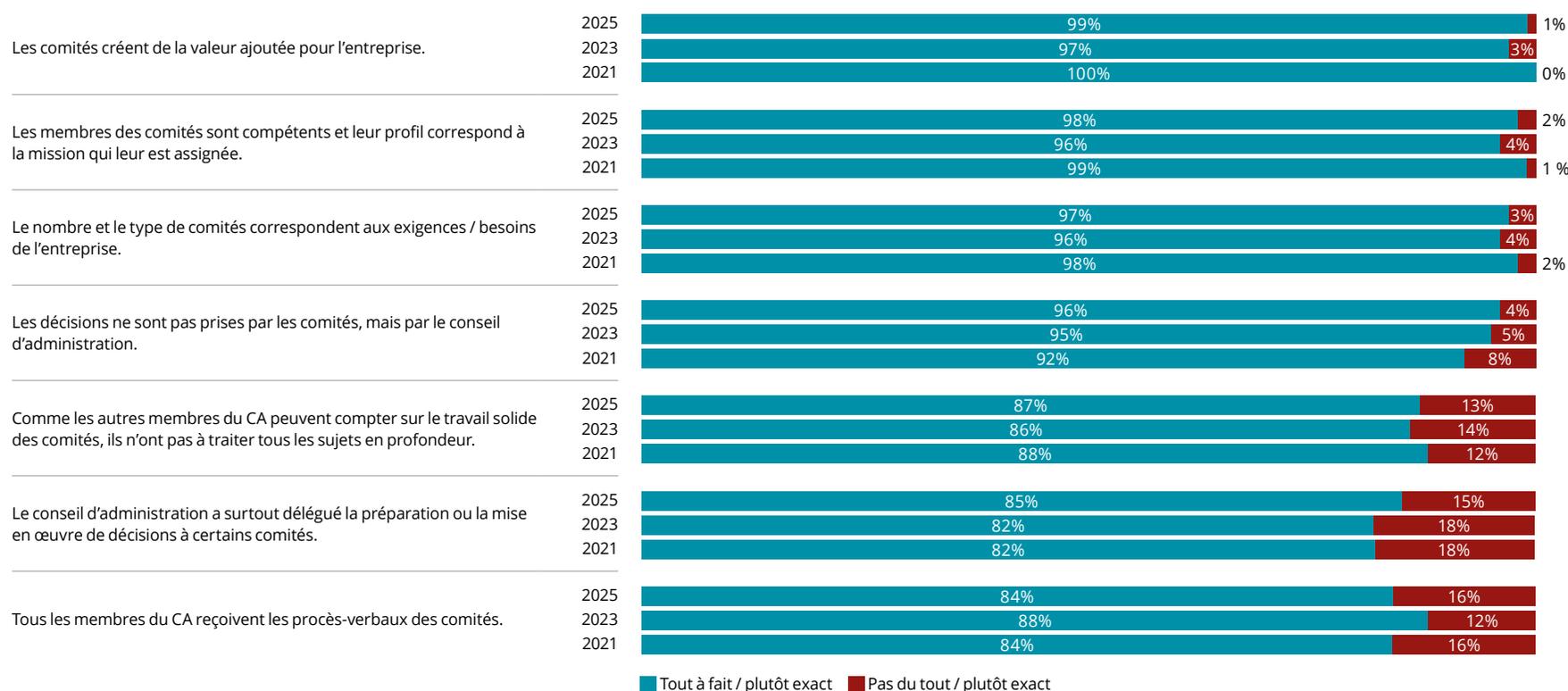
régulation comme la FINMA. De manière similaire, les comités de rémunération (45%) sont également largement répandus, car ils sont légalement obligatoires dans les entreprises cotées en bourse. Par ailleurs, il existe une grande diversité parmi les différents types de comités créés, laquelle reflète les besoins variés de chaque entreprise et de son conseil d'administration.

En ce qui concerne la répartition des différents types de comités, certaines évolutions sont observables au cours des dernières années. Parmi les changements notables, on peut citer l'augmentation des comités stratégiques (+8 points de pourcentage depuis le deuxième semestre

2021) et la diminution simultanée des comités des risques (-11 points de pourcentage), ce qui pourrait s'expliquer par le fait que les risques et leurs implications sont aujourd'hui moins souvent abordés de manière isolée et davantage intégrés dans les discussions stratégiques et les débats au sein du conseil d'administration dans son ensemble. Un phénomène similaire est observé pour les évolutions concernant le comité de nomination (-8 points de pourcentage) et le comité du personnel (+3 points de pourcentage), avec une tendance à intégrer les thèmes du premier dans le second. L'augmentation des comités des biens immobiliers (+10 points de pourcentage) peut être attribuée, entre autres, aux efforts accrus et aux réglementations concernant la durabilité des nouvelles constructions.

Fig. 12 Évaluation des comités

Question : Veuillez indiquer quelles affirmations concernant les comités de votre CA sont exactes : [n=156]



De plus, les membres des conseils d'administration évaluent le travail des comités de manière globalement très positive (voir figure 12). Presque toutes les personnes interrogées (99%) confirment que les comités de leur conseil d'administration créent de la valeur ajoutée pour leur entreprise. De même, presque tous les membres des conseils d'administration estiment que leurs collègues des comités sont compétents et que leur profil correspond à la mission qui leur est assignée (98%), ou que le nombre et le type de comités sont appropriés (97%).

En outre, selon près de la totalité des membres de conseils d'administration (96%), les décisions ne sont pas prises dans les comités, mais au sein du conseil d'administration dans son ensemble. Ce résultat est conforme aux dispositions légales selon lesquelles le conseil d'administration peut uniquement « répartir entre ses membres, pris individuellement ou groupés en comités, la charge de préparer et d'exécuter ses décisions ou de surveiller certaines affaires » (CO 716a/2).

Si les sondés sont légèrement moins d'accord avec les autres affirmations, ils le restent néanmoins suffisamment. Par exemple, 87% des répondants sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord pour dire que leur conseil d'administration peut compter sur les comités pour effectuer un travail sérieux ; 85% estiment que leur CA a délégué la préparation ou la mise en œuvre des décisions à des comités spécifiques et 84% affirment que tous les membres de CA reçoivent des procès-verbaux des comités. Dans l'ensemble, l'évaluation par les sondés du travail des comités est très similaire à celle des années 2023 et 2021, ce qui démontre que l'enquête du swissVR Monitor reste un baromètre fiable et solide des évaluations des membres des conseils d'administration au fil du temps.



Interviews

Le rôle du conseil d'administration en matière de résilience organisationnelle

Déborah Carlson-Burkart, membre du conseil d'administration du groupe VISANA, du groupe R&S, de RUAG International, d'Alstom Network (Suisse) et de N26 (présidente des comités de nomination et de rémunération respectifs et membre des comités d'audit)

« Les entreprises qui abordent la résilience uniquement dans certains domaines négligent souvent les interactions entre les différents niveaux de résilience, ce qui peut avoir des conséquences parfois graves. J'ai vécu une situation dans laquelle le fait de tenter de surmonter une crise uniquement par des réductions de coûts et des coupes budgétaires a en fait aggravé le problème : les collaborateurs se sont sentis déstabilisés et peu valorisés, ce qui a amplifié le turnover et affecté négativement l'ambiance de travail. »

swissVR Monitor: La résilience d'une entreprise s'articule autour de différents axes : les finances, l'exploitation/les opérations, le personnel, l'écologie et la réputation. Quel est le rôle et quelles sont les tâches du conseil d'administration pour garantir la résilience organisationnelle dans tous les domaines ?

Déborah Carlson-Burkart: Au début de ma carrière, avant de devenir membre de conseil d'administration, je n'ai travaillé que dans des entre-



Déborah Carlson-Burkart est membre de conseils d'administration et de surveillance de diverses entreprises en Suisse et à l'étranger (groupe coté en bourse, entreprise publique, start-up/licorne et société financée par des fonds privés), toutes en phase de transformation dynamique. Pendant plus de 15 ans, elle a dirigé les départements juridiques d'entreprises multinationales dans les secteurs de la finance, de la technologie et de l'ingénierie, et a été membre de la direction. Depuis 2015, elle travaille comme conseillère juridique indépendante et Of-Counsel chez Eversheds Sutherland en Suisse, où elle se spécialise en droit des sociétés, gouvernance d'entreprise, gestion des risques et conformité. Elle est également professeure invitée en gouvernance d'entreprise et conformité dans le cadre du programme EMBA de l'Université de Saint-Gall (HSG) et responsable pédagogique de la faculté Risk & Compliance à la Swiss Board School. Son parcours universitaire comprend des études de droit et l'examen du barreau de Zurich, un LL.M. à la Duke University ainsi que des formations continues au MIT, à l'INSEAD et à Harvard.

prises et, plus tard, j'ai accompagné, en tant qu'avocate externe, des entreprises qui traversaient de profondes transformations, déclenchées par des enquêtes externes (FBI, SEC, ministère public fédéral, etc.), des difficultés financières, une forte rotation du personnel ou des lacunes opérationnelles et leurs conséquences

La leçon que j'en ai tirée, c'est que la résilience n'est pas un sujet secondaire, mais un principe stratégique essentiel dans la gestion d'une entreprise. Le conseil d'administration doit comprendre la résilience comme un concept global qui englobe à parts égales les finances, les opérations,

le personnel, l'écologie et la réputation. Il ne suffit pas de miser uniquement sur certains piliers. En tant que conseil d'administration, notre tâche consiste plutôt à entraîner continuellement notre résilience, comme on entraîne un muscle lorsqu'on fait du sport, et à ne pas avoir peur de solliciter ce muscle, tout en favorisant une culture qui perçoit le changement comme une opportunité, aborde ouvertement les risques et maintient l'entreprise opérationnelle, même en temps de crise. À titre personnel, le fait d'avoir moi-même surmonté de nombreux défis difficiles m'est utile dans cette mission : cette résilience personnelle me permet d'apporter du calme et de donner orientation dans les périodes de turbulence.

Je vais vous donner un exemple concret : chez la banque en ligne européenne N26, j'ai pu constater à quel point des interventions réglementaires peuvent mettre l'ensemble du modèle économique à rude épreuve. Après une croissance fulgurante, l'entreprise s'est vu imposer par la BaFin (l'autorité allemande de régulation financière) une limite de croissance de sa clientèle, car ses processus de conformité n'étaient plus assez évolutifs et ne suivaient plus le rythme de la croissance. Pour une fintech dynamique comme N26, cette décision a été un coup dur : les projets d'expansion ont été suspendus, des millions ont été investis dans le système informatique et la conformité, et le lancement de nouveaux produits a été interrompu. L'ambiance était tendue, la pression sur la direction était énorme, et, sur le plan personnel, c'était une période où la résilience était plus nécessaire que jamais. Il a fallu mettre en œuvre les améliorations décidées avec persévérance, parfois malgré des résistances internes et certaines négligences. C'est uniquement grâce à cette ténacité et à une collaboration étroite avec les autorités que la limite de croissance a pu être levée. La voie était alors de nouveau libre pour N26. Cette expérience me confirme que la résilience ne se trouve pas seulement dans la conception des processus, mais qu'elle est aussi une attitude, caractérisée par la volonté d'apprendre, la capacité d'adaptation organisationnelle et la persévérance individuelle.

swissVR Monitor : La résilience organisationnelle peut être discutée tant au sein du conseil d'administration dans son ensemble que dans les comités. Selon vous, pour quels comités cette thématique est-elle particulièrement pertinente ?

Déborah Carlson-Burkart : Mon expérience au sein d'entreprises qui ont traversé des restructurations et des bouleversements profonds m'a appris que la problématique de la résilience doit être intégrée par les organes clés, dotés des compétences adaptées. Dans le comité d'audit et des risques (ARC), la résilience est nécessaire pour l'évaluation critique, et souvent impopulaire, des risques financiers et opérationnels. Au sein du comité de nomination et de rémunération (NCC), il faut faire preuve de résilience pour prendre des décisions durables en matière de personnel et de rémunération, en particulier pendant les phases de transformation, sans céder à la pression du moment. Aujourd'hui, les comités spécialisés gagnent en outre en importance, notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA).

Quel que soit le comité, il faut des personnalités visionnaires, stables et prêtes à assumer des responsabilités dans l'intérêt supérieur de l'entreprise qui ne sont pas guidées par la peur ou l'espoir.

Chez Visana, l'ARC ne se contente pas de surveiller la stabilité financière et la gestion des risques, mais veille également à ce que nos processus restent robustes et flexibles. Au sein du NCC, l'accent est également mis sur le développement d'une culture de résilience chez les collaborateurs, par exemple grâce à la formation initiale et continue. Nous avons en outre mis en place un comité IA, qui examine activement et évalue les défis et projets liés à l'IA, afin non seulement de répondre aux exigences réglementaires, mais aussi de garantir la pérennité de Visana.

La coopération étroite et renforcée entre les comités, ce réseau d'individus assumant des responsabilités, permet de trouver des solutions dans l'intérêt de l'entreprise, ainsi que de planifier son avenir et de le mettre en œuvre.

swissVR Monitor : Notre enquête auprès des membres de conseils d'administration montre que seules quelques entreprises mettent en œuvre des activités ou projets concrets sur l'ensemble des domaines de la résilience (financière, opérationnelle, humaine, écologique et réputationnelle). Selon vous, quels sont les risques pour les entreprises qui ne sont actives que dans certains domaines de résilience ?

Déborah Carlson-Burkart : Les entreprises qui abordent la résilience uniquement à certains niveaux négligent souvent les interactions entre les différents services, ce qui peut avoir des conséquences graves. J'ai vécu une situation dans laquelle le fait de tenter de surmonter une crise uniquement par des réductions de coûts et des coupes budgétaires a aggravé le problème : les collaborateurs se sont sentis déstabilisés et peu valorisés, ce qui a amplifié le turnover et affecté négativement le climat de travail. Parallèlement, les mesures d'économie ont entraîné un manque de ressources essentielles dans les activités quotidiennes, ce qui a multiplié les erreurs et réduit l'efficacité. Les faiblesses opérationnelles ont persisté, voire se sont aggravées, à cause de l'absence d'améliorations structurelles. Cette spirale négative a conduit à ce que les problèmes financiers, loin d'être résolus, se sont amplifiés en raison des effets en cascade des mesures unilatérales. De plus, l'agitation au sein de l'entreprise s'est propagée à l'extérieur, affectant la confiance des clients et des partenaires. Ce n'est que lorsque nous, au sein du conseil d'administration, avons travaillé de concert avec la direction à plusieurs niveaux (stabilisation des finances, numérisation des processus, renforcement des chaînes d'approvisionnement et formation continue des collaborateurs) que nous avons pu stopper la spirale descendante et remettre l'entreprise sur les rails. Cet exemple montre l'importance d'une approche globale de la résilience pour éviter les angles morts dangereux et les effets domino.

swissVR Monitor : Selon notre étude, les membres des conseils d'administration estiment que, compte tenu de la conjoncture mondiale agitée, la résilience de leur entreprise sera mise à l'épreuve au cours des douze prochains mois principalement sur les plans de la stabilité financière, de l'acquisition de clients et de la stratégie en matière de personnel. À vos yeux, existe-t-il d'autres défis fondamentaux en matière de résilience ?

Déborah Carlson-Burkart : De mon point de vue, l'importance et la rapidité de l'influence de l'IA sur les processus, les modèles commerciaux et les modes de pensée sont encore largement sous-estimés. L'IA oblige les entreprises à s'adapter en permanence et à un rythme soutenu, ce qui implique également de développer constamment de nouvelles compétences. Mais comme si cela ne suffisait pas, s'ajoutent à cela les incertitudes géopolitiques et les exigences réglementaires en constante évolution et contradictoires au niveau international. Ces facteurs exercent une pression énorme sur les entreprises, car ils exigent une flexibilité straté-

gique et une capacité de réaction rapide, des qualités qui, aujourd'hui plus que jamais, déterminent le succès ou l'échec.

L'importance d'une culture d'entreprise résiliente est une question tout aussi centrale, quoique souvent négligée. Pour qu'une entreprise reste résiliente à long terme, il est indispensable que les employés soient ouverts au changement et prêts à s'adapter à de nouvelles situations. Dans mon rôle de membre du conseil d'administration, je considère que l'une de mes missions principales est de créer les bonnes conditions-cadres afin que l'organisation et les personnes puissent traverser ensemble les périodes d'incertitude. Ce n'est pas une tâche facile, c'est un travail de longue haleine, source d'incertitude et parfois de craintes.

Ces défis profonds nous concernent tous, et chacun doit trouver sa propre manière d'y faire face. Pour moi, cela signifie me former continuellement, par exemple à la MIT Sloan School of Management dans le domaine de l'IA, et sortir délibérément de ma zone de confort au moins une fois par an. Que ce soit en gravissant le Cervin ou en participant à une régates, ces expériences m'aident à rester ouverte à l'inconnu, à surmonter mes peurs et à adopter de nouvelles perspectives. Je suis convaincue que l'avenir appartient à ceux qui ne se contentent pas de subir le changement, mais le façonnent activement – avec curiosité, courage et la volonté de se réinventer sans cesse.

swissVR Monitor : Comment les conseils d'administration devraient-ils préparer leurs entreprises à ces défis (supplémentaires) ?

Déborah Carlson-Burkart : Les conseils d'administration devraient comprendre la résilience comme un processus de gestion continu et la façonner activement. Ils doivent veiller à ce que la résilience soit ancrée dans la stratégie et la culture de l'entreprise en identifiant de manière proactive les points faibles, en simulant différents scénarios et en préparant l'organisation à diverses éventualités. Les erreurs doivent être abordées ouvertement et utilisées comme des opportunités d'apprentissage afin que l'organisation reste capable de s'adapter.

Un exemple concret tiré de mon expérience : dans une phase de fortes évolutions du marché, nous avons, au sein du conseil d'administration et en collaboration avec la direction, simulé régulièrement des scénarios de

crise et analysé leurs effets sur les finances, le personnel et les chaînes d'approvisionnement. Cet exercice nous a permis de mettre en évidence des points faibles que nous n'avions pas identifiés auparavant, tels qu'une dépendance excessive à l'égard de certains fournisseurs. Ces constats nous ont permis de prendre des contre-mesures ciblées, de diversifier la chaîne d'approvisionnement et de rendre l'organisation plus robuste. Dans cette situation particulière, il était essentiel que le conseil d'administration rassemble des perspectives et des compétences variées, car c'était le seul moyen d'identifier les risques à un stade précoce et de développer des solutions créatives. La collaboration avec la direction ne visait pas uniquement à exercer un contrôle, mais était surtout de nature à soutenir et à impulser des initiatives. Ensemble, nous avons remis en question certains processus, évalué de nouvelles technologies et impliqué le personnel dans les changements. Les conseils d'administration devraient se former en continu, suivre les nouvelles évolutions et être eux-mêmes des modèles de résilience et de volonté d'apprendre. La résilience personnelle et la volonté de sortir de sa zone de confort sont indispensables à cet égard.

En bref : la résilience exige une attention constante et une évolution continue. Le conseil d'administration doit poser les bonnes questions, donner l'impulsion et travailler de manière cohérente à la résilience de l'organisation, de préférence avec des mesures concrètes et pratiques qui font leurs preuves au quotidien.

Les facteurs de résilience importants au sein du conseil d'administration

Alexandra Post, Présidente du conseil d'administration de Schenk, membre du conseil d'administration de HUG et Reitzel, Présidente de l'Académie des administrateur.trice.s (ACAD)

« Le conseil d'administration doit réunir des personnes expérimentées, aux compétences complémentaires, capables de garder leur sang-froid et de prendre de la hauteur quand l'environnement est anxiogène. Il s'agit de trouver un équilibre, parfois délicat, entre exigence et empathie. »

swissVR Monitor: L'entreprise Schenk se trouve dans un secteur en pleine mutation, sur fond d'internationalisation, de pression sur les prix et de changement des habitudes de consommation. Quels sont, selon vous, les facteurs qui expliquent cette résilience

Alexandra Post: Tout d'abord, le groupe est une entreprise familiale depuis quatre générations, ce qui explique que la culture d'entreprise est axée sur le long terme. Cette approche lui a permis de mettre en place un socle de valeurs communes, même dans un contexte de transformation profonde du secteur. Par ailleurs, dès la deuxième génération, le groupe a opté pour une stratégie de mitigation des risques avec des vignobles et des activités de vinification dans plusieurs pays (Espagne, Italie, France, Suisse) et une distribution dans plus de 70 pays. Cette diversification réduit la vulnérabilité face aux aléas climatiques, économiques et réglementaires. De plus, il existe une forte cohésion entre le Conseil et la direction sur la stratégie et sa mise en œuvre. Enfin, nous nous remettons en question et sommes conscients que notre offre et notre distribution doivent encore évoluer pour s'adapter davantage aux nouveaux modes de consommation. C'est une mission à laquelle nous sommes complètement dédiés !



Alexandra Post est administratrice indépendante depuis 2013. Elle est actuellement présidente du conseil d'administration de Schenk Holding, et membre de ceux du HUG et de Reitzel. Elle est également membre du conseil de fondation de Plateforme10 et a siégé aux CA des CFF et d'Emmi.

Après une carrière internationale de dirigeante dans le secteur des biens de consommation, elle préside et co-dirige aujourd'hui l'Académie des administrateur.trice.s (ACAD) qui offre des formations en gouvernance. Après avoir obtenu son master en gestion d'entreprise de l'Université de Lausanne, elle a développé ses compétences dans les domaines du leadership et de la gouvernance d'entreprise auprès des business schools de l'IMD et de l'INSEAD.

swissVR Monitor: Comment le conseil d'administration peut-il, dans sa fonction stratégique, influencer positivement la résilience organisationnelle ?

Alexandra Post: Le conseil d'administration peut jouer un rôle majeur en favorisant la transparence sur le contexte du marché et la situation de l'entreprise, ce qui favorise une même compréhension des enjeux. Il est aussi essentiel qu'il soutienne le leadership dans les périodes difficiles : il doit pouvoir exprimer des doutes et remettre en question l'orientation avant la prise de décision, puis apporter un soutien indéfectible une fois la décision arrêtée. Cette attitude renforce la confiance mutuelle. Enfin, une communication claire – dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit – ainsi que des décisions concertées et bien expliquées contribuent à réduire l'incertitude et à consolider la résilience collective.

swissVR Monitor: Selon notre enquête auprès des membres des conseils d'administration, l'un des principaux obstacles auxquels se heurtent les entreprises est le manque de personnel axé sur la résilience. Qu'est-ce que cela signifie pour le conseil d'administration ? Faut-il faire appel à un

spécialiste de la résilience ?

Alexandra Post : Il n'est pas forcément nécessaire de nommer un spécialiste dédié à la question de la résilience ou à la culture d'entreprise. Ce qui compte avant tout, c'est que le conseil d'administration soit crédible et inspire confiance. Il doit réunir des personnes expérimentées, aux compétences complémentaires, capables de garder leur sang-froid et de prendre de la hauteur quand l'environnement est anxiogène. Il s'agit de trouver un équilibre, parfois délicat, entre exigence et empathie. J'ai toujours apprécié les conseils qui combinent des profils rationnels, qui gardent un certain recul, et d'autres plus attentifs à l'impact humain des décisions : c'est souvent une combinaison particulièrement efficace.

swissVR Monitor : Selon notre étude, seule une minorité des directions d'entreprise fait régulièrement un rapport au conseil d'administration sur la résilience écologique (mot-clé : durabilité). Selon vous, cette thématique est-elle facultative ou indispensable ?

Alexandra Post : Pour nous, c'est essentiel. La famille actionnaire a des convictions environnementales fortes. Chaque année, nous revoyons la stratégie de durabilité en conseil d'administration et faisons le point sur les progrès accomplis en vue de la réalisation de nos objectifs. Jusqu'à présent, nos priorités étaient la réduction de l'empreinte carbone et l'agriculture biologique. Cette année, nous élargissons notre démarche à d'autres critères ESG, comme la biodiversité et la gestion de l'eau. Les avancées réalisées dans notre secteur constituent des points de comparaison et de référence précieux qui nous permettent de nous positionner et d'identifier d'autres possibilités d'amélioration.

swissVR Monitor : Quels sont les aspects qu'un rapport sur la résilience écologique doit traiter en priorité lorsqu'une entreprise souhaite réaliser un tel rapport ?

Alexandra Post : Cela dépend bien sûr fortement du secteur d'activité. Dans notre cas, le rapport devrait principalement se concentrer sur le bilan carbone, la viticulture biologique et, plus largement, sur tous les indicateurs clés qui traduisent les engagements environnementaux et sociaux de l'entreprise.

La gestion de crise au sein du conseil d'administration

Philipp Perren, président du conseil d'administration d'Air Zermatt et d'Air-Glaciers

« Le conseil d'administration a besoin d'un débriefing régulier avec l'opérationnel. Je suis d'ailleurs convaincu qu'une séparation stricte entre le niveau opérationnel et la direction stratégique est très souvent une mauvaise approche. Il faut non seulement échanger les nouvelles connaissances et les enseignements tirés entre les deux niveaux, mais également partager les nouveaux imprévus rencontrés. »

swissVR Monitor : Vous êtes président du conseil d'administration d'entreprises qui effectuent, entre autres, des vols de sauvetage et de transport dans le cadre d'interventions d'urgence. Selon vous, quels sont les facteurs déterminants à la réussite de telles missions ?

Philipp Perren : Pour que ces missions puissent être menées à bien, toute une série de conditions internes et externes doivent être réunies. Le facteur clé dans les interventions d'urgence, c'est généralement le temps. Ainsi, parmi les facteurs externes, l'alerte et l'organisation qui mobilise les moyens de secours jouent un rôle capital. Tout le monde devrait connaître le numéro d'urgence : en Suisse, le numéro national d'urgence sanitaire est le 144, bien que les centrales d'appels d'urgence soient réglementées au niveau cantonal. Cette centrale d'appels d'urgence doit être facilement joignable, comprendre la langue de la personne qui donne l'alerte, être capable de mobiliser directement tous les moyens nécessaires. Elle doit savoir où se trouvent les différents moyens d'intervention à ce moment précis, et être en mesure de les coordonner. Cela inclut, en cas d'accidents en montagne, non seulement l'hélicoptère avec le médecin à bord, mais aussi le sauveteur et, le cas échéant, d'autres spécialistes. Le centre d'appel sa-



Philipp Perren a obtenu son doctorat sur le thème « Problèmes de responsabilité civile dans le domaine spatial » et a obtenu en 1996 le brevet d'avocat du canton de Zurich. Parallèlement à sa thèse, il a travaillé comme ingénieur chez Contraves à Zurich et comme juriste, puis comme avocat dans un cabinet international à Zurich (spécialisé dans le droit aérien, la responsabilité civile, les assurances, le droit des sociétés et le droit successoral). À partir de 2001, il a été associé dans un cabinet d'avocats de premier plan à Zurich. En 2024, il a transféré son activité indépendante dans son propre cabinet à Zoug et est devenu consultant chez Avanta Legal GmbH. Depuis 1995, il est membre du conseil d'administration, depuis 2014 vice-président et depuis 2018 président d'Air Zermatt AG et depuis 2020 président du conseil d'administration d'Air-Glaciers. Il est également membre du conseil de fondation de la FFAC Foundation for Aviation Competence, Saint-Gall créée en 2020.

nitaire d'urgence ne doit cependant pas seulement pouvoir dépêcher des hélicoptères, mais aussi des ambulances. En effet, dans de nombreux cas, les deux moyens sont nécessaires, ou bien l'ambulance peut être le premier choix en raison de l'accessibilité ou des conditions météorologiques. À cet égard, le canton du Valais et les cantons regroupés au sein de la centrale de Schutz & Rettung Zürich sont bien organisés, car ces centrales 144 mettent à disposition tous les moyens d'intervention à partir d'une seule plateforme. D'autres cantons, en revanche, n'assurent pas eux-mêmes le sauvetage aérien, mais transmettent encore aujourd'hui ces appels d'urgence au 1414.

Ensuite, pour en venir aux facteurs internes, une organisation adéquate est nécessaire au sein de l'entreprise. Il faut des personnes et des moyens d'intervention qui ne soient pas seulement de garde, mais qui soient aussi correctement formés, équipés et qui s'entraînent régulièrement.

Avant de poursuivre votre lecture, essayez de deviner combien d'équivalents temps plein (ETP) sont nécessaires pour un hélicoptère de sauvetage qui est de garde 24 heures sur 24. Et estimez combien d'interventions de sauvetage un équipage effectue environ chaque année à l'aide d'un treuil ou d'une Long Line.

Un hélicoptère de secours est toujours occupé par (au moins) trois personnes : un pilote, un médecin et un ambulancier (opérateur de treuil). L'expérience montre que les postes 24h/24 et 7j/7 nécessitent environ 5,5 ETP par poste. Cela signifie qu'il y a plus de seize personnes sur un seul hélicoptère de secours !

Toutes ces personnes doivent suivre une formation régulière, non pas en salle de classe ou avec des exercices, mais dans le cadre d'interventions réelles. À cet égard également, nous sommes extrêmement bien placés par rapport aux entreprises de sauvetage aérien qui opèrent également dans le secteur commercial. En effet, chacune de nos équipes de secours effectue entre 5 000 et 8 000 vols par an avec des charges partielles, où la charge doit être prise avec précision au point de départ et déposée ou même montée avec précision à destination. Elles sont ainsi parfaitement préparées pour les cent à deux cents interventions avec hélitreuillage qu'elles effectuent dans le cadre de sauvetages.

swissVR Monitor : Quels enseignements peut-on tirer de ces interventions d'urgence pour le travail des conseils d'administration en général ?

Philipp Perren : Les interventions d'urgence ne peuvent pas être planifiées, elles sont toujours imprévisibles. On peut néanmoins planifier l'organisation correspondante, la gestion adéquate du personnel, l'équipement optimal ainsi que l'entraînement régulier, idéalement sous forme de formation continue sur le terrain. Mais surtout, chaque nouvelle intervention surprenante devrait être intégrée dans un débriefing régulier, afin d'être mieux préparé pour la prochaine intervention imprévue.

Le travail des conseils d'administration n'est pas non plus entièrement planifiable ; il est souvent marqué par des imprévus. La principale leçon à tirer des interventions d'urgence pour l'activité du conseil d'administration est la suivante : on ne peut pas planifier les urgences, mais on peut essayer de se prémunir au mieux contre les imprévus et de se préparer

au mieux à l'imprévisible. Cela passe tout d'abord par une planification et une organisation adaptées mais aussi par un « débriefing » régulier du CA avec le niveau opérationnel. Plus généralement, sur la base des enseignements tirés du domaine des urgences, je suis d'ailleurs convaincu qu'une séparation stricte entre le niveau opérationnel et la direction stratégique est très souvent une mauvaise approche. Il doit exister au contraire une certaine perméabilité entre ces deux niveaux. Il faut non seulement échanger les nouvelles connaissances et les enseignements tirés entre les deux niveaux, mais également partager les nouveaux imprévus rencontrés. Ou, comme mentionné dans l'introduction : une organisation résiliente ne devrait pas seulement être capable de réagir lorsqu'un événement de crise survient, mais plutôt anticiper les risques et les crises à l'avance.

swissVR Monitor : Notre enquête auprès des membres de conseils d'administration montre que la gestion de crise en cas d'événements critiques (par exemple, des accidents) n'est testée que par une minorité d'entre eux. À quelles situations de crise importantes les conseils d'administration devraient-ils être préparés en 2025, quel que soit leur secteur d'activité ?

Philipp Perren : Dans l'aviation, les entreprises doivent disposer d'un plan d'intervention d'urgence documenté. Ce plan est examiné et, le cas échéant, critiqué par l'autorité de surveillance. Une démarche similaire est certainement judicieuse dans toutes les entreprises, y compris au niveau du CA. Un tel plan doit être aussi ouvert, large et général que possible en ce qui concerne les événements critiques. En ce qui concerne les réactions et les personnes et services à impliquer, le plan doit toutefois être aussi détaillé que possible.

swissVR Monitor : Quelles mesures concrètes recommandez-vous aux conseils d'administration pour tester de telles situations de crise ?

Philipp Perren : Il n'est pas vraiment possible de tester l'imprévisible, sinon ce ne serait plus de l'imprévisible. Dans un certain sens, on peut toutefois s'exercer aux situations de crise par une sorte de simulation, un peu comme un tribunal fictif où une partie du CA et/ou de la direction imagine une situation de crise spécifique et confronte l'autre partie du CA/de la direction à cette situation. Cette partie des organes de direction doit alors

réagir concrètement et prendre des mesures, tandis que la première partie fait évoluer la crise et la laisse s'aggraver.

swissVR Monitor : Quels paramètres le conseil d'administration devrait-il mesurer ou documenter lors du test de la gestion de crise (par exemple, le temps de réaction)?

Philipp Perren : Seuls les faits concrets peuvent être mesurés mais les crises sont souvent composées d'une multitude d'éléments intangibles. En conséquence, lors du test du système de gestion de crise, seuls quelques faits concrets peuvent être mesurés, les autres éléments ne pouvant faire l'objet que d'évaluations qualitatives. Je suis également d'avis qu'il faut impliquer autant que possible tous les niveaux d'une entreprise, jusqu'aux personnes en contact direct avec la clientèle. En procédant à une évaluation critique, voire à une notation, de tous les éléments de réponse à la crise à tous les niveaux, il est souvent possible d'obtenir des enseignements clairs sur la qualité de la gestion de crise, même pour les facteurs qualitatifs.



Auteurs

swissVR



Isabelle Amschwand
Présidente de swissVR
+41 41 757 67 11
isabelle.amschwand@swissvr.ch



Dr. Brigitte Maranghino-Singer
Directrice générale de swissVR
Chargée de cours, Institut des services financiers de Zoug (IFZ), Haute école spécialisée de Lucerne (HSLU)
+41 41 228 41 19
brigitte.maranghino@swissvr.ch

Deloitte SA



Reto Savoia
CEO Deloitte Suisse
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch



Dr. Michael Grampp
Économiste en chef et directeur de la recherche
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch



Dr. Daniel Laude
Project & Research Manager
+41 58 279 64 35
dlaude@deloitte.ch

Haute École de Lucerne



Prof. Dr. Mirjam Gruber-Durrer
Chargée de cours en Board Management normatif, Institut des services financiers de Zoug (IFZ), Haute école spécialisée de Lucerne (HSLU)
+41 41 228 41 73
mirjam.gruber-durrer@hslu.ch

La présente publication est rédigée en termes généraux et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. swissVR, Deloitte SA et la Haute école de Lucerne déclinent tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir sur la base des informations contenues dans la présente publication.

swissVR s'engage en faveur de la professionnalisation, de la mise en réseau et de la défense des intérêts des membres de conseils d'administration. swissVR est une association indépendante regroupant des membres de conseils d'administration en Suisse, créée par des administrateurs/trices pour des administrateurs/trices. Son action contribue à la professionnalisation des conseils d'administration. swissVR promeut le partage d'expériences entre les membres des conseils d'administration d'entreprises de tous les secteurs d'activité. Elle propose à ses quelque 1 300 membres une offre d'informations et de formations continues adaptée à leurs besoins. swissVR s'adresse exclusivement aux personnes ayant un mandat actif au sein d'un conseil d'administration. Vous trouverez des informations complémentaires sur www.swissvr.ch.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), une société à responsabilité limitée de droit britannique (UK private company limited by guarantee). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridiquement indé-

pendante et autonome. Les sociétés DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas directement de services aux clients. Une description détaillée de la structure juridique est disponible à l'adresse www.deloitte.com/ch/about. Deloitte SA est une société d'audit agréée et supervisée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

La Haute École de Lucerne est la haute école spécialisée des six cantons de la Suisse centrale et regroupe les départements Technique & Architecture, Économie, Informatique, Travail social, Design, Cinéma & Art, Musique et la Santé. Avec environ 8 300 étudiants et quelque 12 000 en formation continue (dont 5 600 MAS, DAS, CAS), 235 nouveaux projets de recherche et quelque 2 120 collaborateurs, il s'agit du plus grand établissement d'enseignement de Suisse centrale. L'Institut des services financiers de Zoug (IFZ) de la Haute école de Lucerne est spécialisé dans les questions de gouvernance, de risques et de conformité. Il propose également des formations continues destinées aux membres de conseils d'administration, notamment le programme de certification « CAS Verwaltungsrat ». Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat / www.hslu.ch/cas-vr / www.hslu.ch/ifz

© swissVR, Deloitte SA et Haute École de Lucerne 2025. Tous droits réservés.