



## L'IA, une responsabilité de direction

Enseignements de la Conférence des CEO 2025

*Lors de la Conférence des CEO du 25 novembre 2025 organisée par suisse.ing à l'hôtel Schweizerhof à Berne, dirigeants et experts ont débattu de l'incidence de l'intelligence artificielle (IA) sur les entreprises. Le constat est sans équivoque: l'IA n'est plus un simple sujet technologique. Elle relève désormais de la responsabilité stratégique des directions, avec des conséquences sur l'organisation, les modèles d'affaires et la gouvernance.*

La conférence a illustré avec force combien l'IA transforme déjà l'économie et le secteur de l'ingénierie. Les interventions ont couvert un large spectre, des fondements technologiques aux applications concrètes, jusqu'aux cadres juridiques. Susanna Zamataro, nouvelle directrice de la Fédération internationale des ingénieurs-conseils (FIDIC), a honoré la rencontre de sa présence et l'a ouverte par une allocution.

### L'IA vue par la recherche: entre percée et réalité

Le prof. Rachid Guerraoui (EPFL) a mis en lumière à la fois le potentiel et les limites de l'IA. Les systèmes gagnent en performance et prennent en charge des tâches longtemps perçues comme exclusivement humaines. Mais cette montée en puissance s'accompagne d'un accroissement des risques. Et de souligner un paradoxe: si l'IA fournit des résultats corrects dans l'immense majorité des cas, elle peut, dans des situations isolées, produire des erreurs aux conséquences considérables. Son message est clair: les opportunités sont immenses, mais l'usage de l'IA exige discernement et sens critique. Dans les domaines où les erreurs peuvent avoir un impact significatif, une supervision humaine demeure indispensable.

### Microsoft Suisse: une transformation d'entreprise, non un projet IT

Marc Holitscher, directeur national de la technologie et membre de la direction de Microsoft Suisse, a replacé l'IA dans une dimension stratégique. Selon lui, il ne s'agit pas d'un projet technologique parmi d'autres, mais d'un levier de transformation organisationnelle. Les entreprises qui réussissent conjuguent stratégie, technologie, culture et gouvernance. Une définition claire des objectifs est déterminante, qu'il s'agisse d'améliorer la productivité, de repenser la relation client ou de développer de nouveaux modèles d'affaires. Les avantages concurrentiels émergent lorsque l'IA est intégrée de manière cohérente au niveau stratégique et que les collaborateurs sont accompagnés dans cette évolution.

### Réduire la complexité plutôt que multiplier les technologies

Jakub Samochowiec, chercheur principal au Gottlieb Duttweiler Institute, a replacé la question dans une perspective historique. Selon lui, l'essor et le déclin des civilisations ont toujours été liés à la manière dont elles parviennent – ou non – à maîtriser une complexité croissante. Accumuler des technologies ne signifie pas automatiquement créer plus de valeur. Pour illustrer son propos, il a évoqué les petites roues stabilisatrices d'un vélo d'enfant, une «technologie» devenue obsolète avec l'apparition des draisienne actuelles. L'enjeu n'est donc pas d'utiliser l'IA comme solution universelle, mais de l'employer de manière ciblée, là où elle permet effectivement de simplifier des processus. S'appuyant sur un parallèle historique, il a mis en garde contre les dérives d'une complexité croissante: certains édifices romains prestigieux furent réaffectés à des usages agricoles au Moyen Âge, symbole d'un recul après des périodes de grande sophistication. Avec humour, il a conclu que, faute de maîtrise de la complexité, les générations futures pourraient un jour se retrouver à pratiquer l'élevage porcin dans d'anciens centres de données.

# «Les opportunités sont immenses, mais l’usage de l’IA exige discernement et sens critique.»

## Expérience d’entreprise: l’IA transforme le quotidien de l’ingénierie

Michael Boyd, de WSP UK & Ireland, a illustré – exemples à l’appui – l’intégration déjà concrète de l’IA dans les activités d’ingénierie: automatisation des flux de travail, décisions fondées sur les données, optimisation des conceptions. Or cette évolution modifie également le rôle des ingénieurs: l’IA devient un «collègue numérique». Son message aux responsables présents était explicite: une stratégie claire, portée par la direction, est indispensable. Les investissements doivent concerner autant les compétences et les équipes que les solutions technologiques elles-mêmes.

## Kellerhals Carrard: la dimension juridique reste centrale

Mario Marti et Leandra Gafner, avocats auprès de Kellerhals Carrard, ont exposé les implications réglementaires en Suisse et dans l’Union européenne. Si la Suisse ne dispose pas d’une loi spécifique sur l’IA, les principes généraux du droit demeurent pleinement applicables: responsabilité civile, protection des données, devoir de formation et de diligence de l’employeur. Par ailleurs, le règlement européen sur l’IA (AI Act) prend une importance croissante pour les entreprises suisses lorsque leurs prestations s’inscrivent, en tout ou en partie, dans un contexte transfrontalier. Des outils d’auto-évaluation existent déjà afin d’identifier les obligations applicables selon les activités concernées.

La Conférence des CEO 2025, animée par Sonja Hasler, a confirmé que l’IA s’inscrit désormais dans la réalité opérationnelle des entreprises. Les organisations qui tireront leur épingle du jeu seront celles qui articulent technologie, stratégie, capital humain et responsabilité – et qui choisissent de piloter activement cette transformation plutôt que de la subir.

La conférence s’est conclue par un hommage à Mario Marti, qui quittait ses fonctions de secrétaire général de suisse.ing après vingt ans à la tête de l’association. Une surprise l’attendait sur scène: deux planches de bande dessinée spécialement réalisées pour lui, avant un apéritif riche réunissant près de 170 participants – un record de fréquentation.



Entretiens vidéo des intervenants



Galerie photo



## Retour en images sur la Conférence des CEO



