



Opportunités et risques en 2026 : Ce qui attend les conseils d'administration

swissVR Monitor I/2026

Février 2026





Sommaire

3	Préambule
4	Points-clés de l'étude
5	Perspectives économiques, sectorielles et commerciales
7	Thème-clé : Opportunités et risques en 2026 – Ce qui attend les conseils d'administration
7	Les thèmes-clés du CA
9	Les opportunités au centre de l'attention du conseil d'administration
12	Les risques au cœur des préoccupations des CA
15	Questions stratégiques et structurelles au sein des conseils d'administration
15	Évolution de l'environnement de travail des conseils d'admini- stration
17	Collaboration entre le conseil d'administration et la direction
18	Interviews
18	Roman Stein sur le travail des conseils d'administration en période de turbulences
20	Paola Ghillani sur l'importance de la responsabilité sociétale et de la durabilité
22	Stefan Räbsamen sur comment évolue le travail des membres de conseils d'administration
24	Auteurs

À propos de l'enquête

La 19^e édition du swissVR Monitor s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 314 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 le suivant : les opportunités et les risques en 2026.

Cette enquête a été réalisée par swissVR en collaboration avec la société de conseil Deloitte et la Haute école de Lucerne entre le 27 novembre 2025 et le 4 janvier 2026. Les 314 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. 33% des participants sont membres de conseils d'administration de petites entreprises, 34% de moyennes entreprises et 33% de grandes entreprises.

L'objectif du swissVR Monitor est, d'une part, d'orienter les membres actifs de 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 sondés et la composition de l'échantillon des participants à l'enquête 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 en fonction de 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

Chères lectrices, chers lecteurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter le premier numéro du swissVR Monitor de l'année 2026. Pour cette édition, nous avons interrogé 314 membres de conseils d'administration (CA) suisses. Les résultats reflètent leur point de vue sur les perspectives conjoncturelles et commerciales ainsi que leur opinion sur des thématiques clés liées à leur activité d'administrateurs.

Ces dernières années, le contexte économique a été marqué par une grande volatilité et de fortes turbulences. L'expression « une crise chasse l'autre », devenue courante, illustre le fait que les entreprises sont confrontées à de nouveaux défis en permanence. Souvent, le changement s'accompagne de nouveaux risques et opportunités que les entreprises doivent surmonter ou exploiter. Cette mission stratégique incombe au conseil d'administration qui porte la responsabilité de préparer l'entreprise à faire face à l'avenir. Ce nouveau numéro du swissVR Monitor s'inscrit dans ce contexte pour analyser les thématiques clés auxquelles les conseils d'administration devront faire face au cours des douze prochains mois, ainsi que les opportunités et les risques qui en découlent.

Les résultats du swissVR Monitor I/2026 montrent que l'opportunité la plus fréquemment citée par les membres de conseils d'administration réside dans l'amélioration de l'efficacité de leur entreprise et l'optimisation des processus internes. Pour y parvenir, les entreprises misent avant tout sur la numérisation et l'automatisation. Le risque le plus souvent mentionné

a trait à la gestion de la sécurité et, très concrètement, au scénario d'une cyberattaque de l'entreprise. Dans le domaine de la gestion des risques, les personnes interrogées considèrent la complexité réglementaire et la charge de travail en matière de conformité qui en découle comme des facteurs de risque majeurs.

Outre les résultats de l'enquête, le swissVR Monitor I/2026 propose également des interviews avec :

- Roman Stein, CEO de Swiss Life Suisse et président des conseils d'administration de ZWEI Wealth Experts AG et aXenta AG et membre du conseil d'administration de SwissFex AG
- Paola Ghillani, fondatrice et présidente de Paola Ghillani & Friends AG, membre des conseils d'administration de Transitec Ingénieurs-Conseils et de la fondation UTILITA
- Stefan Räbsamen, membre des conseils d'administration de Georg Fischer, SMG Swiss Marketplace Group et TAKKT

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes interviewées ainsi que tous les membres de conseils d'administration qui ont participé à l'enquête. Nous vous souhaitons, chères lectrices et chers lecteurs, une lecture enrichissante.

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



17%

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 restent moroses

Sept membres de conseils d'administration sur dix prévoient une évolution conjoncturelle neutre au cours des 12 prochains mois. Alors qu'un sondé sur six se montre pessimiste, un sur huit s'attend à des perspectives positives. Malgré l'accord douanier conclu avec les États-Unis, les administrateurs se montrent plus prudents dans leurs prévisions que lors de la dernière édition du swissVR Monitor. Cette retenue pourrait s'expliquer par des facteurs d'incertitude persistants tels que la fragilité du contexte géopolitique, les risques de change toujours présents et la demande atone sur les principaux marchés étrangers.



34%

ont élaboré une nouvelle stratégie d'entreprise au cours des 12 derniers mois.

Élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise au sein du conseil d'administration

Au cours des 12 derniers mois, c'est la stratégie d'entreprise qui est restée le sujet le plus important pour les conseils d'administration : un tiers d'entre eux l'ont redéfinie. De même que dans le numéro précédent, la deuxième thématique clé la plus fréquemment citée par les conseils d'administration est la gestion des risques. La plus forte progression dans le top 10 a été enregistrée par l'adaptation aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle, un sujet qui est passé de la huitième à la troisième place du classement.



36%

citent l'amélioration de l'efficacité et l'optimisation des processus internes comme une opportunité.

L'amélioration de l'efficacité, l'opportunité la plus souvent citée

L'opportunité la plus souvent citée par les membres de conseils d'administration pour les 12 prochains mois est l'augmentation de l'efficacité de leur entreprise et l'optimisation des processus internes. À cette fin, les entreprises misent avant tout sur l'intelligence artificielle. Alors que la numérisation et l'automatisation occupent la deuxième place du classement, la capacité à s'adapter rapidement aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle arrivent en troisième position.



17%

considèrent la gestion de la sécurité comme un risque pour leur entreprise.

La gestion de la sécurité est perçue comme le risque le plus important

Le risque le plus souvent cité par les membres de conseils d'administration pour les 12 prochains mois est la gestion de la sécurité. Concrètement, les personnes interrogées redoutent des cyberattaques pour leur entreprise et prévoient, pour y faire face, de mieux sensibiliser leurs collaborateurs et d'améliorer leur infrastructure informatique ainsi que leurs systèmes de contrôle internes. La gestion des risques occupe la deuxième place et la conformité la troisième place.



60%

des membres de conseils d'administration estiment qu'ils consacrent davantage de temps à leur mandat que l'année précédente.

Davantage de temps consacré à leur mandat et d'interactions avec la direction

Six membres de conseils d'administration sur dix indiquent que le temps consacré à leur mandat a augmenté par rapport à l'année dernière. Cette évolution s'explique par la complexité croissante des sujets que les administrateurs doivent traiter. La moitié des personnes interrogées souligne, par ailleurs, que les interactions avec la direction ont augmenté par rapport à l'année précédente. Cette tendance est notamment due au nombre croissant de crises et de défis qui exigent une coordination accrue entre conseils d'administration et directions d'entreprises.

Perspectives économiques, sectorielles et commerciales



Les perspectives économiques, sectorielles et commerciales pour les douze prochains mois se sont nettement détériorées au fil des dernières éditions du swissVR Monitor (voir figure 1). Malgré l'annonce en novembre de l'abaissement des droits de douane à 15% appliqué à toute une série de produits suisses importés par les États-Unis, le moral des sondés reste, dans l'ensemble, en berne. Ces résultats montrent qu'une nouvelle fois, de nombreux risques et incertitudes économiques persistent tant en Suisse que sur ses principaux marchés d'exportation. Parmi ces facteurs d'incertitude figurent notamment la fragilité du contexte géopolitique, la persistance des risques de change (une nouvelle appréciation du franc suisse par rapport à d'autres monnaies), ainsi que la demande toujours atone sur les principaux marchés étrangers.

S'agissant de la conjoncture, sept membres de conseils d'administration sur dix (71%) s'attendent à une évolution neutre au cours des douze prochains mois. Globalement, le pessimisme l'emporte légèrement chez les répondants (12% de perspectives positives contre 17% de négatives), un sentiment qui concorde avec les estimations du Secrétariat d'État à l'économie (SECO), qui prévoit une faible croissance du produit intérieur brut de 1,1% en 2026.

La moitié des administrateurs (51%) prévoit également une évolution neutre dans leur propre secteur au cours des douze prochains mois. Un tiers des sondés se montre optimiste, tandis qu'un membre de conseil d'administration sur sept (15%) anticipe une évolution négative. Les perspectives sont plus favorables que la moyenne dans le secteur de la construction et de l'immobilier (53% d'avis positifs contre 5% d'avis négatifs), ainsi que dans celui des technologies de l'information et de la communication (49% d'avis positifs contre 6% d'avis négatifs). Ces deux secteurs affichaient déjà des perspectives exceptionnellement positives dans les éditions précédentes du swissVR Monitor, ce qui reflète une tendance structurelle liée à la numérisation et à la demande immobilière. À l'inverse, les attentes sont plus modérées que la moyenne dans l'industrie manufacturière et la chimie (26% de prévisions positives contre 26% de prévisions négatives), un résultat qui s'explique vraisemblablement par le fait que ces

secteurs sont très portés vers l'exportation et que la demande étrangère reste faible. Les membres de conseils d'administration opérant dans ces branches d'activité indiquent, en outre, qu'ils s'attendent, au cours des douze prochains mois, à des défis et risques en matière de ressources humaines et de gestion des talents.

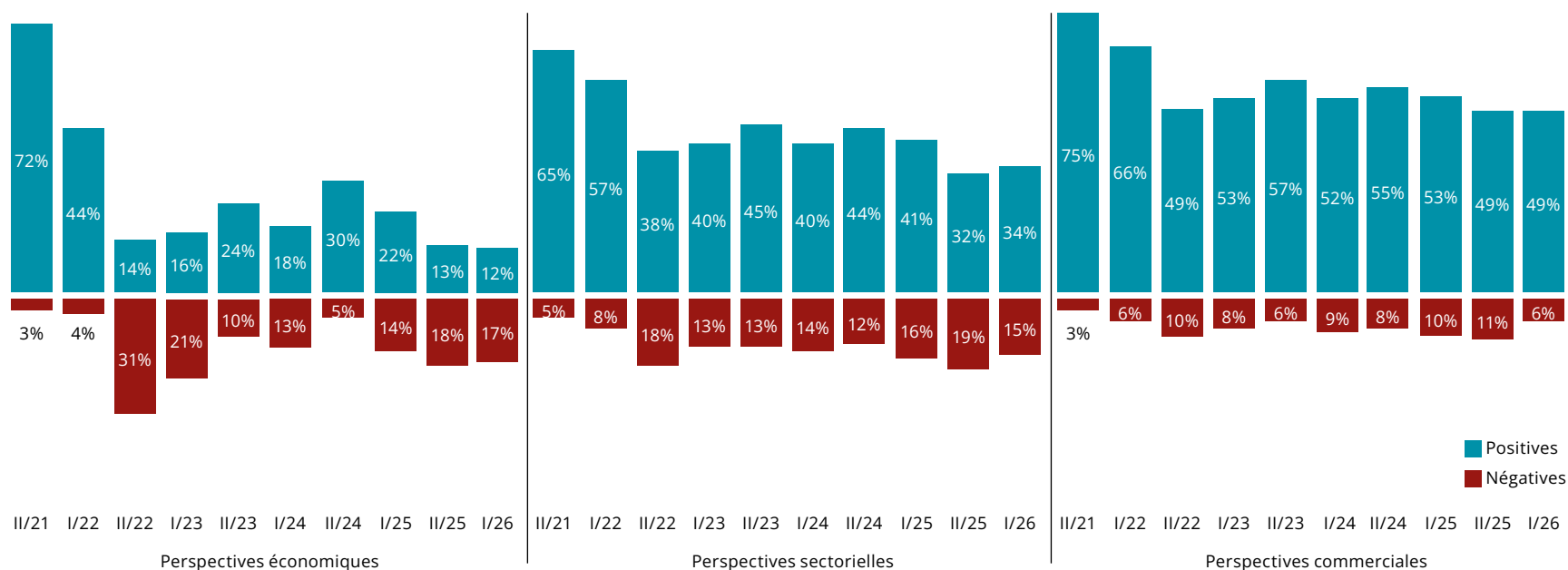
Près de la moitié des personnes interrogées (49%) évaluent positivement les perspectives commerciales de leur propre entreprise pour les 12 prochains mois. Elles sont presque tout autant (45%) à anticiper une évolution neutre de leur activité, et une minorité d'entre elles prévoit un scénario

négatif (6%). Les secteurs où la confiance des membres de conseils d'administration est la plus grande sont celui des technologies de l'information et de la communication (71% d'opinions positives contre 6% d'opinions négatives) et celui de la construction et de l'immobilier (68% d'opinions positives contre 3% d'opinions négatives). Comme pour les perspectives sectorielles, les répondants de l'industrie manufacturière et de la chimie se montrent plus pessimistes que la moyenne pour leur entreprise (48% de perspectives positives contre 23% de négatives), bien qu'une amélioration ait été observée par rapport à la précédente édition du swissVR Monitor publiée il y a six mois.

Fig. 1 Perspectives économiques, sectorielles et commerciales sur les douze prochains mois [swissVR Monitor II/2021 jusqu'à I/2026]

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 : Opportunités et risques en 2026 – Ce qui attend les conseils d'administration



Ainsi qu'exposé précédemment, la situation actuelle du marché dans lequel évoluent les entreprises est marquée par de nombreux risques. Dans le même temps, de nombreux membres de conseils d'administration identifient aussi des opportunités dans les évolutions économiques actuelles, en particulier dans le secteur des technologies de l'information et de la communication ainsi que dans celui de la construction et de l'immobilier. Il n'est pas rare qu'un changement s'accompagne à la fois d'opportunités et de risques, qu'il convient d'identifier et de mettre en regard. Cette identification et cette évaluation stratégique comptent parmi les missions clés du conseil d'administration. C'est pourquoi swissVR Monitor a choisi comme thématique clé de ce numéro les opportunités et les risques pour les entreprises au cours des douze prochains mois. Ainsi, nous identifierons en premier lieu les dix thèmes-clés qui occupent les conseils d'administration, avant d'en déduire les opportunités et risques y afférents les plus importants et de mettre en lumière les mesures envisagées qui permettent de saisir les opportunités et de gérer les risques.

Les thèmes-clés du CA

Les répondants ont été invités à indiquer les cinq thèmes les plus importants dont leur conseil d'administration s'est occupé au cours des douze derniers mois et dont il s'occupera au cours des douze prochains mois. Le classement des 10 thèmes-clés qui ont été au centre de l'attention du conseil d'administration est présenté dans la figure 2.

Au cours des douze derniers mois, l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise arrive en tête parmi les thèmes cités par les sondés (34%), suivie de près par la gestion des risques (33%), à la deuxième place du classement. Ces deux thèmes occupaient déjà les mêmes positions dans l'édition I/2025. La prédominance de la gestion des risques s'explique par la multitude d'incertitudes évoquées précédemment, notamment la fragilité du contexte géopolitique, les risques de change persistants et la faiblesse de la demande extérieure.

Dans un environnement incertain et en constante évolution, il n'est guère surprenant que l'adaptation aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle (29%) figurent au 3e rang des priorités du conseil d'administration. Ce thème enregistre la plus forte progression dans le classement, passant de la huitième à la troisième place en un an.

Pour les douze prochains mois, un changement dans la hiérarchie des priorités est attendu par les conseils d'administration. L'amélioration de l'efficacité et l'optimisation des processus internes, actuellement en quatrième position, devient le thème le plus cité (39%). L'adaptation aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle (32%), qui occupent la deuxième place du classement pour les douze prochains mois, gagnent également en importance. En

troisième position figure la gestion des talents, y compris le recrutement et la rétention (30%), qui occupe jusqu'à présent la 7e place dans le classement.

Les personnes interrogées ont été invitées à identifier chaque thème parmi les thèmes-clés sélectionnés soit comme une opportunité, soit comme un risque. En moyenne, les répondants indiquent quatre thèmes-clés pour leur conseil d'administration pour les douze prochains mois. Parmi ces quatre thèmes, trois sont perçus principalement comme des opportunités et seul un est envisagé comme un risque prioritaire pour leur entreprise.

Cette prédominance des opportunités par rapport aux risques s'inscrit dans la perception globalement positive, ou du moins neutre, qu'ont les membres

Fig. 2 Les 10 thèmes-clés du CA

Questions : Au cours des 12 derniers mois, quelles ont été les problématiques les plus importantes traitées par votre CA ? Selon vous, quels seront les thèmes-clés dont votre CA s'occupera au cours des 12 prochains mois ?

	Rang au I/2026		Rang au I/2025	12 prochains mois	Thème
	1 (34%)	►	1 (32%)	9 (20%)	Élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise
	2 (33%)	►	2 (31%)	5 (27%)	Gestion des risques
	3 (29%)	▲	8 (22%)	2 (32%)	Adaptation aux tendances du marché / Attitude concurrentielle
	4 (27%)	►	4 (26%)	1 (39%)	Gain de performance / Optimisation des processus internes
	4 (27%)	▼	3 (29%)	6 (23%)	Défis en matière de personnel au niveau de la direction
	4 (27%)	▲	5 (25%)	4 (29%)	Numérisation / robotique / automatisation
	7 (25%)	▼	6 (23%)	3 (30%)	Talents (y compris le recrutement, la rétention)
	7 (25%)	▲	8 (22%)	–	Conformité (respect de la législation et du code de conduite interne)
	9 (21%)	▲	–	8 (22%)	Gestion de la sécurité, y compris la cyber-résilience
	9 (21%)	▲	–	6 (23%)	Mise sur le marché (stratégie marketing et commerciale)

« – » signifie « ne fait pas partie des 10 thèmes-clés ».



Stratégie



Organisation et processus



RH



Conformité et risque

des conseils d'administration concernant les perspectives commerciales pour leur entreprise. Par ailleurs, plusieurs thèmes figurent simultanément dans le top 10 des opportunités et dans le top 10 des risques, notamment l'adaptation aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle, la gestion des talents ainsi que la planification de la succession au sein du conseil d'administration.

Les opportunités au centre de l'attention du conseil d'administration

Pour les douze prochains mois, l'opportunité la plus fréquemment citée par les membres de conseils d'administration réside dans l'amélioration de l'efficacité de leur entreprise et l'optimisation des processus internes (36%, voir figure 3). En deuxième position du Top 10 figurent les thèmes de

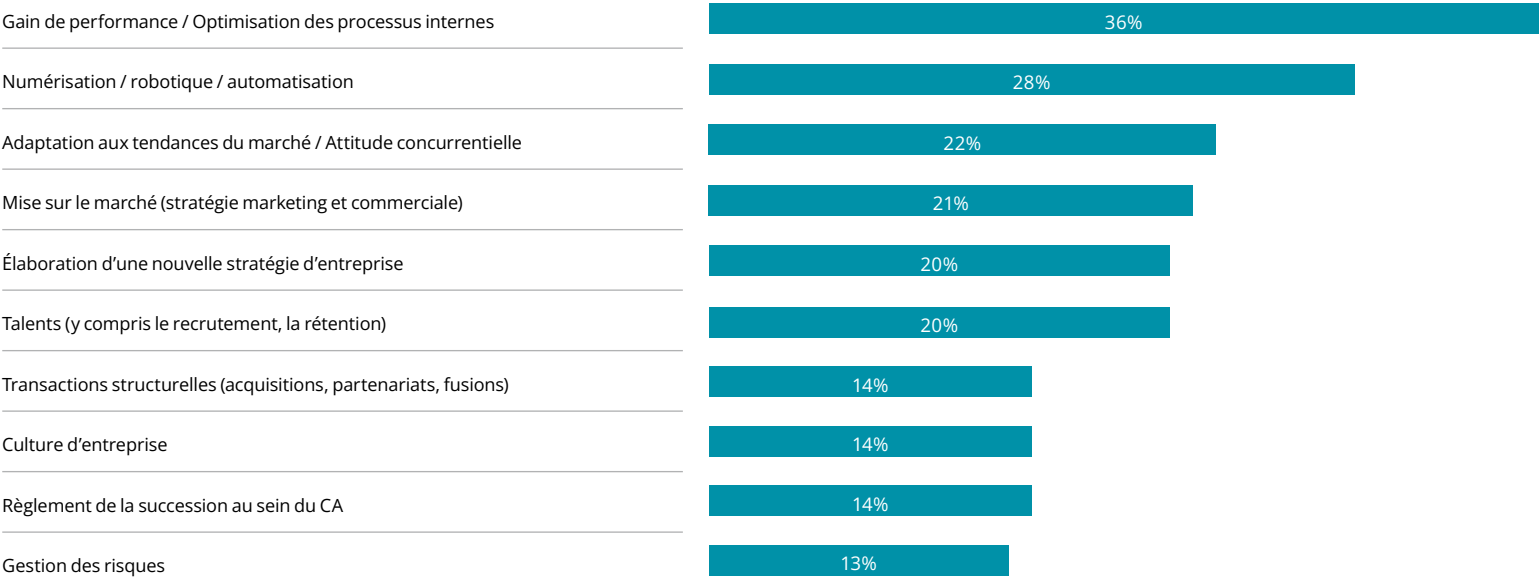
la numérisation, de la robotique et de l'automatisation (28%), qui, comme décrit ultérieurement, sont étroitement liés à l'amélioration de l'efficacité. La capacité à s'adapter rapidement aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle (22%) représentent la troisième opportunité la plus souvent citée par les personnes interrogées.

Les principales opportunités citées varient toutefois selon la taille de l'entreprise et le secteur. Alors que les sondés de petites et moyennes entreprises placent clairement le gain de performance et l'optimisation des processus internes en tête, les membres de conseils d'administration de grandes entreprises attribuent la première place ex aequo à la numérisation, à la robotique et à l'automatisation.

Étant donné que la numérisation est souvent citée comme un facteur de succès global, il semble plausible que les personnes interrogées du sec-

Fig. 3 Les 10 opportunités clés pour le CA

Question : Au cours des 12 prochains mois, les thèmes suivants seront les plus importants pour votre conseil d'administration. Veuillez classer chaque thème comme une opportunité ou un risque, en fonction de ce qu'il représente principalement pour votre entreprise.



teur des technologies de l'information et de la communication considèrent en priorité la stratégie de mise sur le marché et de commercialisation (go-to-market, 34%) de leur entreprise comme une opportunité. Ces entreprises développent et commercialisent en effet les solutions numériques demandées sur le marché.

Pour les répondants du secteur manufacturier et de la chimie, l'adaptation aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle (32%) sont l'opportunité la plus souvent citée, probablement parce que cette branche d'activité est confrontée à une situation difficile de la demande, laquelle impose une grande réactivité face aux tendances du marché.

Comme indiqué précédemment, l'amélioration de l'efficacité et l'optimisation des processus sont étroitement liées à la numérisation, à la robotique et à l'automatisation (voir figure 4). Les répondants mentionnent notam-

ment l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et la mise en œuvre de projets de transformation comme des leviers de réduction des coûts et d'augmentation de l'efficacité. Ainsi, concrètement, les conseils d'administration prévoient que leur entreprise définisse plus précisément les domaines d'application de l'IA, les hiérarchise par ordre de priorité et les adapte aux besoins organisationnels spécifiques. Dans le même temps, dans le cadre de la transformation numérique, un recours accru à des services de conseil externes et à un renforcement des compétences technologiques sont envisagés.

Outre les technologies numériques, les personnes interrogées prévoient d'améliorer l'efficacité de leur entreprise en révisant la structure et les processus organisationnels et en optimisant l'allocation des ressources humaines et matérielles.

Fig. 4 Lien entre gain de performance & numérisation, robotique et automatisation

Opportunité

Question : Veuillez décrire en 1 à 2 (demi-)phrases dans quelle mesure ce thème représente une opportunité pour votre entreprise au cours des 12 prochains mois.

Allègement de la charge de travail du personnel

Optimisation des ressources

Structure organisationnelle

Compétitivité

Positionnement sur le marché

Innovation

Utilisation de l'IA

Synergies

Rentabilité

Collaboration

Réduction des coûts

Économies d'échelle

Mesures envisagées

Question : Quelles mesures prévoyez-vous de mettre en œuvre pour concrétiser cette opportunité au cours des 12 prochains mois ?



Déploiement ciblé de l'IA et de l'automatisation



Investissement dans des projets de transformation et leur mise en œuvre



Conseil externe et renforcement des compétences technologiques



Ajustement de la structure organisationnelle et de l'organisation des processus



Optimisation des effectifs et des ressources

La troisième opportunité la plus citée concerne la capacité à s'adapter rapidement aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle (voir figure 5). Dans ce contexte, les personnes interrogées évoquent le grand nombre de concurrents et les nombreuses évolutions économiques, qui nécessitent un délai de mise sur le marché d'un produit plus court.

En conséquence, pour les douze prochains mois, l'analyse continue du marché et de la concurrence figure en tête des priorités des mesures prévues dans les entreprises des membres de conseils d'administration interrogés. Afin d'optimiser le délai de mise sur le marché des produits et services, les entreprises prévoient de soutenir de manière ciblée la génération d'idées, de renforcer les processus de développement qui s'ensuivent et d'intensifier les activités liées à la mise sur le marché (marketing et vente).

Alors que l'année dernière, les conseils d'administration ont révisé en priorité la stratégie d'entreprise, les douze prochains mois seront placés sous le signe de l'amélioration de l'efficacité et de l'optimisation des processus internes. Dans ce contexte, la numérisation et l'automatisation jouent un rôle décisif. Là où cela n'a pas encore été fait, il convient de définir les domaines d'application de l'intelligence artificielle (y compris la gouvernance de l'IA) et de les adapter aux besoins de l'entreprise.

Fig. 5 Adaptation aux tendances du marché / Attitude concurrentielle

Opportunité

Question : Veuillez décrire en 1 à 2 (demi-)phrases dans quelle mesure ce thème représente une opportunité pour votre entreprise au cours des 12 prochains mois.



Mesures envisagées

Question : Quelles mesures prévoyez-vous de mettre en œuvre pour concrétiser cette opportunité au cours des 12 prochains mois ?



Analyse continue du marché et de la concurrence



Soutien ciblé de la génération d'idées



Renforcement du développement de nouveaux produits et services



Intensification des activités d'entrée sur le marché (marketing et ventes)

Les risques au cœur des préoccupations des CA

Le risque le plus fréquemment cité pour les douze prochains mois a trait à la gestion de la sécurité des entreprises (17%), notamment leur cyber-résilience (voir figure 6). En deuxième position du Top 10 figure la gestion des risques (13%) et en 3e place la conformité (12%), c'est-à-dire le respect de la législation et du code de conduite interne.

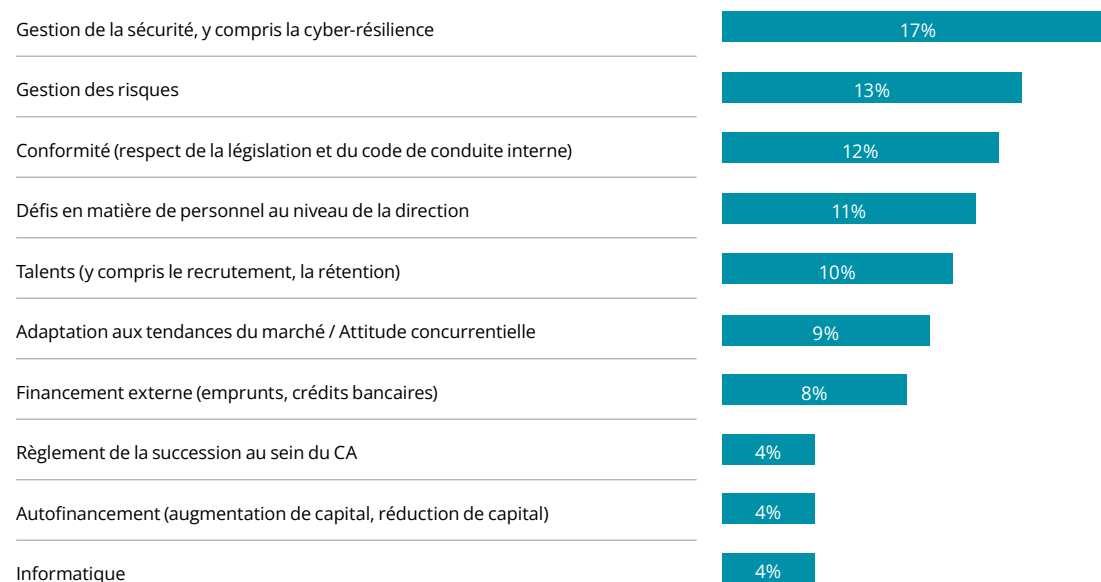
Ce classement des risques s'applique surtout aux moyennes et grandes entreprises. Pour les répondants des petites entreprises, les risques liés au personnel occupent une place plus importante : après la gestion des risques en première position (16%), la gestion des talents arrive en deuxième (13%) et les défis en matière de personnel au niveau de la direction en troisième (10%).

Dans certains secteurs également, les répondants perçoivent les risques liés aux ressources humaines comme particulièrement importants. Ainsi, dans l'industrie manufacturière et la chimie, la gestion des talents (16%) figure même en première place du classement des sondés. Dans le secteur pharmaceutique et de la santé, les administrateurs citent également la gestion des talents parmi les principaux risques, au même titre que la gestion de la sécurité et l'adaptation aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle (tous à 15% respectivement).

Dans le secteur de la construction et de l'immobilier, le recours à des financements externes (18%) occupe la première place du classement des risques, suivi de la planification de la succession au sein du conseil d'ad-

Fig. 6 Les 10 risques clés pour le CA

Question : Au cours des 12 prochains mois, les thèmes suivants seront les plus importants pour votre conseil d'administration. Veuillez classer chaque thème comme une opportunité ou un risque, en fonction de ce qu'il représente principalement pour votre entreprise.



ministration (15%) et de la gestion des risques (13%). L'attention portée au financement externe s'explique par l'importance des crédits bancaires dans ce secteur, d'autant plus que l'évolution future des taux directeurs représente à cet égard un facteur d'incertitude.

S'agissant du risque globalement le plus cité en matière de gestion de la sécurité, les membres des conseils d'administration évoquent en premier lieu le danger des cyberattaques (voir figure 7). Pour y faire face, les répondants prévoient principalement des formations visant à renforcer la sensibilisation des collaborateurs et à les rendre plus attentifs à ce risque. En outre, les personnes interrogées indiquent que leur entreprise amélio-

ra l'infrastructure informatique et les systèmes de contrôle internes et réalisera des contrôles de sécurité et des tests d'intrusion. Ces mesures de sécurité seront complétées par un renforcement des équipes internes et externes et, lorsque cela n'a pas encore été fait, l'élaboration de plans d'urgence en matière de cybersécurité et de dispositifs de gestion de crise.

Le deuxième risque le plus fréquemment mentionné est la gestion des risques elle-même (voir figure 8). À cet égard, les répondants évoquent concrètement la complexité réglementaire et la charge de travail croissante qui en résulte pour assurer la conformité, c'est-à-dire le respect des lois et des directives.

Fig. 7 Gestion de la sécurité, y compris la cyber-résilience

Risque

Question : Veuillez décrire en 1 à 2 (demi-)phrases dans quelle mesure ce thème présente un risque pour votre entreprise au cours des 12 prochains mois.

Mesures de protection

Menaces
Sécurité des données
Cyberattaques
Hacking Résilience Complexité
Sensibilisation du personnel
Infrastructure informatique Sécurité informatique

Mesures envisagées

Question : Quelles mesures comptez-vous prendre pour gérer ce risque au cours des 12 prochains mois ?



Formations de sensibilisation des collaborateurs



Amélioration de l'infrastructure informatique et des systèmes de contrôle interne



Contrôles de sécurité et tests d'intrusion (attaques simulées)



Renforcement des effectifs dédiés à la cybersécurité (internes et externes)



Plans d'urgence et gestion de crises liés à la cybersécurité

Pour les douze prochains mois, les entreprises des membres de conseil d'administration interrogés prévoient d'approfondir et de développer leur analyse des risques et ainsi, de définir des processus internes spécifiques à la gestion de situations de crise. De même que pour la gestion de la sécurité, l'objectif en matière de gestion des risques est également de renforcer les ressources humaines qui y sont dédiées et de sensibiliser davantage la direction et les collaborateurs aux dangers existants.

Pour les douze prochains mois, les membres de conseils d'administration interrogés considèrent que le risque principal est la gestion de la sécurité, en particulier les cyberattaques. Dans ce contexte, il est recommandé de sensibiliser les collaborateurs à ce risque afin que ces derniers en soient durablement conscients, de veiller en permanence à ce que l'infrastructure informatique et les systèmes de contrôle de l'entreprise soient à jour, et de procéder à des contrôles de sécurité et à des tests d'intrusion de manière continue. Un autre risque important, selon les membres de conseils d'administration, est lié à la gestion des risques elle-même, laquelle devrait notamment être renforcée par le développement et l'approfondissement des analyses de risques.

Fig. 8 Gestion des risques

Risque

Question : Veuillez décrire en 1 à 2 (demi-)phrases dans quelle mesure ce thème présente un risque pour votre entreprise au cours des 12 prochains mois.

Conformité

Gestion du changement

Savoir-faire Planification

Chaîne d'approvisionnement Mondialisation

Réglementation

Modèle économique Incertitude

Évolutions sectorielles

Internationalisation

Imprévisibilité

Mesures envisagées

Question : Quelles mesures comptez-vous prendre pour gérer ce risque au cours des 12 prochains mois ?



Poursuite du développement et amélioration de l'analyse des risques



Élaboration de processus internes pour la gestion des situations de crise



Renforcement des ressources humaines dédiées à la gestion des risques



Campagnes de sensibilisation pour la direction et le personnel



Questions stratégiques et structurelles au sein des conseils d'administration

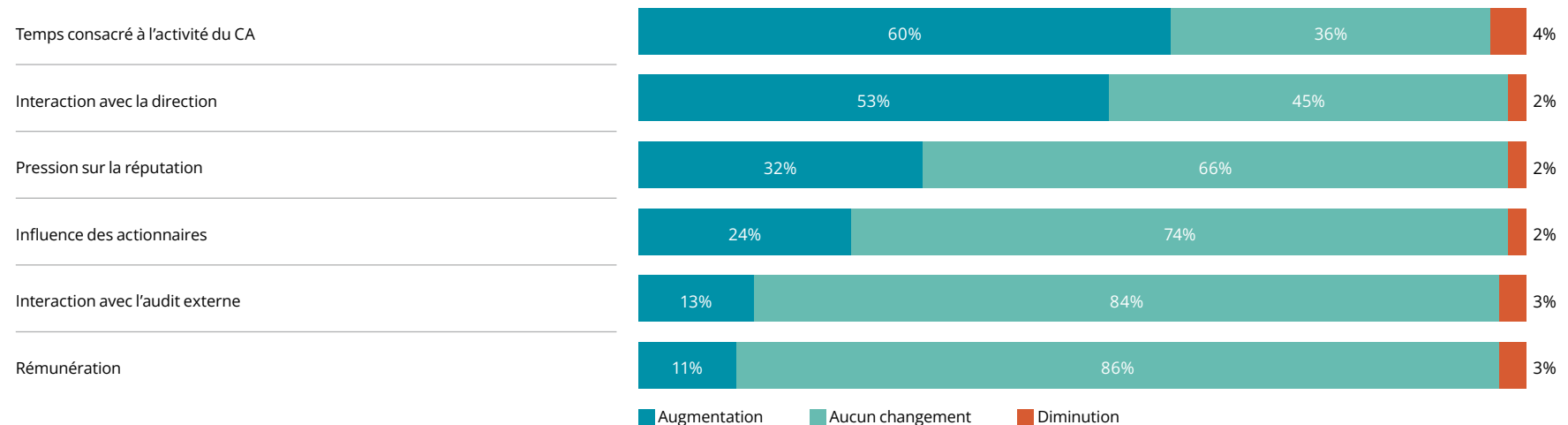
Évolution de l'environnement de travail des conseils d'administration

Interrogés sur l'évolution de leur activité au cours de l'année écoulée, les membres de conseils d'administration constatent que différentes dynamiques sont à l'œuvre (voir figure 9). Ainsi, la majorité des personnes interrogées (60%) indique que le temps consacré à leur fonction a augmenté au cours des douze derniers mois. Les autres membres de conseils d'administration considèrent presque tous que cette charge de travail n'a pas changé (36%), et très peu signalent une diminution (4%). Ce résultat correspond à quelques chiffres près à ceux enregistrés dans le cadre des éditions I/2022 et I/2024 du swissVR Monitor.

D'une part, la complexité croissante des thèmes traités par le conseil d'administration impose à ses membres de consacrer davantage de temps à leur mission. D'autre part, le temps consacré à l'activité du conseil d'administration augmente en raison des interactions beaucoup plus nombreuses avec la direction. Alors qu'un membre de conseil d'administration sur deux (53%) constate en effet une augmentation de ces échanges par rapport à l'année précédente, ils sont presque tout autant (45%) à ne percevoir aucun changement et à peine 2% des sondés à mentionner une diminution (2%). Là encore, les résultats sont pratiquement identiques

Fig. 9 Changements de certains facteurs au sein du conseil d'administration par rapport à l'année précédente

Question : Comment les facteurs suivants ont-ils évolué cette année, selon vous, dans le cadre de votre mandat d'administrateur par rapport à l'année précédente ?

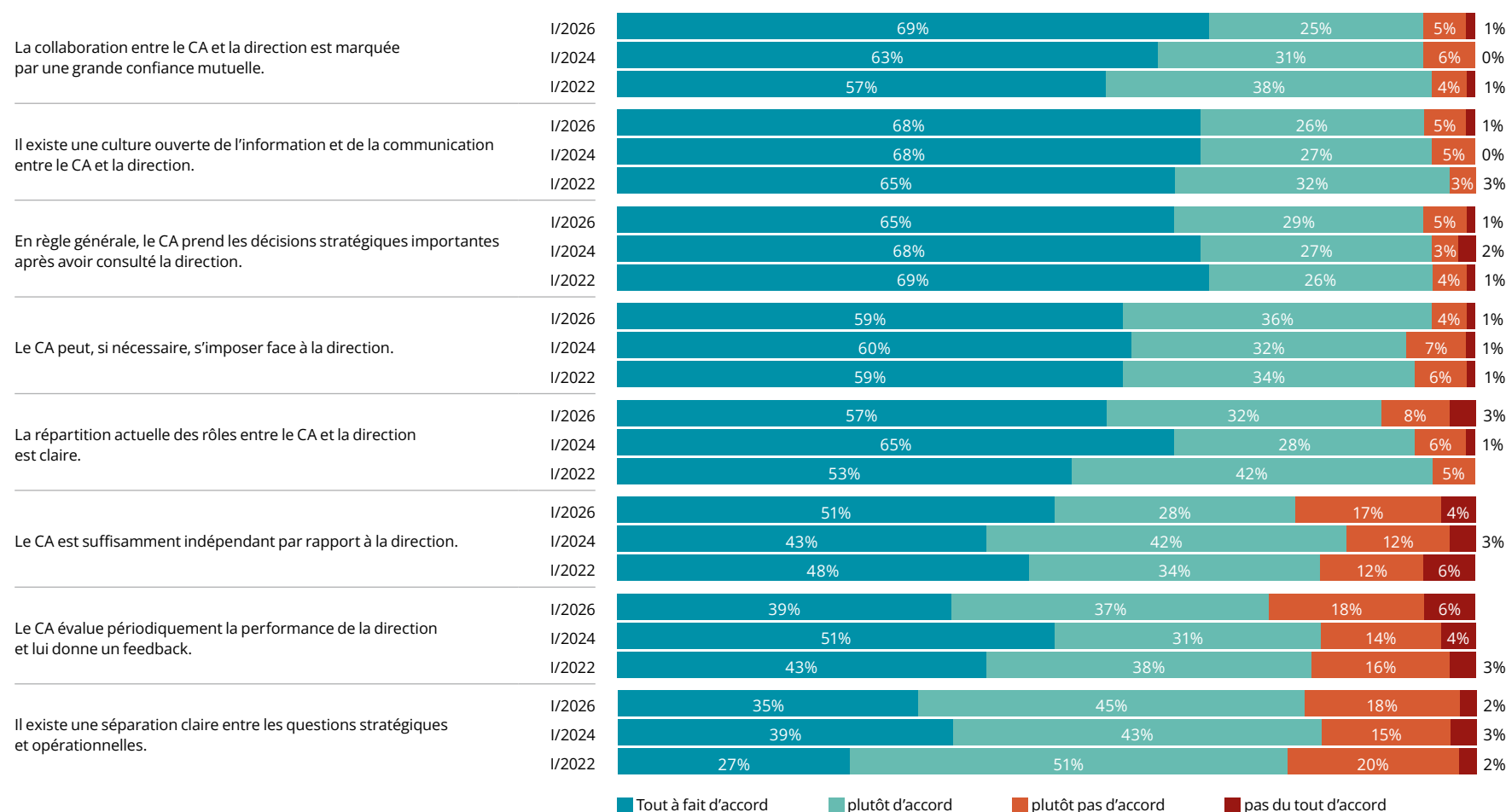


à ceux des éditions I/2022 et I/2024 du swissVR Monitor. Cette tendance continue à l'augmentation du temps investi peut s'expliquer par deux facteurs. Cette tendance peut notamment être interprétée à la lumière de la multiplication des crises et défis de ces dernières années (notamment

les conflits armés, les tensions commerciales, la faiblesse de la demande), qui représentent des enjeux stratégiques pour les entreprises et renforcent le besoin de coordination entre les conseils d'administration et les directions.

Fig. 10 Collaboration entre le conseil d'administration et la direction [swissVR Monitor I/2026, I/2024 et I/2022]

Question : Veuillez évaluer les affirmations suivantes portant sur la collaboration entre le conseil d'administration (CA) et la direction dans votre entreprise :



En outre, en comparaison avec l'année précédente, les personnes interrogées constatent une augmentation de la pression sur la réputation (32% de hausse contre 2% de baisse), de l'influence des actionnaires (24% de hausse contre 2% de baisse), des interactions avec l'audit externe (13% de hausse contre 3% de baisse) ainsi que de la rémunération (11% de hausse contre 3% de baisse).

Collaboration entre le conseil d'administration et la direction

La majorité des personnes interrogées évalue positivement la collaboration entre le conseil d'administration et la direction générale au sein de leur entreprise (voir figure 10). Cette conclusion repose sur le fait que ces membres approuvent pleinement ou considèrent favorablement l'ensemble des affirmations concernant la qualité de la collaboration. Par ailleurs, ce constat correspond également aux résultats enregistrés lors des enquêtes I/2022 et I/2024 du swissVR Monitor, ce qui étaye la validité et la robustesse des résultats.

Il convient de souligner que l'adhésion totale à l'idée d'une collaboration fondée sur une grande confiance mutuelle a nettement progressé au fil du temps, avec un résultat passant de 57% lors de l'édition I/2022 du swissVR Monitor à 69% dans le présent numéro. Cette amélioration de la qualité relationnelle s'explique très probablement par l'augmentation de la fréquence des interactions (voir figure 9) et le fait que le conseil d'administration et la direction ont dû relever ensemble de nombreux défis ces dernières années.

S'agissant de l'indépendance du conseil d'administration vis-à-vis de la direction, de l'évaluation régulière des performances de cette dernière et de la séparation claire entre questions stratégiques et opérationnelles, le degré d'adhésion des répondants varie systématiquement en fonction de la taille de l'entreprise. Concrètement, les membres des conseils d'administration des grandes entreprises approuvent nettement plus souvent ces trois aspects que ceux des petites entreprises. Cela s'explique probablement par le fait que, dans les petites entreprises, les membres du conseil d'administration occupent souvent également des fonctions au sein de la direction, ce qui rend l'indépendance du conseil d'administra-

tion, l'évaluation des performances de la direction et la séparation entre questions stratégiques et opérationnelles plus difficiles, voire relativement inefficaces.



Interviews

Le travail des conseils d'administration en période de turbulences

Roman Stein, CEO de Swiss Life Suisse et président des conseils d'administration de ZWEI Wealth Experts AG, d'aXenta AG et de Swiss-Fex AG

« Compte tenu de l'ampleur des incertitudes liées aux effets potentiels de l'utilisation de l'intelligence artificielle, il n'est pas surprenant (et il est même légitime) que les conseils d'administration mettent davantage l'accent sur l'efficacité et les processus internes de leur entreprise et souhaitent être informés des mesures prises par les instances opérationnelles à cet égard. Il est essentiel que l'efficacité ne soit pas considérée isolément, mais toujours envisagée comme levier de création de valeur pour le client et la compétitivité à long terme. »

swissVR Monitor : Notre enquête auprès des membres de conseils d'administration montre que les perspectives conjoncturelles pour 2026 sont modérées et qu'elles se détériorent par rapport à 2025. Quelles sont, selon vous, les principales raisons de cette évolution ?

Roman Stein : Les perspectives conjoncturelles modérées pour 2026 résultent d'une combinaison d'incertitudes mondiales, du ralentissement cyclique de l'économie américaine, d'effets d'anticipation des exportations liés aux droits de douane américains, ainsi que de la vigueur persistante



Roman Stein est CEO de Swiss Life Suisse et membre de la direction du groupe Swiss Life depuis le 14 mars 2024. Il occupait auparavant, à partir de 2017, le poste de responsable des finances et de l'actuariat chez Swiss Life et était membre de la direction Suisse, puis CEO Suisse par intérim à partir d'août 2023. Avant de rejoindre Swiss Life, Roman Stein a occupé pendant 14 ans différents postes au sein du Zurich Insurance Group, notamment

dans la direction du département comptabilité et controlling en Suisse et au Royaume-Uni. Il a ensuite assumé la responsabilité globale du département finances du groupe et la direction financière du groupe CSS. Roman Stein est titulaire d'un master en physique de l'ETH Zurich et d'un Executive Master en controlling de l'Institut des services financiers de la Haute école de Lucerne (IFZ-HSLU). Il est vice-président de l'Association Suisse d'Assurances (ASA) et membre du conseil consultatif de l'Institut d'économie des assurances de l'Université de Saint-Gall (IVW-HSG).

du franc suisse dans un contexte de taux d'intérêt très bas. Des effets temporaires spécifiques, tels qu'une production nationale d'électricité limitée, freinent également l'économie. Des éléments positifs existent néanmoins comme l'accord avec les États-Unis et la reprise de la demande intérieure allemande. Dans l'ensemble, la prudence est de mise s'agissant des perspectives conjoncturelles. Dans un tel contexte, en tant qu'assureurs, nous sommes bien sûr particulièrement sollicités. Notre modèle économique consiste précisément à assumer les risques et à garantir la prévisibilité et, en fin de compte, la stabilité, même en période de volatilité et d'incertitude.

swissVR Monitor : Certains critiques prétendent parfois que les conseils d'administration n'agissent que lorsque la météo est au beau fixe. Comment un conseil d'administration doit-il agir en des périodes mouvementées comme celle que nous traversons aujourd'hui afin de piloter son entreprise de manière pérenne et de garantir qu'elle garde le cap vers l'avenir ?

Roman Stein : La qualité et l'efficacité d'un conseil d'administration ne sauraient se mesurer par vent favorable, mais s'apprécient dans l'adversité des vents contraires. C'est précisément dans les périodes difficiles qu'il faut un organe qui remette les choses en question de manière systématique, affine les priorités et accélère la prise de décision. Assurer l'avenir signifie disposer d'une clarté stratégique, d'une conscience aiguë des risques et de la volonté d'assumer ses responsabilités, surtout en période d'incertitude.

swissVR Monitor : Alors qu'en 2025, les conseils d'administration considéraient l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise comme le sujet le plus important, notre enquête montre qu'en 2026 l'amélioration de l'efficacité et l'optimisation des processus internes passeront au premier plan. De quelle manière le conseil d'administration, en tant qu'organe stratégique, peut-il influencer concrètement l'efficacité et les processus au sein de l'entreprise ?

Roman Stein : Le conseil d'administration ne met pas en œuvre les processus, mais définit le cadre dans lequel ils s'appliquent. Cependant, en ayant des objectifs clairs et des priorités mesurables et en réalisant un suivi rigoureux, il en influence très directement l'efficacité. Compte tenu de l'ampleur des incertitudes liées aux effets potentiels de l'utilisation de l'intelligence artificielle, il n'est pas surprenant (et il est même légitime) que les conseils d'administration mettent davantage l'accent sur l'efficacité et les processus internes de leur entreprise et souhaitent être informés des mesures prises par les instances opérationnelles à cet égard. Il est essentiel que l'efficacité ne soit pas considérée isolément, mais toujours envisagée comme levier de création de valeur pour le client et la compétitivité à long terme.

swissVR Monitor : Quelles mesures recommandez-vous aux conseils d'administration qui souhaitent améliorer l'efficacité et les processus au sein de l'entreprise ?

Roman Stein : Il est crucial de se concentrer sur les processus qui ont le plus grand levier de création de valeur. Tout aussi importantes sont des responsabilités et des droits de décision clairs, de même que le courage de remettre en question de manière critique les structures établies. En complément, une évaluation objective des domaines où la technologie peut réellement créer de la valeur ajoutée et ceux où elle ne fait que générer une complexité supplémentaire est nécessaire.

swissVR Monitor : Sur quels autres thèmes les conseils d'administration devraient-ils, selon vous, se concentrer en 2026 compte tenu des défis actuels du marché ?

Roman Stein : Outre l'efficacité, la résilience, la gestion des talents et la création de valeur à long terme restent des thèmes centraux. Il s'agit de rendre les entreprises financièrement et opérationnellement robustes pour garantir leur attractivité sur un marché du travail exigeant et d'offrir une orientation dans un environnement qui reste incertain. Les conseils d'administration sont appelés à créer de la stabilité et à maintenir résolument le cap vers l'avenir. Je pense également que la cybersécurité restera en tête des priorités pour un tel organe de direction stratégique.

L'importance de la responsabilité sociétale et de la durabilité

Paola Ghillani, fondatrice et présidente de Paola Ghillani & Friends AG, membre des conseils d'administration de Transitec Ingénieurs-Conseils et de la fondation UTILITA

« La durabilité ne consiste pas à accomplir ponctuellement des bonnes actions en faveur de la société et de l'environnement. »

swissVR Monitor : Votre vision est celle d'un monde meilleur grâce à une économie responsable et durable. Or, les thèmes de la responsabilité et de la durabilité passent actuellement au second plan des priorités des entreprises. Ce sont l'intelligence artificielle, la géopolitique et la réduction des coûts qui dominent. Pourquoi la responsabilité sociétale et la durabilité n'occupent-elles plus actuellement le devant de la scène ?

Paola Ghillani : Le monde devient chaotique, s'affranchit des règles et des investissements massifs dans des armes de destruction de masses, l'IA et la robotique de guerre sont effectués. Je ne suis pas convaincue qu'une stratégie et un mode de management des entreprises qui ignorent les valeurs humaines fondamentales et l'éthique soient durables à moyen et long terme. La plupart d'entre nous, en particulier la jeune génération, en sont conscients. C'est pourquoi il est important pour nous d'agir de manière responsable. Pour les entreprises, la durabilité signifie créer de la valeur ajoutée grâce à un équilibre entre les dimensions économiques, sociétales et environnementales, afin d'obtenir de meilleurs résultats économiques, sociétaux et environnementaux. L'IA constitue toutefois aussi un outil important pour rendre les entreprises plus efficaces dans le domaine de la durabilité. Elle est inévitable et se développe de manière exponentielle, mais comme nous vivons cette évolution en direct, en temps réel, les experts eux-mêmes ne sont pas encore en mesure de mettre en place les garde-fous éthiques adaptés et nécessaires au bénéfice de l'humanité.

swissVR Monitor : Dans notre enquête auprès des membres de conseils d'administration, seuls quelques participants ont déclaré que leur comité



Paola Ghillani dispose d'une longue expérience en tant que dirigeante dans les domaines de la stratégie et du management, avec un accent sur l'innovation et la durabilité comme facteurs clés de succès. Outre son activité de consultante auprès de groupes, de PME et de start-ups, Paola a mis son expérience au profit de conseils d'administration chez Helvetia Holding, Weleda, le CICR, la Fédération des coopératives Migros, Romande Énergie Holding, Transitec et la Fondation Utilità en tant que mandataire non exécutive. Elle a également présidé le comité d'experts pour les fonds d'investissement durables de la Zürcher Kantonalbank / Swisscanto.

De 1999 à 2005, Paola a été CEO de la Fondation Max Havelaar et présidente du conseil d'administration de l'organisation internationale Fairtrade Labeling Organisation (FLO) de 1999 à 2005. En 2000, elle a été nommée « Global Leader for Tomorrow » par le Forum économique mondial de Davos (Suisse). En 2009, elle a reçu le Grand Prix Binding pour la protection de la nature et de l'environnement à Vaduz pour l'ensemble de sa carrière.

se pencherait sur les questions de responsabilité sociétale et la durabilité en 2026. L'intérêt pour ces sujets est-il retombé ou pensez-vous qu'ils reviendront bientôt sur le devant de la scène ?

Paola Ghillani : Pour les membres des conseils d'administration qui agissent de manière responsable, la durabilité est un élément essentiel de la stratégie et de la gestion d'une entreprise, car elle génère des effets positifs sur les plans économique, sociétal et environnemental, garantissant ainsi la pérennité de l'entreprise et des générations futures dans de bonnes conditions. La durabilité ne consiste pas à accomplir ponctuellement des bonnes actions en faveur de la société et de l'environnement.

swissVR Monitor : Pourquoi les conseils d'administration devraient-ils aussi (ou surtout) en période de turbulences comme aujourd'hui, donner

la priorité à une gestion responsable et durable au sein de leur entreprise ?

Paola Ghillani : C'est une question de conscience. Il faut choisir si l'on souhaite, par ses talents et ses activités, contribuer à la « Great Destruction of People » (GDP) ou si l'on préfère repenser le monde pour mettre l'économie au service de la vie et du développement humain. La satisfaction de vivre en bonne santé et le véritable progrès ne dépendent pas uniquement de la croissance et de la productivité, contrairement à ce que suggère le produit intérieur brut, qui est presque sacralisé. Une économie responsable et durable fait partie intégrante de la solution. En donnant la priorité aux valeurs humaines, une entreprise peut en outre éviter des risques réputationnels susceptibles de détruire sa valeur en quelques secondes, comme on a pu le voir avec Tesla et Elon Musk. Il est important de préserver la confiance des clients et des collaborateurs afin d'assurer la durabilité et la pérennité d'une entreprise.

swissVR Monitor : Comment les conseils d'administration peuvent-ils garantir que leur entreprise, face à la multitude de défis actuels, ne néglige pas la responsabilité sociétale et la durabilité, mais continue au contraire à les promouvoir stratégiquement ?

Paola Ghillani : C'est très simple. Le conseil d'administration doit s'assurer que les plans stratégiques présentés par la direction générale contiennent également des objectifs stratégiques assortis d'indicateurs clés de performance mesurables, qui couvrent non seulement les aspects économiques et financiers traditionnels, mais aussi les aspects sociétaux et environnementaux. Cette approche globale dans laquelle le concept de « Triple Bottom Line » entre en jeu, permet d'atteindre les résultats attendus, mais la motivation des collaborateurs augmente également lorsqu'ils travaillent pour une entreprise qui contribue à rendre la planète plus vivable.

swissVR Monitor : Quel aspect de la responsabilité sociétale et de la durabilité considérez-vous comme le prochain thème prioritaire pour les entreprises et leur conseil d'administration en 2026 ?

Paola Ghillani : En tant que membre de conseil d'administration, j'essaierais de m'assurer que l'entreprise se concentre sur les thèmes suivants : premièrement, les investissements et les développements dans le

domaine des technologies propres (cleantech), afin de garantir une plus grande autonomie énergétique pour l'entreprise, et la vente de solutions cleantech qui aident d'autres entreprises à devenir autonomes sur le plan énergétique.

Deuxièmement, les investissements et les développements dans le domaine de l'IA durable et de l'IA responsable. L'IA durable sert à analyser et traiter les données économiques, sociétales et environnementales afin de déterminer quelles mesures doivent être prises pour améliorer les résultats économiques ainsi que les impacts sociétaux et environnementaux. Elle peut également faciliter la prise de décisions d'investissement dans le domaine des investissements durables et responsables. L'IA responsable désigne l'alignement, en particulier du développement de l'IA basée sur des agents de l'entreprise, sur les objectifs mondiaux de durabilité et la promotion d'une IA responsable qui contribue autant que possible aux Objectifs de développement durable de l'ONU. À cet égard, il est nécessaire de mettre en œuvre des lignes directrices éthiques.

Troisièmement, c'est le conseil d'administration qui donne l'impulsion au sommet. Il doit contribuer à instaurer davantage de clarté et de structure dans un contexte géopolitique plus complexe que jamais, tout en préservant les valeurs humaines qui rendent les entreprises si attractives pour les clients, ses collaborateurs et les investisseurs responsables.

Comment évolue le travail des membres de conseils d'administration

Stefan Räbsamen, membre des conseils d'administration de Georg Fischer, de SMG Swiss Marketplace Group et de TAKKT

« Le seul conseil que je puisse donner est de veiller à la séparation entre les responsabilités du conseil d'administration et celles de la direction. Le président du conseil d'administration joue un rôle clé à cet égard en donnant le ton et l'impulsion depuis le sommet. Il est essentiel que l'entreprise ne s'écarte pas de sa trajectoire stratégique en raison de difficultés d'ordre opérationnel. »

swissVR Monitor : Depuis 2024, vous êtes membre de plusieurs conseils d'administration et président de plusieurs comités d'audit. Y'a-t-il un aspect du travail d'administrateur qui s'est révélé différent de ce que vous aviez initialement anticipé ?

Stefan Räbsamen : De manière générale, j'étais bien préparé à ces postes. D'une part parce qu'en tant qu'associé de longue date chez PwC, j'ai régulièrement participé à des réunions de comités d'audit ainsi qu'à des séances de conseil d'administration et, d'autre part, parce que j'ai pu bénéficier de programmes d'intégration solides dans les différentes entreprises.

Néanmoins, plus précisément, il existe des différences. Chaque entreprise possède sa propre singularité et doit relever des défis spécifiques. Il est important de pouvoir consacrer le temps nécessaire de manière efficace à l'analyse des sujets de manière responsable. À mon avis, c'est la condition préalable pour pouvoir dialoguer d'égal à égal avec l'équipe de direction et jouer pleinement son rôle de partenaire critique.



Stefan Räbsamen est membre des conseils d'administration des sociétés cotées en bourse Georg Fischer, SMG Swiss Marketplace Group, TAKKT et d'une structure internationale d'investissement multi-family office avec un établissement à New York. Entre 1994 et 2024, il a occupé différents postes chez PricewaterhouseCoopers AG, dont celui de président de PwC Suisse. Stefan Räbsamen est titulaire d'un master en gestion d'entreprise et en économie de l'Université de Berne ainsi que d'un certificat d'expert-comptable.

Et puis, il existe bien sûr des différences de modèles de gouvernance entre la Suisse (« modèle moniste ») et l'Allemagne (« modèle dualiste »). Ce dernier, davantage axé sur le travail de surveillance, m'était initialement moins familier.

swissVR Monitor : Le travail des administrateurs évolue au fil du temps. Notre enquête réalisée auprès des membres de conseils d'administration montre que la majorité d'entre eux ont consacré, au cours de l'année écoulée, davantage de temps à leur mandat qu'auparavant. Comment l'expliquez-vous ?

Stefan Räbsamen : Je ne peux que le confirmer. À mon avis, plusieurs facteurs entrent en jeu. La gestion des risques devient de plus en plus complexe et constitue le socle de la résilience d'une entreprise. Lorsqu'on interroge les membres des conseils d'administration sur les principaux risques, ils citent d'une part des thématiques « classiques » comme la planification de la succession et la gestion des talents, mais aussi des enjeux plus récents comme la cybersécurité et l'IA. De plus, les questions géopolitiques et réglementaires prennent une place de plus en plus importante, qu'il s'agisse par exemple des chaînes d'approvisionnement, des droits de douane, des autorités de surveillance des prix. Le conseil d'administration doit s'y consacrer, et cela prend du temps.

À cela s'ajoutent les sujets plus récents au thème de la durabilité. Même si le reporting non financier est généralement rattaché au comité d'audit, la stratégie en matière de durabilité relève, selon moi, de la responsabilité de l'ensemble du conseil d'administration.

Enfin, il faut tenir compte des questions de transformation propres à chaque entreprise. Pensez par exemple à la transformation de Georg Fischer en une entreprise focalisée sur les « Flow Solutions ». Ces deux années ont été intenses, surtout pour le management.

swissVR Monitor : Un nombre presque aussi élevé de membres de conseils d'administration constate une augmentation des interactions avec la direction. Comment expliquez-vous cette évolution ?

Stefan Räbsamen : En tant que président de comité d'audit, j'ai toujours eu des échanges réguliers avec le CFO, ce qui relève bien sûr de la nature de la fonction que j'occupe. Pour revenir à ce que l'on disait, dans les périodes difficiles, il est tout à fait humain de faire bloc, de discuter plus souvent et de manière plus approfondie au sein du conseil d'administration et avec la direction afin de travailler conjointement à la réussite de l'entreprise.

swissVR Monitor : Près d'un administrateur sur quatre indique que le travail stratégique de son conseil n'est pas suffisamment distinct des activités opérationnelles de la direction. Quel conseil donneriez-vous dans une telle situation ?

Stefan Räbsamen : En anglais, on parle de « Leading the Future and Manage the Present at the very same time » [Conduire le futur et gérer le présent, simultanément]. Le seul conseil que je puisse donner est de veiller à la séparation entre les responsabilités du conseil d'administration et celles de la direction. Le président du conseil d'administration joue un rôle clé à cet égard en donnant le ton et l'impulsion depuis le sommet. Il est essentiel que l'entreprise ne s'écarte pas de sa trajectoire stratégique en raison de difficultés d'ordre opérationnel.

swissVR Monitor : Selon vous, comment le travail des membres de conseils d'administration va-t-il évoluer au cours des prochaines années ?

Stefan Räbsamen : Compte tenu de la complexité réglementaire croissante d'aujourd'hui, il devient de plus en plus difficile pour les entreprises de respecter l'ensemble des lois et directives. Le conseil d'administration doit en être régulièrement informé, ne serait-ce que dans son propre intérêt. À titre d'exemple, je voudrais mentionner le Cyber Resilience Act de l'UE, qui peut également engager la responsabilité du conseil d'administration en cas de non-conformité.

C'est pourquoi je recommande que les responsabilités et les tâches du conseil d'administration et ses comités soient régulièrement réexaminés et, si nécessaire, adaptés. S'agissant du comité d'audit, je constate déjà aujourd'hui un élargissement de son périmètre d'action : il évolue de plus en plus vers un comité d'audit, de risques et de conformité. À l'avenir, le travail des membres du conseil d'administration continuera donc à gagner en complexité et à requérir davantage de temps.



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 uniquement sur la base de son contenu. 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 cette publication.

swissVR s'engage en faveur du développement des compétences, de la mise en réseau et 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, promeut le partage d'expériences entre les membres des conseils d'administration d'entreprises de tous les secteurs. 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 exerçant un mandat actif au sein d'un conseil d'administration. Vous pourrez obtenir 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 juridi-

quement indépendante et autonome. Les sociétés DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas directement de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site de Deloitte. 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 ainsi que le domaine prioritaire de la Santé. Avec environ 8 700 étudiants et quelque 12 000 élèves en formation continue (dont 5 600 MAS, DAS, CAS), 235 nouveaux projets de recherche et 2 120 collaborateurs, il s'agit du plus grand établissement de formation 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 2026. Tous droits réservés.