



# L'intelligence artificielle générative: de nouveaux horizons pour les conseils d'administration

swissVR Monitor II/2024

Août 2024





# Sommaire

---

3	Préambule
4	Points-clés de l'étude
5	Perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales
7	<b>Thème-clé: l'intelligence artificielle générative: de nouveaux horizons pour les conseils d'administration</b>
8	Importance de l'IA générative pour les entreprises et la transformation des secteurs
9	Avantages, défis et mesures à prendre
11	L'IA générative au sein des conseils d'administration
14	<b>Les questions stratégiques et structurelles au sein des conseils d'administration</b>
14	Fonctions, nombre de réunions, temps consacré au mandat d'administrateur/trice et assurance responsabilité civile des mandataires sociaux
16	Les thèmes-clés pour les conseils d'administration
18	<b>Interviews</b>
18	Thomas Steiner sur le rôle du conseil d'administration dans le domaine de l'IA générative
20	Cornelia Diethelm sur la responsabilité du conseil d'administration dans l'utilisation de l'IA générative
22	Kriti Sharma sur l'expérience et expertise des conseils d'administration en matière d'IA générative
24	Contacts et auteurs

## À propos de l'enquête

La seizième édition du swissVR Monitor s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 391 membres de conseils d'administration (CA) suisses. L'objectif de cette étude est de recueillir les opinions d'administrateurs et d'administratrices sur les perspectives conjoncturelles et commerciales ainsi que sur des questions de gouvernance d'entreprise. Chaque numéro traite d'un sujet d'actualité. Le thème de cette étude est l'intelligence artificielle générative.

Cette enquête a été réalisée par swissVR en collaboration avec la société de conseil Deloitte et la Haute école spécialisée de Lucerne entre le 15 mai 2024 et le 27 juin 2024. Au total, 391 administrateurs et administratrices de sociétés cotées en bourse mais aussi de petites et moyennes entreprises (PME) de tous les secteurs les plus importants de l'économie suisse y ont participé. Parmi ces participants, 33% sont membres de conseils d'administration de grandes entreprises, 32% de moyennes entreprises et 35% de petites entreprises.

L'objectif de l'étude swissVR Monitor est, d'une part, de proposer aux membres actifs de conseils d'administration un éclairage sur des problématiques qui les concernent en leur permettant de comparer leur propre évaluation de ces questions avec celle de leurs pairs. L'enquête permet par ailleurs au grand public de découvrir le point de vue d'administrateurs et d'administratrices sur des thématiques liées à leur activité et à la situation économique actuelle.

## À propos de la méthodologie

Avant de comparer les résultats de cette enquête à ceux des études précédentes, il convient de tenir compte du fait que le nombre de personnes sondées et la composition de l'échantillon étudié diffèrent, chaque fois, d'une enquête à l'autre. Les pourcentages ont été arrondis de sorte que le total des réponses soit toujours égal à 100%. La taille de l'entreprise a été définie par rapport à ses effectifs: les petites entreprises comptent entre 1 et 49 collaborateurs, les moyennes entre 50 et 249 collaborateurs et les grandes au moins 250 collaborateurs.



# Préambule

## Chères lectrices, chers lecteurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter le second numéro du swissVR Monitor de l'année 2024. Pour cette édition, nous avons interrogé 391 membres de conseils d'administration suisses. Les résultats reflètent fidèlement leur point de vue sur les perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales ainsi que leur opinion sur des thématiques importantes liées à leur activité de membres de conseil d'administration.

Au cours des dernières années, la question de l'intelligence artificielle (IA) a révolutionné l'économie et le monde du travail. Si cette technologie offre aux entreprises de nouvelles opportunités très diverses, elle bouscule aussi certains modèles économiques. La manière dont une entreprise exploite le potentiel de l'IA générative et gère les risques y afférents dépend essentiellement de son conseil d'administration. Le dernier numéro du swissVR Monitor examine ainsi notamment les principaux avantages et défis posés par l'IA générative aux entreprises ainsi que le rôle et la responsabilité du conseil d'administration en la matière.

Les résultats présentés dans le swissVR Monitor II/2024 mettent au jour le constat suivant: la plupart des entreprises, ainsi que leurs conseils d'administration, n'exploitent pas encore tout le potentiel de l'IA générative. Si cette technologie a été adoptée par les conseils d'administration, la majorité d'entre eux affirment qu'ils manquent de compétences et de connaissances sur les défis et les risques importants pour leur propre entreprise

et que la direction ne réalise pas de reporting régulier sur l'utilisation de l'IA générative dans l'entreprise. Pour les conseils d'administration, il est important d'agir pour remédier à ces problèmes afin que l'IA générative, véritable « game changer », représente un levier de réussite pour l'entreprise et non un danger.

En plus des résultats de l'enquête, le swissVR Monitor II/2024 contient également des interviews réalisées sur le thème-clé de l'étude avec:

- Thomas Steiner, membre du conseil d'administration de la société Emch+Berger SA Berne et du Comité de Suisse Tourisme
- Cornelia Diethelm, membre du conseil d'administration d'Ethos, vice-présidente du CA de Metron SA et présidente du comité « Corporate Development » du CA de la Sparkasse Schwyz SA
- Kriti Sharma, membre du conseil d'administration et des comités Audit, Nomination et Corporate Responsibility de Rightmove

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes ayant accepté d'être 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 riche en enseignements.

**Isabelle Amschwand**  
Présidente de swissVR


**Reto Savoia**  
CEO de Deloitte Suisse

**Dr. Brigitte Maranghino-Singer**  
Professeure à l'IFZ/Haute école  
de Lucerne

## Points-clés de l'étude

 **30%**  
des membres de CA interrogés s'attendent à une évolution favorable de la conjoncture économique en Suisse au cours des douze prochains mois.

**Perspectives économiques: l'optimisme gagne du terrain**  
Les membres de conseils d'administration interrogés se montrent légèrement plus optimistes concernant les perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales pour les douze prochains mois, par rapport au dernier numéro du swissVR Monitor (18%) paru il y a six mois. Tandis que les sondés se montrent pour la plupart neutres par rapport aux prévisions conjoncturelles, ils émettent autant d'avis positifs que neutres s'agissant des perspectives sectorielles. Quant aux perspectives commerciales pour les douze prochains mois, les avis sont majoritairement positifs. Ce regain d'optimisme s'explique par plusieurs facteurs importants: le recul de l'inflation, les baisses des taux directeurs de la Banque nationale suisse en découlant et la reprise de l'économie mondiale.

 **80%**  
indiquent que l'importance de l'IA générative pour leur entreprise s'est accrue au cours des deux dernières années.

**L'IA générative gagne de l'importance aux yeux des entreprises**  
Près d'un membre de conseils d'administration interrogé sur deux estime que l'IA générative a légèrement gagné en importance pour son entreprise ces deux dernières années. Plus d'un quart parle même d'une forte augmentation. En outre, environ quatre personnes interrogées sur dix s'attendent à ce que cette technologie transforme profondément leur secteur d'ici un à trois ans. C'est notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, des services aux entreprises et du secteur financier que l'on prédit une transformation rapide du secteur causée par l'IA générative.


 **60%**  
considèrent que générer des résultats inexacts est un risque inhérent à l'IA générative pour leur entreprise.

**Des avantages divers, mais aussi des risques liés à l'IA générative pour les entreprises**  
Pour la vaste majorité des personnes interrogées, l'utilisation de l'IA générative par leur entreprise a pour objectif principal d'accroître leur efficacité et leur productivité. Les défis et les risques de cette technologie les plus souvent cités sont la possibilité de générer des résultats inexacts ainsi que la confidentialité et la protection des données de l'entreprise et des clients. Pour gérer ces risques, la majorité des entreprises mettent en œuvre différentes mesures et réalisent notamment des audits internes sur ce thème, une pratique particulièrement répandue.

 **55%**  
des personnes interrogées n'utilisent que rarement, voire jamais, des outils d'IA pour leur mandat au sein du CA.

### Les membres de CA utilisent peu les outils d'IA dans le cadre de leur mandat

Seule une personne interrogée sur huit environ affirme utiliser toujours ou souvent des outils d'IA générative dans le cadre de son activité au sein du CA. Un tiers des membres de conseils d'administration en font usage occasionnellement et plus de la moitié des sondés n'utilisent que rarement ou jamais le potentiel de l'IA générative dans le cadre de leur mandat au sein du CA. Ce sont surtout les membres de conseils d'administration issus de l'industrie manufacturière et de la chimie ainsi que du secteur de la construction et de l'immobilier qui utilisent peu les outils d'IA dans le cadre de leurs activités.

 **75%**  
des conseils d'administration ne reçoivent pas de rapports réguliers de la direction sur l'utilisation de l'IA générative.

### Les conseils d'administration abordent la question de l'IA générative, mais il y a un potentiel d'optimisation

D'après les personnes interrogées, une grande majorité des conseils d'administration a abordé la question de l'IA générative au cours des 12 derniers mois. Dans près de trois cas sur quatre, cette question est traitée au sein même du conseil et, dans un quart des cas environ (également) au sein de commissions/comités. Pour la majorité des personnes interrogées, les conseils d'administration manquent de compétences, de connaissances sur les défis et les risques importants pour leur entreprise et ne reçoivent pas de rapports réguliers de la direction sur l'utilisation de l'IA générative dans l'entreprise.

 **31%**  
ont fait de la gestion des risques une priorité au cours des douze derniers mois.

### La gestion des risques en point de mire du conseil d'administration

Parmi les thèmes-clés abordés ces douze derniers mois au sein des conseils d'administration, les personnes interrogées citent le plus souvent la gestion des risques, en lien notamment avec les risques géopolitiques qui perdurent. À la deuxième place figure l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise. Tout en haut du classement des priorités à inscrire à l'ordre du jour des douze prochains mois, on retrouve le gain de performance/l'optimisation des processus internes et, à la deuxième place, la gestion des talents, qui inclut le recrutement et la rétention.

## ↳ Perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales



S'agissant des perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales pour les douze prochains mois, les membres de conseils d'administration interrogés se montrent dans l'ensemble légèrement plus optimistes qu'au dernier semestre (voir figure 1). Parmi les leviers importants de ce regain d'optimisme figurent le recul de l'inflation et les baisses des taux directeurs de la Banque nationale suisse en découlant sur les mois de mars et de juin 2024. La baisse de l'inflation favorise généralement la consommation et celle des taux directeurs réduit les coûts de financement des entreprises, leur permettant ainsi d'emprunter à des conditions plus avantageuses. Autre facteur de cette amélioration: la reprise de l'économie mondiale, avec ses répercussions positives sur les exportations locales. Dans le même temps, des facteurs d'incertitude subsistent pour l'économie suisse, notamment liés aux risques géopolitiques dont l'élection présidentielle américaine en novembre 2024 et les conflits militaires actuels ou imminents (Ukraine-Russie, Israël-Hamas, Chine-Taïwan).

Les membres de conseils d'administration se montrent en majorité neutres par rapport aux perspectives conjoncturelles: pour à peine les deux tiers d'entre eux (65%), les perspectives économiques pour les douze prochains mois ne sont ni positives, ni négatives. Parmi les autres personnes interrogées, la plupart envisagent l'avenir avec optimisme (30% d'avis positifs contre 5% d'avis négatifs). Dans l'ensemble, ces opinions rejoignent d'autres prévisions actuelles qui tablent sur une croissance plutôt faible de l'économie suisse pour l'année en cours et l'année prochaine.

S'agissant des perspectives sectorielles pour les douze prochains mois, 44% des membres de conseils d'administration envisagent une évolution positive ou neutre. Seuls 12% s'attendent à un scénario négatif. Comme ce fut déjà souvent le cas par le passé, les membres des conseils d'administration évoluant dans le secteur des technologies de l'information et de la communication sont plus optimistes que la moyenne (83% d'avis positifs contre 3% d'avis négatifs). Parallèlement, les attentes des personnes interrogées sont plutôt modérées dans l'industrie manufacturière et la chimie (24% d'avis positifs contre 17% d'avis négatifs) ainsi que dans le commerce et l'industrie des biens de consommation (18% d'avis positifs contre 18%

d'avis négatifs). Néanmoins, ces deux secteurs ont connu de nettes améliorations depuis le semestre dernier, lorsque les perspectives globales étaient encore négatives.

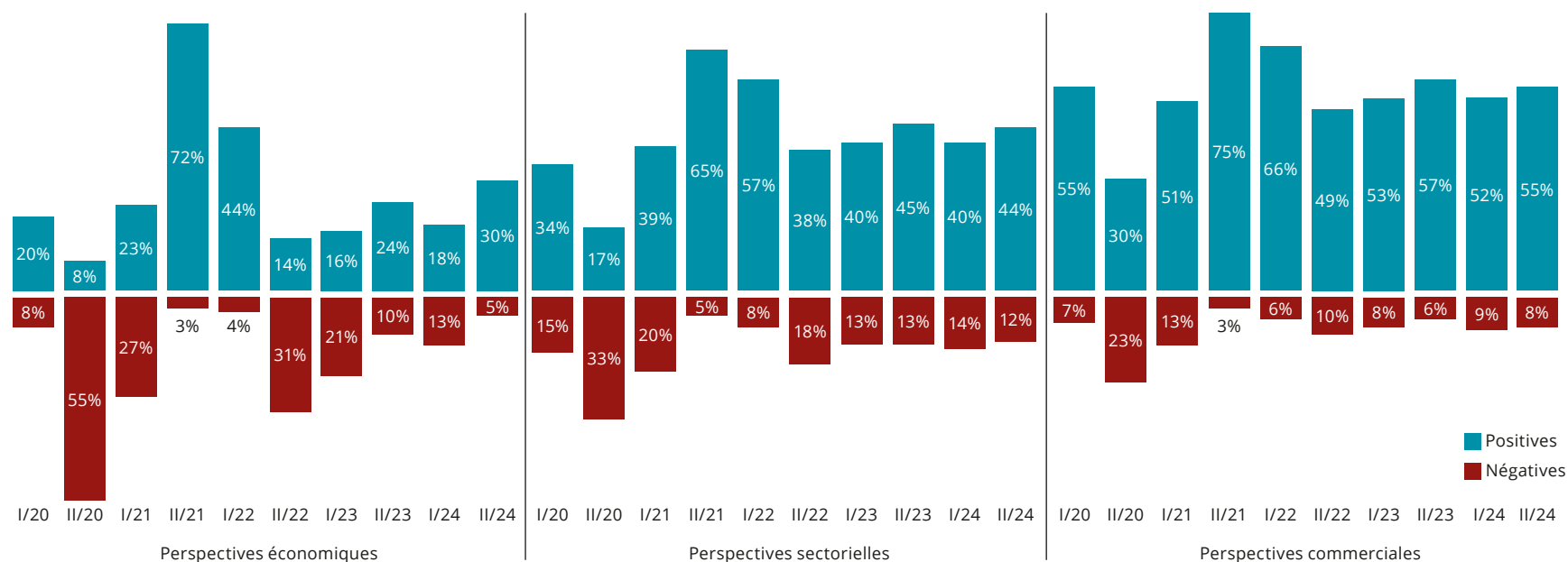
C'est pour leur propre activité ou entreprise que les membres de conseils d'administration prévoient les meilleures perspectives pour les douze prochains mois: 55% anticipent une évolution positive et seuls 8% une évolution négative. Ces résultats sont relativement stables depuis environ deux ans et demi. Ce sont les membres de conseils d'administration du

secteur des technologies de l'information et de la communication qui se montrent les plus confiants quant à l'évolution des perspectives pour leur entreprise (77% d'avis positifs contre 3% d'avis négatifs). Les perspectives commerciales dans l'industrie pharmaceutique et les sciences de la vie (45% d'avis positifs contre 18% d'avis négatifs) ainsi que dans l'industrie manufacturière et la chimie (34% d'avis positifs contre 7% d'avis négatifs) affichent également une tendance optimiste, mais moins prononcée que la moyenne de tous les secteurs.

Fig. 1 Perspectives économiques, sectorielles et commerciales sur les douze prochains mois [swissVR Monitor I/2020 jusqu'à II/2024]

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.





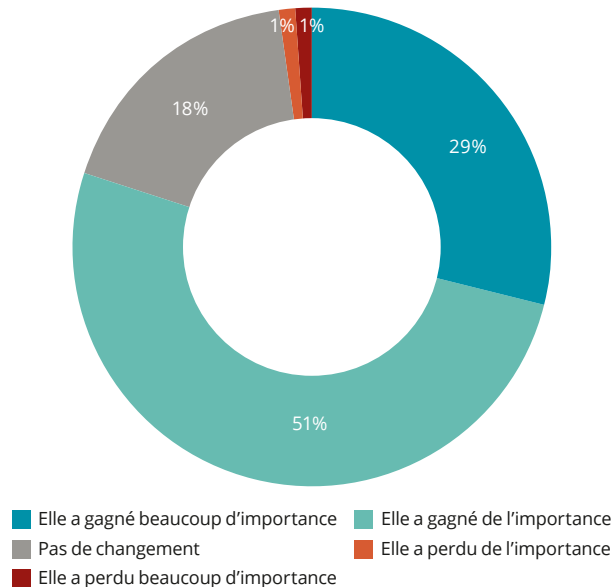
## Thème-clé: l'intelligence artificielle générative: de nouveaux horizons pour les conseils d'administration

Generative künstliche Intelligenz (KI) ist eine Technologie, die durch das Erstellen von Inhalten in verschiedenen Formen, wie Text, Bildern, Audio oder Videos, dank des maschinellen Lernens aus riesigen Mengen an Daten. Unter den bekannten KI-generativen Anwendungen, nennen wir zum Beispiel ChatGPT, DALL-E oder Midjourney. KI-generative hat einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitswelt, insbesondere für diejenigen, die am Computer arbeiten und täglich mit KI-generativen Tools. Wenn diese Nutzung viele Vorteile

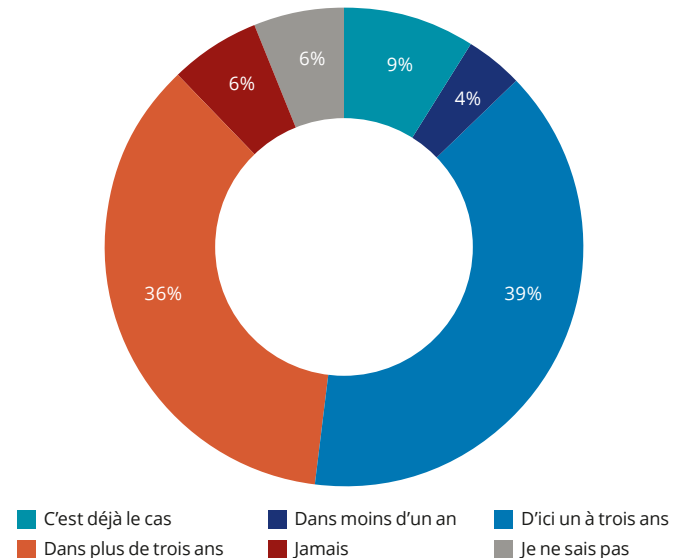
bringt, ist es nicht ohne Risiken, insbesondere wenn Unternehmen keine geeigneten Koordinations-, Strategie-, Überwachungs- oder regulatorischen Maßnahmen für die Nutzung von KI-generativen. Die Einführung und Anwendung von Richtlinien, die die Nutzung von KI-generativen Anwendungen regeln, sowie der Einfluss dieser neuen Technologie auf die Wirtschaftsmodelle von Unternehmen sind derzeit zwei wichtige und anspruchsvolle Aspekte für diese Unternehmen und ihre Verwaltungsräte.

Fig. 2 Importance de l'IA générative pour les entreprises et la transformation du secteur

Question : L'IA générative a-t-elle gagné de l'importance au sein de votre entreprise au cours des deux dernières années ?



Question : Selon vous, quand l'IA générative transformera-t-elle profondément votre secteur ?



## Importance de l'IA générative pour les entreprises et la transformation des secteurs

Pour les entreprises, l'importance de l'IA générative s'est considérablement accrue ces deux dernières années selon l'avis des membres de conseils d'administration interrogés (voir figure 2, à gauche). Plus de la moitié d'entre eux (51%) affirment qu'elle a gagné de l'importance et plus d'un quart (29%) indiquent même qu'elle a pris une importance considérable. Dans un peu moins d'un cinquième des cas (18%), la situation n'a pas évolué. Seules quelques personnes interrogées constatent une perte d'importance (1% une légère diminution et 1% une diminution considérable).

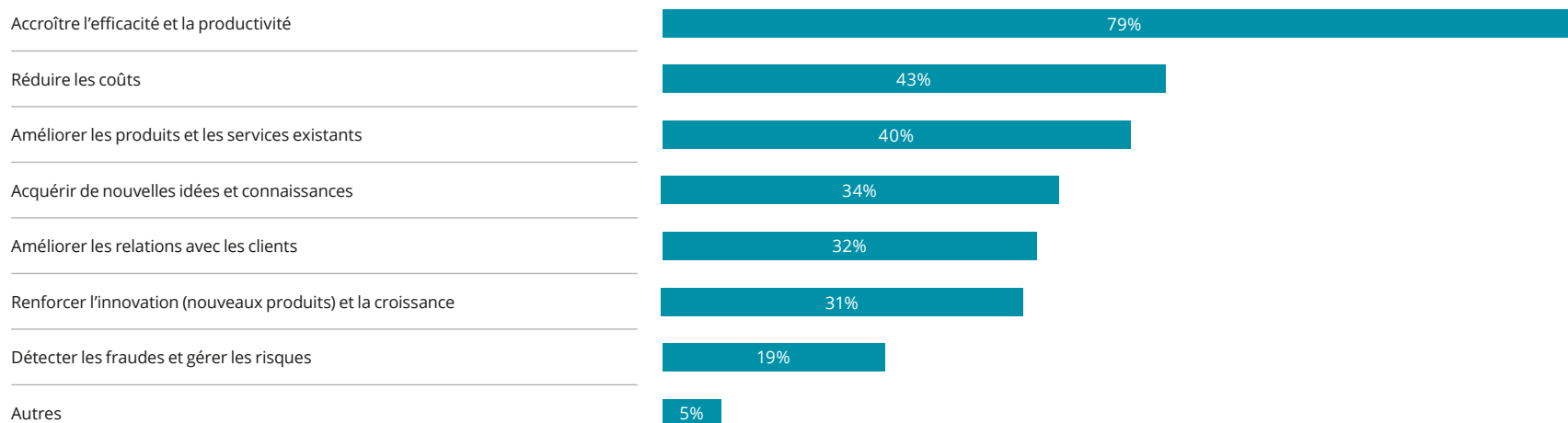
Dans le secteur des technologies de l'information et de la communication, près de la moitié des personnes interrogées (49%) estiment même que l'IA générative a gagné beaucoup d'importance pour leur entreprise au cours des deux dernières années. Ce résultat s'explique par le fait que la technologie de l'IA est directement liée aux modèles économiques des entreprises évoluant dans le secteur des technologies de l'information et de la communication, qui se retrouvent ainsi davantage impactées et, par voie de conséquence, l'adoptent plus largement.

De plus, les membres de conseils d'administration de grandes entreprises sont également plus nombreux que la moyenne à déclarer, avec 40% d'approbation, que l'importance de l'IA générative pour leur entreprise a fortement augmenté. Ce constat pourrait s'expliquer par le fait que les grandes entreprises peuvent potentiellement mieux exploiter les avantages de l'IA, tels que les gains d'efficacité et de productivité, grâce à la plus grande importance de leurs effectifs et de leurs ressources, tout en étant exposées à des risques plus élevés que les petites entreprises (protection des données, cybersécurité, etc.).

Environ quatre membres de conseils d'administration sur dix (39%) s'attendent à ce que l'IA générative transforme profondément leur secteur d'ici un à trois ans (voir figure 2, à droite). Pour presque autant de personnes interrogées (36%), il faudra encore plus de trois ans pour qu'une telle transformation du secteur se produise. Pour les autres membres de conseils d'administration, soit l'IA générative a déjà transformé profondément leur secteur (9%), soit elle le fera dans moins d'un an (4%), soit elle ne le fera jamais (6%).

**Fig. 3 Avantages de l'IA générative pour les entreprises**

Question : Quels sont les principaux avantages recherchés par votre entreprise à travers l'utilisation de l'IA générative ? (Plusieurs réponses possibles)





Les perspectives temporelles d'une transformation profonde des secteurs dépendent fortement du secteur concerné. Ainsi, les personnes interrogées dans le domaine des technologies de l'information et de la communication sont environ trois fois plus nombreuses que la moyenne (29%) à déclarer que l'IA générative a déjà transformé leur secteur. La moitié des membres des conseils d'administration s'attendent à une transformation dans les services aux entreprises (50%) et les services financiers (49%) d'ici un à trois ans, soit plus rapidement que dans les autres secteurs. En revanche, dans l'industrie manufacturière et la chimie, tout comme dans la construction et l'immobilier, le délai prévisionnel dépasse les trois ans pour une majorité relative (45% chacun), un résultat supérieur à la moyenne.

Pour les entreprises, l'importance croissante, telle que décrite, de l'IA générative ainsi que les perspectives temporelles d'une transformation des secteurs montrent qu'il est essentiel pour les conseils d'administration de s'emparer de cette question et de développer une stratégie claire pour leur entreprise. En conséquence, les conseils d'administration, notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, des services aux entreprises, du secteur financier et, plus généralement, des grandes entreprises, devraient faire de la question de l'IA générative leur priorité.

### Avantages, défis et mesures à prendre

L'utilisation de l'IA générative peut offrir aux entreprises plusieurs avantages (voir figure 3). La majorité des membres de conseils d'administration affirment que leur entreprise privilégie les avantages **opérationnels**, tels que l'accroissement de l'efficacité et de la productivité (79%), la réduction des coûts (43%) ou l'amélioration des produits et des services existants (40%). En revanche, les avantages **stratégiques**, tels que la génération de nouvelles idées et connaissances (34%) ou le renforcement de l'innovation (nouveaux produits) et de la croissance (31%), sont moins souvent cités.

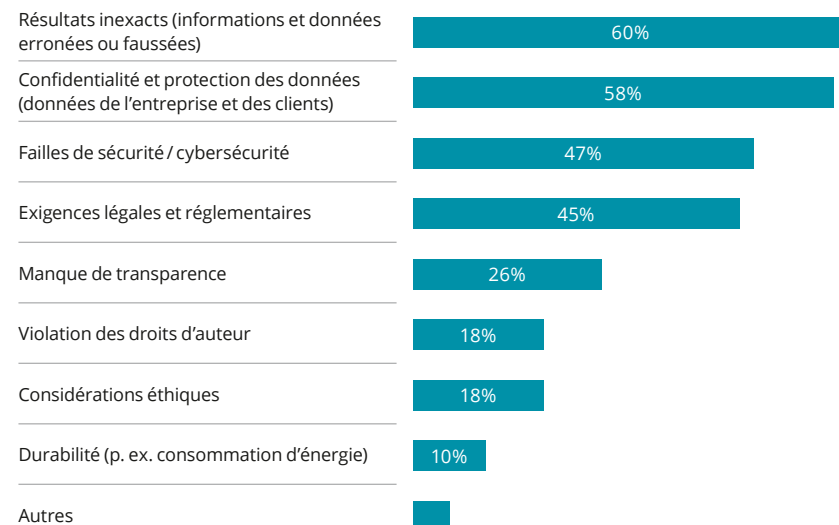
Si les avantages opérationnels de l'IA générative apportent sans aucun doute de précieuses améliorations incrémentales, celles-ci sont généralement limitées dans le temps et dans leur portée. Pour des bénéfices plus

importants et des avantages concurrentiels à long terme, il est conseillé d'utiliser l'IA générative de manière stratégique, par exemple pour générer de nouvelles idées et acquérir de nouvelles connaissances, pour renforcer l'innovation en interne et pour développer ainsi de nouveaux produits et services.

Malgré les nombreux avantages de l'IA générative précédemment évoqués, son utilisation présente également quelques défis et risques pour les entreprises (voir figure 4). La majorité des membres de conseils d'administration interrogés sont sensibilisés à certains d'entre eux, tels que les résultats potentiellement erronés (60%) générés par des applications de l'IA ainsi que la confidentialité et la protection des données de l'entreprise et des clients (58%). Les autres défis ou risques fréquemment cités sont les failles de sécurité potentielles/la cybersécurité (47%) ainsi que les exigences légales et réglementaires (45%).

Fig. 4 Défis et risques de l'IA générative pour les entreprises

Question : Selon vous, quels sont les défis ou les risques liés à l'IA générative qui affectent le plus votre entreprise ? (Plusieurs réponses possibles)

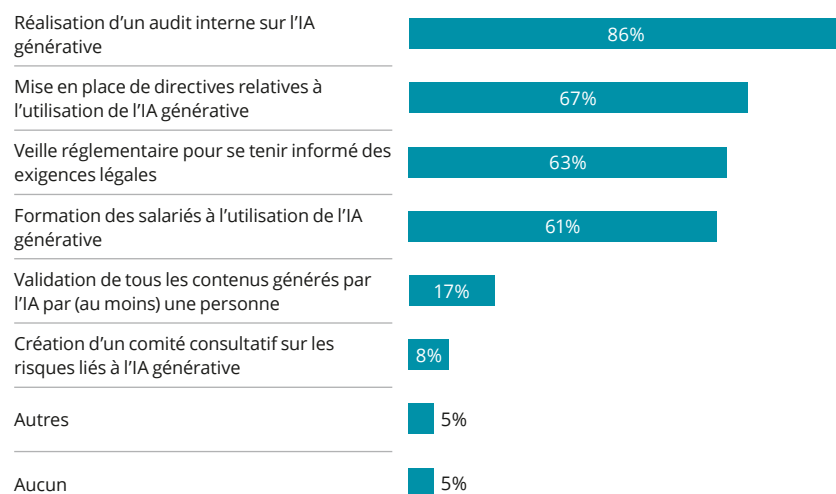


À cet égard, on constate quelques divergences et particularités dans les différents secteurs. À titre d'exemple, les membres de conseils d'administration issus du secteur des technologies de l'information et de la communication considèrent, à 71%, que le défi le plus important rencontré à la fois par leur entreprise et leurs clients est celui de la confidentialité et de la protection des données. Ce constat s'explique probablement par l'importance et le déploiement supérieurs à la moyenne de l'IA générative dans ce secteur (voir ci-dessus).

Les divers défis posés par l'IA générative montrent que les entreprises devraient gérer activement les risques liés à cette technologie (voir figure 5). Selon les membres de conseils d'administration interrogés, la majorité des entreprises a réalisé un audit interne sur l'IA générative (86%), créé des directives relatives à l'utilisation de l'IA (67%), instauré une veille réglementaire pour se tenir informée des exigences légales (63%), formé ses salariés à l'utilisation de l'IA générative (61%), validé de tous les contenus générés par l'IA par (au moins) une personne (17%), créé un comité consultatif sur les risques liés à l'IA générative (8%), et d'autres (5%) ou aucun (5%).

**Fig. 5 Mesures pour gérer les risques de l'IA générative**

Question : Quelles mesures votre entreprise a-t-elle mises en œuvre à ce jour dans le but de gérer les risques liés à l'IA générative ? (Plusieurs réponses possibles)



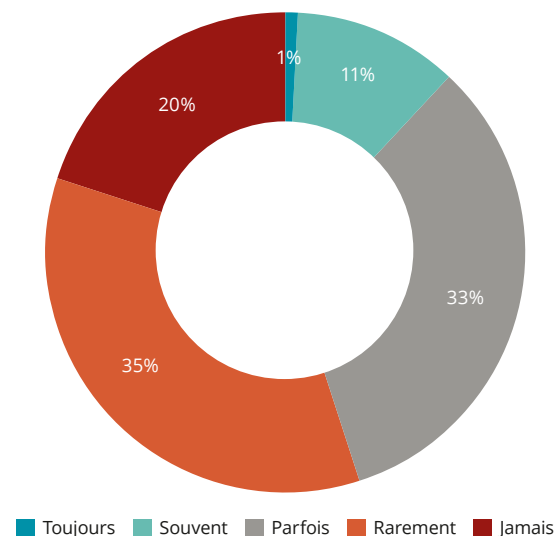
taire pour se tenir informée des exigences légales (63%) et formé ses employés à l'utilisation de l'IA générative (61%).

Les directives régissant l'utilisation de l'IA générative constituent une mesure visant à relever les deux défis les plus souvent cités, à savoir le risque de résultats erronés ainsi que la confidentialité et la protection des données. Il est intéressant de noter que ce type de directives est plus répandu dans les petites entreprises (77%) que dans les grandes entreprises (48%).

Considérant le risque jugé élevé de résultats erronés, il est par ailleurs étonnant de constater que, d'après les membres de conseils d'administration interrogés, tous les contenus générés par l'IA sont validés par au moins une personne dans seulement un sixième des entreprises (17%) en-

**Fig. 6 Utilisation d'outils d'IA générative par les administrateurs dans le cadre de leur mandat au sein du CA**

Question : À quelle fréquence utilisez-vous des outils basés sur l'IA générative dans le cadre de votre mandat au sein du CA ?



viron. Moins d'une entreprise sur dix (8%) dispose d'un comité consultatif sur les risques liés à l'IA générative.

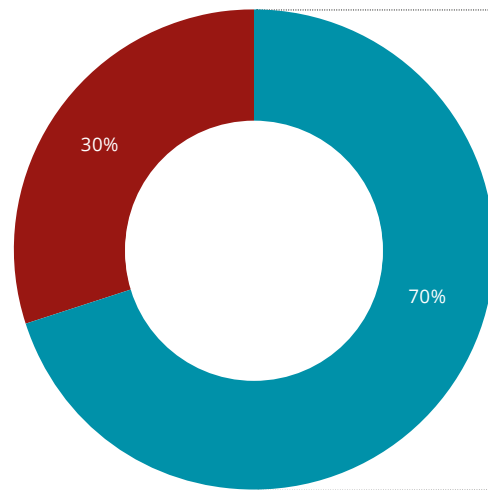
La plupart des entreprises sondées pourraient tirer davantage profit du potentiel inexploité des atouts stratégiques de l'IA générative, notamment pour générer de nouvelles idées et connaissances, renforcer l'innovation et stimuler la croissance. Pour gérer la multitude de défis et de risques existants, il est recommandé de recourir à la large palette de mesures proposées, parmi lesquelles la validation humaine des contenus générés par l'IA et la création de comités de gestion des risques.

## L'IA générative au sein des conseils d'administration

Les applications d'IA générative peuvent être également utiles aux conseils d'administration dans leur travail. Toutefois, seule une personne interrogée sur huit environ (12%) affirme utiliser toujours ou souvent des outils d'IA générative dans le cadre de son mandat au sein du CA (voir figure 6). Pour un tiers des membres de conseils d'administration (33%), le recours à ces outils est occasionnel. Une majorité des sondés (55%) n'utilisent que rarement ou jamais le potentiel de l'IA générative dans le cadre de leur mandat au sein du CA. Cette utilisation relativement limitée s'explique notamment par le fait que de nombreux membres de conseils d'administration considèrent que les résultats parfois erronés obtenus par les outils d'IA ainsi que la confidentialité et la protection des données de l'entreprise et des clients sont des risques liés à l'IA générative (voir figure 4), comme nous l'avons précédemment mentionné.

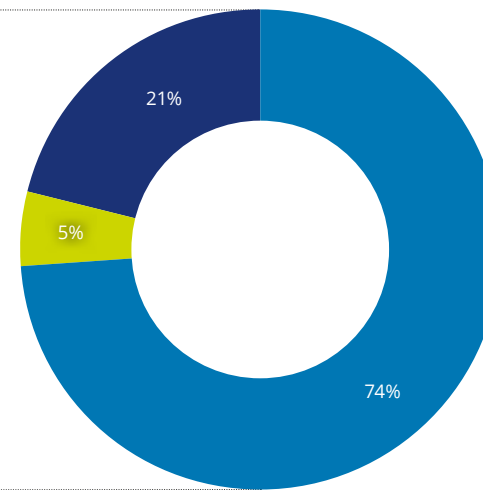
Fig. 7 Discussions sur l'IA générative au sein des CA

Question : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous abordé la question de l'IA générative au sein de votre CA ?



■ Oui ■ Non

Question : Dans quel cadre abordez-vous la question de l'IA générative au sein de votre CA ? [n = 269]



■ Avec tous les membres du CA ■ Au sein de commissions / comités  
■ Avec l'ensemble du CA et dans des commissions / comités

Alors que les taux d'utilisation de l'IA sont relativement faibles parmi les membres des conseils d'administration, la question de l'IA générative est souvent abordée au sein des CA (voir figure 7, à gauche). 70% des sondés affirment que leur CA a abordé cette question au cours des douze derniers mois. On constate à nouveau des différences notables entre les secteurs. Alors que dans le secteur financier (82%), les services aux entreprises et les technologies de l'information et de la communication (80% respectivement), les conseils d'administration qui abordent la question de l'IA générative sont plus nombreux que la moyenne, c'est moins souvent le cas dans l'industrie pharmaceutique et les sciences du vivant (59%) ainsi que dans le secteur de la construction et de l'immobilier (48%).

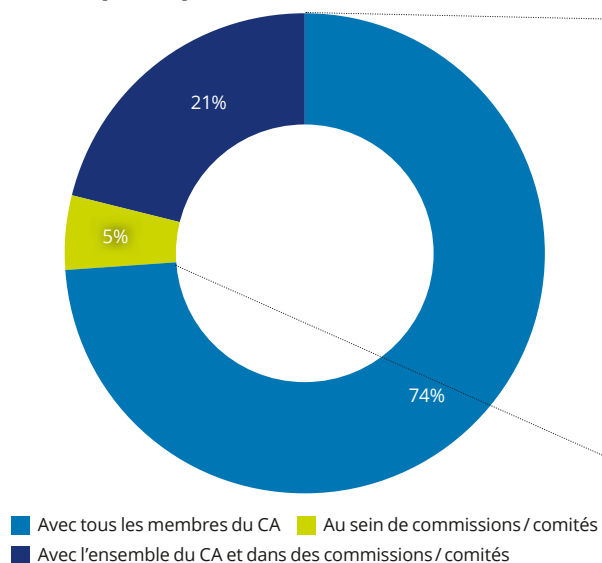
Lorsque la question de l'IA générative est discutée au sein du conseil d'administration, ces discussions ont majoritairement lieu avec tous les membres du CA (74%, voir figure 7, à droite). Dans environ un cinquième des cas (21%), elles se déroulent aussi bien avec l'ensemble du CA que dans des commissions/comités, sachant que très peu de conseils d'administra-

tion abordent le sujet exclusivement au sein de commissions/comités (5%). Étant donné que les petites entreprises disposent moins souvent de comités en comparaison avec les plus grandes entreprises, les discussions sur les questions d'IA générative y ont lieu plus souvent que la moyenne au sein même du conseil (86%). En revanche, les membres de conseils d'administration de grandes entreprises sont plus nombreux que la moyenne à déclarer que c'est un sujet traité à la fois par l'ensemble du CA et par certains comités (34%).

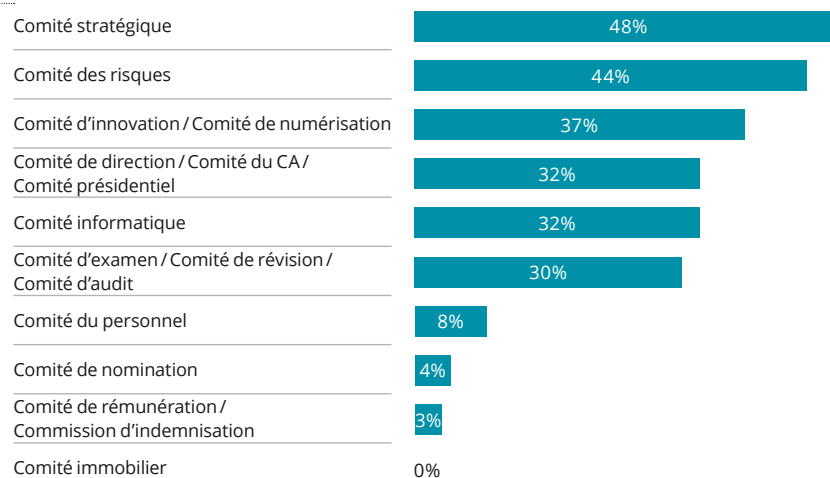
L'IA générative est abordée dans un grand nombre de commissions et de comités différents (voir figure 8, à droite). Les personnes interrogées citent le plus souvent le comité stratégique (48%), le comité des risques (44%) ainsi que le comité d'innovation/comité de numérisation (37%). Cela signifie que les conseils d'administration considèrent l'IA générative comme un sujet stratégiquement important et qu'ils sont conscients aussi bien des risques que des opportunités (par l'innovation) qui en découlent.

**Fig. 8 Discussions sur l'IA générative au sein des comités**

Question : Dans quel cadre abordez-vous la question de l'IA générative au sein de votre CA ? [n = 269]



Question : Dans quel(le)s commissions/comités votre CA aborde-t-il la question de l'IA générative ? (Plusieurs réponses possibles) [n = 71]



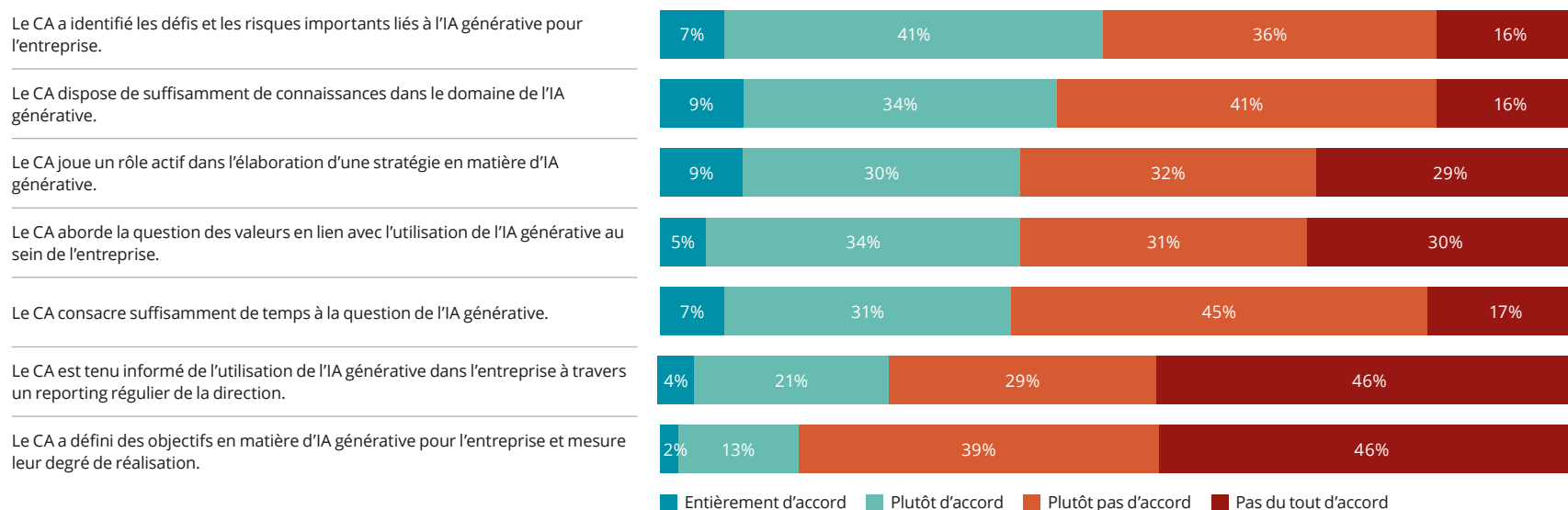
Bien que la plupart des conseils d'administration aient engagé une discussion sur l'IA générative dans un passé récent, il existe un certain potentiel d'optimisation dans ce domaine pour la majorité d'entre eux (voir figure 9). Ainsi, seule une petite moitié des personnes interrogées (48%) déclarent que leur conseil d'administration a identifié les défis et les risques importants liés à l'IA générative pour leur entreprise. Selon les membres de conseils d'administration, moins de la majorité d'entre eux (43%) disposent d'une expertise suffisante dans le domaine de l'IA générative et il est encore plus rare que le conseil d'administration joue un rôle actif dans l'élaboration d'une stratégie en matière d'IA (39%).

De plus, seuls 38% des sondés estiment que leur conseil d'administration consacre suffisamment de temps à la question de l'IA générative. Dans 25% des cas, le conseil d'administration est tenu informé de l'utilisation de l'IA générative dans l'entreprise grâce à un reporting régulier de la direction et 15% des conseils d'administration ont défini des objectifs en matière d'IA générative pour l'entreprise et mesurent leur degré de réalisation.

L'IA générative est devenue un sujet de préoccupation au sein des conseils d'administration. Par conséquent, il est important pour leurs membres d'acquérir des compétences de base dans ce domaine. Au niveau du conseil d'administration dans son ensemble, les administrateurs sont encouragés à nommer des experts en IA au sein de leur CA ou à faire appel à des experts externes afin de pouvoir analyser les opportunités et les risques les plus significatifs pour leur entreprise. En outre, il est essentiel que le conseil d'administration reçoive un reporting régulier de la direction sur l'utilisation de l'IA générative dans l'entreprise, afin qu'il soit informé (entre autres) des gains opérationnels en matière d'efficacité et de productivité.

**Fig. 9 Affirmations sur l'IA générative au sein des CA**

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



# Les questions stratégiques et structurelles au sein des conseils d'administration

## Fonctions, nombre de réunions, temps consacré au mandat d'administrateur/trice et assurance responsabilité civile des mandataires sociaux

Les participants à la présente enquête occupent des fonctions variées au sein des conseils d'administration (voir figure 10). Les membres de conseils d'administration siégeant ou non dans un comité représentent ensemble la majorité relative des sondés (44%). En outre, de nombreux présidents de CA ont répondu à l'enquête (29%). D'autres fonctions y sont également représentées: les président(e)s de comité (12%), les vice-président(e)s (8%) ou les délégué(e)s de CA (7%).

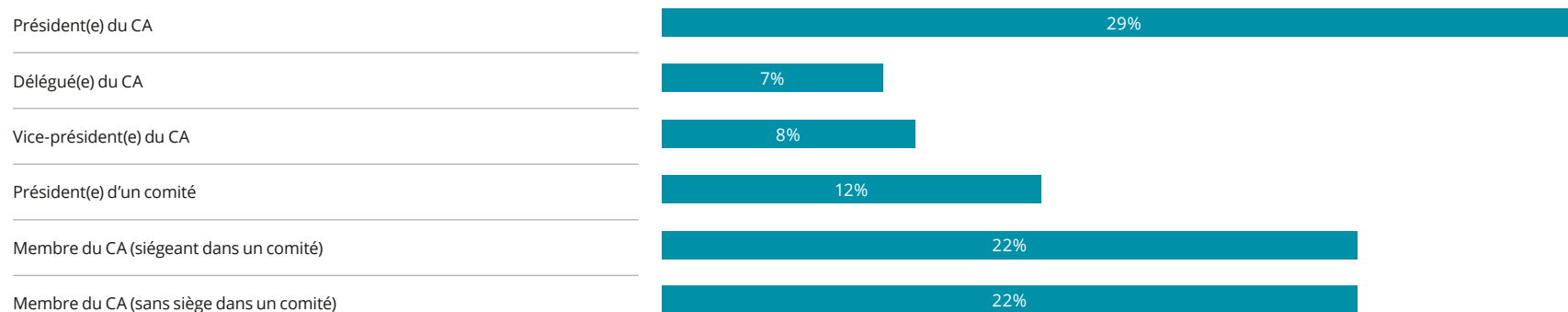
Le nombre de réunions annuelles des conseils d'administration - hors comités - peut varier fortement (voir figure 11). Environ deux tiers des conseils d'administration (67%) se réunissent entre trois et six fois par an; environ un quart (28%) plus souvent. Le nombre de réunions des CA a tendance à augmenter avec la taille de l'entreprise: alors que les conseils d'administration des petites entreprises se réunissent en moyenne quatre fois par an, ceux des grandes entreprises se réunissent six fois au cours de la

même période. En comparaison avec les constats réalisés dans les numéros II/2020 et II/2022 du swissVR Monitor, le nombre de réunions n'a guère évolué au fil du temps.

À l'instar du nombre de réunions, le temps consacré au mandat du CA chaque année varie également fortement (voir figure 12). En comptant les réunions, les commissions ou comités, les préparatifs, la représentation ainsi que la formation et le perfectionnement, on obtient une valeur moyenne de 21 jours et une médiane de 15 jours. On observe que certains membres de conseils d'administration consacrent énormément de temps à leur mandat, ce qui fait grimper la moyenne. Ces « exceptions » sont comprises dans la catégorie « >30 jours » et représentent environ un sixième (16%) des personnes interrogées. La moitié environ de ce sous-groupe (49%) est constituée de présidents de CA.

**Fig. 10 Fonction(s) au sein du conseil d'administration**

Question : Quelle est votre fonction au sein du conseil d'administration ? [Cocher les fonctions applicables]

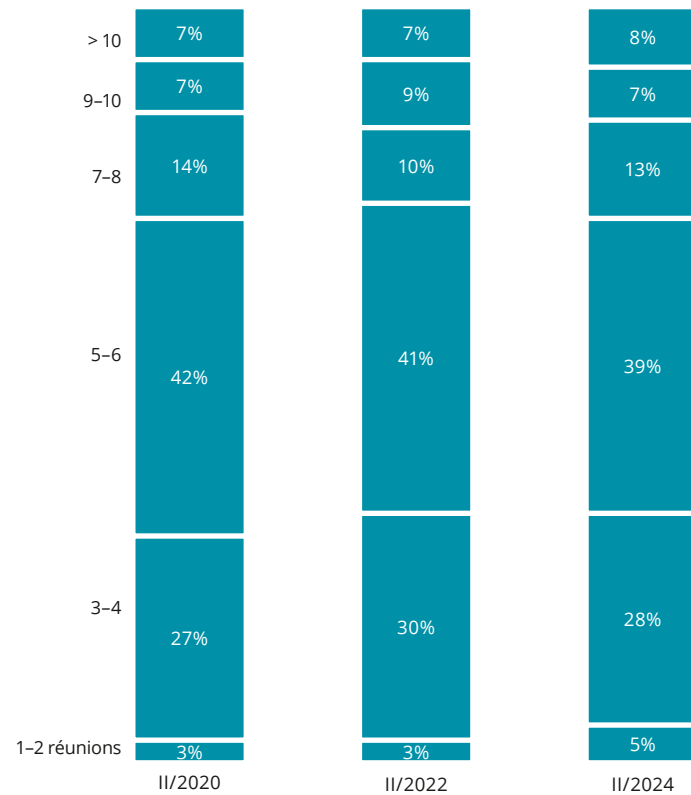


Par rapport au swissVR Monitor II/2022, la valeur moyenne et la médiane du temps annuel consacré au mandat de CA n'ont pas évolué de manière significative. Entre les enquêtes II/2020 et II/2022, la valeur moyenne avait en revanche augmenté de 35% et la valeur médiane de 25% (cf. swissVR Monitor II/2022).

Le mandat d'administrateur est une grande responsabilité, tant pour l'entreprise que sur le plan personnel. Ainsi, les membres de conseils d'administration sont exposés, par exemple, à un risque d'action en responsabilité civile en cas de dommages. Afin de couvrir les coûts de défense dans le cadre d'actions en responsabilité civile, de demandes infondées et d'éventuels dédommagements, les membres de conseils d'administration et les entreprises peuvent souscrire une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (assurance D&O).

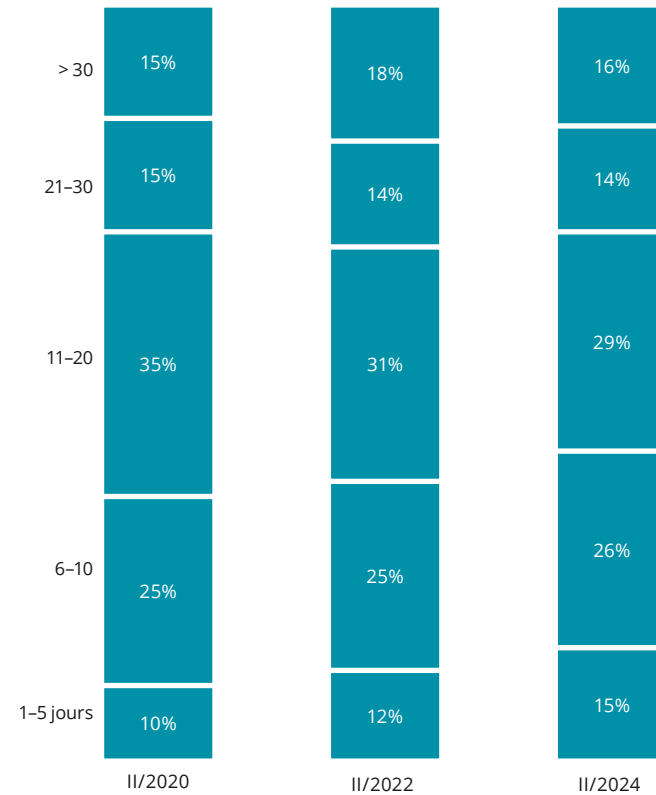
**Fig. 11** Nombre de réunions annuelles du CA

Question : Combien de réunions annuelles du CA sont organisées au sein de votre entreprise (en dehors de celles des comités) ?



**Fig. 12** Temps consacré au mandat du CA par an

Question : Combien de temps consacrez-vous chaque année à votre mandat de membre du CA (y compris les réunions, les comités, les préparatifs, la représentation, la formation, etc.) ?



Trois entreprises sur quatre (75%) disposent d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux pour les membres de leur conseil d'administration et 5% des personnes interrogées ont elles-mêmes souscrit une telle assurance (voir figure 13). Toutefois, un cinquième des personnes interrogées (20%) ne sont pas couvertes en cas d'action en responsabilité civile. Dans les grandes entreprises, presque tous les membres de conseils d'administration disposent de cette protection (89% par le biais de leur entreprise et 5% à titre personnel), alors que dans les petites entreprises, seuls deux tiers environ en bénéficient (61% par le biais de leur entreprise et 5% à titre personnel). Par rapport à l'enquête du swissVR Monitor II/2022, la situation n'a guère évolué dans l'ensemble.

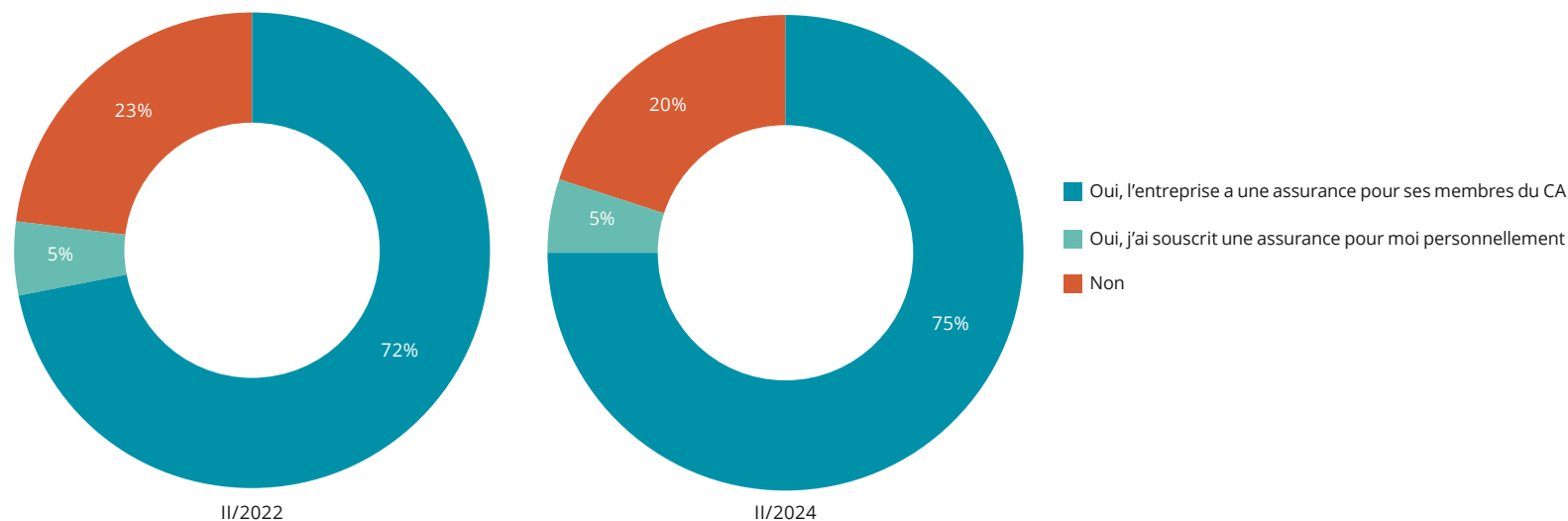
## Les thèmes-clés pour les conseils d'administration

La gestion des risques arrive en tête des thèmes dont les conseils d'administration se sont emparés au cours des 12 derniers mois (31%, voir figure 14). Ce résultat est probablement lié, notamment, aux récents développements géopolitiques tels que les conflits armés, les tendances à la déglobalisation et les cyberattaques visant les entreprises et les États.

À la deuxième place du classement des thèmes-clés traités au cours des douze derniers mois figure l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise, suivie du gain de performance/de l'optimisation des processus in-

**Fig. 13 Assurance responsabilité civile des mandataires sociaux**

Question : Avez-vous une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (assurance D&O) ?















ternes ainsi que des défis en matière de personnel au niveau de la direction (29% respectivement). S'il a occupé la première place dans la dernière édition du swissVR Monitor (I/2024), le thème des talents se trouve relégué en cinquième position seulement (26%), et ce, en dépit du problème toujours actuel de la pénurie de personnel sur le marché du travail.

Lorsque l'on interroge les membres de CA sur les thèmes prioritaires des douze prochains mois, la gestion des talents (30%) remonte néanmoins à la deuxième place du classement. En tête des priorités, ils indiquent le

gain de performance et l'optimisation des processus internes (31%), des thèmes liés, pour des raisons évidentes, à la numérisation continue et à d'autres tels que l'IA générative. L'informatique (7e place, 22%) et la stratégie go-to-market (9e place, 20%) font leur entrée dans le top 10 des thèmes prioritaires pour les 12 prochains mois.

Fig. 14 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 II/2024		Rang au I/2024	12 prochains mois	Thème
	1 (31%)	▲	3 (27%)	4 (24%)	Gestion des risques
	2 (30%)	▶	2 (28%)	5 (23%)	Élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise
	3 (29%)	▲	4 (26%)	1 (31%)	Gain de performance / Optimisation des processus internes
	3 (29%)	▲	6 (25%)	7 (22%)	Défis en matière de personnel au niveau de la direction
	5 (26%)	▼	1 (33%)	2 (30%)	Talents (y compris le recrutement, la rétention)
	6 (23%)	▼	4 (26%)	5 (23%)	Adaptation aux tendances du marché / Attitude concurrentielle
	7 (21%)	▲	9 (21%)	- (11%)	Conformité (respect de la législation et du code de conduite interne)
	7 (21%)	▲	- (21%)	10 (19%)	Durabilité / responsabilité sociétale
	9 (20%)	▼	8 (22%)	3 (25%)	Digitalisation / Robotisation / Automatisation
	9 (20%)	▶	9 (21%)	- (16%)	Culture d'entreprise

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



Stratégie



Organisation et processus



RH



Conformité et risque



## Interviews

### Le rôle du conseil d'administration dans le domaine de l'IA générative

**Thomas Steiner, membre du conseil d'administration de la société Emch+Berger SA Berne et du Comité de Suisse Tourisme**

*« Étant donné que l'IA transforme tous les métiers et tous les secteurs, le CA doit définir une stratégie claire pour l'intégrer à tous les niveaux de l'entreprise. Il doit identifier les opportunités offertes par l'IA qui s'alignent sur les objectifs de l'entreprise. Et comme il s'agit d'un véritable « game changer », le CA doit adapter la stratégie de l'entreprise à cette nouvelle réalité. »*

**swissVR Monitor:** En tant qu'expert reconnu en IA, vous avez des mandats dans des conseils d'administration dans différents secteurs. Quel est le rôle et les tâches du conseil d'administration en général dans le domaine de l'IA générative?

**Thomas Steiner:** Le CA joue un rôle polyvalent. Étant donné que l'IA transforme tous les métiers et tous les secteurs, le CA doit définir une stratégie claire pour l'intégrer à tous les niveaux de l'entreprise. Il doit identifier les opportunités offertes par l'IA qui s'alignent sur les objectifs de l'entreprise. Et comme il s'agit d'un véritable « game changer », le CA doit adapter la stratégie de l'entreprise à cette nouvelle réalité. Par ailleurs, les aspects éthiques et sécuritaires de la transformation induite par l'IA, qui faisaient déjà partie du rôle de gouvernance, soulèvent une multitude de nouveaux défis et créent de nouvelles tâches qu'il est crucial de gérer efficacement.



**Thomas Steiner** est professeur à la HES-SO, directeur du centre Cyberlearn et membre du Comité de pilotage de l'IA. L'actuel président de Vercorin Tourisme SA est, entre autres, membre du conseil d'administration de Emch+Berger Bern SA et du comité de Suisse Tourisme. En tant que CEO de la société immotour, il accompagne les entreprises dans des processus de numérisation stratégique. Depuis l'obtention de son doctorat à HEC Lausanne il y a 25 ans, Thomas Steiner a acquis une solide expérience dans le domaine de l'utilisation de l'intelligence artificielle.

**swissVR Monitor:** Selon vous, le thème de l'IA (générative) nécessite-t-il de créer un comité distinct ou pensez-vous qu'il devrait être considéré comme un sous-thème au sein d'un comité existant – par exemple le comité d'innovation ou de numérisation?

**Thomas Steiner:** Les deux! Quand il s'agit d'intégrer l'IA dans les activités de l'entreprise, les comités d'innovation ou de numérisation peuvent être moteurs de changement. Or, l'IA présente également un potentiel de transformation stratégique de la gouvernance elle-même. Je pense que les CA désigneront ou recruteront très rapidement des membres qui maîtrisent l'IA; en anglais, je les appelle les « board bot masters ». Ce sont des personnes qui savent intégrer l'IA au processus décisionnel du CA. Et elles font le lien pour les défis stratégiques que sont la surveillance, la gestion des risques, la transparence, la communication et la formation.

**swissVR Monitor:** Selon notre enquête, la majorité des membres de conseils d'administration estiment que leur conseil ne consacre pas assez de temps à la question de l'IA générative. D'après vous, comment se fait-il qu'il y ait un

tel décalage entre la pertinence du sujet et le temps qui y est consacré au sein du conseil d'administration? Et comment peut-on y remédier?

**Thomas Steiner:** Tout d'abord, l'IA a complètement court-circuité les dispositifs de veille technologique. Personne n'a vu arriver ce déferlement. Le lancement mondial de ChatGPT en novembre 2022 a directement été absorbé aux niveaux opérationnels sans que la gouvernance n'ait pu discerner ou même anticiper son potentiel de transformation. C'est le propre des rares changements de paradigme. Les différents secteurs se les approprient instantanément. Je ne vois qu'un seul remède: chaque membre de CA doit impérativement investir lui-même du temps pour travailler avec l'IA. Ce temps investi dans l'apprentissage de l'IA et son appropriation sont ensuite récupérés sous forme de gains d'efficacité et d'optimisation des processus. Cela permet non seulement de mieux comprendre les enjeux, mais aussi d'améliorer la prise de décision stratégique grâce à une meilleure maîtrise de ces outils puissants.

**swissVR Monitor:** La grande majorité des personnes interrogées indiquent que leur conseil d'administration ne reçoit pas de rapports réguliers sur l'utilisation de l'IA générative dans l'entreprise. Selon vous, à quoi devrait ressembler un rapport adéquat réalisé par la direction sur ce sujet?

**Thomas Steiner:** Les meilleurs rapports sont les exemples concrets d'utilisation documentés, les « best practices ». Face à l'imminence de la transformation causée par l'IA générative et la vitesse avec laquelle ces technologies évoluent aujourd'hui, il est inutile d'établir des rapports synthétiques. Ils seront obsolètes avant d'arriver sur la table du CA. Cela dit, le conseil d'administration ne peut pas rester passif. Il doit, lui aussi, s'approprier activement les outils pour comprendre les implications et les opportunités qu'ils offrent. Au quotidien, la direction doit être attentive aux signes de transformation et rapporter au CA les changements réels. Les rapports technologiques prospectifs axés sur des outils particuliers ou des fonctionnalités ne sont, de mon point de vue, pas très utiles.

**swissVR Monitor:** Quelles sont vos prévisions pour l'avenir de l'IA au sein de l'entreprise? Comment les nouvelles versions d'outils d'IA générative comme ChatGPT vont-elles modifier ou faciliter le travail des conseils d'administration au cours des prochaines années?

**Thomas Steiner:** Ces outils ont déjà commencé à modifier le champ d'activité du conseil d'administration et des administrateurs. Ils sont par exemple en train de « fusionner » avec les logiciels de bureautique et facilitent les tâches administratives et répétitives. Mais la transformation ne s'arrêtera pas là: je connais des institutions qui se servent déjà de l'IA pour analyser, concevoir et tester leur modèles économiques. Les CA qui se servent de l'IA se distinguent par l'ampleur et l'acuité de leurs prises de décision. L'IA peut apporter d'autres perspectives et produire des analyses plus approfondies pour la gestion de l'entreprise, enrichissant ainsi la prise de décision et les stratégies mises en place.

**swissVR Monitor:** Comment les conseils d'administration peuvent-ils s'assurer que leurs plans stratégiques sont régulièrement adaptés aux derniers développements de l'IA générative?

**Thomas Steiner:** En nommant un « board bot master » au sein du CA, en formant tout le monde, jusqu'au plus petit échelon de l'entreprise, à l'utilisation des outils et en s'assurant que les meilleures pratiques sont directement réintégrées par la gouvernance d'entreprise. Dans le monde actuel où tout va très vite, il me semble crucial de travailler en adoptant des stratégies latérales. L'adoption efficace de l'IA ne peut se faire avec une simple adaptation incrémentale des structures existantes. Il s'agit vraiment d'un écosystème parallèle et complémentaire. Le temps nous dira s'il se substituera aux structures et métiers existants. Pour l'instant, la question n'est pas là. Nous devons déterminer comment les transformer rapidement. Il me semble que ce levier puissant mérite sa place dans toute stratégie d'entreprise sérieuse.

## La responsabilité du conseil d'administration dans l'utilisation de l'IA générative

**Cornelia Diethelm**, membre du conseil d'administration d'Ethos, vice-présidente du CA de Metron SA et présidente du comité « Corporate Development » du CA de la Sparkasse Schwyz SA

*« Il est important que l'IA générative ne soit pas assimilée à l'IA ou à une technologie de l'information, mais qu'elle soit considérée comme une pièce importante du puzzle de la transformation numérique. Il ne s'agit pas de donner la priorité à une technologie en particulier, il s'agit de savoir, avant tout, comment l'entreprise peut répondre aux exigences du marché de manière plus efficace. Le simple fait qu'une chose soit possible aujourd'hui grâce à l'IA générative ne signifie pas pour autant qu'elle est pertinente et rentable pour l'entreprise. »*

**swissVR Monitor:** Vous êtes experte en éthique numérique. Qu'est-ce que cela signifie, pour une entreprise, d'utiliser des outils d'IA générative de manière éthique ou responsable?

**Cornelia Diethelm:** Les contenus générés par l'IA ne reposent que sur des calculs de probabilité et le hasard à partir des données d'apprentissage. Par conséquent, les résultats peuvent se révéler obsolètes, trompeurs ou même inexacts. Utiliser des outils d'IA de manière responsable nécessite pour les collaborateurs et les cadres dirigeants de savoir comment exploiter correctement et conformément à la loi les nouvelles opportunités qu'offrent ces outils et de toujours faire preuve d'esprit critique face aux résultats obtenus. Je conseille aux entreprises de définir une ligne de conduite en matière d'IA et d'investir dans la formation. Grâce à une telle



**Cornelia Diethelm** participe activement à la transformation numérique, à la croisée de l'économie et de la société. Experte en éthique numérique, elle sert d'intermédiaire entre l'économie et les attentes de la société et étudie les tendances en matière de stratégie. Elle transmet son savoir de conseillère indépendante, de conférencière ainsi que de directrice de cursus et d'enseignante en éthique numérique. C'est une pionnière dans la région DACH

en matière d'utilisation responsable des données et des nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle (IA). Cornelia Diethelm est membre des conseils d'administration d'Ethos, de Metron et de la Sparkasse Schwyz et copropriétaire de l'entreprise LegalTech Datenschutzpartner. Dans le cadre d'un second cursus, elle a étudié les sciences politiques, l'économie d'entreprise et la macroéconomie, avant de suivre un MAS en Digital Business.

approche, les outils d'IA seront utilisés dans les domaines où ils apportent une réelle valeur ajoutée, par exemple comme source d'inspiration, pour l'optimisation de textes ou pour des illustrations simples et des sous-titres automatisés.

**swissVR Monitor:** Quelle est la responsabilité incombant au conseil d'administration dans le cadre de l'utilisation de l'IA générative dans l'entreprise?

**Cornelia Diethelm:** Le conseil d'administration doit s'assurer que les obligations légales et internes sont respectées, par exemple en matière de protection et de sécurité des données ou en prévenant les risques financiers et réputationnels. Cette responsabilité relève de la gestion des risques et ne peut être déléguée. Une autre chose est sûre: l'IA générative va transformer à moyen et long terme de nombreux modèles économiques, processus et profils d'emploi. Aussi, il est de plus en plus important que le comité dispose en son sein de compétences numériques suffisantes et

variées afin de garantir le succès de l'entreprise, de la stratégie et de la surveillance de la direction.

**swissVR Monitor:** Quelles sont les conditions préalables devant être réunies en matière de contenu et d'organisation pour aborder ce thème au sein du conseil d'administration?

**Cornelia Diethelm:** Sur le plan du contenu, il est important que l'IA générative ne soit pas assimilée à l'IA ou à une technologie de l'information, mais qu'elle soit considérée comme une pièce importante du puzzle de la transformation numérique. Il ne s'agit pas de donner la priorité à une technologie en particulier, il s'agit de savoir, avant tout, comment l'entreprise peut répondre aux exigences du marché de manière plus efficace. Autrement dit: le simple fait qu'une chose soit possible aujourd'hui grâce à l'IA générative ne signifie pas pour autant qu'elle est pertinente et rentable pour l'entreprise. Sur le plan organisationnel, les opportunités et les risques inhérents à l'IA, y compris l'IA générative, devraient être abordés au moins une fois par an, car l'IA devient une technologie de base présente (presque) partout. Cette discussion peut avoir lieu dans le cadre de la gestion des risques ou d'une analyse de marché ou à l'occasion d'une réunion du conseil d'administration. Dans certaines entreprises, un comité chargé de la digitalisation pourrait même s'avérer utile.

**swissVR Monitor:** D'après les résultats de notre enquête, environ un quart des membres de conseils d'administration considèrent que les préoccupations éthiques comptent parmi les défis les plus importants liés à l'utilisation de l'IA générative. Quels sont, selon vous, les principaux défis éthiques en la matière?

**Cornelia Diethelm:** Le fait que les contenus générés par l'IA puissent paraître plausibles mais se révéler en même temps totalement inexacts ou inappropriés constitue un défi de taille. C'est pourquoi il faut toujours vérifier leur qualité, leur véracité et les éventuels préjugés qu'ils peuvent véhiculer. S'agissant des images et du matériel audio ou vidéo vient s'ajouter le risque de tromperie, voire de manipulation, par exemple dans le cas d'une image photoréaliste, lorsqu'une voix ou une personne en imite une autre qui existe réellement ou lorsque des deepfakes sont diffusés sans l'autorisation des personnes concernées. On sous-estime également les mauvaises conditions de travail et l'impact sur l'environnement. Dans ce

domaine, les fournisseurs doivent agir. Malheureusement, les outils d'IA sont aussi de plus en plus utilisés par les criminels, notamment pour de nouveaux types de fraudes, des cyberattaques personnalisées et des usurpations d'identité.

**swissVR Monitor:** Environ deux tiers des personnes interrogées affirment que leur conseil d'administration n'a pas encore débattu de la question de ses propres valeurs s'agissant de l'utilisation de l'IA générative. Comment les conseils d'administration peuvent-ils engager une telle discussion sur leurs principes éthiques à ce sujet?

**Cornelia Diethelm:** Je connais des conseils d'administration qui discutent de ce thème dans le cadre de réunions du CA, ce que je trouve judicieux au vu de la pertinence du sujet. Effet secondaire appréciable: tous peuvent ainsi avoir accès à des connaissances élémentaires sur l'IA générative. Une autre option consisterait à demander à la direction de préparer un état des lieux qui serait discuté en conseil d'administration en amont de l'élaboration d'une stratégie. Les résultats de la discussion au sein du CA pourraient servir à compléter la stratégie et la gestion des risques ou servir de socle à une ligne directrice en matière d'IA.

**swissVR Monitor:** Quelles bonnes pratiques recommandez-vous pour la mise en œuvre de directives éthiques sur l'utilisation de l'IA générative?

**Cornelia Diethelm:** Pour une mise en œuvre réussie, il est tout d'abord essentiel que ces directives soient les plus concrètes et compréhensibles possibles. C'est la meilleure garantie pour qu'elles soient comprises et appliquées en interne. Je conseille également de désigner une personne ou une équipe chargée de répondre aux questions et aux propositions. Et le plus important: assurer des formations, organiser des événements en interne et garantir une communication régulière contribuent à embarquer tous les collaborateurs dans la démarche, à dissiper les craintes éventuelles et à développer de précieuses connaissances au sein même de l'entreprise. L'utilisation responsable d'outils d'IA représente assurément un investissement pour l'avenir de l'entreprise et de ses collaborateurs!

## Expérience et expertise des conseils d'administration en matière d'IA générative

**Kiri Sharma, Chief Product Officer - Legal Tech chez Thomson Reuters et membre du conseil d'administration de Rightmove PLC**

*« Pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA générative, les compétences humaines les plus importantes dont nous avons besoin sont la curiosité, l'imagination et la capacité à poser des questions pertinentes et réfléchies. Les membres du conseil, pour qui poser les bonnes questions n'a plus de secret, sont visionnaires et cette expertise leur donne un avantage naturel lorsqu'il s'agit de tirer le meilleur parti de l'IA générative. »*

**swissVR Monitor:** Vous avez commencé jeune à acquérir des compétences en IA générative. À l'échelle du conseil d'administration, quel rôle jouent l'expérience et l'expertise en matière d'IA générative?

**Kriti Sharma:** Nous observons aujourd'hui des professionnels et des scientifiques effectuer en quelques minutes des tâches qui leur auraient pris plusieurs heures auparavant. Par exemple, un avocat qui rédige un contrat en quelques minutes, un ingénieur logiciel capable de créer du code en programmation en binôme, des chercheurs qui découvrent des remèdes à des problèmes de santé jusqu'alors non-résolus. Tout cela, grâce à l'IA. Elle transforme aussi bien notre manière de travailler que les tâches que nous avons à accomplir. Pour une technologie qui a le potentiel d'offrir un tel impact transformatif, il est impératif que les conseils d'administration prennent les devants pour accroître l'efficacité et la productivité de l'entreprise, mais également pour offrir de nouvelles valeurs aux parties prenantes.



**Kriti Sharma** est Chief Product Officer LegalTech chez Thomson Reuters, membre du conseil d'administration de Rightmove et fondatrice de l'organisation AI for Good UK. Innovatrice et cheffe de produit, elle s'exprime dans le monde entier sur le thème de l'IA et sur son impact sur la société. Elle a été nommée dans la liste des « 30 under 30 » de Forbes pour ses avancées technologiques. Bénéficiaire de la bourse Grace Hopper de Google, elle

est aussi lauréate du prix Google Women in Engineering. En 2017, Kriti a fondé AI for Good, une organisation qui utilise l'IA et les données pour contribuer à la résolution de certaines grandes problématiques mondiales actuelles, telles que la violence, la crise climatique et la santé mentale. Kriti Sharma est une contributrice régulière du Financial Times, de l'Harvard Business Review, de Fortune, de TechCrunch et de la BBC.

Avec l'adoption généralisée de l'IA, de plus en plus de tâches seront effectuées par des personnes qui ne possèdent pas les qualifications traditionnelles pour le faire, ce qui causera une transformation des parcours types de carrière et des pratiques de recrutement. Cela pourra également conduire à une diversification au niveau des conseils d'administration. L'expérience et l'expertise en matière d'intelligence artificielle générative ne sont qu'un élément du processus. De plus en plus, l'accent sera mis sur les compétences qui permettent d'aider au mieux les entreprises à exploiter tout le potentiel de l'IA.

**swissVR Monitor:** Les résultats de notre enquête montrent que la majorité des membres de conseils d'administration utilisent rarement ou jamais des outils d'IA générative dans le cadre de leur mandat. Pouvez-vous me donner des exemples d'utilisation pertinente d'outils d'IA générative dans le cadre des activités incombant au CA?

**Kriti Sharma:** Tout d'abord, rappelons l'évidence: les conseils d'administration gèrent les sujets les plus sensibles et confidentiels. Ils doivent donc utiliser exclusivement des outils conçus pour une utilisation en entreprise qui respectent des règles strictes ainsi que des directives de protection des données et de sécurité nécessaires dans le cadre des activités des conseils d'administration. Cela dit, les outils d'IA générative peuvent stimuler la réflexion critique et aider à synthétiser, de manière nuancée, une quantité astronomique d'informations. Ils peuvent également aider les conseils d'administration à rester informés dans un environnement qui évolue rapidement à l'échelle mondiale, par exemple, sur les questions de gouvernance et les réglementations.

**swissVR Monitor:** La majorité des personnes interrogées indiquent également que leur conseil d'administration ne dispose pas suffisamment de connaissances techniques en matière d'IA générative. Qu'est-ce que cela signifie pour la composition du CA? Doit-il compter un expert en IA parmi ses membres?

**Kriti Sharma:** Absolument. C'est un domaine transformateur, hautement technique et complexe dont l'impact sur l'entreprise est considérable. Par conséquent, les conseils d'administration qui ne possèdent pas encore le niveau d'expertise nécessaire doivent l'acquérir, soit en faisant appel à des consultants, soit en recrutant directement des experts dans le cadre de la planification d'une succession ou d'une création de poste, afin de pouvoir réagir rapidement. Il est essentiel de nommer au sein du conseil d'administration un expert qui possède une expérience opérationnelle réelle dans le développement, l'utilisation et la commercialisation de l'intelligence artificielle, mais qui peut également contribuer à l'agenda plus large du conseil d'administration, et pas uniquement intervenir sur les sujets de tech et d'innovation. Par ailleurs, il est crucial que les équipes dirigeantes se dotent d'une expertise en IA, si ce n'est pas encore le cas.

**swissVR Monitor:** Quel conseil donneriez-vous à un membre de CA qui a encore du mal à comprendre l'IA générative, mais qui aimerait acquérir les compétences nécessaires dans ce domaine?

**Kriti Sharma:** Allez-y progressivement, utilisez ces outils au quotidien pour observer leur impact sur votre propre productivité. Vous familiariser avec la puissance de l'IA pour optimiser votre propre travail vous ai-

dera à réaliser son utilité pour l'entreprise de manière globale. Pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA, les compétences humaines les plus importantes dont nous avons besoin sont la curiosité, l'imagination et la capacité à poser des questions pertinentes et réfléchies. Cette technologie est simple d'utilisation et se charge d'effectuer un travail préparatoire à votre place. Les membres du conseil d'administration, pour qui poser les bonnes questions n'a plus de secret, sont visionnaires et cette expertise leur donne un avantage naturel pour tirer profit de l'IA générative.

**swissVR Monitor:** Quels types de formations continues ou de programmes recommanderiez-vous aux conseils d'administration pour renforcer leurs compétences en matière d'IA générative?

**Kriti Sharma:** Ce domaine se développe à une vitesse incroyable et a aujourd'hui un impact sur la plupart des activités des entreprises et des organisations. Je pense qu'intégrer une formation en IA générative aux programmes existants des conseils d'administration est une réelle nécessité. Il peut s'agir, par exemple, de programmes sur la cybersécurité et le numérique ou sur la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques, la conformité, l'audit ou la rémunération et la nomination qui font partie de la plupart des cursus de formation des conseils d'administration. Plus spécifiquement, on peut identifier trois domaines qui nécessitent un programme de formation et de perfectionnement spécifique:

1. La stratégie d'IA: les cas d'utilisation de l'IA dans l'entreprise et l'impact sur les modèles commerciaux pour créer une stratégie dédiée et modéliser l'urgence (ou l'absence d'urgence) des mesures à prendre en matière de stratégie talents, de risque fournisseur, d'accélération de l'innovation, etc.
2. L'utilisation responsable de l'IA: les conseils d'administration doivent superviser la gouvernance de l'utilisation et du développement de l'IA, au profit de toutes les parties prenantes qu'ils représentent.
3. Le cadre réglementaire: avec l'entrée en vigueur récente de la loi européenne sur l'IA, les conseils d'administration doivent superviser son utilisation et anticiper les prochaines politiques et réglementations.



# Contacts et auteurs

## swissVR et Haute école de Lucerne



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



**Dr. Brigitte Maranghino-Singer**  
CEO de swissVR et Professeure à l'Institut  
des services financiers de Zoug (IFZ)  
+41 41 228 41 19  
brigitte.maranghino@swissvr.ch  
brigitte.maranghino@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, du réseautage et de la défense des intérêts des 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 de conseils d'administration d'entreprises de tous les secteurs d'activité. Elle propose à ses plus de 1 280 membres une offre d'informations et de formations continues adaptée à leurs besoins. swissVR s'adresse exclusivement aux personnes exerçant un mandat actif dans un conseil d'administration. Vous trouverez des informations complémentaires sur le site [www.swissvr.ch](http://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

## Deloitte AG



**Reto Savoia**  
CEO de 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**  
Économiste, équipe Recherche  
+41 58 279 64 35  
dlaude@deloitte.ch

juridiquement indépendante 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 [www2.deloitte.com/ch/fr/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html](http://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html). 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 l'université de sciences appliquées des six cantons de Suisse centrale. Avec actuellement près de 8 100 étudiants en formation initiale et plus de 12 000 en formation continue – dont au moins 5 000 qui suivent des cursus CAS, DAS et MAS – ainsi que 250 nouveaux projets de recherche et développement et quelque 2 110 collaborateurs, il s'agit du plus grand établissement d'enseignement de Suisse centrale. L'Institut des services financiers de Zoug (IFZ) du département Économie de la Haute école de Lucerne est spécialisé dans les questions de gouvernance, de risques et de conformité. Il propose également des cursus de formation continue pour les membres de conseils d'administration dans ces domaines, notamment le CAS Verwaltungsrat, le certificat d'études avancées pour administrateurs. D'autres informations sont disponibles en ligne sur [www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat](http://www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat), [www.hslu.ch/cas-vr](http://www.hslu.ch/cas-vr) et [www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz).

© swissVR, Deloitte SA et Haute école de Lucerne 2024. Tous droits réservés.