

Avril '26

# Alexandre Jotterand

L'avocat face à l'IA : une transformation inévitable qui bouleverse les pratiques, interroge et redessine les contours de la profession.



**F** En lire plus sur [focus.swiss](https://focus.swiss)



**Notre qualité au service de votre exigence**



CHARPENTE - MENUISERIE



+41 22 792 13 13 • [info@casai.ch](mailto:info@casai.ch) • [www.casai.ch](http://www.casai.ch)

Marc Morel

# Entreprises et droits humains

**D**épositaire de nombreuses conventions internationales, siège du CICR et d'organisations internationales œuvrant sous l'égide des Nations Unies, la Suisse ambitionne de jouer un rôle de premier plan sur la scène internationale en matière de promotion et de protection des droits humains.



impacts négatifs et, le cas échéant, la réparation des préjudices subis par les victimes.

Le Conseil fédéral attend des entreprises suisses opérant tant en Suisse qu'à l'étranger qu'elles mènent leurs activités conformément à ces principes. Il a ainsi adopté un Plan d'action national

relatif aux entreprises et aux droits de l'homme (NAP) 2024-2027 dans le but d'assister les entreprises dans la mise en œuvre des UNGP.

La mise en œuvre concrète des UNGP et du NAP reste cependant encore insuffisante, et les entreprises suisses doivent s'engager davantage à répondre de possibles atteintes portées à l'environnement et à la santé, ainsi qu'aux droits des travailleurs ou, fût-ce de manière indirecte, de leur implication dans la commission de violations du droit international. La société civile doit quant à elle s'engager à soutenir les efforts de la Confédération et des entreprises afin de promouvoir le respect des droits fondamentaux et du droit international, tout comme à dénoncer, si nécessaire, les manquements observés.

La Ligue suisse des droits humains – Genève y contribue à son échelle, en veillant à ce que les acteurs suisses respectent pleinement leurs obligations et à ce que les intérêts économiques des entreprises soient non seulement compatibles avec les obligations légales auxquelles elles sont soumises, mais contribuent aussi à leur promotion, en Suisse comme dans le monde.

Texte **Marc Morel**,  
**Coprésident de la Ligue suisse  
des droits humains – Genève**

Elle porte ainsi une responsabilité particulière dans la manière dont elle met en œuvre les normes, standards et recommandations émanant d'instances supranationales. Elle doit également faire preuve d'exemplarité en termes de réalisation des droits fondamentaux dans l'ordre juridique suisse. Elle a enfin, en particulier, le devoir de protéger les populations civiles des possibles impacts négatifs que peuvent provoquer les activités réalisées sous la responsabilité d'entreprises suisses à l'étranger.

En effet, depuis l'adoption en 2011 des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGP), un standard clair a été établi autour du triptyque «protéger, respecter, réparer», qui se décline de la façon suivante: les États ont l'obligation de protéger les droits humains; les entreprises ont la responsabilité de les respecter; les victimes ont droit à un recours effectif pour obtenir réparation en cas de violation de leurs droits.

La responsabilité des entreprises suisses en matière de respect des droits humains, qui vient compléter l'obligation de protection de l'État et en renforcer l'effectivité, implique de leur part un devoir de diligence raisonnable, comprenant notamment l'identification des risques, la prévention des

## Contenu.

- 06** Justice, données et IA
- 10** Interview:  
Alexandre Jotterand
- 16** Stalking  
et droit du travail

### Focus Droit 2026.

Cheffe de projet  
**Mathilde Guthleben**

Responsable national  
**Pascal Buck**

Head of content Romandie  
**Marie Geyer**

Responsable graphique  
**Mathias Manner**

Graphiste  
**Marie Geyer**

Journalistes  
**Alix Senault, Léa Stocky,  
Océane Kasonia, Marc-Antoine Guet**

Image de couverture  
**Sven de Almeida**

Canal de distribution  
**Bilan**

Impression  
**Stämpfli Publications SA**



**Smart Media Agency SA.**

Gerbergasse 5, 8001 Zürich, Suisse  
Tél +41 44 258 86 00

info@smartmediaagency.ch  
redactionFR@smartmediaagency.ch  
**focus.swiss**



Bonne lecture!  
**Mathilde Guthleben**  
Project Manager

ANNONCE

Formation continue | HEG-Genève

# Cours de préparation au Brevet fédéral de Paralegal

25 journées de formation à Genève, organisées  
et enseignées par des professionnel·les du domaine.

De mai 2026 à janvier 2027

h e g

Haute école de gestion  
Genève

Formation continue  
Rue de la Tambourine 17  
1227 Carouge  
hesge.ch/heg/fc

Hes·SO GENÈVE

– gestion



# L'impact de l'IA sur les fusions-acquisitions

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les opérations de fusions-acquisitions (M&A) dépasse le cadre d'un simple progrès technologique : elle redéfinit en profondeur les pratiques du secteur. Reste à en maîtriser les contours juridiques et éthiques afin d'en exploiter pleinement le potentiel.



**Hélène Weidmann**

Avocate, Associée et Responsable de KPMG Law - Suisse Romande et Corporate M&A



**Adrian Tuescher**

Avocat, Associé et Responsable de KPMG Law - Suisse

L'IA ne se substitue pas aux conseillers ; elle constitue un levier stratégique supplémentaire, dont l'usage éclairé doit demeurer au service des parties prenantes et de la réussite de la transaction.

## De la data room physique à l'IA générative

Au cours des dernières années, l'univers des fusions-acquisitions a connu une transformation profonde.

Les longues sessions de due diligence organisées dans les locaux des sociétés cibles appartiennent désormais au passé. Il serait aujourd'hui difficile d'imaginer des équipes d'avocats et de conseillers se relayant pendant plusieurs jours dans une salle dédiée à la consultation de classeurs physiques. C'était pourtant la normalité il y a une quinzaine d'années, au début de nos carrières.

Dans un contexte post-COVID marqué par la généralisation des visioconférences, les data rooms virtuelles se sont imposées comme la norme. Cette évolution a permis de réduire sensiblement les coûts, de renforcer la confidentialité vis-à-vis des collaborateurs qui ne voient plus défiler des intervenants externes, et d'accroître la flexibilité des équipes chargées des revues, désormais réalisables en tout lieu et à tout moment.

L'intégration de l'IA constitue une nouvelle étape déterminante de cette mutation. Il est probable que conduire une due diligence sans recourir à l'IA paraîtra bientôt aussi inconcevable que d'ouvrir aujourd'hui une data room physique. Dans le cadre des transactions, l'IA utilisée relève principalement de l'IA générative, capable de produire du contenu à partir des modèles sur lesquels elle a été entraînée.

## L'IA au service des transactions

En amont d'une opération, l'IA permet d'identifier plus précocement et plus finement des cibles potentielles en croisant des données internes et des signaux externes issus de l'actualité ou du marché. Elle facilite également la modélisation de l'intégration post-acquisition, en mettant en lumière les risques et les synergies avec un degré de précision supérieur aux méthodes purement manuelles.

Dans le cadre des due diligences juridiques, RH, financières ou commerciales, l'IA accélère de manière spectaculaire la revue documentaire. Là où plusieurs collaborateurs auraient été mobilisés pendant de nombreux jours, l'analyse peut désormais être réalisée en quelques secondes ou minutes. États financiers, contrats, clauses sensibles, notamment les clauses de changement de contrôle, sont examinés de façon systématique, avec une mise en évidence rapide des risques et incohérences potentielles.

Intégrée avec des garde-fous appropriés, l'IA complète efficacement l'analyse humaine sans s'y substituer. Cette efficacité accrue permet aux parties et à leurs conseils de concentrer leurs efforts sur les enjeux matériels, humains et stratégiques de la transaction.

Au-delà de la transaction elle-même, l'IA permet un suivi continu des performances de l'entreprise acquise grâce à des systèmes d'alertes connectés aux indicateurs clés. Nous sommes ainsi passés d'une logique de rapports statiques à un pilotage dynamique et en temps réel.

## IA et accords transactionnels

L'IA trouve également sa place dans la documentation transactionnelle, notamment dans les contrats d'achat d'actions (SPA), à travers des déclarations et garanties destinées à assurer le respect du cadre réglementaire applicable.

Il n'est toutefois pas rare que les assurances Warranty & Indemnity (W&I), qui couvrent les violations des garanties consenties par le vendeur, excluent tout ou partie des risques liés à l'IA.

## Encadrement réglementaire à anticiper

L'évolution technologique s'accompagne d'un encadrement réglementaire croissant. Le Règlement européen sur l'intelligence artificielle « AI Act » a une portée extraterritoriale susceptible d'impacter également les entités établies en Suisse. Il s'applique notamment lorsque des produits et/ou services d'IA sont utilisés au sein de l'Union européenne, indépendamment du pays de provenance des entités qui les fournissent.

Les processus de due diligence intègrent ainsi désormais un volet spécifique relatif

aux aspects réglementaires et contractuels liés à l'IA, à l'instar de ce qui s'est imposé en matière de protection des données.

En Suisse, l'application de la Loi fédérale sur la protection des données (LPD) aux systèmes d'IA traitant des données personnelles a été confirmée par le Préposé fédéral à la protection des données et à la transparence.

La Suisse ne dispose pas encore d'une législation générale spécifique en matière d'IA. Le Département fédéral de justice et police (DFJP) a toutefois été chargé d'élaborer d'ici à fin 2026 un projet de loi visant à réglementer l'IA. Ce projet mettra en œuvre la Convention du Conseil de l'Europe sur l'IA, ratifiée par la Suisse le 27 mars 2025. Ce futur cadre privilégiera une approche thématique et sectorielle, notamment en matière de transparence, de protection des données et de surveillance.

## Responsabilité, secret professionnel et gestion des données

Cette évolution soulève néanmoins des questions essentielles, notamment en matière de responsabilité. Sauf convention contraire, l'utilisation d'un outil d'IA ne transfère pas la responsabilité du contenu produit. Le professionnel qui fournit l'analyse demeure responsable, y compris pour les éléments générés par l'IA, conformément aux règles applicables au mandat.

L'IA constitue un outil puissant et très utile, mais elle n'est ni omnisciente ni infaillible. Elle soutient le processus décisionnel sans pouvoir s'y substituer. Il est donc fondamental d'examiner avec un sens critique les résultats générés afin de pouvoir, le cas échéant, les corriger, les compléter et/ou les contextualiser.

Enfin, l'usage de l'IA impose une vigilance particulière en matière de secret professionnel, de secret d'affaires et de protection des données. Il est essentiel de clarifier en amont les modalités de traitement des données saisies dans les outils d'IA, notamment quant à leur accès et à leur lieu de stockage.

Dans cette perspective, les solutions d'IA installées et exploitées sur des infrastructures internes garantissant qu'aucune donnée ne quitte le réseau du mandataire, ou des solutions externalisées sécurisées, sont à privilégier. À défaut, aucune donnée confidentielle ne devrait être introduite dans un système d'IA sans l'accord préalable des clients.



# Brevet suisse : ce qui va changer en 2027

Le système de protection des brevets est l'un des principaux moteurs de l'innovation suisse. Afin de conserver cette compétitivité et de garantir une sécurité juridique aux déposants, le Parlement a adopté en mars 2024 la révision de la loi sur les brevets qui devrait entrer en vigueur en 2027. Concrètement, quels sont les changements attendus ? Que faut-il savoir pour bien se préparer ? Quelles seront les conséquences pour les entreprises suisses ?



**Peter Bigler**  
Avocat et conseiller juridique



**Eiman Maghsoodi**  
Économiste

**D**ans cette interview, Peter Bigler, avocat et conseiller juridique, et Eiman Maghsoodi, économiste, tous deux au sein du Département droit et affaires internationales de l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle (IPI), répondent à ces questions. En tant que centre de compétences de la Confédération pour toutes les questions qui touchent aux brevets, aux marques, aux designs, aux indications de provenance et au droit d'auteur, l'IPI joue un rôle central dans le système suisse de la propriété intellectuelle. De ce fait, l'Institut aide les innovateurs et les créateurs à transformer leurs idées en valeurs et contribue ainsi à la promotion de l'innovation, de la compétitivité, de la diversité culturelle et du progrès social.

## Quel rôle a l'IPI dans le processus de révision du droit ?

*Peter Bigler:* Le droit des brevets est structuré par une loi qui régit les principes fondamentaux et les éléments essentiels, et par une ordonnance qui règle les modalités d'application de la loi, y compris l'examen des demandes de brevet. Une fois votée par le Parlement, le Conseil fédéral est responsable de la mise en œuvre de la loi et de la rédaction de l'ordonnance. Dans le domaine de la propriété intellectuelle, l'administration fédérale compétente pour la préparation du projet de loi et de l'ordonnance est l'IPI.

*Eiman Maghsoodi:* L'IPI est également chargé d'examiner les répercussions économiques des projets de lois qu'il élabore, car tout changement législatif doit être bénéfique pour les entreprises et l'économie en général, tout en tenant compte des coûts respectifs.

## Quelles étaient jusqu'ici les lacunes du système suisse concernant le dépôt de brevets et qui justifient la révision de la loi ?

*PB:* La révision de la loi vise à combler les lacunes de notre système concernant l'examen des brevets.

Pour être brevetée en Suisse, une invention doit remplir plusieurs conditions : elle doit être nouvelle, susceptible d'application industrielle et impliquer une activité inventive, c'est-à-dire qu'elle ne peut pas découler d'une évidence de l'état de la technique. Ce dernier point permet d'éviter que chaque petite amélioration d'une invention déjà connue ne soit ensuite brevetée à répétition.

Alors que la quasi-totalité des pays du monde fonctionnent de cette manière, la Suisse a une particularité qui peut poser problème aujourd'hui. Malgré l'importance des critères de la nouveauté et de l'activité inventive, la loi interdit à l'IPI de les examiner. L'avantage de ce système pour les demandeurs est qu'ils peuvent obtenir des brevets rapidement et à moindre coût. Le revers de la médaille, c'est que les déposants ne savent pas si leurs brevets seront ensuite valables devant les tribunaux.

*EM:* Aujourd'hui, les besoins des entreprises ont évolué, d'où la nécessité d'améliorer ce système. Diverses études montrent que les entreprises ont besoin d'une plus grande sécurité juridique et d'une autorité nationale plus forte. C'est pourquoi la révision de la loi essaie de s'adapter à cette nouvelle demande.

## Concrètement, quels sont les changements prévus par cette révision ?

*PB:* La Suisse disposera d'une solution flexible s'adaptant mieux aux besoins des déposants. L'examen partiel des brevets, celui en vigueur, reste en place. La nouveauté est la possibilité, pour le demandeur ou les tiers, de demander un examen complet avant l'IPI.

En outre, une recherche concernant l'état de la technique sera à présent effectuée pour tous les dépôts, même lorsqu'ils sont examinés partiellement.

Enfin, il sera désormais possible de déposer les documents d'une demande de brevets directement en anglais. Il ne sera donc plus nécessaire de les faire traduire, ce qui constitue un réel gain de temps et une économie en frais de traduction.

Concernant l'ordonnance, l'un de ses aspects essentiels, au-delà de l'implémentation de la loi, est de concrétiser la numérisation des procédures. Bien que la plupart des dépôts de brevets se font aujourd'hui par courriel, certains processus datant de plusieurs dizaines d'années doivent encore être modernisés afin de les rendre plus simples et plus accessibles.

## Quels sont les avantages de cette révision pour les entreprises en Suisse ?

*EM:* La révision présente plusieurs avantages concrets pour les entreprises suisses. En effet, elle répond au besoin de sécurité juridique

des entreprises, en particulier des PME qui opèrent sur le marché national. La recherche obligatoire leur permet de disposer des informations importantes pour la suite de la procédure, ce qui renforce la sécurité juridique et la transparence du système. Les entreprises peuvent ainsi mieux évaluer la solidité d'un brevet avant d'investir ou d'entrer sur le marché.

Avec la possibilité d'un examen partiel ou total, elles disposent également d'un choix plus large et plus flexible. Les entreprises peuvent donc choisir une solution moins coûteuse et plus rapide pour des innovations classiques au cycle de vie court. Au contraire, lorsque la sécurité juridique est essentielle, elles peuvent opter pour l'examen plus poussé.

En dernier lieu, l'alignement du système suisse sur les systèmes internationaux facilite la compréhension et la gestion des droits de propriété intellectuelle, notamment pour les entreprises qui exportent.

## Quelles répercussions peut-on attendre sur l'économie nationale ?

*EM:* Sur le plan macroéconomique, la révision peut renforcer l'attractivité de la Suisse et la compétitivité des entreprises. Une meilleure qualité et une plus grande fiabilité des brevets favorisent les investissements en recherche et développement ainsi que les collaborations entre entreprises, universités et investisseurs. En outre, un système de brevet plus clair soutient la diffusion des connaissances techniques, ce qui a un effet positif global sur l'économie nationale et la capacité d'innovation de la Suisse.

## Que faut-il encore faire avant l'entrée en vigueur ?

*PB:* L'IPI soumettra l'ordonnance finale au Conseil fédéral pour approbation au printemps de cette année. D'ici l'entrée en vigueur de la loi prévue en 2027, nous continuons de former nos experts en brevets au nouvel examen, et adaptons et testons nos logiciels aux procédures à venir. Enfin, nous consacrons beaucoup de temps à informer les futurs déposants et leurs mandataires afin que chacun soit prêt à démarrer avec le nouveau système.

Interview Léa Stocky

Plus d'informations sur [www.ige.ch](http://www.ige.ch)



**IGE | IPI**  
Institut Fédéral  
de la Propriété Intellectuelle



# Propriété intellectuelle et actifs immatériels : comprendre leur protection et leur rôle stratégique

Brevets, marques, designs, droit d'auteur : la propriété intellectuelle (PI) protège les investissements à long terme tout en favorisant l'obtention de financements à court terme. Avocat et docteur en droit, Charles Joye en présente les principales modalités de protection et leur rôle stratégique pour les entreprises.



**Charles Joye**  
Avocat et docteur en droit

## **Maître Charles Joye, vous enseignez la propriété intellectuelle à l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) depuis 15 ans.**

### **Comment est né votre intérêt pour la propriété intellectuelle ?**

Le « coup de silex » provient du cours donné par le professeur Ivan Cherpillod et des questions liées à la protection des innovations biotechnologiques, auxquelles j'ai consacré ma thèse de doctorat.

### **Est-ce votre seul domaine de prédilection ?**

Les liens de mon sujet de thèse avec le domaine médical et la protection des données m'ont amené à me spécialiser également dans ces domaines. Mon intérêt pour la propriété intellectuelle m'a aussi amené à approfondir son articulation avec la concurrence déloyale, la protection des secrets économiques et les clauses de prohibition de concurrence, notamment en cas de débauchage de collaborateurs ou de clients.

### **Venons-en à la propriété intellectuelle (PI). Quelle est son utilité ?**

La PI permet de protéger les investissements des créateurs de biens immatériels au moyen de droits monopolistiques sur leurs créations. Il peut s'agir de créations techniques ou industrielles (invention, marque, design) ou artistiques (logiciel, texte, musique, photographie). Utile à la protection des investissements sur le long terme, la PI renforce la confiance des investisseurs et favorise ainsi l'obtention de financements à court terme. Elle contribue aussi à l'innovation technologique et au développement de la vie culturelle et artistique.

### **Investir dans la création de biens immatériels suffit-il pour bénéficier d'une protection par la PI ?**

Encore faut-il remplir les conditions prévues par les lois de propriété intellectuelle, notamment celles relatives aux brevets, aux marques et aux designs, ou encore au droit d'auteur.

### **Les règles de protection sont-elles les mêmes selon qu'il s'agit d'un brevet, d'une marque ou d'un droit d'auteur ?**

Le régime varie selon l'objet de la protection, tant en ce qui concerne les conditions et les exceptions que les formalités (enregistrement, dépôt) et la durée de protection. Ainsi, le brevet d'invention protège la solution apportée à un problème technique, le droit d'auteur les œuvres artistiques (au sens large) et le droit des marques les signes distinctifs.

### **Pourriez-vous dresser une brève typologie de leurs modalités de protection ? Sans intelligence artificielle !**

On peut essayer (*rires*). Une évidence d'abord : le principal moteur de la création est l'imitation. En philosophie, le rapport entre les « modernes » et les « anciens » a été décrit en disant que les premiers sont des « nains » juchés sur les épaules de « géants ». Consciemment ou non, volontairement ou pas, nous imitons constamment.

### **La PI interdit-elle l'imitation ?**

L'imitation est libre, pour autant qu'elle ne porte pas atteinte à la PI d'autrui. Précisons que les droits de PI répondent à un *numerus clausus* : il n'existe de droit que là où le législateur l'a prévu. Pour le reste, la copie est libre, à l'exception des comportements interdits par la loi contre la concurrence déloyale.

### **Quel est le lien entre la PI et la concurrence déloyale ?**

Ces domaines poursuivent des buts différents. La loi contre la concurrence déloyale (LCD) vise à assurer une concurrence non faussée. Dans certains cas, la LCD permet de protéger des biens immatériels qui ne le sont pas par la PI, notamment en cas d'exploitation de la prestation d'autrui ou de risque de confusion avec la prestation d'autrui.

### **Quelle est la caractéristique d'une création protégeable ?**

Une création n'est protégeable que si elle se distingue suffisamment de ce qui existe déjà. En droit des brevets, cela résulte des conditions de nouveauté et d'activité inventive. En droit d'auteur, de la condition d'individualité (qui était autrefois celle de l'originalité). En droit des marques, de l'absence de motifs d'exclusion liés à des marques déjà protégées pour des produits ou services identiques ou similaires.

### **Faut-il toujours un dépôt ou un enregistrement pour bénéficier d'une protection ?**

C'est le cas en droit des brevets, comme en droit des marques ou des designs. En droit d'auteur, en revanche, le droit naît du seul fait de la création.

### **Existe-t-il des exceptions à la protection ?**

La PI connaît des limites dans l'intérêt public. En droit des brevets et en droit d'auteur, ces limites concernent notamment l'enseignement, la recherche, mais aussi la science, qui ne doit pas faire l'objet d'appropriation. En droit des marques, elles tendent notamment à assurer la disponibilité des signes nécessaires au commerce ou à prévenir la tromperie du public.

### **Que dire de la durée de protection ?**

Elle est limitée à 20 ans pour un brevet (prolongeable de cinq ans pour un médicament) et à dix ans pour une marque (prolongeable sans limite tant qu'elle est utilisée). En droit d'auteur, la durée de protection est de 70 ans après la mort de l'auteur (50 ans pour un logiciel ou une photographie).

### **Comment établir une stratégie de protection ?**

En droit des brevets, comme en droit des marques, la stratégie dépend du projet commercial ou industriel, en particulier des marchés visés et de l'emplacement des sites de production.

### **Un mot sur l'IA et le droit d'auteur ?**

Le droit d'auteur protège les créations de l'esprit humain. Celles générées par l'IA n'en sont pas, sauf lorsqu'elles sont « retravaillées » par l'esprit humain. L'utilisation d'œuvres protégées pour « entraîner » les outils de l'IA peut porter atteinte au droit d'auteur. Les résultats issus de l'IA qui reprennent des parties reconnaissables d'œuvres protégées portent aussi atteinte au droit d'auteur.

Interview **Marc-Antoine Guet**

#### **Présentation de l'Etude**

Fondée en 2012, l'Etude propose des services personnalisés et spécialisés dans une structure de taille humaine. En 2026, elle change de nom et connaît une nouvelle étape portée par Charles Joye et Yvan Henzer. Olivier Rodondi et Michael Stauffacher demeurent associés au sein de Pacta avocats.

Plus d'informations sur  
[pacta-avocats.ch](https://pacta-avocats.ch)



# Une justice rapide, accessible et rentable

«64% des affaires similaires à la vôtre ont abouti au résultat suivant: souhaitez-vous proposer un accord sur ces bases à la partie adverse?» Ce type de message pourrait bientôt apparaître sur les écrans des justiciables. L'exploitation systématique des données judiciaires (jugements, exposés des faits, analyse juridique) rend cette perspective réaliste.

Image iStockphoto/Cemile Bingol



**Nicolas Torrent**

Co-President Swiss LegalTech  
Association (SLTA)  
Auteur, IA pour Avocats

Le développement de cette forme de justice transactionnelle basée sur le droit repose sur quatre éléments: la collecte et le traitement des données judiciaires, l'IA pour les analyser, des interfaces adaptées aux différents utilisateurs, et un cadre réglementaire adapté. Ces éléments sont aujourd'hui disponibles. Cette justice fondée sur l'historique de la pratique judiciaires et des transactions pourrait un jour s'ajouter aux outils à disposition des personnes et entreprises souhaitant résoudre un différend. Elle permettrait de considérablement abaisser

les barrières financières et d'aider les parties à trouver un accord amiable - conformément aux efforts actuels visant à favoriser la médiation.



**Quatre éléments:  
la collecte et le traitement  
des données judiciaires, l'IA pour  
les analyser, des interfaces adaptées  
aux différents utilisateurs,  
et un cadre réglementaire adapté.**

Les parties se verraient ainsi proposer des fourchettes d'indemnisation réalistes, fondées sur des affaires comparables, avec la possibilité de recourir à un juge au besoin. Les autorités judiciaires, elles, gagneraient accès à un tableau de bord de la résolution de litige en Suisse, avec une compréhension plus granulaire de l'application du droit - disparités cantonales, inégalités, biais, insuffisances d'indemnisations, pratiques abusives ou, au contraire, la confirmation que la loi opère conformément à ses objectifs.

La rapidité des décisions qui en découlerait produirait des effets concrets. La garantie d'obtenir une décision de justice rapidement est favorable au commerce et à la confiance dans le système et l'Etat de droit.

Mieux encore, des interfaces numériques pourront respecter les normes d'accessibilité cognitive, notamment la norme WCAG 2.2 concrétisée dans le European Accessibility Act (Directive UE 2019/882) et ainsi faciliter l'accès à la justice pour les personnes en situation de handicap.

Les risques existent toutefois: la protection des données personnelles, la sécurité informatique, le risque de politisation des outils n'en sont que quelques-uns. L'humain doit rester structurellement au centre du service et l'IA ne peut être laissée libre. Cela étant, un tel service proposé à un prix abordable permettrait, dans certaines conditions, de créer une justice rentable, juste et rapide.

Texte SMA

ANNONCE



## Investissement Antifragile

Une gestion conçue pour profiter  
du stress et protéger du risque

With Intelligence  
S&P Global

EuroHedge Awards  
2025

Winner

Fund of the Year - up to \$1bn

Noble Capital Management

NCM Enhanced Physical Gold Macro

ncmsa.ch

# Du code au code : quand le droit suisse s'ouvre à l'IA

Fondé en 1998, Bonnard Lawson a bâti en moins de trente ans une réputation de référence dans le droit des affaires suisse et international. Présent sur plusieurs continents, le cabinet se distingue autant par sa capacité à gérer des dossiers complexes et transfrontaliers que par une culture interne fondée sur la précision, la curiosité intellectuelle et la rigueur analytique.



Aujourd'hui, cette exigence connaît un nouvel élan : le cabinet intègre Silex, une plateforme d'intelligence artificielle conçue en Suisse, dédiée à la recherche et à la rédaction juridiques.

Loin d'une adoption technologique dictée par la mode, Bonnard Lawson s'inscrit dans une démarche de fond : utiliser la technologie non pour remplacer, mais pour amplifier le raisonnement juridique.

Car dans un univers où les réglementations se multiplient et s'adaptent à un rythme effréné, la rapidité de réaction devient aussi cruciale que la profondeur de l'analyse.

**« Nous aurions pu attendre que l'intelligence artificielle s'impose dans notre secteur. Nous avons préféré anticiper son adoption et figurer parmi les précurseurs. »**

**Me Yves Bonnard,**  
associé fondateur



INTERNATIONAL LAW FIRM  
**BONNARD LAWSON**



**« Silex renforce notre réflexion et la rapidité du travail rendu à nos client·e·s. »**

Développée depuis 2023, Silex illustre ce que l'on appelle une infrastructure « IA-native » : un outil pensé dès son origine pour les professionnel·le·s du droit. Ses algorithmes explorent la jurisprudence et la doctrine suisse en un temps record, synthétisant des recherches autrefois chronophages en quelques minutes seulement.

**Résultat** : un gain d'efficacité mesurable, mais aussi un niveau d'exhaustivité et de fiabilité difficilement atteignable par les méthodes traditionnelles.

Cette intégration s'inscrit dans une tendance de fond chez les cabinets d'affaires les plus avancés : l'intelligence artificielle devient un levier de compétitivité et d'excellence intellectuelle.

En l'adoptant à l'échelle de sa pratique, Bonnard Lawson réaffirme sa conviction fondatrice : la valeur du conseil juridique naît de la rigueur, de la vision... et désormais, d'une utilisation intelligente de la technologie.

# Un nouveau service de gestion des risques pénaux pour les entreprises et dirigeants

Au sein de Penalex, la haute expertise en droit pénal est au cœur de l'activité. Depuis près de 20 ans, les avocats qui composent l'Étude accompagnent entreprises, dirigeants et cadres dans la défense de leurs intérêts devant la justice pénale. Aujourd'hui, le cabinet franchit une nouvelle étape en lançant un service inédit d'analyse des risques pénaux destiné aux dirigeants et aux entreprises. L'objectif: identifier les vulnérabilités avant qu'elles ne se transforment en procédures judiciaires, mettre en place des mécanismes de prévention et permettre aux organisations de mieux gérer leurs risques, qu'ils soient économiques ou opérationnels. Une approche qui combine savoir-faire juridique et gestion proactive des risques, afin d'offrir un accompagnement sur mesure. Rencontre avec Mes Tirelli, Filliez-Bonnard et Trajilovic, avocats spécialistes FSA en droit pénal, ainsi que Me Ghose, avocat et responsable du nouveau service de gestion des risques pénaux.



## Pourquoi Penalex a-t-il décidé de lancer ce nouveau service d'analyse des risques pénaux?

*Me Tirelli:* Cette initiative est née de notre pratique quotidienne. Depuis de nombreuses années, nous intervenons lorsque les procédures pénales sont déjà engagées, c'est-à-dire lorsque les risques se sont déjà matérialisés et que le mal est fait. En analysant ces dossiers, nous avons identifié un certain nombre de « red flags », des signaux d'alerte qui apparaissent souvent bien en amont. Très souvent, il s'agit d'omissions, soit le fait de ne pas adopter un certain comportement en violation d'une obligation juridique d'agir.

Nous avons donc réfléchi à la manière de transformer cette expérience en un véritable service de prévention. Nous constatons que de nombreux dirigeants n'ont pas toujours une perception réaliste des risques pénaux auxquels eux-mêmes ou leur entreprise peuvent être exposés. Pourtant, grâce à notre expérience, nous sommes rapidement en mesure de détecter ces risques, qui peuvent avoir un impact direct et considérable sur la stratégie et la pérennité des activités de l'entreprise, souvent en les fragilisant.

## À qui s'adresse ce nouveau service?

*Me Trajilovic:* Nous nous adressons principalement aux entrepreneurs, aux dirigeants et aux managers disposant d'un pouvoir décisionnel. Les dirigeants et leurs entreprises peuvent être impliqués dans des procédures pénales de différentes manières: en tant que prévenus, mais aussi en tant que lésés par des infractions commises par des collaborateurs, des partenaires ou des tiers.

Dans tous les cas, l'objectif est de détecter les risques suffisamment tôt pour éviter de se retrouver impliqué dans une procédure pénale. Dès qu'une affaire pénale est ouverte, des mesures de contrainte peuvent être ordonnées: perquisitions, saisies de documents, blocage de comptes ou de flux bancaires. Ces situations peuvent rapidement affecter la réputation de l'entreprise et perturber son fonctionnement. Lorsque l'entreprise est victime d'infractions, les conséquences peuvent également être importantes, notamment sur le plan financier, contractuel ou dans les relations avec ses partenaires commerciaux.

## En quoi consiste concrètement l'analyse des risques pénaux?

*Me Ghose:* La première étape consiste à identifier les risques sur la base de processus et de check-lists que nous avons établis et qui ont fait leurs preuves. Pour cela, nous commençons par analyser le secteur d'activité de l'entreprise et son environnement global (analyse macro).

Ensuite, nous affinons cette analyse en menant des entretiens avec des personnes clés au sein de l'organisation (analyse micro). Cela nous permet de comprendre les processus internes, les modes de décision et les problématiques spécifiques auxquelles l'entreprise peut être confrontée.

À partir de là, nous pouvons identifier et prioriser les menaces pénales potentielles et établir une cartographie des risques accompagnée de recommandations concrètes. Ces recommandations sont conçues pour être facilement intégrées aux processus existants de l'entreprise. Par exemple, si nous identifions un risque lié à une délégation de pouvoir insuffisamment encadrée, qui peut typiquement conduire à des détournements d'actifs, des actes de gestion déloyale ou des comportements relevant de la corruption, nous pouvons suggérer de modifier certaines procédures de validation ou d'ajuster les mécanismes de contrôle interne.

Nous accompagnons ensuite l'entreprise dans l'implémentation de ces mesures et assurons un suivi afin d'anticiper au mieux les risques futurs.

## Quels sont les avantages pour une entreprise de recourir à ce type de service?

*Me Tirelli:* Le premier avantage réside dans l'expérience judiciaire acquise sur près de vingt années de pratique en droit pénal économique.

Nous disposons d'un regard extérieur et spécialisé qui nous permet d'identifier rapidement des risques que l'entreprise ne perçoit pas toujours.

Le deuxième avantage concerne évidemment la prévention des risques juridiques, économiques et réputationnels. Une procédure pénale peut entraîner des condamnations importantes pour l'entreprise comme pour les personnes physiques impliquées. Elle peut également affecter durablement l'activité de l'entreprise et son image. Il ne faut pas non plus négliger l'aspect financier: une procédure pénale peut rapidement représenter des coûts très élevés. Si l'entreprise a anticipé les risques et mis en place les bons mécanismes de prévention, elle peut réduire considérablement ces coûts. Dans bien des cas, l'investissement dans la prévention se révèle donc largement rentable.

## Quel est, selon vous, l'enjeu principal de ce nouveau service?

*Me Filliez-Bonnard:* L'idée est simple: permettre aux dirigeants de sécuriser leur activité et d'anticiper les risques pénaux avant qu'ils ne se transforment en procédures longues, coûteuses et éprouvantes. Une procédure pénale peut représenter des montants très importants pour une entreprise. En mettant en place des mécanismes de prévention et d'anticipation, il est possible d'éviter ces situations ou d'en limiter fortement l'impact.

Au fond, notre objectif est d'aider les dirigeants à gérer ce risque de manière proactive, afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités avec davantage de sérénité.

Interview **Alix Senault**

Plus d'informations sur  
[penalex.ch](https://penalex.ch)



  
by penalex

# Transparence des entreprises : la Suisse introduit un registre central des ayants droit économiques

La Suisse s'apprête à transformer en profondeur son régime de transparence des entreprises. Avec l'adoption de la Loi fédérale sur la transparence des personnes morales, la Confédération introduit un registre centralisé des ayants droit économiques.

Cette nouvelle loi obligera les sociétés à identifier leurs bénéficiaires effectifs et à les annoncer à une autorité centrale.

Me Jérôme Levrat, associé de CMS Suisse, présente les enjeux principaux de cette réforme pour les entreprises.



**Me Jérôme Levrat**  
Associé, CMS Suisse

La Loi fédérale sur la transparence des personnes morales (LTPM), adoptée en septembre 2025, prévoit la création d'un registre centralisé des ayants droit économiques des sociétés. Il s'agit pour la Suisse de se doter d'une base de données unique, dans le but d'améliorer la lutte contre le blanchiment d'argent et d'adapter la législation suisse aux standards internationaux, en particulier aux recommandations du Groupe d'action financière (GAFI). Il est prévu que la LTPM entre en vigueur dans le courant de l'automne 2026. Les modalités concrètes de la nouvelle loi doivent encore être précisées par voie d'ordonnance.

Cette réforme marque une évolution significative en matière de transparence des entreprises. Jusqu'à présent, la Suisse connaissait un système de transparence discret, qui oblige les actionnaires importants (25 % ou plus du capital ou des voix) à annoncer leur bénéficiaire effectif à la société, qui, de son côté, tient un registre interne des bénéficiaires annoncés. Ces données restent toutefois au niveau de la société et ne sont pas centralisées.

La nouvelle loi changera ce dispositif. Elle prévoit la création d'un registre national (appelé registre de transparence), tenu par l'Office fédéral de la justice, auquel les sociétés assujetties devront annoncer l'identité de leurs bénéficiaires effectifs.

## Qui sera concerné ?

La réforme vise la grande majorité des sociétés suisses, en particulier les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée. Certaines entités resteront toutefois en dehors du champ d'application, notamment les sociétés cotées, les institutions de prévoyance et les personnes morales contrôlées à plus de 75 % par les collectivités publiques. Les fondations et les associations ne sont pas non plus concernées.

La loi s'appliquera également aux personnes morales étrangères, lorsque celles-ci présentent un lien économique suffisant avec la Suisse. Ce sera le cas si une société

étrangère dispose d'une succursale dans le pays, si son administration effective se trouve en Suisse ou encore si elle détient un bien immobilier sur le territoire suisse.

## La notion clé d'ayant droit économique

Au cœur de la réforme figure la notion d'ayant droit économique, qui désigne la personne physique qui, en dernier lieu, contrôle la société. Il s'agit en d'autres termes du bénéficiaire effectif de la société. Le critère principal reste la détention directe ou indirecte d'au moins 25 % du capital ou des droits de vote.

Dans les structures simples, l'identification de l'ayant droit économique ne soulève généralement pas de difficulté. En revanche, dans des structures plus complexes, notamment dans les groupes de sociétés, l'exercice suppose de remonter la chaîne de propriété pour identifier la ou les personnes physiques qui exercent effectivement le contrôle.

La nouvelle loi prévoit également que le contrôle puisse être exercé « par d'autres moyens ». Certaines structures contractuelles (p.ex. une convention d'actionnaires) ou certains instruments financiers (p.ex. un prêt convertible) devront dès lors, le cas échéant, être pris en considération pour déterminer qui exerce, en dernier ressort, une influence déterminante sur l'entreprise.

## Nouvelles obligations pour les sociétés

Concrètement, les sociétés devront identifier leurs ayants droit économiques et collecter un certain nombre d'informations les concernant. La loi mentionne le nom et prénom, la date de naissance, la nationalité, l'adresse et le pays de résidence de l'ayant droit, ainsi que toutes informations nécessaires sur la nature et l'étendue du contrôle exercé.

Ces informations devront être transmises au registre central de transparence dans un délai d'un mois après la constitution de la société. Pour les sociétés déjà inscrites au moment de l'entrée en vigueur de la loi, le délai d'annonce oscille entre trois et six mois, suivant l'importance économique de l'entreprise.

La réforme impose également des obligations aux actionnaires et associés qui, s'ils contrôlent la société, resteront tenus de lui annoncer l'identité de leurs ayants droit économiques. Les bénéficiaires effectifs

eux-mêmes auront désormais l'obligation de communiquer les informations qui les concernent à l'actionnaire ou à la société.

## Un registre non public

Contrairement à certains pays européens, le registre de transparence suisse ne sera pas accessible au grand public. L'accès sera limité à certaines autorités, en particulier à celles chargées de la lutte contre le blanchiment d'argent et celles responsables de l'échange international d'informations fiscales.

Les intermédiaires financiers, notamment les banques, pourront également consulter le registre dans la mesure nécessaire pour remplir leurs obligations de diligence.

Cette approche vise à maintenir un équilibre entre les exigences de transparence et la protection de la sphère privée, un principe auquel la Suisse reste attachée.

## Des sanctions en cas de manquement

La loi prévoit des sanctions en cas de violation des obligations d'annonce. Tout manquement pourra faire l'objet d'amendes pouvant atteindre CHF 500 000.-. En cas de manquements répétés ou de violations d'une sommation, les autorités pourront aller jusqu'à suspendre les droits sociaux et patrimoniaux des actionnaires et associés concernés.

## Anticiper la réforme

Même si l'entrée en vigueur de la loi n'interviendra pas avant la fin de l'année, les dirigeants d'entreprise pourront souhaiter anticiper cette évolution. Pour de nombreuses sociétés, il peut être utile de vérifier dès aujourd'hui l'identification des bénéficiaires effectifs. Dans les groupes internationaux ou les structures d'actionariat complexes, ce travail pourra nécessiter une analyse approfondie et des clarifications au vu des exigences de la nouvelle loi.

Plus d'informations sur  
[www.cms.law](http://www.cms.law)

**CMS**  
law · tax · future

Alexandre Jotterand

# L'avocat face à l'IA : une transformation inévitable

Entre intelligence artificielle, automatisation et nouveaux modèles de facturation, la digitalisation transforme en profondeur le métier d'avocat. Associé chez id est avocats, Alexandre Jotterand accompagne des entreprises innovantes dans leurs projets technologiques. Il décrypte les opportunités, mais aussi les défis, de cette mutation qui redessine la profession.

Interview **Océane Kasonia** Image **Sven de Almeida**

## Alexandre Jotterand, comment vous présenteriez-vous et quel est votre rôle chez id est avocats ?

Je suis associé chez id est avocats, à Lausanne. Notre étude d'avocats est spécialisée dans les domaines des technologies, de l'innovation et de l'impact. Mon activité consiste notamment à accompagner des entreprises dans leurs projets de digitalisation ou de déploiement technologique. Cela implique souvent d'appliquer des règles juridiques anciennes à des problématiques totalement nouvelles.

## Comment définir la digitalisation dans une étude d'avocats aujourd'hui ?

C'est à la fois un outil, une culture et un changement de modèle économique. Il y a d'abord les aspects techniques : la gestion électronique des documents, le cloud, la disponibilité des données ou encore l'intelligence artificielle. Mais la transformation est aussi humaine, car elle modifie les pratiques des avocats comme les attentes des clients. Et elle soulève surtout une question centrale : celle du modèle économique de la profession.

## Justement, en quoi le modèle économique est-il remis en question ?

Historiquement, les avocats facturent leur travail au temps passé. Or les outils technologiques promettent aujourd'hui des gains d'efficacité de 30% à 60% d'efficacité. Même si la réalité se situe en réalité plutôt autour des 10% à 20%, la question devient donc : qui bénéficie de ce gain ? L'avocat, le client, ou les deux ? Chez nous, nous explorons des modèles alternatifs et deux pistes se profilent. La première consiste à proposer des prestations à prix fixe, ce que nous pratiquons depuis des années pour certaines activités. L'autre consiste, en accord avec le client, à facturer la valeur apportée plutôt que le temps consacré. C'est ce qu'on appelle le value-based pricing. La profession est encore en pleine réflexion sur ce sujet.

## La digitalisation est-elle aujourd'hui un facteur différenciant pour les avocats ?

Oui, de plus en plus. Les technologies permettent à des structures plus petites mais très spécialisées d'atteindre un niveau de performance comparable à celui de grandes études. Avec les bons outils, une équipe réduite peut gérer des volumes de travail importants et se positionner sur des segments très pointus.



Un avocat n'a de valeur que s'il supervise l'outil, et non l'inverse.

## Quels aspects de votre activité ont été le plus transformés par la technologie ?

Dans notre cas, c'est surtout le conseil et la production contractuelle. Nous utilisons par exemple des outils d'automatisation de documents. À partir d'un questionnaire rempli par l'avocat ou par le client, un premier projet de contrat peut être généré plus rapidement sur la base des paramètres fournis à la machine. Cela évite de refaire manuellement des tâches répétitives et permet de proposer certains services à prix fixe.

## Les clients sont-ils encore réticents face à l'intelligence artificielle ?

Tout dépend du type de client. Dans les secteurs technologiques, beaucoup utilisent déjà ces outils et s'attendent à ce que leurs conseils juridiques en fassent autant. À terme, les clients demanderont probablement que les technologies les plus modernes soient utilisées pour fournir le meilleur service possible au coût le plus raisonnable.

## La technologie permet-elle de recentrer l'avocat sur sa véritable valeur ajoutée ?

C'est en tout cas l'objectif. Mais cela suppose que les avocats se repositionnent. Une partie des tâches, par exemple certaines revues de contrats, sera probablement automatisée ou réalisée directement par les clients. La valeur de l'avocat résidera davantage dans l'analyse stratégique, la gestion des risques juridiques, l'accompagnement dans des situations complexes et la négociation pour aboutir à un accord.

## Quelles tâches pourraient être automatisées dans les prochaines années ?

La génération de contrats simples ou la revue standardisée de documents. En revanche, la résolution de litiges et la représentation devant les autorités devraient rester très largement humaines.

## Comment accompagner les équipes dans cette transformation ?

Le changement peut susciter des résistances. Il est donc essentiel d'impliquer les équipes dès le départ et de comprendre leurs besoins. Ensuite, la formation joue un rôle clé. Chez nous, nous organisons régulièrement des échanges internes où chacun partage ses expériences avec les outils numériques ou d'intelligence artificielle.

## Quel conseil donneriez-vous aux jeunes avocats qui débutent aujourd'hui ?

Deux conseils qui peuvent sembler contradictoires : être curieux et maîtriser les outils technologiques, mais aussi cultiver un esprit critique et une distance. Un avocat n'a de valeur que s'il supervise l'outil, et non l'inverse.

## En une phrase, comment résumeriez-vous l'avenir du métier d'avocat ?

Un métier qui saura se repositionner au service du client en utilisant les meilleurs outils disponibles, tout en conservant le jugement et la responsabilité humains.

# Comment protéger des clients victimes de fraude immobilière ?

L'Étude Sulc et Avocat.e.s est un cabinet spécialisé dans le droit de l'immobilier et de la construction, ainsi que dans le droit des affaires. Elle conseille et défend régulièrement des clients confrontés à des cas de fraude immobilière en Suisse et à l'étranger. Timo Sulc, associé et fondateur de l'Étude, explique comment prévenir ces risques dans cette interview.



**Timo Sulc**  
Associé et fondateur,  
Etude Sulc et Avocat.e.s

## Quels sont les exemples de fraude immobilière que vous constatez et traitez dans votre pratique ?

Cela dépend des types de projets immobiliers en question. Nous remarquons cependant qu'ils ont souvent un point commun : la confiance placée au début de la relation par les clients dans leurs partenaires contractuels ou les intermédiaires. Cette confiance désactive souvent les vérifications initiales qui devraient être faites pour s'assurer de la faisabilité et du sérieux du projet. Ces vérifications devraient idéalement porter sur les aspects techniques, financiers et de réputation des partenaires contractuels. Notre intervention vise à s'assurer que cette confiance est validée par les documents et informations qui leur sont transmis au début du projet. Nous sommes régulièrement contactés par des clients confrontés à des situations critiques telles que des chantiers arrêtés, des changements fréquents de sous-traitants, des défauts de construction majeurs découverts en cours de projet, des hypothèques légales des artisans et entrepreneurs inscrites abusivement sur leur propriété ou des doutes sur l'utilisation effective des acomptes versés pour un projet.

## Est-ce que tout projet immobilier nécessite vraiment de telles vérifications ?

Étant donné les montants en jeu investis par les clients, ces vérifications sont en effet indispensables pour éviter au maximum les risques. Nous recommandons aux clients venant nous consulter avant l'achat d'un bien immobilier déjà construit ou la signature d'un bail commercial portant sur des surfaces existantes, de faire visiter le bien par un expert technique à même de constater et détecter d'éventuels défauts et de chiffrer le coût estimatif des travaux de réparation ou de mise aux normes. Si le bien est à construire, nous faisons appel à un architecte pour

vérifier la qualité des plans et le niveau de détail y figurant pour permettre aux clients d'identifier les éléments potentiellement manquants qui pourraient ensuite être facturés en plus-value ou entraîner des complications au niveau du fonctionnement de l'ouvrage ou une diminution de sa valeur.

## À quel type d'experts techniques faites-vous recours pour conseiller vos clients ?

Nous travaillons régulièrement avec des experts en protection incendie AEAI, en acoustique et physique du bâtiment, des ingénieurs géomètres, ingénieurs civils, ingénieurs en géotechnique, ingénieurs en environnement ainsi que des architectes. Ces analyses croisées nous permettent d'identifier les défauts de construction ou de planification et les risques de plus-values futures rendant le projet immobilier plus cher ou plus risqué.

## De quelle manière accompagnez-vous vos clients dans leurs projets immobiliers ?

Nous accompagnons nos clients lors des séances de négociation finale avec une entreprise générale ou totale, des séances de chantier ou de coordination avec les prestataires en charge de leur projet ou encore lors de visites et investigations techniques sur le site de construction. Lorsqu'une situation est urgente et nécessite un constat de l'état du bien immobilier avant l'ouverture d'une procédure judiciaire, nous faisons appel à des notaires ou à des huissiers de justice. Une fois l'analyse technique effectuée, nous sommes plus à même de conseiller les clients sur les éventuels risques financiers que présente leur projet immobilier. Ils peuvent ensuite aller de l'avant en connaissance de cause.

## Comment analysez-vous les risques d'un projet immobilier en matière financière ?

En cas d'achat d'actions ou de parts d'une société immobilière, nous nous assurons que nos clients soient épaulés par un expert-comptable à même d'identifier d'éventuelles anomalies dans les états financiers. Lorsqu'il s'agit d'un contrat d'entreprise générale ou totale, nous recommandons à nos clients de faire appel à un économiste de la construction capable de vérifier le bien-fondé des métrés et autres quantitatifs

contenus dans le projet de contrat. Selon la nature du projet, nous faisons appel à un architecte afin d'identifier les éléments de construction qui ne figureraient pas dans le descriptif des travaux et qui pourraient être facturés en plus-value par l'entreprise.

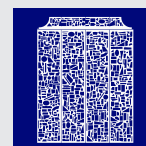
## Si les clients sont déjà avancés dans leur projet immobilier, quels moyens ont-ils pour rétablir la situation ?

Le plus important est de pouvoir détecter le plus tôt possible une anomalie dans le projet pour permettre aux clients de réagir rapidement. Lorsque les partenaires contractuels ne sont objectivement pas ou plus capables de mener le projet à terme, nous analysons les contrats pour évaluer si une sortie anticipée est envisageable et la possibilité de mettre en place une nouvelle équipe. Si les fonds des clients ne sont pas correctement utilisés dans le projet, le recours à la voie judiciaire est alors envisagé.

## De manière générale, quelle serait votre recommandation à des clients souhaitant se lancer dans un projet immobilier ?

Ils devraient idéalement prendre le temps nécessaire pour étudier le projet avant de signer un contrat, en le faisant revoir par des professionnels externes au projet tels que des experts techniques ou financiers, un avocat spécialiste du droit immobilier et un fiscaliste selon les besoins. L'expertise de notre Étude consiste à accompagner les clients dans leurs projets immobiliers grâce à une analyse juridique, technique et financière, appuyée par un réseau d'experts reconnus. Le travail de notre équipe vise à sécuriser leur projet et investissement en amont, détecter les risques invisibles pour les non-professionnels, gérer les situations de crise et défendre et assister les clients en cas de litige.

Plus d'informations sur  
[www.sulc-avocats.ch](http://www.sulc-avocats.ch)



## Les défis qui attendent la transmission d'entreprise en Suisse



**Gaspard Couchepin, Laurent Maire  
& Céline Lelievre**  
Avocats associés

**E**n Suisse, les PME représentent plus de 99% du tissu économique et, selon l'Union suisse des arts et métiers, une grande partie des PME est détenue par des entrepreneurs de plus de 55 ans. Ce sont donc entre 70 000 et 90 000 entreprises suisses qui pourraient être concernées par un changement de direction, une restructuration ou une cession dans les prochaines années. La question de la transmission entrepreneuriale réussie est donc essentielle pour le tissu économique du pays; assurer et accompagner cette modification du tissu économique constitue un défi de taille.

Par ailleurs, en trente ans, le visage de la transmission d'entreprise en Suisse s'est métamorphosé: d'un héritage quasi exclusivement familial, elle est devenue un

terrain de jeu bien plus varié, avec l'entrée de fonds de private equity et un professionnalisme beaucoup plus marqué. Malheureusement, environ 70% des fusions et acquisitions d'entreprises au niveau international sont des échecs partiels ou complets. Ce triste résultat ne doit pas avoir sa place dans le défi qui attend la Suisse ces prochaines années.

La transmission d'une entreprise est un processus complexe qui, outre les questions financières et humaines, implique de nombreux pans du droit. Qu'il s'agisse d'un changement de direction, d'une cession en faveur d'un repreneur externe (partenaire ou concurrent) ou d'un salarié, d'une restructuration capitalistique ou d'une transmission au sein de la famille, chaque cas requiert une anticipation; chaque projet nécessite une analyse spécifique et appropriée.

Chaque phase de l'opération projetée doit être appréhendée de manière spécifique, tant en ce qui concerne le droit des sociétés (forme de la société, obligations spéciales), le droit fiscal (implications pour le vendeur, obligations de l'acheteur), le droit des contrats (acte de vente de la société avec garanties, obligations des parties, etc.), mais aussi

implication d'une telle vente sur les contrats en cours) ou le droit social (implications pour les salariés). Les questions relatives aux régimes matrimoniaux et à la planification successorale devront, le cas échéant, également être amenées dans le débat.

La complexité juridique du processus de transmission ne doit jamais être négligée, et un accompagnement adéquat permettra non seulement au vendeur de sécuriser la transmission et de préserver le fruit d'années de développement entrepreneurial, mais également à l'acheteur de s'assurer que son projet repose sur des bases juridiques solides et économiquement durables.

Un bon accompagnement permettra ainsi de répondre de manière appropriée au défi des nombreuses transmissions et de préserver le tissu économique spécifique suisse.

Plus d'informations sur  
[www.mcelegal.ch](http://www.mcelegal.ch)



**AVOCATS**  
[www.mcelegal.ch](http://www.mcelegal.ch)

Contenu sponsorisé • Amoruso & Camoletti

## Une évolution majeure du droit face aux exigences de la FINMA

En Suisse, voleurs, assassins et terroristes peuvent se prévaloir du droit, déjà très ancien, de ne pas s'accuser eux-mêmes: «nemo tenetur se ipsum accusare». Les intermédiaires financiers (ci-après: IF) ne le pouvaient pas dans les procédures devant la FINMA. Des procédures qui ressemblent, à s'y méprendre, à des procédures pénales, lorsqu'elles n'en sont pas le prélude.



**Lucio Amoruso**  
Avocat au Barreau de Genève

**E**n raison du fait que leur activité est soumise à autorisation, et donc au droit administratif, les IF ont une obligation de coopérer avec l'administration. Dans le cadre de cette obligation, ils doivent fournir tous les renseignements et documents nécessaires à l'accomplissement de la mission de la FINMA. Et, selon une jurisprudence bien établie, «tout donner» signifiait fournir tous azimuts, sans restriction aucune.

Dès lors, la FINMA s'était installée dans une pratique confortable et illégale, consistant à demander tout, et son contraire, en menaçant les IF de répercussions administratives ou pénales en cas d'omission, notamment l'amende prévue à

l'art. 48 LFINMA (jusqu'à CHF 100 000.-), dont elle usait sans modération. Les IF n'avaient alors pas d'autre choix, compte tenu de la position du Tribunal fédéral (TF) jusqu'alors, que de satisfaire à toutes les demandes de la FINMA, sans broncher.

Grâce à un IF récalcitrant et clairvoyant, dans un arrêt récent (cf. ATF 7B\_45/2022 du 21 juillet 2025), qui fera encore couler beaucoup d'encre, le TF a mis fin à cette pratique illégale, qui s'apparentait à une forme de «chantage», un terme choisi par le TF lui-même pour décrire ce procédé.

Le TF a ainsi rappelé que, dans le jeu de ping-pong entre autorités administrative (FINMA) et pénale (MPC), l'IF ne doit pas être le dindon de la farce. L'obligation de fournir des renseignements et/ou documents prend fin dès lors que ceux-ci, s'ils étaient transmis à la FINMA, pourraient être utilisés dans une procédure actuelle ou future du MPC contre l'IF lui-même (ATF 1B\_92/2023 du 11.05.2023, c.5.4; ATF 7B\_45/2022 du 21 juillet 2025, c.2.2.3). Ainsi, grâce à ces jurisprudences récentes, les IF recouvrent désormais le droit, dans une

procédure administrative, de ne pas fournir à la FINMA les éléments qui pourraient ensuite être utilisés contre eux dans une procédure pénale. En d'autres termes, ils ne sont plus tenus de tendre le fouet avec lequel ils pourraient être sanctionnés.

Désormais, la FINMA, ou le DFF, devra informer systématiquement l'IF, dont elle requiert la collaboration, de son droit de ne pas s'incriminer lui-même. En revanche, s'agissant de l'étendue de ce droit, désormais reconnu aux IF, de refuser de fournir des renseignements et/ou documents susceptibles de les compromettre, il appartiendra à la pratique d'en définir les contours et les limites. Aux IF, également, d'y contribuer avec vigilance.

T. +4122 777 02 02  
F. +4122 777 02 04



# Rémunérations variables : quand le bonus devient un droit

Commissions, primes, gratifications : ces notions sont souvent utilisées de manière interchangeable. En droit du travail, la distinction entre salaire variable et gratification n'est cependant pas anodine. Selon la qualification retenue, les conséquences peuvent être importantes pour l'employeur comme pour la collaboratrice ou le collaborateur. Les tribunaux ont progressivement précisé les critères permettant de distinguer ces différentes formes de bonus.



**Me Giuseppe Donatiello**

Avocat associé, docteur en droit, spécialiste FSA en droit du travail



**Me Wilfried Dovetta**

Avocat associé, CAS en prévoyance professionnelle

Le droit à une rémunération variable et son montant dépendent très largement de documents contractuels. En cas de litige, l'interprétation de ces documents jouera souvent un rôle clef pour déterminer les droits et obligations des parties. L'application de principes de nature impérative, issus de la loi ou la jurisprudence, peut aussi s'imposer et conduire à écarter une clause contractuelle.

## Salaire variable vs. gratification

Lorsque le montant du bonus est déterminé ou objectivement déterminable, il s'agit en principe d'un salaire variable. On vise en particulier les bonus fixés selon les résultats, les ventes ou le bénéfice, qui peuvent être calculés par une formule mathématique. A l'opposé, si le bonus dépend de l'appréciation de l'employeur, par exemple dans l'évaluation de la performance du collaborateur, le bonus sera en principe une gratification. C'est notamment le cas si le bonus est fixé selon une appréciation subjective de l'atteinte d'objectifs qualitatifs, tels que la qualité du travail d'un collaborateur, de son management ou de la relation client. Les situations mixtes requièrent une analyse particulière.

Les mêmes critères d'analyse s'appliquent d'ailleurs plus largement à toute autre forme de rémunération : stock-options, restricted stock units, performance stock units, etc.

Les conséquences de la distinction entre salaire variable et gratification sont multiples. A titre d'exemple, une gratification n'est pas toujours due, même au pro rata, en cas de départ en cours d'année. Comparativement, le salaire variable est mieux protégé. En particulier, le paiement d'un salaire variable ne peut pas

dépendre de la présence de l'employé dans l'entreprise ou de la non-résiliation de son contrat ; la fonction même du salaire s'y oppose.

## Gratification obligatoire vs. gratification discrétionnaire

Comme son nom l'indique, une gratification discrétionnaire est à bien plaisir. L'employeur décide d'en accorder ou non à ses salariés. S'il en octroie une, il déterminera librement son montant. Dans le cas de la gratification obligatoire, le principe du versement est acquis. L'employé y a droit, mais son employeur jouit d'une certaine liberté dans la fixation du montant à allouer.

## Lorsqu'une gratification discrétionnaire devient obligatoire

Le bonus doit être traité comme une gratification obligatoire s'il a été octroyé au moins trois années de suite, sans que l'employeur n'émette de réserves sur le principe et le montant du bonus. Par prudence, l'employeur devrait donc rappeler à son personnel que le bonus est facultatif dans le contrat de travail et annuellement, lors de l'annonce du bonus. S'il ne le fait pas, la gratification, qui était par hypothèse discrétionnaire, devient en principe obligatoire. L'employé pourra exiger de la recevoir les années suivantes. Les réserves émises par l'employeur quant au caractère facultatif du bonus n'ont pas une durée de vie illimitée. Si l'employé perçoit des bonus chaque année et pendant des décennies, la gratification pourra devenir obligatoire, même si l'entreprise a dûment émis des réserves.

## Lorsqu'une gratification devient salaire

Par ailleurs, pour rester une gratification, le bonus doit être dans un rapport raisonnable avec le salaire contractuellement dû. Il peut ainsi se transformer en salaire s'il est trop élevé par rapport au salaire de base. Cette règle s'applique uniquement pour les revenus annuels totaux (salaire et bonus compris) inférieurs à environ CHF 400 000.-. Selon cette règle, le bonus peut notamment être requalifié en salaire s'il est équivalent ou supérieur au salaire de base, en particulier si le bonus est versé de manière régulière. Les employés, dont le revenu est inférieur au salaire médian dans le secteur privé (de l'ordre de CHF 80'000.-), bénéficient d'une protection accrue : un bonus même inférieur à leur salaire de base pourra aussi être requalifié en salaire en fonction de la situation concrète. Dans tous les cas, l'employeur ne pourra pas échapper à cette requalification à l'aide d'une clause contractuelle insérée dans le contrat de travail, ni en émettant chaque année des réserves.

## Gratification due par égalité de traitement

Selon les circonstances, un collaborateur pourra réclamer la même gratification discrétionnaire que ses collègues. Tel peut être le cas du collaborateur qui est placé, sans raison objective, dans une situation clairement moins avantageuse qu'un grand nombre d'autres employés. L'interdiction de discriminer à raison du sexe, prévue par la Loi sur l'égalité, peut également entrer en ligne de compte et protéger, par exemple, une ou plusieurs collaboratrices qui sans motif objectif ne recevraient pas le bonus pourtant accordé à des collègues de sexe masculin, ou ne recevraient qu'un montant sensiblement inférieur.

## Sign-on et retention bonus

Sign-on et retention bonus sont parfois accordés de manière échelonnée et soumis à la condition que le collaborateur reste un certain temps dans l'entreprise. L'année dernière, le Tribunal fédéral a décidé qu'un sign-on bonus payé en trois tranches égales, à condition que le collaborateur reste dans l'entreprise, devait être qualifié de salaire. En effet, le montant du bonus et les dates de paiement de chaque tranche étaient fixés à l'avance et ne dépendaient donc pas du bon vouloir de l'employeur. Pour cette raison, le Tribunal fédéral a accordé à l'employé la deuxième tranche de son bonus au pro rata, alors même que les rapports de travail avaient pris fin avant la date prévue pour avoir droit à ce paiement.

Linea Avocats est une étude genevoise qui réunit deux avocats complémentaires et engagés à offrir des conseils clairs ainsi qu'une approche profondément humaine du droit. L'étude assiste ses clients en droit du travail, droit de la fonction publique, assurances sociales et privées, prévoyance professionnelle, droit du bail, droit des associations et contentieux judiciaire.

Rue Sautter 29, 1205 Genève

+41 22 512 02 12  
info@linea-avocats.ch  
linea-avocats.ch



**linea avocats**

## Indignité successorale: le Tribunal fédéral laisse la question du pardon implicite ouverte



**François Hay**

Avocat associé, Evidentia Avocats

**D**ans un arrêt récent du 11 septembre 2025 (5A\_739/2024), le Tribunal fédéral a été confronté à une situation aussi rare que troublante: deux partenaires, liées par un pacte successoral, décèdent le même soir. L'une tue l'autre par arme à feu, à la demande expresse de cette dernière, puis se donne la mort. La fille de l'auteure demande que sa mère figure sur le certificat d'héritier, conformément au pacte successoral.

Les autorités vaudoises refusent: selon elles, l'auteure s'est rendue indigne de succéder au sens de l'art. 540 al. 1 ch. 1 CC, qui exclut de la succession celui qui, «à dessein et sans droit», a donné la mort au défunt. Cette indignité est d'ordre public et s'applique d'office, indépendamment de la volonté des héritiers ou du défunt.

La recourante fait valoir que le consentement explicite de la victime devrait exclure l'illicéité de l'acte, ou à tout le moins valoir «pardon implicite» au sens de l'art. 540 al. 2 CC, qui permet au défunt de lever l'indignité. Or, la doctrine est profondément divisée: certains auteurs estiment que le consentement préalable ou la demande expresse du défunt équivaut à un pardon, d'autres considèrent qu'un tel pardon ne peut être donné qu'après les faits, en pleine capacité de discernement, et que le consentement ne saurait effacer l'indignité.

Le Tribunal fédéral, saisi en matière de certificat d'héritier (art. 559 al. 1 CC), rappelle que cette procédure n'a qu'une portée provisoire: elle ne tranche pas définitivement la qualité d'héritier, mais permet ou non à une personne d'agir sur la succession. Le pouvoir d'examen du Tribunal fédéral est limité (art. 98 LTF): il ne peut censurer la décision cantonale que pour arbitraire manifeste et non statuer sur le fond du droit. Il souligne que la question du pardon implicite ou du consentement préalable comme cause d'exclusion de l'indignité successorale est controversée et n'a jamais été tranchée définitivement.

En conséquence, il rejette le recours, mais rappelle que les intéressés peuvent ouvrir une action au fond pour faire reconnaître la validité de la disposition pour cause de mort. Ce sera alors l'occasion, dans une procédure ordinaire, de clarifier si le consentement du défunt à l'acte fatal peut ou non valoir pardon au sens du droit successoral suisse.

Cet arrêt met en lumière une question de société et de droit successoral d'actualité: le consentement préalable à un acte fatal, voire la demande expresse du défunt, peut-il effacer l'indignité successorale? Les praticiens et les familles confrontés à des situations extrêmes doivent savoir que, pour l'heure, la sécurité juridique n'est pas acquise: la question du pardon implicite reste ouverte et seule une action judiciaire au fond permettra, peut-être, au Tribunal fédéral de trancher ce débat de principe.

Plus d'informations sur [evidentia.ch](https://evidentia.ch)



**EVIDENTIA  
AVOCATS**

Contenu sponsorisé • Guillaume Choffat étude d'Avocat

## Divorce et partage de la prévoyance professionnelle

Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017, le nouveau droit du partage de la prévoyance professionnelle en cas de divorce a été modernisé et rendu plus complexe pour les non-initiés. Le présent article vise à rappeler les principes et mécanismes fondamentaux en la matière.



**Me Guillaume Choffat**

Avocat en droit de la famille à Genève

**L**e partage des avoirs de prévoyance professionnelle accumulés pendant le mariage est réglé aux art. 122 à 124e du Code civil (CC), ainsi qu'aux art. 15 à 17 et 22a ou 22b de la loi sur le libre passage (LFLP). En cas de divorce, les prétentions de prévoyance professionnelle acquises pendant le mariage et jusqu'à l'introduction de la procédure de divorce sont en principe partagées par moitié entre les époux (art. 122 CC).

Selon l'art. 22a al. 1 LFLP, la prestation de sortie à partager correspond, pour chaque conjoint, à la différence entre la prestation de sortie existant au moment de l'introduction de la procédure de divorce et celle existant au moment de la conclusion du mariage, intérêts compris. Les

paiements en espèces et les versements en capital effectués durant le mariage ne sont pas pris en compte. Les prestations de sortie acquises, y compris les avoirs de libre passage et les versements anticipés pour la propriété du logement, sont en principe partagés par moitié (art. 123 al. 1 CC), à l'exception notamment des versements uniques financés au moyen de biens propres (art. 123 al. 2 et 198 CC et art. 22a al. 2 LFLP).

Deux situations particulières doivent être distinguées. Si, au moment de l'introduction de la procédure de divorce, l'un des époux perçoit une rente d'invalidité sans avoir atteint l'âge réglementaire de la retraite, le montant auquel il aurait droit en cas de suppression de la rente est considéré comme prestation de sortie et soumis au partage (art. 124 CC). Si, en revanche, l'un des époux perçoit une rente d'invalidité après avoir atteint l'âge de référence réglementaire ou une rente de vieillesse, le juge fixe les modalités du partage en tenant compte notamment de la durée du mariage et des besoins de prévoyance de chacun. Une part de rente est alors attribuée au conjoint créancier sous la forme d'une rente viagère (art. 124a al. 1 à 3 CC).

La loi prévoit également des exceptions au partage par moitié. Les époux peuvent s'en écarter ou y renoncer par convention, pour autant qu'une prévoyance vieillesse et invalidité adéquate reste assurée (art. 124b al. 1 CC). Le juge peut aussi réduire ou supprimer le partage pour de justes motifs, notamment lorsque le partage s'avère inéquitable au regard de la situation économique ou des besoins de prévoyance des époux (art. 124b al. 2 CC). À l'inverse, il peut attribuer plus de la moitié au conjoint créancier lorsque celui-ci assume la prise en charge des enfants communs (art. 124b al. 3 CC). Enfin, lorsque le partage par le biais de la prévoyance professionnelle est impossible, le conjoint débiteur doit verser au conjoint créancier une indemnité équitable sous forme de capital ou de rente (art. 124c CC). Le partage de la prévoyance professionnelle constitue un effet accessoire central du divorce. Sa mise en œuvre peut s'avérer particulièrement technique et justifie en pratique le recours à un avocat spécialisé en droit de la famille et du divorce.

**Guillaume Choffat**

É T U D E D ' A V O C A T

# Tribunal étatique ou arbitrage : le bon outil pour le bon combat

Reléguer la clause d'arbitrage aux « petites lignes » de votre contrat, c'est accepter de perdre le contrôle sur votre calendrier, votre image et votre trésorerie. Cet entretien décrypte quand et pourquoi l'arbitrage mérite d'être envisagé comme un outil puissant pour protéger vos intérêts les plus sensibles.



**Thierry P. Augsburger**  
Fondateur et associé gérant  
de Four Knights

## En quoi l'arbitrage se distingue-t-il fondamentalement d'un procès étatique?

L'arbitrage, c'est le passage d'une justice subie à une justice choisie. Par défaut, vous héritez d'un calendrier dicté par le tribunal et d'un juge attribué qui, en Suisse romande, est souvent généraliste, même pour des litiges commerciaux avec des enjeux importants. Avec l'arbitrage, vous reprenez les commandes : les parties choisissent leur(s) juge(s), leur langue, leur lieu et leurs règles du jeu. C'est une gestion de projet appliquée au conflit.

## Si l'arbitrage offre autant de maîtrise, pourquoi n'est-il pas le standard ?

En fait, il l'est dans certaines branches : énergie, construction, trading/finance, armement, technologie. Pour le reste, deux raisons : premièrement, l'arbitrage n'est pas une solution universelle. Chaque litige a sa propre nature, ses propres enjeux. Deuxièmement, comme déjà évoqué, l'arbitrage se choisit : les parties doivent s'accorder sur ce mode de résolution, en principe lors de la rédaction du contrat. Or, la clause de résolution des conflits est souvent bâclée, car traitée en fin de négociation, quand les parties sont fatiguées et pressées de signer. Cette négligence peut coûter cher, p. ex. si vous vous trouvez tout à coup devant des tribunaux américains, une éventualité que les assurances juridiques standard ne couvrent généralement pas, vu les coûts exorbitants.

## Quels sont donc les critères qui devraient orienter ce choix ?

Trois situations plaident en faveur de l'arbitrage. Premièrement, le caractère international de la relation contractuelle : dès lors que les parties sont établies dans des pays différents, la juridiction compétente, le terrain neutre et l'exécution du jugement étranger deviennent des casse-têtes. C'est particulièrement vrai si l'une des parties a son siège en dehors de la Suisse ou de l'UE. Dans de tels cas, l'arbitrage offre un cadre neutre et des décisions facilement exécutables dans plus de 170 États grâce à la Convention de New York.

Deuxièmement, la confidentialité. Certains litiges exposent des informations que les parties n'ont aucun intérêt à voir débattre en audience publique : marges, savoir-faire, relations commerciales sensibles. Devant un tribunal étatique, la publicité des débats est la règle. En arbitrage, en revanche, la discrétion l'est.

Troisièmement, la technicité du litige. Dans des domaines techniques (construction, technologie, propriété intellectuelle, etc.), un arbitre expert du secteur est souvent mieux placé pour apprécier le litige qu'un juge généraliste.

## Et à l'inverse, quand le tribunal étatique reste-t-il le meilleur choix ?

D'abord, lorsque les enjeux financiers sont faibles, les coûts d'un arbitrage ne sont souvent pas proportionnels. Ensuite, dans un contexte domestique, où les deux parties connaissent le tribunal local. Aussi, s'il existe un besoin urgent de mesures provisionnelles ou d'exécution forcée rapide, le tribunal est mieux placé : ses outils procéduraux directs, comme les saisies ou injonctions, sont plus immédiats qu'en arbitrage. Finalement, certains litiges ne sont tout simplement pas arbitrables.

## Vous évoquez le coût de l'arbitrage.

**C'est en effet sa réputation : une justice chère, réservée aux grands litiges. Est-ce justifié ?**

Si l'on compare l'arbitrage à une procédure de première instance uniquement, la réponse est claire : oui, l'arbitrage est, hors procédure accélérée, presque toujours plus coûteux. Mais cette comparaison est trompeuse. Dans les cantons qui ne connaissent pas de tribunal commercial à proprement parler, ce qui est le cas des cantons romands, une partie qui perd peut avoir recours à deux niveaux d'appel. On se retrouve ainsi avec trois procédures successives : première instance, appel cantonal, recours au Tribunal fédéral, chacune avec ses frais et son temps. Face à cela, l'arbitrage offre une sentence définitive, suivie d'un recours au Tribunal fédéral aux motifs extrêmement limités et tranché en quelques mois. Au total : souvent moins onéreux et plus expéditif.

## Concrètement, si l'on veut insérer une clause d'arbitrage dans un contrat, comment procède-t-on ?

Le meilleur conseil est aussi le plus simple : copiez-collez la clause standard du site web de votre institution arbitrale de référence : celle du Swiss Arbitration Centre ou de la CCI, par

exemple. Aucune honte à cela, même pour un juriste chevronné. L'excès d'ingénierie est ici souvent l'ennemi du bien. Je recommande en outre vivement d'inclure le volet médiation que proposent la plupart des institutions dans leurs clauses standard. L'expérience m'a convaincu de son utilité : 90% des médiations auxquelles j'ai participé ont abouti à une résolution, même lorsque les parties arrivaient prêtes à en découdre. La médiation fonctionne.

## Un dernier conseil ?

Choisissez bien votre conseil et votre arbitre ; ce sont les deux décisions qui ont le plus grand impact sur vos chances de succès. L'arbitrage n'est pas le saint graal du droit : j'y ai vu des avocats qui ne le pratiquent guère faire du très bon travail. L'arbitrage a cependant ses codes et sa propre culture - il n'est pas rare de voir des confrères qui l'exercent peu s'y laisser surprendre. Un avis spécialisé, même ponctuel, peut donc faire toute la différence.

## À propos

Thierry P. Augsburger est le fondateur et associé gérant de Four Knights Sàrl, une étude d'avocats spécialisée en résolution de litiges. Il agit comme conseil devant les juridictions arbitrales et étatiques, siège comme arbitre, et conseille régulièrement des entrepreneurs sur les aspects juridiques de leurs décisions stratégiques.

[thierry.augsburger@fourknights.ch](mailto:thierry.augsburger@fourknights.ch)

Plus d'informations sur  
[www.fourknights.ch](http://www.fourknights.ch)



**FOUR  
KNIGHTS**

Attorneys-at-law  
Avocats  
Rechtsanwälte

# Regard croisé entre droit pénal et égalité dans le monde du travail

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2026, un nouvel anglicisme s'invite dans notre arsenal pénal : le stalking. L'année 2026 marque également les 30 ans de l'entrée en vigueur de la Loi sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg), célébration du jubilé d'une loi qui n'a toujours pas atteint son but.

**C**ertes, conformément à son art. 2, la loi s'applique tant en matière de droit public (fédéral, cantonal et communal) que de droit privé, mais elle exige l'existence d'un réel contrat de travail pour que la partie employeuse puisse être rendue responsable des agissements discriminatoires internes ou externes qui n'ont pas pu être empêchés à l'égard d'un.e employé.e.

Dès les travaux préparatoires, le Conseil fédéral a pointé le harcèlement sexuel comme une forme grave de discrimination à raison du sexe, apparaissant comme le fait d'une personne qui se trouve en situation de pouvoir par rapport à une autre, notamment en raison de sa position hiérarchique.

## La reconnaissance légale du stalking

Le harcèlement sexuel est largement reconnu comme inadmissible, mais tous les comportements ne permettent pas de saisir les instances pénales avec succès. À titre d'exemple, il peut s'agir de manifestations qui mettent en cause la réalité de l'emprise, souvent exercée par un.e supérieur.e ou des collègues, par des petites remarques touchant à l'habillement, au manque de compétence ou à l'émotivité.

À cet égard, l'entrée en vigueur de l'art. 181b du Code pénal (CP) doit être saluée, puisqu'il définit désormais légalement le harcèlement ou stalking. Il s'agit d'un délit qui se poursuit sur plainte contre quiconque, obstinément, traque, importune ou menace une personne de

manière propre à l'entraver considérablement dans la détermination de sa façon de vivre.

La traduction française de stalking décrit parfaitement l'intensité du harcèlement visée par ce nouvel article : traquer. Il s'agit d'une menace et d'une atteinte directe, indirecte ou à terme à l'intégrité physique ou psychique de la personne harcelée, qui peut également impacter ses proches.

## De nouvelles mesures fortes

Le législateur a ainsi renforcé l'arsenal existant à disposition des personnes faisant l'objet de harcèlement qui, jusque-là, renonçaient à déposer plainte pénale dans la mesure où les agissements répétés dont elles souffraient ne tombaient pas sous le coup des dispositions sur l'atteinte à la liberté et/ou à l'intégrité sexuelle.

Dans le monde du travail, un tel comportement malveillant peut être motivé par la vengeance, la haine, le besoin incontrôlable de se mettre en valeur, un fort sentiment d'injustice suite à une promotion manquée au profit d'un.e collègue, ...

Il ne suffit toutefois pas d'un acte isolé, mais bien d'actes répétés sur une certaine durée. Il n'est pas nécessaire que le procédé soit toujours le même. En effet, il peut s'agir d'une combinaison : envoyer des messages sans arrêt, en nombre excessif, par divers biais, à tout moment du jour ou de la nuit ; suivre, surveiller la personne

harcelée ; intercepter son courrier ; interférer dans son travail ; accuser faussement ou offrir des cadeaux indésirables ou indésirés...

Ainsi, il appartient à la partie employeuse de considérer sérieusement toute plainte, même si elle lui semble futile, dans la mesure où le comportement dénoncé impacte la bonne exécution du travail. En effet, il est établi que le harcèlement a tendance à s'intensifier au fil du temps si rien n'est entrepris pour le combattre.

Contre la partie employeuse, si les faits sont d'une certaine gravité, une seule occasion suffit à mettre en œuvre l'art. 4 LEg. Quant à l'art. 181b CP, il s'appliquera en cas de répétition de faits, quelle que soit leur gravité, contre l'auteur.e du harcèlement, mais la position de garant de la partie employeuse n'exclut pas qu'elle puisse aussi être poursuivie pour complicité.

## Vers un changement des mentalités

En 2026, les petites blagues sur les collègues féminines sont encore acceptées par beaucoup, qui n'y voient que des plaisanteries sans arrière-pensée. L'art. 181b CP arrive à point nommé pour renforcer l'effet de la LEg dans un monde du travail toujours plus stressant et exigeant.

Texte **Pour le comité ALBA - Avocates à la barre**  
**Christine Sattiva**,  
 Avocate spécialiste FSA droit du travail  
**Nadia Calabria**,  
 Avocate spécialiste FSA droit pénal

Contenu sponsorisé • Musée des Sciences de la Terre

## L'artiste Michel Favre à l'honneur

**L**a Fondation Tissières, abritant le Musée des Sciences de la Terre à Martigny, présente à ses visiteurs les œuvres de Michel Favre du 21 janvier au 21 juin 2026. Des œuvres plastiques poétiques et oniriques pour faire rêver et inspirer tous les publics.

L'artiste Michel Favre, plasticien, sculpteur et artisan poète, vous invite à plonger dans son univers singulier, composé de petits personnages au sein de compositions et d'atmosphères appelant à l'imaginaire et à la rêverie.

Ses figures, reconnaissables entre toutes, évoluent dans des mises en scène cocasses, sensibles, parfois graves, où l'équilibre côtoie la fragilité et où l'humour se mêle au drame. Sous leur apparente légèreté enfantine, ces sculptures dialoguent avec les spectateurs et racontent la tension du monde et de la persistance du vivant.

Michel Favre vous invite, au travers de ses œuvres, à regarder autrement, à sourire, avant de réfléchir.



# Responsabilité médicale : les premiers réflexes

Me Rachel Christinat exerce en tant qu'avocate depuis 2016, principalement dans le domaine du droit de la santé. Elle est aussi l'auteure de plusieurs contributions scientifiques dans cette matière. Parallèlement, elle est membre du conseil d'administration du Réseau hospitalier neuchâtelois et préside celui de la Clinique Le Noirmont. Défendre les intérêts des patients, comme des soignants et des institutions de soins, fait partie intégrante de sa pratique. Elle nous expose ses premiers réflexes lorsqu'elle intervient dans une affaire de responsabilité civile médicale, thème sur lequel a porté sa thèse de doctorat.



**Me Rachel Christinat**  
Avocate et Dre en droit  
Chargée d'enseignement UniNE

## Dans quel cas un patient peut-il invoquer la responsabilité médicale ?

La responsabilité civile médicale peut être engagée lorsqu'une violation des règles de l'art est à l'origine d'un mauvais diagnostic ou d'une erreur de traitement. Elle peut également l'être en cas de défaut de consentement du patient, notamment lorsque ce dernier n'a pas été correctement informé sur le diagnostic, les traitements possibles, leurs risques, les alternatives, la conduite thérapeutique ou la prise en charge des coûts. Enfin, un établissement peut être mis en cause en cas de dysfonctionnement organisationnel impactant la qualité des soins.

## Comment accompagnez-vous patients et professionnels dans leurs démarches juridiques en cas de litige ?

Comme ces litiges sont éprouvants tant pour le patient que pour le professionnel, j'essaie de restaurer le dialogue entre les parties afin de favoriser une solution amiable avant d'engager une procédure. Le patient a souvent besoin d'exprimer son ressenti et d'être écouté, tandis que le soignant doit pouvoir expliquer ses contraintes et les difficultés de sa pratique. Lorsque chacun comprend la réalité de l'autre, les échanges deviennent plus constructifs. Quand je reçois un client, qu'il s'agisse d'un patient ou d'un professionnel de santé, je clarifie d'abord la situation en écoutant son récit, avant de lui exposer ses droits, mais aussi ses obligations. Après avoir établi ses attentes, je décris les différentes démarches envisageables, judiciaires ou extrajudiciaires, en discutant leurs conséquences et leurs chances de succès. Il est également important d'évoquer les délais dans lesquels s'inscrivent les voies proposées et les difficultés qui jalonnent le chemin, notamment en matière de preuve.

## Quels sont les premiers réflexes juridiques en cas de litige ?

La première étape pour le patient consiste à acquérir une vision réaliste de la situation en se renseignant sur ses droits et obligations. Il doit vouer une attention particulière aux délais de prescription et il lui incombe de rassembler les éléments utiles à la constitution de son dossier. Pour être aidé dans ses démarches, il peut consulter un avocat, une association de défense des patients ou un centre LAVI. Le professionnel de santé doit annoncer immédiatement le cas à son assurance en responsabilité civile, après avoir été délié du secret professionnel. S'il est employé par un établissement, il est tenu d'informer sa hiérarchie et, au besoin, de se faire délier du secret de fonction. Avant de répondre à l'interpellation d'un patient, il convient d'éclaircir les faits et d'identifier le cadre juridique applicable. L'assurance en responsabilité civile intervient en principe déjà lors du premier échange et les associations professionnelles offrent un soutien à leurs membres confrontés à ce type de situation.

Aebilaw - Contenu sponsorisé

# Gouvernance d'entreprise : de l'obligation au levier stratégique

Pendant longtemps, la gouvernance d'entreprise a été perçue comme un ensemble d'obligations formelles : organisation des assemblées, tenue des procès-verbaux, respecter les exigences légales.



**Me Florence Aebi**  
Avocate & fondatrice Aebilaw

**D**ans la pratique, l'expérience montre pourtant une réalité bien différente : une gouvernance bien pensée constitue un véritable outil de pilotage stratégique.

La révision récente du droit de la société anonyme dans le Code des obligations a renforcé certaines exigences et clarifié plusieurs mécanismes de fonctionnement des sociétés. En droit suisse, les administrateurs sont tenus d'exercer leur mandat avec diligence et fidélité. Leur responsabilité personnelle peut être engagée si ces devoirs ne sont pas respectés.

Dans ce contexte, une gouvernance bien structurée permet non seulement de réduire les risques, mais aussi d'améliorer la qualité des décisions stratégiques.

L'enjeu d'une bonne gouvernance réside dans la manière dont les organes utilisent ce cadre pour sécuriser et soutenir leurs décisions. Premièrement, la clarté des rôles. Dans de nombreuses entreprises, notamment familiales ou en croissance rapide, la frontière entre actionnaires, conseil d'administration et direction opérationnelle devient floue. Définir clairement les responsabilités et les processus décisionnels permet d'éviter les tensions et de sécuriser les décisions. La gouvernance repose également sur la qualité de l'information. Un conseil d'administration ne peut exercer pleinement son rôle que s'il dispose d'une vision claire de la situation de l'entreprise : enjeux financiers, risques opérationnels, projets stratégiques. Des processus d'information structurés contribuent à renforcer la pertinence des décisions prises. Enfin, l'anticipation constitue un élément clé. Les crises juridiques sont rarement soudaines : elles résultent souvent d'un enchaînement de décisions prises sans cadre suffisamment structuré. Identifier les risques en amont, qu'ils soient contractuels, organisationnels ou réglementaires, permet d'éviter qu'ils ne se transforment en difficultés majeures.

Dans ce contexte, l'apport d'un regard externe et indépendant au sein du conseil d'administration peut constituer un véritable atout. Un administrateur expérimenté contribue non seulement à renforcer la gouvernance, mais également à structurer les décisions stratégiques, à questionner les équilibres et à accompagner la croissance de l'entreprise dans un cadre sécurisé. Dans ma pratique d'avocate en droit des affaires, j'accompagne régulièrement des entrepreneurs et des dirigeants confrontés à ces enjeux de structuration et de responsabilité. Cette expérience m'amène également à intervenir comme administratrice, afin d'apporter au sein des conseils d'administration une approche pragmatique du droit, orientée vers la prise de décision, la gestion des risques et le développement des entreprises.

Plus d'informations sur  
fa@aeilaw.ch  
+41 79 777 83 72  
[www.aeilaw.ch](http://www.aeilaw.ch)



**AEBILAW**



# Le futur de la gestion des études commence ici.



Mandats | Timesheets | Facturation | GED | Échéancier  
Conflits d'Intérêts | Sociétés | IA Juridique Silex | Workload  
Absences & Vacances | Salaires | Suite Comptable

## L'intégration au service de votre productivité.

Depuis plus de 30 ans, Geste développe Agora, une solution de gestion intégrée qui permet aux professionnels du droit de digitaliser et de centraliser l'ensemble des processus administratifs, financiers et opérationnels au sein d'un environnement unique, fiable et sécurisé.

Nous collaborons étroitement avec nos clients tout au long de l'implémentation de leur outil de travail, grâce à une offre complète de services incluant gestion de projet, adaptations sur mesure, maintenance et formation.

Notre différence repose sur une expertise métier, une relation de proximité et un accompagnement personnalisé, afin de proposer des solutions modulaires et évolutives adaptées aux besoins réels de chaque client.

Geste Informatique SA  
+41 22 304 84 30



info@geste-info.ch  
geste-info.ch

# Nouveautés en matière de défauts de construction



**Jacques Johner**  
Partner



**Léa Abéguilé**  
Senior Associate

**D**epuis le 1<sup>er</sup> janvier 2026 de nouvelles dispositions du Code des obligations (CO) s'appliquent en matière de défauts de construction tant dans le cadre de contrats d'entreprise que de ce celui de la vente immobilière. Ce nouveau régime destiné à renforcer la protection des maîtres d'ouvrage modifie sensiblement certaines pratiques. Décryptage des principaux changements et de leurs conséquences concrètes.

## Délai d'avis des défauts

Les défauts affectant un ouvrage qui devaient jusqu'alors fait l'objet d'un avis «immédiat» doivent désormais être dénoncés dans un délai minimum de 60 jours dès la découverte, respectivement le moment où ils auraient dû être découverts.

## Construction neuve: droit à la réparation

Le cœur de la réforme réside dans l'introduction

d'un droit impératif à la réfection gratuite lorsque le défaut concerne un ouvrage neuf ou une construction achevée moins de deux ans auparavant. Il s'applique aussi bien au contrat d'entreprise qu'à la vente immobilière. Il ne peut ni être exclu ni limité contractuellement. Ainsi et si le transfert de propriété d'un tel ouvrage intervient avant l'échéance du délai de deux ans, le vendeur sera lui-même tenu de (faire) réparer les défauts valablement annoncés par l'acquéreur. Il sera donc bien avisé de porter une attention particulière aux conditions contractuelles de la revente et à l'organisation contractuelle des droits de garantie.

## Cession des garanties: pratique à revoir

Le nouveau droit met fin à la pratique consistant pour le vendeur, le promoteur ou l'entrepreneur à exclure sa propre garantie au profit d'une cession des droits de garantie dont il est lui-même titulaire à l'encontre des entreprises ayant réalisé les travaux. Cette approche doit donc être repensée dès lors qu'à présent l'acquéreur, respectivement le maître d'ouvrage dispose d'un droit légal à la réparation contre son cocontractant pendant les deux premières années. Ce dernier demeure exposé et doit préserver des recours effectifs contre les entreprises qui sont intervenues. À défaut, il supporte seul le risque et conséquences des défauts.

## À partir de quand?

Le nouveau régime s'applique uniquement aux contrats d'entreprise, respectivement de vente immobilière conclus à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2026. Il n'est pas applicable aux contrats existant à cette date qui demeurent en principe intégralement soumis à l'ancien droit.

## Conséquences pour les acquéreurs et maîtres d'ouvrage

De leur point de vue, la réforme améliore la sécurité juridique: davantage de temps pour dénoncer les défauts et, en cas de construction neuve, la possibilité d'exiger une réparation effective.

## Impact pour les professionnels

Les promoteurs, vendeurs et entrepreneurs devront également adapter leurs pratiques contractuelles et leur gestion des risques, notamment en veillant à disposer des droits nécessaires à l'encontre de ceux qui ont participé aux travaux.



HOUSE attorneys • Contenu sponsorisé

# IA générative et propriété intellectuelle: quels défis?



**Me Frédéric Serra**  
& **Me Melina Haralabopoulos**  
Associés HOUSE attorneys



**L**'IA générative s'ancre dans notre quotidien et est utilisée régulièrement à titre privé. Dans le cadre professionnel, les gains de productivité peuvent être réels. Sur le plan de la propriété intellectuelle et de la protection des données, ces usages soulèvent toutefois plusieurs problématiques pour les entreprises.

## Des créations non protégées

Un contenu n'est protégé par le droit d'auteur en Suisse que s'il reflète une création individuelle humaine. Une production générée par l'IA seule ne remplit pas ce critère. Prenons l'exemple d'une société qui génère des visuels de ses produits par l'IA, pour ensuite les utiliser sur ses réseaux sociaux ou son site internet. Sans intervention créative significative d'une personne physique, ces contenus ne seront pas protégés et pourront

donc, en principe, être librement utilisés par un concurrent. Qu'en est-il de la protection à titre de marque d'un logo généré par l'IA? A priori, une telle protection est possible. Attention toutefois: ces contenus générés par l'IA peuvent intégrer des éléments sur lesquels des tiers peuvent avoir un monopole d'utilisation, tels que des marques ou des designs, ou même violer un droit d'auteur préexistant. L'«output» de l'IA n'est donc pas toujours «libre de droits».

## «Deepfakes» et droits de la personnalité

L'IA permet aussi d'imiter les visages et les voix. Il peut dès lors être tentant d'utiliser les attributs de la personnalité d'une célébrité à des fins publicitaires. Cependant, la création via l'IA d'une image ou d'une vidéo qui contiendrait un avatar, l'image ou la voix (reconnaissable) d'une célébrité ou de tout tiers pourrait porter atteinte aux droits de la personnalité de cette personne, ou même constituer un comportement déloyal. Un tel agissement doit donc être évité si aucune autorisation n'a été donnée par la personne concernée.

## Des risques de tromperie

Dans un souci de transparence et afin d'éviter toute tromperie, il est recommandé de mentionner, dans la mesure du possible, qu'un contenu a été généré

par l'IA, en particulier s'il est utilisé à des fins publicitaires. On veillera donc à utiliser une mention du type «Généré par l'IA» / «AI generated».

## Garantir la sécurité des données

Le risque principal réside dans les prompts et les documents transmis aux outils d'IA. Télécharger un modèle d'affaires, un contrat ou des données sensibles dans un LLM (Large Language Model) peut exposer des secrets d'affaires et le savoir-faire d'une entreprise. Ces informations peuvent en effet être hébergées sur des serveurs à l'étranger, mais aussi servir à entraîner les modèles de l'IA générative. Il est donc recommandé de souscrire à des abonnements professionnels qui permettent de refuser que les données fournies soient utilisées à des fins d'entraînement, de déterminer dans les conditions générales les modalités de collecte et d'utilisation des données, de sensibiliser ses collaborateurs et d'établir une charte interne des bonnes pratiques en matière d'IA.

Plus d'informations sur  
[www.askhouse.ch](http://www.askhouse.ch)



# Pourquoi le notaire est bien plus qu'un simple signataire d'actes



**Me Charlotte Gagliardi**  
Avocate et notaire

**F**ondée en 2020, l'étude Nomos accompagne particuliers et entrepreneurs dans les grandes étapes juridiques de leur vie : immobilier, transmission, contrats ou résolution de conflits. Avocate et notaire depuis une dizaine d'années, Me Charlotte Gagliardi défend une approche du droit fondée sur l'écoute, l'anticipation et la recherche de solutions adaptées à chaque situation.

## Me Charlotte Gagliardi, quelle vision a guidé la création de l'Étude en 2020?

Celle de fournir un service de haute qualité, à haute valeur ajoutée pour les clients. Celle de les voir sortir de mon bureau avec des perspectives et les idées claires.

## Quelle place occupe l'écoute?

Elle est centrale. Les clients arrivent souvent avec en tête des idées, des projets ou des inquiétudes. Le défi

est de parvenir à recevoir toutes ces informations, mais aussi à lire entre les lignes du récit des mandants pour saisir au plus près leurs besoins. Notre rôle est ensuite de leur proposer des solutions juridiques cohérentes et adaptées à leur réalité.

## Dans l'immobilier, quelles problématiques rencontrez-vous le plus souvent?

Il existe souvent un écart entre le projet imaginé par le mandant et la réalité juridique du bien convoité : servitudes, accès, réglementations ou contraintes techniques. Le rôle du notaire est d'anticiper ces éléments afin que l'acquéreur comprenne réellement ce qu'il achète et puisse concrétiser son projet en toute sécurité.

## Pourquoi est-il essentiel d'anticiper dans les contrats ou les projets communs?

Parce que cela permet de construire sur des bases nettement plus solides. Il est toujours plus délicat de discuter des questions qui fâchent lorsque l'on est dans un climat de tension. Dans toute association, qu'elle soit professionnelle ou conjugale, réfléchir à l'avance à la gestion d'une problématique spécifique ou d'un éventuel désaccord permet souvent d'éviter des conflits lourds par la suite, pouvant mettre en péril ce qui aura été construit.

## Cette logique d'anticipation vaut aussi pour les successions...

Oui. Organiser la transmission de son patrimoine permet d'éviter que les proches aient à deviner ce que la personne aurait voulu, ce qui est subjectif et potentiellement source de conflit. Dans des moments très émotionnels, disposer de dispositions claires, émanant de la personne défunte elle-même, est une base précieuse pour éviter des déchirements familiaux.

## Vous vous intéressez également au droit collaboratif. Pourquoi?

Parce qu'il laisse aux parties la maîtrise de la solution. Contrairement au tribunal, qui doit trancher dans un cadre strict, cette approche permet de construire des réponses sur mesure. Cette approche est particulièrement pertinente dans des situations où les relations doivent continuer, par exemple dans une famille ou entre associés.

Article **Océane Kasonia**

AVOCATS  
& NOTAIRES

# NOMOS

## Contenu sponsorisé • Charles Russell Speechlys

# Mesures protectrices de l'union : abus avant divorce

Le mariage constitue parfois une modification du train de vie non négligeable pour l'un des deux époux. Dans ces cas, lors d'une séparation, des considérations stratégiques, notamment financières, peuvent motiver le refus du principe même du divorce. En effet, à défaut d'accord entre les époux, le droit suisse impose une période de vie séparée de deux ans avant que l'un des époux puisse demander unilatéralement le divorce.



**Sirin Yüce**  
Avocate associée  
Spécialiste FSA droit de la famille

**A**u cours de cette période de deux ans, tout litige découlant de la séparation peut être réglé par une procédure judiciaire appelée «mesures protectrices de l'union conjugale». Le tribunal est ainsi amené à rendre des décisions provisoires concernant la garde, le droit de visite, une contribution d'entretien pour le conjoint et les enfants, ainsi que l'attribution du logement et du mobilier. Autrefois prévue pour organiser les modalités de la vie séparée dans l'attente d'une éventuelle réconciliation, cette procédure est aujourd'hui utilisée davantage comme une stratégie juridique, lorsqu'elle n'est pas une vengeance émotionnelle. Elle est, en tout état de cause, presque toujours l'antichambre du divorce.

Contrairement à la procédure de divorce, où le principe du clean break, c'est-à-dire de l'autonomie financière, prévaut, cette procédure est régie par le principe de la solidarité (financière) entre les époux. Ainsi, si la situation financière des époux le permet, le standard de vie antérieur doit être maintenu pour les deux parties. En d'autres termes, rien ne doit changer.

Cela signifie, en pratique, qu'il est dans l'intérêt financier de l'époux «le moins aisé» de requérir des mesures protectrices au lieu de demander le divorce, afin de maintenir son train de vie le plus longtemps possible. Une fois ces mesures obtenues, il conviendra de ne plus rien faire, voire de ralentir l'issue de la procédure de divorce par tous les moyens. En effet, si un époux ne peut pas empêcher, à l'issue des deux ans, l'introduction d'une demande en divorce, il peut tout de même créer un nombre important d'incidents et de difficultés pour ralentir la procédure et continuer à bénéficier, quelque peu indûment, d'avantages financiers. Une prolongation importante de la procédure de

divorce et la durée des mesures protectrices dans le temps peuvent s'apparenter à un abus, d'autant plus si la vie commune a été de courte durée.

Entraînant indéniablement des conséquences sur les finances, la question de la garde des enfants peut, elle aussi, être instrumentalisée, au détriment de ces derniers.

À défaut d'une évolution prochaine du droit, une certaine planification en amont et une bonne gestion de la procédure peuvent prévenir, ou du moins limiter, de telles situations.

Plus d'informations sur  
[charlesrussellspeechlys.com](https://charlesrussellspeechlys.com)



**Charles  
Russell  
Speechlys**

# La Suisse s'apprête à réguler de manière plus intensive les cryptoactifs

Pendant des années, exercer dans le secteur des cryptomonnaies en Suisse ne nécessitait pas toujours d'autorisation de la FINMA. Un projet de révision des lois suisses sur les marchés financiers a été mis en consultation à l'automne 2025. Ce projet pourrait changer profondément cette situation et remodeler, au passage, tout l'écosystème suisse des cryptoactifs.



**Biba Homsy**  
Avocate associée, Homsy Legal

**L**e projet soumis à consultation par le Conseil fédéral à l'automne 2025 marque un tournant.

Pour la première fois, certaines activités centrales liées aux paiements et aux cryptoactifs seraient soumises à une véritable autorisation prudentielle et à une surveillance directe de la FINMA. Jusqu'ici, une partie importante de ces activités relevait surtout de la lutte contre le blanchiment d'argent, via l'affiliation à un organisme d'autorégulation (OAR/SRO), sans entrer dans un cadre de surveillance comparable à celui des acteurs financiers traditionnels.

Mais le projet élargit la surveillance, et crée deux nouvelles catégories d'autorisation.

La première concerne les entreprises qui reçoivent des fonds de clients dans le cadre de services de paiement ou qui souhaitent émettre des cryptomonnaies stables adossées à une monnaie officielle, comme le franc suisse. Elle reprend et corrige un régime introduit en 2019 mais resté largement sans effet pratique : la licence Fintech. En supprimant le plafond de dépôts, le projet rend enfin ce régime exploitable sur le plan économique. En contrepartie, les fonds des clients devront être strictement séparés du patrimoine de l'entreprise et investis dans des actifs très sûrs. En cas de faillite, les clients devraient ainsi être mieux protégés, une préoccupation devenue centrale depuis l'effondrement de FTX en 2022.

La seconde autorisation constitue la véritable nouveauté du projet. Elle soumet à la surveillance de la FINMA une majorité d'activités de l'économie crypto en Suisse : la conservation de cryptomonnaies pour le compte de clients, l'exécution de transactions pour compte de clients, et la tenue des marchés. Le modèle retenu s'inspire largement des obligations relatives aux maisons de titres (investment firms) et, surtout, du règlement européen MiCA (Markets in Crypto-Assets Regulation). C'est

précisément ce point qui suscite les plus fortes réserves. Une partie de l'industrie redoute l'importation, en droit suisse, d'une logique étrangère conçue pour d'autres structures de marché et d'autres traditions réglementaires.

Le projet ouvre également la voie à l'émission de cryptomonnaies stables (stablecoins) en francs suisses, jusqu'ici souvent difficilement envisageable sans licence bancaire. Sur le principe, c'est une avancée importante. Mais les conditions posées sont strictes : couverture intégrale par des actifs très liquides, séparation rigoureuse des avoirs et, dans certains cas, mécanismes de contrôle directement intégrés dans le code du token. Le cadre devient donc plus clair, mais pas nécessairement plus simple à mettre en œuvre. Reste à voir si un tel modèle pourra réellement s'imposer face aux instruments et stablecoins libellés souvent en dollars, qui dominent aujourd'hui l'essentiel du marché mondial.

Le projet professionnalise le secteur, en empruntant les outils liés à la finance traditionnelle (suitability & appropriateness, etc.), sans certitude qu'ils soient pleinement adaptés à la réalité des cryptomonnaies.

Un angle mort interpelle cependant à la lecture de la proposition du gouvernement suisse : les nouvelles obligations ne s'appliquent qu'aux acteurs opérant depuis la Suisse. Autrement dit, les prestataires suisses supporteraient le coût de la mise en conformité et de la surveillance, alors que des entreprises étrangères pourraient servir des clients suisses depuis l'étranger sans être forcément soumises au même niveau de contrainte. C'est un choix structurant. Il renforce la surveillance des acteurs locaux, sans traiter réellement la concurrence transfrontalière dans un domaine entièrement numérisé. Le contraste avec l'Union européenne est frappant : l'accès au marché européen pour les prestataires est conditionné à l'obtention d'un agrément MiCA. En Suisse, le projet renforcera les obligations uniquement pour les acteurs domestiques sans leur offrir, en contrepartie, un accès facilité à d'autres marchés. A priori, le projet semble donc alourdir le cadre applicable en Suisse, sans bénéfice concurrentiel immédiat.

En Europe, le règlement MiCA a déjà favorisé une forte consolidation du secteur, au détriment de petits et moyens prestataires. Une consolidation similaire est à anticiper en Suisse.

La consultation est aujourd'hui terminée, et il faut donc attendre les résultats de la consultation pour comprendre si l'industrie a été entendue. Le Parlement devrait ensuite se prononcer, avec une entrée en vigueur attendue au plus tôt en 2027. Cependant, les grandes orientations sont suffisamment claires pour que les entreprises concernées commencent à évaluer leur positionnement dès aujourd'hui.

## La transparence s'impose aux sociétés suisses

Au second semestre 2026, la Suisse renforcera la transparence sur les ayants droit économiques. La nouvelle LTPM imposera aux personnes morales de droit suisse, notamment les SA, Sàrl et coopératives, d'annoncer leurs ayants droit économiques à un registre fédéral tenu par l'Office fédéral de la justice. Les associations et fondations ne sont pas concernées. Sont visées les personnes physiques détenant au moins 25% du capital ou des droits de vote, ou exerçant le contrôle par d'autres moyens. Certaines entités étrangères ayant un rattachement étroit à la Suisse, notamment par une succursale, un immeuble ou leur administration effective en Suisse, devront aussi s'y conformer. Le registre ne sera pas public, mais accessible aux autorités compétentes ainsi qu'aux acteurs assujettis à la législation anti-blanchiment dans le cadre de leurs obligations de diligence. Les délais transitoires varieront selon les cas, en principe entre trois et six mois, avec certaines exceptions pouvant aller jusqu'à deux ans. Les violations intentionnelles pourront être sanctionnées d'une amende allant jusqu'à 500 000 francs.

Plus d'informations sur  
[www.homsylegal.com](http://www.homsylegal.com)

**HL**  
HOMSY LEGAL

# Convention d'actionnaires : instrument utile à la pérennité des SA ?



**Olivier Bloch**  
Avocat associé  
& Fondateur, Bloch Avocats

## Olivier Bloch, pourquoi une convention d'actionnaires ?

La convention d'actionnaires constitue un instrument précieux pour pérenniser la SA et prévenir les conflits. Elle permet de déterminer les objectifs communs, la composition des organes de la société, ainsi que le rôle des différentes catégories d'actionnaires. Elle règle les prises de décisions de l'AG et pose les principes du fonctionnement du CA. Elle assure à tous les actionnaires le droit de sortir de la société. À l'inverse, la convention peut imposer à un actionnaire de céder ses titres lorsque des événements déclencheurs se réalisent. En résumé, la vocation essentielle d'une telle convention est d'anticiper les futurs développements de la SA et de prévoir le destin de ses différents intervenants au cours de la vie de la SA.

## À quel moment doit-on la mettre en place ?

De nombreuses situations justifient sa conclusion. Lors de la création de la SA lorsqu'il y a plusieurs fondateurs. Lors d'une augmentation de capital lorsque des nouveaux investisseurs entrent dans l'actionnariat de la SA. Elle s'impose également lorsque la SA compte deux actionnaires qui détiennent chacun la moitié du capital.

## Que doit-elle contenir ?

Une convention prévoit des clauses sur la vente et l'achat des actions de la SA dans le but de contrôler la composition de l'actionnariat. Les parties conviennent de règles restreignant le transfert des actions ou obligeant tout vendeur à proposer à la vente en priorité les actions cédées aux autres parties. Certains événements, telle la cessation de toute activité ou fonction au sein de la SA, peuvent entraîner l'obligation de la partie concernée de céder ses actions aux autres parties. On peut prévoir un droit de suite (tag along) donnant le droit à l'actionnaire minoritaire de vendre aux mêmes conditions que l'actionnaire majoritaire qui cède ses actions à un tiers ou, à l'inverse, une obligation du minoritaire de vendre ses actions (drag along), en cas de cession des titres du majoritaire à un tiers.

La convention prévoit souvent des règles sur la prise de décisions de l'AG. Il est fréquent que les parties

s'engagent à ce que chaque cercle d'actionnaires formé des fondateurs et des investisseurs ait un ou plusieurs représentants au CA.

Enfin, la liberté contractuelle permet de régler de nombreuses questions, par exemple d'élargir en faveur des parties les droits à l'information de l'actionnaire ou, au contraire, de leur imposer des devoirs de confidentialité ou de non-concurrence.

## Quel rôle joue-t-elle dans la vie de la SA ?

La rédaction précise d'une convention d'actionnaires est une démarche judicieuse pour pérenniser la SA. Elle est un gage de réflexion pour fixer ses valeurs et objectifs. Elle vise à anticiper les phases de développement de la SA et à définir le rôle des différents intervenants. Il est opportun de mettre sur pied une telle convention répondant aux besoins particuliers de chaque situation donnée.

Plus d'informations sur  
[blochavocats.com](http://blochavocats.com)



## Contenu sponsorisé • Laurent Damond

# La force de la médiation en cas de conflits



**Laurent Damond**  
Avocat Médiateur FSA

**F**ace à l'engorgement des tribunaux, à la longueur des procédures et à l'exposition parfois médiatique des litiges, la médiation s'impose aujourd'hui comme une alternative crédible et stratégique à la voie judiciaire. Avocat et médiateur, Laurent Damond défend une approche pragmatique et humaine du règlement des différends.

## Voie judiciaire ou médiation : quelle différence et quand choisir l'une ou l'autre ?

En tant que médiateur de la Fédération Suisse des Avocats, je considère la médiation comme un outil efficace pour parvenir à des accords mutuels bénéfiques. Dans une procédure judiciaire, le tribunal tranche : une partie gagne, l'autre perd. Cette approche très dualiste ne permet pas toujours de répondre aux attentes des deux parties. La médiation propose au contraire une alternative constructive : elle permet en effet de co-construire

une solution et de parvenir à un accord qui sera accepté par les deux parties. L'un de ses grands avantages est précisément de préserver les relations. Contrairement à un procès, qui peut rompre durablement les liens entre les parties, la médiation permet souvent de maintenir des relations cordiales.

## Quels avantages concrets ?

L'expérience montre que les parties sont généralement beaucoup plus satisfaites lorsqu'une médiation aboutit. Le processus commence souvent par des entretiens séparés avec chacune des parties, avant d'organiser des séances communes qui permettent de confronter les points de vue et de libérer la parole. Mon retour d'expérience est clair : même lorsqu'une partie obtient gain de cause devant un tribunal, la satisfaction est souvent moindre que lorsque les deux parties parviennent ensemble à un accord. Un autre avantage essentiel de la médiation réside dans la confidentialité. Contrairement aux procédures judiciaires, qui peuvent être publiques ou médiatisées, la médiation se déroule dans un cadre strictement confidentiel. Pour les entreprises comme pour les particuliers, cela peut être déterminant en matière d'image ou de réputation. La médiation offre également une résolution des conflits plus rapide, plus structurée et plus efficace que les procédures judiciaires, qui

peuvent s'étendre sur de longues périodes. Les parties conservent une grande maîtrise du résultat et les coûts sont plus faibles. Cette approche favorise des solutions durables, souvent sans frustration, car elles sont acceptées par tous.

## Dans quels domaines la médiation est-elle particulièrement pertinente et pourquoi ?

La médiation est particulièrement utile lorsque les parties souhaitent préserver une relation, qu'elle soit personnelle ou professionnelle. Elle est notamment très efficace dans les conflits commerciaux, les différends entre associés, les situations impliquant un conseil d'administration, les litiges entre entreprises ou encore dans le droit de la famille, par exemple en cas de divorce ou de séparation. L'avocat médiateur apporte dans ce cadre une valeur particulière : il connaît le droit, les limites juridiques et les exigences d'équité, ce qui permet de construire des accords solides et équilibrés.

## Laurent Damond, Avocat Médiateur FSA

Rue Caroline 1  
1003 Lausanne

+41 21 321 60 60

[www.laurentdamond.ch](http://www.laurentdamond.ch)



# L'intelligence artificielle au service de la sécurité stratégique



**Professeur Patrick Krauskopf**  
Président du groupe AGON

**L**es cyberattaques visant les entreprises se multiplient et gagnent en sophistication. Face à ce risque, le Professeur Patrick Krauskopf, président du groupe AGON ainsi que d'autres sociétés (aussi cotées en bourse), explique dans cette interview pourquoi la cybersécurité n'est plus seulement un coût, mais un avantage concurrentiel et comment l'intelligence artificielle, bien gouvernée, peut devenir un levier décisif de résilience, de conformité et de confiance.

## **Professeur Patrick Krauskopf, l'intelligence artificielle transforme profondément le droit. En quoi cela impacte-t-il votre travail et celui de vos clients ?**

L'IA n'est pas seulement une avancée technologique : elle remet en cause des notions juridiques fondamentales. Le droit d'auteur, les licences, les droits de la personnalité, la responsabilité civile, mais aussi la gouvernance des données et la traçabilité des décisions doivent être réexaminés à la lumière de systèmes génératifs et de traitements automatisés toujours plus puissants.

Chez AGON Partners, nous combinons expertise juridique, conformité stratégique et technologies numériques pour accompagner ces mutations. Pour limiter les risques, nous misons sur la transparence des flux de données, la documentation des sources, l'auditabilité des modèles et des solutions capables de détecter des anomalies ou des usages potentiellement illicites.

Notre objectif est de renforcer durablement la capacité d'innovation, la réputation et la crédibilité de nos clients.

## **Les entreprises sont-elles préparées aux risques juridiques liés à l'IA ?**

La prise de conscience progresse, y compris chez les PME. En revanche, il manque encore souvent des solutions concrètes, financièrement soutenables et adaptées aux réalités sectorielles.

À cela s'ajoute désormais le règlement européen sur l'intelligence artificielle, l'AI Act, qui impose une approche beaucoup plus structurée de la gouvernance, de la documentation et de

la gestion des risques. Pour les entreprises, la conformité ne peut plus être traitée en aval ; elle doit être pensée dès la conception.

C'est précisément dans cette logique que notre société sœur, AGON INNOVATION, développe des approches d'IA personnalisées. Grâce à des analyses préventives et à des modèles de données avancés, nous aidons les entreprises à intégrer la conformité dès l'origine : « Compliance by Design ».

## **Même l'usage d'un simple chatbot peut poser des problèmes de protection des données ou de secrets commerciaux.**

### **Comment s'en prémunir ?**

Effectivement, les risques naissent souvent dans des usages apparemment anodins. Une fuite de données, une réponse erronée, un biais non détecté ou la divulgation d'un secret d'affaires peuvent avoir des conséquences majeures.

Nous déployons des technologies capables d'analyser les flux de données en temps réel, de détecter les anomalies et d'assurer la traçabilité grâce à des empreintes numériques. Cette approche permet d'identifier très tôt des comportements suspects et d'intervenir avant qu'un dommage ne survienne.

## **Au-delà du droit d'auteur, où identifiez-vous les plus grands défis juridiques liés à l'IA ?**

Partout où l'IA influence des relations B2B ou B2C sensibles : santé, finance, infrastructures critiques. Des systèmes capables d'analyser de grands volumes de données et de produire des recommandations opaques peuvent influencer des décisions économiques, opérationnelles ou sociopolitiques majeures.

## **La cybersécurité devient un enjeu central. Pourquoi ?**

Les cyberattaques sont devenues plus ciblées, plus industrialisées et plus difficiles à détecter. Les conséquences ne sont pas uniquement financières : perte de réputation, sanctions réglementaires, interruption d'activité, voire risque existentiel pour certaines organisations.

Pour réduire ces risques, nous adoptons une approche 360° combinant authentification multifacteur, gestion des identités, architectures Zero Trust, détection assistée par l'IA, communications chiffrées et accompagnement en matière de conformité et d'audit. Nous préparons également la transition vers la cryptographie post-quantique, afin de protéger durablement les communications et les actifs sensibles.

Nos solutions sont développées et hébergées en Suisse, car la souveraineté numérique constitue pour nous un pilier stratégique.

## **Pourquoi la souveraineté numérique et l'ancrage suisse sont-ils importants ?**

La confiance est essentielle. Les entreprises et les États ne souhaitent pas que leurs données sensibles dépendent exclusivement de juridictions étrangères. Développer et héberger les technologies localement permet d'exercer une maîtrise plus directe sur le code, l'infrastructure et les trajectoires d'évolution, y compris en matière de migration cryptographique.

## **La direction des entreprises doit-elle s'impliquer davantage ?**

Sans aucun doute. La cybersécurité et la gouvernance de l'IA ne sont plus des sujets purement techniques ; elles relèvent de la responsabilité stratégique du conseil d'administration. L'IA peut accroître la performance, mais elle peut aussi diluer les responsabilités si la gouvernance n'est pas claire. Les organes dirigeants doivent maintenir une cartographie des risques actualisée, encadrer les usages, documenter les décisions critiques et s'appuyer eux-mêmes sur des outils analytiques pour identifier les zones de vulnérabilité.

## **Quelle est votre vision pour AGON Partners dans les prochaines années ?**

Je souhaite qu'AGON Partners Group devienne un acteur européen de référence en matière de solutions technologiques de confiance. Nous voulons démontrer que progrès technologique, sécurité juridique et résilience opérationnelle peuvent aller de pair. Si, dans cinq ans, nos plateformes contribuent concrètement à renforcer la souveraineté numérique européenne, la résilience des entreprises et leur capacité d'adaptation face à de nouvelles exigences réglementaires et cryptographiques, nous aurons atteint notre objectif.

Le message est clair : attendre n'est pas une option. Investir dans la cybersécurité, la conformité et l'anticipation technologique, c'est investir dans la confiance, la résilience et le succès durable.

**AGON Partners**  
Wiesenstrasse 17  
CH-8008 Zürich  
+41 43 344 95 82  
info@agon-partners.com



# « Le rôle du fiscaliste est d'écouter l'entrepreneur »

Aujourd'hui, le rôle de l'expert fiscal est devenu primordial pour les entrepreneurs. Se reposer uniquement sur une fiduciaire qui fait de la comptabilité et/ou de l'audit, surtout lorsqu'on veut étendre son activité ou restructurer son patrimoine, ne suffit plus. Dans cette interview, Javier Reyes, Associé de JR & Associés Tax Advice SA, explique l'importance de l'accompagnement d'un conseiller fiscal dans tout le cycle de vie d'une entreprise.



Javier Reyes

Associé de JR & Associés Tax Advice SA

## Javier Reyes, quelles erreurs fiscales voyez-vous le plus souvent chez vos clients?

Une des principales problématiques que rencontrent les clients est de savoir gérer leurs liquidités à bon escient. Les entrepreneurs confondent souvent leurs portemonnaies personnels avec celui de leur activité entrepreneuriale. Ils pensent à tort que ce qu'ils gagnent via leur société ou leur activité indépendante leur appartient et qu'ils peuvent l'utiliser comme bon leur semble. Cependant, ce que l'on fait dans son activité entrepreneuriale, que cela soit sous forme d'entreprise ou d'activité indépendante, a des répercussions sur la fiscalité de la personne physique. Des liquidités jamais remboursées à sa société peuvent entraîner des rappels d'impôt et

de charges sociales. La liquidité n'appartient pas réellement aux entrepreneurs: elle doit avant tout permettre de développer et faire perdurer l'activité.

## Comment éviter les risques lors d'un contrôle fiscal?

Bien qu'une entreprise ne puisse empêcher un contrôle fiscal, elle peut faire en sorte qu'il se déroule le mieux possible. Ce travail se fait en amont: il faut choisir la bonne fiduciaire qui compte parmi ses employés un expert fiscal diplômé compétent, à même de connaître et comprendre et, le cas échéant, «corriger» sa comptabilité dans les respects des règles applicables. Sans cet audit préalable, il est quasi certain que l'inspecteur trouvera des incohérences qui peuvent s'avérer coûteuses. Il est important de garder à l'esprit qu'une fiduciaire n'est pas toujours en mesure d'effectuer des contrôles fiscaux pointus. D'où l'intérêt de se faire également accompagner par un expert en fiscalité.

## Comment la stratégie fiscale favorise-t-elle la croissance?

Une stratégie fiscale adaptée, tenant compte des

ambitions de l'entrepreneur et de son potentiel de développement, est importante dans l'évolution d'une entreprise. Par exemple, une PME de quartier n'a pas forcément vocation à s'agrandir. Cependant, si son activité évolue, des questions se posent: quels investissements privilégier, comment financer de nouveaux locaux, quelle structure adopter pour soutenir cette croissance? Cela nécessite une connaissance approfondie de son métier et son environnement. Le rôle du fiscaliste est donc d'écouter l'entrepreneur, de comprendre ses objectifs et de lui fournir les outils pour structurer efficacement son développement.

Interview Léa Stocky

Plus d'informations sur  
[jrtaxadvice.ch](http://jrtaxadvice.ch)

JR &  
ASSOCIÉS  
TAX ADVICE SA



Contenu sponsorisé • think about business

## Partenaire externe pour la gouvernance et le juridique: réponse efficace aux défis internes et stratégiques des entreprises



Marc Zürcher et Alexandre Leuba

Toutes les entreprises font face à la complexité croissante des enjeux juridiques et de gouvernance, mais pas toutes disposent des ressources internes pour ces fonctions. En Suisse, think about business propose un accompagnement externalisé qui permet aux entreprises d'assurer ces aspects, tout en restant concentrées sur leur activité principale.

Les problématiques de gouvernance, de conformité, de protection des données, de structuration contractuelle ou de pilotage sont nombreuses. Pourtant, toutes les entreprises

n'ont ni la taille ni les ressources nécessaires pour disposer d'un département juridique interne et très souvent même, ce dernier est débordé. Ainsi, l'externalisation de toutes ou certaines fonctions devient une solution évidente. C'est sur ce positionnement que s'est développée think about business, une société de conseils qui accompagne les entreprises dans la gestion de leurs enjeux juridiques et de gouvernance notamment. L'objectif n'est pas seulement d'identifier les risques, mais bien d'aider de manière pragmatique les entreprises à déployer des solutions concrètes et opérationnelles.

## Un appui flexible pour des structures de toutes tailles

Dans les faits, l'intervention peut prendre différentes formes. Lorsqu'une entreprise dispose déjà d'un département juridique, think about business vient renforcer les équipes existantes. Pour des PME plus petites qui ne disposent pas de fonction juridique interne, think about business peut assumer directement ce rôle de manière externalisée. «Cela concerne tout le monde: de l'artisan aux grands groupes internationaux qui nous consultent, en passant

par des PME actives dans des secteurs comme la construction, la vente ou la santé», expliquent Marc Zürcher et Alexandre Leuba, les deux fondateurs. Au-delà des questions de conformité et de gouvernance, think about business apporte à ses clients des solutions concrètes et orientées mise en œuvre aussi en protection des données, tout comme dans le domaine des ressources humaines ou pour les thématiques HSSE et RSE qui occupent de plus en plus les entreprises. «Notre job, c'est de faire en sorte que nos clients puissent se concentrer sur leur». Déjà active en Suisse romande, think about business l'est aussi à présent dans toute la Suisse.

Plus d'informations sur  
[info@thinkabout.business](mailto:info@thinkabout.business)  
[thinkabout.business](http://thinkabout.business)



# Criminalité économique : pourquoi le combat des victimes se joue désormais au civil

Active depuis près de vingt ans dans le domaine de la criminalité économique, Me Delphine Jobin revient sur les développements récents et esquisse les perspectives du point de vue des clients lésés.



Delphine Jobin - Fondatrice Jobin Legal  
©Noura Gauper

## Qu'est-ce que la criminalité économique ?

La criminalité économique concerne les infractions commises dans le cadre d'activités économiques ou financières : escroquerie, abus de confiance, gestion déloyale, faux dans les titres, souvent regroupées dans le langage courant sous le terme de « fraude », mais aussi blanchiment d'argent et corruption d'agents publics étrangers. La poursuite de ces dernières relève de la juridiction fédérale lorsque les faits présentent une dimension internationale.

Toutes ces affaires ne commencent pas de la même manière. En matière de corruption, par exemple, le dessein criminel est présent dès le départ. Dans les fraudes bancaires, si certains gérants cherchent à se procurer un enrichissement, il arrive fréquemment que des pertes ou des investissements malheureux conduisent à des comportements frauduleux.

## Quel est le rôle de la procédure pénale et ses limites ?

Le droit pénal, mis en œuvre par la procédure pénale, aboutit à la condamnation des auteurs d'infractions. Le dépôt d'une plainte pénale permet d'obtenir l'ouverture d'une enquête, l'accès à des moyens d'investigation étendus, voire des mesures de contrainte telles que des perquisitions ou des séquestres, favorisant une intervention rapide afin de préserver les preuves et les valeurs patrimoniales.

La procédure pénale en matière de criminalité économique tend aujourd'hui à montrer ses limites. Les dossiers revêtent souvent une

dimension internationale et impliquent un volume considérable de données, notamment à la suite de saisies informatiques. On peut toutefois espérer que les progrès récents en matière d'analyse de données et d'IA contribueront à faciliter leur traitement.

Pour les parties plaignantes, les conséquences sont lourdes : non seulement l'issue se fait attendre, mais les frais d'avocat·e ne sont que rarement couverts par les autres parties. Ce constat renvoie plus largement à la question des moyens de la justice pénale. Il apparaît essentiel de revaloriser la magistrature et de renforcer les moyens de la justice pénale, en particulier dans le traitement des dossiers de criminalité économique.

## Le contentieux civil devient-il la voie privilégiée ?

Une action civile, dite par adhésion, pour obtenir la réparation du préjudice résultant de l'infraction peut être exercée dans le cadre de la procédure pénale. Cette action se heurte cependant aux mêmes écueils. Le centre de gravité des litiges de criminalité économique tend ainsi progressivement à se déplacer devant les juridictions civiles, qui ne sont pas tenues d'attendre la conclusion de la procédure pénale, a fortiori lorsque la procédure civile est dirigée contre une partie qui n'est pas directement visée par l'enquête pénale mais qui doit répondre du préjudice, comme une banque.

Sans renoncer à la voie pénale, mon expérience me conduit de plus en plus à recommander aux clients lésés d'engager rapidement des démarches civiles plutôt que d'attendre l'issue, souvent lointaine et incertaine, de la procédure pénale. La voie civile n'est certes pas la panacée : les moyens ou les compétences spécialisées peuvent faire défaut et la partie demanderesse supporte le poids financier du procès, dont elle doit avancer les frais, eux-mêmes calculés sur la valeur litigieuse. La procédure civile a toutefois le mérite d'imposer des délais qui font avancer la procédure et permet aux clients qui obtiennent gain de cause de récupérer leurs frais d'avocat·e par le biais des dépens.

Cette évolution s'explique notamment par la difficulté d'engager la responsabilité pénale des entreprises, mais aussi par une certaine retenue des autorités de surveillance (FINMA), alors même que celles-ci disposent en droit d'instruments d'intervention étendus. Ces deux leviers auraient pourtant vocation à favoriser l'émergence de solutions négociées, mais surtout à renforcer l'intégrité de la place financière suisse dans l'intérêt de l'ensemble de ses acteurs.

## Des réformes sont-elles envisagées ?

L'introduction d'un mécanisme inspiré des Deferred Prosecution Agreements (DPA) fait l'objet de discussions au niveau fédéral. Ces accords permettraient à une entreprise d'éviter un procès pénal en contrepartie d'une coopération avec les autorités, du paiement de sanctions financières et de la mise en place de mesures de conformité. Pour les victimes, leur intérêt dépendra toutefois de la possibilité de participer au processus et d'obtenir une indemnisation effective.

Afin de faciliter l'accès à la justice, la loi de procédure civile a récemment été modifiée et seule la moitié des frais de justice peut désormais être exigée de la partie demanderesse. Par ailleurs, la création d'un tribunal de commerce, expressément prévue par le Code de procédure civile, est à l'étude à Genève afin de permettre le traitement de litiges économiques complexes par des juges spécialisés. Une telle juridiction pourrait favoriser un traitement plus efficace de ces litiges, également dans l'intérêt des clients ou investisseurs lésés. Son champ de compétence reste toutefois à définir et l'accès des particuliers à préciser. Dans un contexte où l'introduction d'actions collectives, destinées à rééquilibrer les forces entre des parties aux moyens souvent inégaux, n'a finalement pas été retenue par le législateur, l'accès de cette juridiction aux particuliers apparaît nécessaire pour rétablir un certain équilibre.

## Quid du marché des avocat·e·s dans ce domaine ?

Les grandes études conseillent souvent les institutions financières dans leurs opérations transactionnelles, ce qui peut limiter leur liberté d'action lorsqu'il s'agit d'intervenir contre ces mêmes institutions en matière de contentieux. Les boutiques spécialisées font généralement face à moins de conflits d'intérêts et peuvent agir plus librement pour des clients ou investisseurs lésés. Comme dans de nombreux domaines liés à la finance, les femmes ont longtemps été peu nombreuses ou reléguées à des rôles secondaires. Si la confrontation peut parfois virer à la démonstration de force, une approche plus fine et stratégique s'impose, tandis que la technicité croissante des dossiers exige une rigueur juridique accrue, ouvrant de nouvelles perspectives, notamment pour les avocates.

Plus d'informations sur  
[jobin-legal.ch](https://www.jobin-legal.ch)

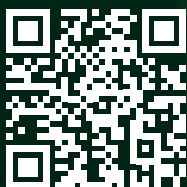
 Jobin legal

# Swiss-Noxtua

Nouveau au  
printemps 2026

## L'espace de travail IA juridique

Recherchez, analysez et formulez plus efficacement avec Swiss-Noxtua, l'IA spécialement conçue pour les affaires juridiques.



Réservez dès maintenant votre place  
sur la liste d'attente  
<https://swiss-noxtua.ch/fr/>

## L'avocat-architecte : la réponse scientifique à la crise de conformité de l'IA



**Alessandro Brenci**  
Avocat, Docteur en droit

L'IA n'est plus un débat. C'est un outil de production. L'enquête de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers publiée en avril 2025, menée auprès de quelque 400 assujettis de novembre 2024 à janvier 2025, est sans appel: la moitié de la place financière suisse l'utilise déjà, dont 91 % sous sa forme générative. Mais derrière l'optimisation des processus KYC et AML se cache une réalité que tout dirigeant doit comprendre: chaque gain d'efficacité ouvre une surface d'attaque réglementaire que ni l'ingénieur ni le compliance officer, seuls, ne peuvent maîtriser.

### Le risque a bel et bien muté

Il n'est plus seulement dans le faux négatif d'une transaction AML. Il est dans le biais discriminatoire d'un algorithme de scoring qui viole l'art. 21

nLPD sur les décisions individuelles automatisées, en refusant un crédit sur la base de corrélations illicites comme le code postal, ou la consonance d'un nom. Il est dans le deepfake vocal utilisé pour une fraude au virement, risque documenté par le Groupe d'action financière dans son Horizon Scan IA et deepfakes du 22 décembre 2025. Il est dans le model drift: l'érosion silencieuse d'un modèle qui, six mois après son déploiement, semble sortir du périmètre fixé par la Communication FINMA sur la surveillance 08/2024 – Utilisation IA.

### Le cadre juridique est un labyrinthe

La Suisse, via la décision du Conseil fédéral suisse du 12 février 2025, mise sur une approche agile: ratification de la Convention du Conseil de l'Europe sur l'IA, ajustements sectoriels ciblés, mais pas de projet de loi avant fin 2026. Ce vide impose aux établissements d'auto-évaluer leurs risques liés à l'IA, un test de maturité majeur. En parallèle, l'AI Act européen exerce une force gravitationnelle déterminante: tout système de scoring de crédit pour un client de l'UE est classé «à haut risque» (Annexe III, point 5b). Il exige une documentation technique exhaustive, la journalisation des logs et une supervision humaine. Ajoutez les exigences

de Digital Operational Resilience Act sur les tiers prestataires et les régimes de sanctions de Office of Foreign Assets Control, et le simple recours à une API externe devient un champ de mines.

### L'avocat « pompier » est dépassé

La place est à l'avocat-architecte. Sa mission est structurante: il ne commente pas la loi, il la traduit en un control framework auditable. Il conduit la due diligence sur la provenance des données d'entraînement, impose des clauses de responsabilité contractuelle en cas de défaillance du modèle et définit les protocoles de supervision humaine pour les décisions critiques. Il est le pont entre le département juridique et l'équipe DevOps. L'équation n'est plus «IA ou avocat», mais «IA et avocat-architecte». Les institutions qui l'ont compris fusionnent budget technologique et budget juridique dans une stratégie de compliance by design. Car, en matière de conformité financière, le coût le plus exorbitant n'est jamais celui de l'expertise. C'est celui de son absence.



**BRENCI**  
Avocat - Conseils - Négociatic

BRS Avocats • Contenu sponsorisé

## La copropriété immobilière des époux à l'épreuve du divorce

Le sort du bien immobilier détenu en copropriété par les époux en Suisse est le plus souvent réglé lors du divorce. Il est en effet rare en pratique que les conjoints souhaitent rester copropriétaires et responsables solidaires de l'emprunt hypothécaire, vu la rupture définitive du lien conjugal et en raison aussi des besoins de liquidités après divorce.



**Stéphanie Francisoz Guimaraes**  
Associée  
Spécialiste FSA en droit de la famille

Chaque époux aura la possibilité de demander au juge l'attribution de la pleine propriété du bien pour autant qu'il justifie d'un intérêt prépondérant, de liquidités suffisantes pour dédommager son conjoint et de l'accord de la banque avec la reprise de la dette hypothécaire à son seul nom. Le transfert de copropriété offre un avantage fiscal indéniable si les conjoints se sont accordés sur le report de l'impôt sur le gain immobilier: l'époux cédant ne sera pas imposé sur le gain immobilier et l'autre époux bénéficiera du barème dégressif tenant compte de la durée totale de possession depuis l'acquisition initiale du bien immobilier, le taux minimal étant de 2% après 25 ans à Genève en cas de revente.

Si aucun des époux n'est en mesure de racheter la part de l'autre, les conjoints solliciteront du juge qu'il ordonne la vente du bien immobilier, laquelle interviendra de gré à gré en cas d'accord entre eux ou, à défaut, par voie de vente aux enchères.

Sur le plan financier, des règles spécifiques s'appliqueront selon le régime matrimonial applicable. Lorsque les époux ont adopté le régime de la séparation de biens et qu'ils acquièrent un bien immobilier en copropriété à parts égales avec des apports financiers identiques, chacun recevra logiquement une part correspondant à sa quote-part de propriété. Si les apports sont inégaux, l'époux ayant contribué dans une moindre mesure devra en déduction de sa part rembourser à son conjoint un montant égal à la moitié de la différence entre leurs apports respectifs à la valeur du jour de l'investissement. Les créances sont donc fixes. En l'absence de contrat de mariage, les époux sont soumis au régime légal de la participation aux acquêts: les biens propres – notamment ceux acquis avant le mariage et ceux reçus par succession ou donation – ne sont pas partagés, contrairement aux

acquêts. Lorsque le bien immobilier a été financé par différentes masses (biens propres et acquêts) des époux, il s'agira de répartir la plus-value conjoncturelle prise par le bien immobilier (soit la différence entre le prix d'acquisition augmenté des frais de notaire et la valeur vénale du bien immobilier) entre celles-ci. Les créances sont variables. L'application des règles légales imposera des calculs souvent complexes.

Dans les deux régimes, les époux peuvent, par convention écrite, aménager les modalités de leur participation à la plus-value du bien immobilier pour refléter leurs souhaits. Si cet accord intervient avant que ne survienne le conflit, il est vivement recommandé que cette convention soit conclue devant notaire.

Plus d'informations  
[www.brslaw.ch](http://www.brslaw.ch)

**B Berger**  
**R Recordon**  
**S de Saugy**

# L'IA entre dans les études... Mais laquelle mérite vraiment votre confiance ?

L'intelligence artificielle s'impose dans les études d'avocats, les fiduciaires et les compagnies d'assurance. Mais au-delà du buzz, une question se pose concrètement : comment préparer son étude à l'IA de demain, sans mettre en danger la confidentialité des clients ni perdre le contrôle sur ce que l'on produit ? James McGill et Nicolas Casademont, cofondateurs de Ketl, partagent leur vision : pragmatique, engagée, ancrée dans les réalités des professions réglementées.



**K**etl est une entreprise SaaS B2B genevoise spécialisée dans la gestion électronique de documents (GED) et l'automatisation documentaire via une IA souveraine, intégrée nativement dans votre environnement de travail. Elle s'adresse aux professions réglementées (avocats, fiduciaires, assureurs, acteurs de l'immobilier) pour lesquelles la sécurité des données et la conformité réglementaire sont des exigences non négociables.

**L'IA en entreprise n'est pas une collection d'outils disparates**  
Ketl, c'est une GED (Gestion électronique de documents) intelligente et souveraine, conçue pour les professions réglementées. Créée à Genève, elle s'intègre dans votre environnement de travail existant. Elle structure et sécurise la connaissance de votre étude (contrats, dossiers, modèles, procédures...) et la rend immédiatement exploitable par une IA. Ce n'est pas un outil de rédaction ou de recherche de plus, mais une fondation numérique qui prépare votre étude à l'IA d'aujourd'hui et de demain, préserve la confidentialité et valorise vos données clients. « Nous n'avons pas construit un outil de plus. Nous avons construit l'infrastructure qui rend les données de votre PME prêtes pour l'IA. » relate James McGill.

## Trois questions au cœur de la transformation

Pas de jargon, pas de promesses. Des réponses directes aux préoccupations concrètes des professionnels réglementés.

## Comment préparer mon étude à l'IA sans tout réinventer ?

*James McGill:* L'IA agentique, celle qui agit, décide et exécute des tâches de façon autonome mais sous supervision, est la prochaine étape. Mais pour qu'elle fonctionne, elle a besoin d'une chose que beaucoup d'études n'ont pas encore : des données structurées, accessibles et maîtrisées. Sans cela, même le meilleur modèle d'IA ne peut rien faire d'utile.

La question n'est pas d'acheter une palette d'outils IA. C'est de s'assurer que la connaissance

de votre étude soit organisée de façon à être exploitée. Ketl construit cette fondation. Nous structurons vos documents dans une GED intelligente, intégrée dans votre environnement de travail existant, pour que demain, quand vous déployez une IA agentique, elle sache exactement où chercher, quoi utiliser et comment répondre. La transition est progressive, maîtrisée et sans bouleversement opérationnel.

Ce que « être prêt pour l'IA » signifie concrètement :

- Données structurées et indexées, immédiatement exploitables par une IA
- GED intelligente intégrée dans votre environnement existant : zéro rupture dans vos usages actuels
- Transition progressive vers l'IA agentique
- Conformité nLPD et RGPD intégrée dès la structuration des données

## Dépendance aux Big Tech : comment reprendre la main progressivement ?

Nicolas Casademont : Google, OpenAI, Microsoft... les grands acteurs américains dominent le marché et cette réalité ne changera pas du jour au lendemain. La vraie question est : comment réduire progressivement cette dépendance, sans paralyser son activité ?

Ketl facilite cette transition de façon pragmatique. Nos clients conservent leurs outils de travail habituels, hébergés en Suisse. Les fonctionnalités Ketl (gestion documentaire, contacts clients, IA) sont hébergées sur des infrastructures et des technologies souveraines. Autrement dit : vous continuez à travailler dans votre environnement habituel, mais la connaissance stratégique de votre société, elle, ne dépend plus de San Francisco. C'est une souveraineté progressive, réaliste et immédiatement opérationnelle.

La stratégie de souveraineté de Ketl :

- Vos outils de travail habituels hébergés en Suisse
- GED, CRM et IA Ketl sur des infrastructures et technologies 100% souveraines
- Transition progressive
- Indépendance croissante vis-à-vis des écosystèmes américains

## Comment éviter que mes collaborateurs utilisent ChatGPT en cachette ?

*James McGill:* Le « Shadow AI », soit l'utilisation d'outils d'IA non contrôlés par l'entreprise, est une réalité dans toutes les entreprises. Les collaborateurs qui copient-collent des extraits de dossiers dans ChatGPT pour aller plus vite peuvent, sans le réaliser, violer leur secret professionnel. Les études d'avocats se doivent d'être irréprochables sur ce sujet afin de préserver la relation de confiance qu'elles ont avec leurs clients. La meilleure réponse au Shadow AI n'est pas l'interdiction, mais une alternative compétitive. Ketl propose un assistant IA qui a accès, de manière contrôlée, à toute la connaissance de l'étude : les dossiers, les modèles, les procédures, l'historique client. Un chat IA aussi puissant qu'un ChatGPT, mais ne sortant jamais de votre périmètre. Quand vos collaborateurs disposent d'un outil interne qui répond réellement à leurs besoins, ils n'ont plus de raisons d'aller chercher ailleurs. C'est la confidentialité par le confort et la performance, pas par la contrainte.

Ce que l'alternative au Shadow AI implique :

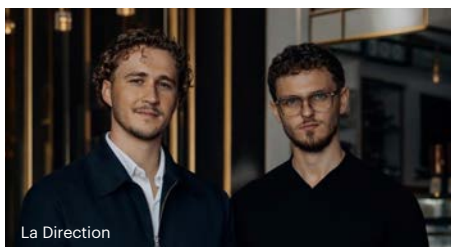
- Un assistant IA interne avec accès à toute la connaissance de l'étude
- Zéro fuite : les données ne quittent jamais votre périmètre
- L'humain décide, valide et contrôle : l'IA suggère et accélère
- Moins de Shadow AI par l'usage, pas par l'interdiction

« L'IA ne remplace pas le professionnel. Elle amplifie ce qu'il fait de mieux. La condition à cela est qu'il garde le contrôle sur ses données et sur ce qu'il produit. » Les études et fiduciaires qui réussiront leur transition IA ne sont pas celles qui adopteront le plus d'outils. Ce sont celles qui auront structuré leur connaissance, sécurisé leurs données et donné à leurs collaborateurs une IA qu'ils peuvent vraiment utiliser. Son utilisation est sans risque, sans friction et sans perte de contrôle. C'est exactement ce que Ketl construit, étude après étude.

Plus d'informations sur



# Protéger sa réputation à l'ère numérique



La Direction

**P**our les dirigeants et personnalités publiques, la réputation numérique est devenue un actif stratégique. Articles de presse, campagnes de dénigrement ou diffusion de données sensibles peuvent fragiliser une image en quelques heures. Cabinet suisse spécialisé dans la gestion de crise médiatique et l'e-réputation, KDB & Associés accompagne entreprises et figures publiques pour prévenir ou résoudre ces situations sensibles. Entretien avec Aaron Penalba, responsable du conseil client.

## Dans quels cas fait-on appel à vous ?

Dans la majorité des cas, il s'agit d'articles de presse ou de contenus en ligne susceptibles d'entacher une réputation. Parfois ils sont calomnieux, parfois ils reposent sur des faits réels mais présentés de manière biaisée. Un simple contenu publié à un moment donné peut rapidement

prendre de l'ampleur et avoir des conséquences importantes pour une entreprise ou un dirigeant.

## Droit numérique, OSINT, stratégie: lien ?

Nous commençons toujours par une analyse OSINT, c'est-à-dire une recherche approfondie d'informations accessibles publiquement sur internet: articles de presse, réseaux sociaux, forums ou bases de données. Cette cartographie de l'empreinte numérique permet de comprendre l'origine d'un problème et d'identifier toutes les occurrences d'un contenu. Ensuite, nous mobilisons différentes expertises; juridiques, techniques ou médiatiques, selon le cas.

## Quand la réputation devient-elle un risque ?

Une faille réputationnelle représente toujours un risque. Un contenu apparemment anodin peut remonter dans les résultats de recherche et déclencher une polémique. Nous observons souvent un effet boule de neige: une information mineure peut être reprise, amplifiée et finir par nuire sérieusement à l'image d'un dirigeant.

## Les attaques réputationnelles fréquentes ?

Nous voyons beaucoup de campagnes calomnieuses ou d'articles très critiques. Le contenu médiatique reste ce qui a le plus d'impact, car il bénéficie d'une forte visibilité et

d'une crédibilité importante auprès du public.

## Curative vs préventive: quelle différence ?

L'approche curative consiste à intervenir une fois le problème apparu. La prévention repose sur une veille permanente: nous surveillons les mentions d'un nom ou d'une marque afin de détecter rapidement tout contenu susceptible de devenir problématique. Dans ce cadre, notre mandat de veille annuelle, KDB Shield, permet de mobiliser une cellule de crise en moins de deux heures, 24h/24 et 7j/7, afin de traiter tout signal faible avant qu'il ne se transforme en crise.

## Quels profils font appel à vous ?

Principalement des dirigeants d'entreprise, mais aussi des avocats, influenceurs, artistes, athlètes ou personnalités publiques. Tous ont un point commun: ils sont soucieux de leur perception publique.

Plus d'informations sur [kdb-associés.ch](http://kdb-associés.ch)



LEGAcité • Contenu sponsorisé

# PPE et travaux sur les parties communes: un duo infernal ?

Tout propriétaire membre d'une PPE (propriété par étages) se trouvera forcément un jour démuné face à des travaux menés sur des parties communes, en particulier lorsque ceux-ci présentent des défauts et qu'il s'agit d'agir en justice pour faire valoir les droits de garantie.



Sarah Perrier

Avocate au barreau - Spécialiste FSA en droit du bail et de la propriété par étages

**S**i chaque propriétaire d'étage peut librement décider de faire exécuter des travaux sur les parties privatives de son lot, il n'en va pas de même de ceux qui doivent intervenir sur les parties communes de la PPE, comme la toiture, la façade, le hall d'entrée ou encore le système de chauffage. Pour ces derniers, des règles doivent être respectées et celles-ci impliquent notamment qu'un vote soit organisé à l'occasion d'une assemblée générale. Selon leur nature, ces travaux doivent être décidés en respectant des règles spécifiques de majorité. Ainsi, il n'est pas rare que les membres d'une PPE n'arrivent pas à se mettre d'accord quant aux travaux à prévoir: nature, coût, mise en œuvre, délais, financement, etc.

S'il n'est déjà pas simple de réussir à organiser de tels travaux et à recueillir les majorités nécessaires, des difficultés supplémentaires peuvent encore survenir une fois qu'ils sont réalisés, si le résultat ne satisfait pas les copropriétaires ou s'ils ne correspondent pas à ce qui a été souhaité. Cette réalité se cristallise tout particulièrement lorsque les propriétaires d'étages sont individuellement titulaires des droits de garantie et qu'ils doivent donc agir individuellement pour obtenir la réfection de parties communes affectées de défauts.

Le Tribunal fédéral le relève en ces termes dans un Arrêt du 17 septembre 2025 (TF 4A\_373 / 2024 et 4A\_375 / 2024): «...il est possible qu'un propriétaire d'étage ayant valablement fait valoir son droit à la réfection sur le plan du droit des obligations se voie refuser l'exécution des travaux en raison des règles de droits réels...».

Lorsque, par le contrat conclu, le propriétaire d'étage dispose d'un droit individuel à exiger la réfection d'une partie commune, et ce quelle que soit sa quote-part, il peut se heurter à l'impossibilité de faire exécuter les travaux pourtant confirmés

par une décision judiciaire. En effet, du point de vue des droits réels, comme les travaux de réfection portant sur des parties communes ne peuvent se concevoir qu'avec l'accord des autres propriétaires d'étages, celui qui a obtenu gain de cause pourra se trouver dans l'impossibilité de faire exécuter la décision judiciaire et obtenir la réfection souhaitée si la communauté des propriétaires d'étages ne lui en donne pas l'autorisation.

Une révision du droit de la PPE en cours, suite à l'adoption d'une motion fédérale (Motion 19.3410 Caroni), devrait permettre à l'avenir, par l'adoption de nouvelles règles, d'assurer la coordination nécessaire entre copropriétaires. Dans l'interim, le meilleur conseil reste de se faire accompagner par des professionnels aguerris du domaine.

Plus d'informations sur  
+41 21 313 42 42  
[www.legacite.ch](http://www.legacite.ch)



## Aligner technologie, équipes et vision : La clé d'une transformation durable

Dans un environnement où les solutions numériques se multiplient à grande vitesse, beaucoup de PME abordent la transformation digitale avec enthousiasme... avant de se heurter à la réalité du terrain.



**Ewout Kea**  
Fondateur, KEA EVOLUTION

« Les projets échouent rarement pour des raisons technologiques : les difficultés apparaissent lorsque les équipes ne sont pas embarquées », souligne Ewout Kea. Depuis plus de vingt ans, il observe le même scénario : une direction convaincue, une solution technique prête à être déployée, et des collaboratrices et collaborateurs placés devant le fait accompli. Le décalage est immédiat : résistances, ralentissements, perte d'élan et projets amputés de leur ambition initiale.

Une transformation réussie repose sur l'indispensable équilibre entre développement technologique et accompagnement humain.

Intégrer les acteurs du terrain dès le début de la réflexion permet d'identifier où se situe la valeur ajoutée : ils sont en contact direct avec les clients et connaissent leurs besoins. La transparence sur les objectifs visés est un autre facteur clé de succès.

Parmi les projets qu'il accompagne, le fondateur de KEA EVOLUTION cite l'exemple d'une PME de 300 collaborateurs : les équipes ont défini 85 % du nouveau parcours client digitalisé, en s'appuyant sur les besoins concrets et la réalité opérationnelle. Au lieu de tout digitaliser par principe, leur implication a conduit à prioriser les actions. Partir du terrain change tout : l'adhésion progresse et la digitalisation devient un levier de performance.

Mais derrière chaque transformation se joue en réalité une question plus personnelle : la posture et la vision du dirigeant. Pris en étau entre conseil d'administration, management et impératifs opérationnels, le CEO doit arbitrer vite, penser à long terme et décider dans l'incertitude, souvent seul.

« Mon rôle est aussi de tenir le miroir au dirigeant et de lui poser les bonnes questions, pour qu'il clarifie les siennes. » En tant qu'acteur externe, sa position neutre libère la parole au sein de l'organisation. Sans aucun enjeu de pouvoir, Ewout Kea peut dire ce qui doit l'être et relayer des messages que d'autres n'osent formuler directement. Cela permet d'apaiser les tensions, d'aligner les attentes et de créer une culture plus ouverte au changement.

La transformation devient durable lorsque technologie, équipes et vision convergent.

Plus d'informations sur  
[kea-evolution.ch](http://kea-evolution.ch)



### Contenu sponsorisé • Sonia Elkrief IP Lawyers

## La propriété intellectuelle, un actif stratégique encore trop négligé

Avocate spécialisée en propriété intellectuelle et experte auprès d'Innosuisse et de Platinn, Sonia Elkrief accompagne des entreprises, PME et start-ups, dans la structuration et la valorisation de leurs actifs immatériels. Elle défend une approche résolument business de la propriété intellectuelle, encore trop souvent cantonnée à un simple sujet juridique.



**Sonia Elkrief**  
Avocate - fondatrice, Sonia Elkrief IP Lawyers

### Sonia Elkrief, comment votre parcours vous a-t-il menée à vous spécialiser dans ce domaine ?

Après des études en droit des affaires et en propriété intellectuelle à Paris, j'ai débuté ma carrière en Suisse dans l'industrie des biotechnologies, chez Merck Serono. Pendant treize ans, j'ai été responsable mondial du portefeuille de marques et de noms de domaine. J'ai également été membre pendant cinq ans de l'unité anticontrefaçon de Merck KGaA, avant de créer mon propre cabinet et de participer à la fondation d'une start-up, de siéger à son conseil d'administration et de contribuer à la réalisation de la moitié de sa levée de capitaux.

Ce parcours m'a surtout fait prendre conscience d'un décalage : dans de nombreuses entreprises, la propriété intellectuelle reste traitée comme une simple formalité juridique. C'est précisément sur ce point que j'accompagne aujourd'hui les dirigeants.

### En quoi la propriété intellectuelle constitue-t-elle un levier stratégique de création de valeur ?

La propriété intellectuelle permet d'obtenir un droit exclusif. Autrement dit, elle donne à une entreprise la possibilité d'empêcher un concurrent d'utiliser le même nom, la même technologie ou le même service.

Mais au-delà de la protection, il s'agit surtout d'un actif économique qui constitue l'identité même de l'entreprise. C'est pourquoi la réflexion doit intervenir très tôt. Dans la pratique, j'observe que beaucoup d'entreprises déposent une marque ou un brevet sans réelle stratégie derrière. Ainsi, lorsqu'une entreprise me consulte, la première étape est de réaliser un audit : analyse du nom, des produits, des services, du savoir-faire, mais aussi des objectifs de développement à trois ou cinq ans.

### Quelles sont les erreurs les plus fréquentes que commettent les entreprises ?

La première consiste à penser uniquement aux brevets. Or, dans de nombreux secteurs, la valeur se situe ailleurs : dans la marque, le design, les données ou le savoir-faire. La deuxième erreur est de traiter la propriété intellectuelle trop tard. Beaucoup d'entreprises y pensent lorsqu'un problème survient, mais à ce moment-là, il est parfois difficile de corriger certaines faiblesses. La propriété intellectuelle reste encore trop souvent un angle mort stratégique dans les PME. Pourtant, bien structurée, elle peut devenir un véritable facteur de différenciation, de valorisation et de sécurisation de la croissance. D'où l'importance de se faire accompagner par des professionnels experts du domaine.

Plus d'informations sur  
[soniaelkrief.com](http://soniaelkrief.com)



# La nouvelle génération de la sécurité privée suisse

Acteur de la sécurité privée depuis 1996, GPA Société Suisse de Sécurité accélère aujourd'hui sa transformation. Portée par l'innovation et une volonté de faire évoluer le métier, l'entreprise entend incarner une nouvelle génération d'acteurs de la sécurité en Suisse.



**Benjamin Prunonosa**  
CEO, GPA

**D**epuis près de trente ans, GPA accompagne entreprises, organisations internationales et institutions dans la protection de leurs sites, de leurs collaborateurs et de leurs activités. Fondée à Genève, l'entreprise s'est d'abord développée autour de prestations de sécurité humaine, notamment dans les secteurs du commerce, des patrouilles d'intervention et de la surveillance de sites.

Ces dernières années marquent toutefois un tournant important pour l'entreprise. Avec son intégration au groupe Millennium en 2023, GPA s'inscrit dans une trajectoire de développement ambitieuse et durable, portée par la modernisation de son organisation et par une volonté affirmée de renforcer sa présence dans le paysage de la sécurité privée en Suisse.

À la tête de cette transformation, Benjamin Prunonosa, nommé CEO en 2024. Il a occupé différentes fonctions dans le domaine de la sécurité, tant au sein d'organisations internationales que dans le secteur de la sécurité privée. Il a également été Vice-Président d'ASIS International Suisse, l'une des principales associations professionnelles du secteur.

Un parcours qui lui permet aujourd'hui de porter une vision particulièrement complète du métier, à la croisée des attentes des organisations et des réalités opérationnelles du terrain.

«Ayant été des deux côtés de la table, comme prestataire et comme client de la sécurité privée, j'ai pu comprendre les attentes réelles des organisations. Aujourd'hui, notre rôle ne se limite plus à fournir des agents : il s'agit d'accompagner nos clients dans la conception de dispositifs de sécurité adaptés à leurs environnements.»

## Entreprise nationale à taille humaine

Avec plus de 700 collaborateurs et une flotte de plus de 120 véhicules, GPA figure aujourd'hui parmi les acteurs majeurs de la sécurité privée en Suisse. L'entreprise revendique toutefois un positionnement particulier : celui d'une société nationale qui reste à taille humaine. Cette organisation lui permet de conserver une forte capacité d'adaptation et de réactivité face aux besoins de ses clients.

«Nous sommes aujourd'hui l'une des rares entreprises de sécurité privées capables d'opérer à l'échelle nationale tout en conservant l'agilité d'une structure à taille humaine. Cette proximité avec nos clients nous permet de concevoir rapidement des dispositifs adaptés aux besoins spécifiques de chaque organisation.»

Cette approche repose sur un principe simple : chaque client évolue dans un environnement et avec des contraintes qui lui sont propres. GPA privilégie donc des solutions sur mesure, combinant expertise humaine, procédures opérationnelles et outils technologiques.

## Des dispositifs sur mesure

Aujourd'hui, l'entreprise observe une forte croissance de la demande pour la sécurisation de sites particulièrement sensibles ou complexes : organisations internationales, data centers ou infrastructures industrielles. Ces environnements exigent des dispositifs de sécurité rigoureusement structurés et une compréhension fine des réalités opérationnelles.

«Nous intervenons de plus en plus dans des environnements où la sécurité ne peut pas être standardisée. Chaque organisation possède ses propres contraintes. Il faut comprendre son environnement et concevoir des solutions réellement adaptées.»

Pour répondre à ces exigences, GPA s'est dotée d'un Global Security Operations Center (GSOC) de nouvelle génération, véritable centre de pilotage des opérations de sécurité. Conçu pour superviser les dispositifs en temps réel, il

permet de coordonner les équipes sur le terrain, de centraliser les informations opérationnelles et d'améliorer la traçabilité des interventions. Avec cette infrastructure, GPA dispose aujourd'hui de l'un des centres opérationnels de sécurité les plus modernes du secteur en Europe, combinant technologies de supervision avancées, de Risk Intelligence, d'analyse des données opérationnelles et capacités de coordination en temps réel. Ce dispositif s'inscrit dans une démarche plus large de modernisation des méthodes de travail de l'entreprise, visant à renforcer la réactivité, la transparence et la fiabilité dans la gestion des opérations de sécurité.

## La sécurité de demain

Pour Benjamin Prunonosa, la sécurité privée entre dans une nouvelle ère. Face à la complexité croissante des organisations, à la montée de certaines formes de criminalité et aux tensions internationales, les entreprises attendent désormais des partenaires capables d'apporter une approche plus globale et plus stratégique de la sécurité.

«La sécurité de demain sera plus intelligente, plus technologique et plus stratégique. Les organisations doivent être capables d'anticiper certaines situations et de s'adapter à un environnement qui évolue très rapidement.»

Si les technologies occupent une place de plus en plus importante dans les dispositifs de sécurité, leur efficacité dépend avant tout de la qualité de leur mise en œuvre sur le terrain.

«La qualité d'un dispositif de sécurité repose d'abord sur les femmes et les hommes qui l'exécutent. Notre rôle est de leur donner les moyens de réussir leurs missions.»

Portée par cette vision, GPA poursuit aujourd'hui sa transformation avec une ambition claire : élever les standards de la sécurité privée en Suisse et accompagner les organisations les plus exigeantes face aux nouveaux défis de sécurité.

# GPA

# ART GALLERY

**International  
Artists**

**Exhibitions  
Solo Show**

**Private  
Events**



*Malagacha*  
GALLERY



Rue Beau-Séjour 1-3 · 1003 Lausanne  
(+41) 79 755 23 38 · [www.malagacha.com](http://www.malagacha.com)

 [malagacha\\_gallery](https://www.instagram.com/malagacha_gallery)