

La politique de rémunération des administrateurs et des membres de la direction devrait prendre en considération et équilibrer les éléments principaux de la rémunération, à savoir :

- le salaire – montant fixe ;
- le bonus – montant variable calculé sur la base d'objectifs annuels préalablement définis ;
- les autres avantages financiers comme la rémunération à long terme – montant variable calculé sur la base d'objectifs préalablement définis sur une longue période ;
- les avantages sociaux et en nature (par exemple une participation aux 2^e et 3^e piliers).

Il faut porter une attention toute particulière à la partie variable car elle peut avoir de grandes conséquences sur la gestion de l'entreprise. Pour cela, il faut choisir avec soin l'élément sur lequel cette part variable est calculée afin de motiver les membres des organes dirigeants tout en veillant à ne pas privilégier des décisions pouvant favoriser une vision à court terme. Évidemment, le montant touché ne doit être ni trop élevé, ni trop faible, mais correspondre au travail fourni et à la responsabilité impliquée par la fonction.

L'entreprise peut également communiquer les éléments essentiels de sa politique de rémunération. Il ne s'agit pas de révéler les montants perçus, mais d'informer sur la composition de la rémunération et les critères d'obtention de la part variable. L'entreprise peut se doter d'un comité de rémunération composé d'administrateurs indépendants pour traiter ces questions.



Pour plus d'informations :

Code Buysse II, *Corporate governance : recommandations à l'attention des entreprises non cotées en bourse*, Bruxelles, 2009.
economiesuisse, *Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise*, Zurich, 2002.

Q 10

Gestion des risques

La gestion des risques est une façon d'appréhender la réalité opérationnelle de l'entreprise et son environnement. Les dirigeants des PME pratiquent souvent une gestion des risques intuitive, mais qui n'est pas forcément déclinée à tous les niveaux de l'entreprise et encore moins formalisée.

La gestion des risques est essentielle pour toutes les entreprises, car elle contribue à une gouvernance efficace et permet d'atteindre un degré acceptable d'incertitude. Il s'agit d'un processus continu et d'une fonction de contrôle intégrés dans l'ensemble de l'entreprise et menés sous l'impulsion et la responsabilité du conseil d'administration. Son objectif est d'identifier les événements potentiels (menaces et faiblesses) pouvant affecter l'entreprise et la réalisation de ses objectifs. La gestion des risques concerne aussi bien la stratégie que les activités financières, opérationnelles et techniques.

Le risque peut être défini comme « la possibilité qu'un événement affecte la réalisation des objectifs » (COSO, 2004). Il peut survenir à différents niveaux :

- **Stratégique**
Est-ce que la mission et les objectifs de l'entreprise correspondent à l'environnement économique, juridique et social ?
- **Opérationnel**
Les ressources sont-elles utilisées d'une manière efficace ?
- **Reporting**
Le reporting des informations financières est-il fiable ?
- **Conformité**
L'entreprise est-elle en conformité avec la loi et les règlements ?

Une gestion des risques raisonnable et efficace repose sur les principes suivants :

- un processus continu de gestion des risques fixant des objectifs et établissant un langage commun ;
- une évaluation qui consiste à identifier les risques, leur source et à les mesurer (le plus souvent en termes de probabilité de survenance et d'impact pour l'entreprise, notamment financier) ;
- la définition de mesures pour gérer les risques (éviter, transférer ou partager, réduire, garder voire exploiter un risque) ;
- la conception et la mise en œuvre de contrôles de la performance en matière de gestion des risques dans un objectif d'amélioration continue ;
- l'assurance d'une information ainsi que d'une communication claire et transparente de tout le processus. Des données de qualité favorisent une bonne prise de décision.

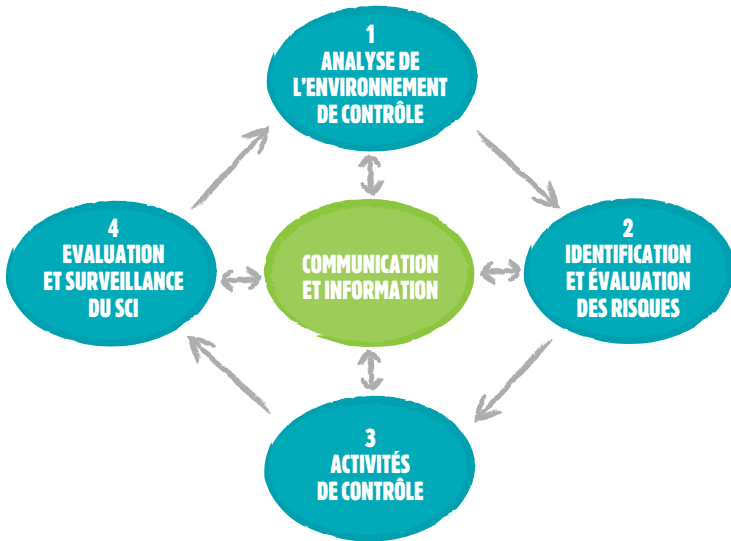
Il est important que la gestion des risques soit adaptée à la taille, à l'activité et à la structure de la société. Si elle est obsolète, des risques ne seront pas couverts, et si elle est trop complexe, cela amènera une lourdeur administrative qui atténuera son efficacité. Toute PME devrait, dans le cadre de son analyse, prendre en compte le risque de perte de savoirs-clés, temporairement ou définitivement, par exemple par la maladie ou le décès de son fondateur, ou encore la transmission de l'entreprise et mettre en place des mesures pour assurer la continuité de l'entreprise (par exemple, en documentant certaines activités-clés). Les entreprises ont l'obligation légale d'indiquer dans les annexes aux comptes (puis dans le rapport annuel dès l'entrée en vigueur du nouveau droit comptable) qu'elles procèdent à une évaluation des risques (art 663b ch. 12 CO).



Q 11 **Système de contrôle interne (SCI)**

L'ensemble des activités, méthodes et mesures de contrôle mis en place par le conseil d'administration et la direction dans le cadre de la gestion des affaires est communément appelé « système de contrôle interne » (SCI). Pilier de la gouvernance d'entreprise, cet outil de gestion permet à l'entreprise d'assurer un fonctionnement, une organisation et une performance en conformité avec les lois et réglementations en vigueur.

Le SCI est composé de quatre étapes permettant de gérer les risques dans un climat de communication et d'information permanent et transparent.



1. L'environnement de contrôle sert de cadre aux activités de l'entreprise. Il est déterminé notamment par un certain nombre de principes et de règles : la charte de l'entreprise, les règles comportementales (code éthique), les règles relatives à la délégation des tâches et des responsabilités. Le style de management ainsi que les qualités et compétences individuelles constituent également un aspect essentiel de l'environnement de contrôle. C'est le conseil d'administration qui détermine ses attentes en ce qui concerne les objectifs du système de contrôle interne et en définit le périmètre en accord avec la direction.
2. En fonction des objectifs de l'entreprise et de la connaissance des processus-clés de l'entreprise, les risques sont identifiés, analysés, évalués et classés selon leur probabilité de survenance ainsi que de leur impact estimé. Des mesures sont ensuite prises pour les piloter.
3. Pour garantir que les mesures prises par la direction pour gérer les risques et atteindre les objectifs sont réellement mises en œuvre, les collaborateurs assurent les activités de contrôle et en rendent compte à la direction. Les contrôles peuvent être manuels ou automatisés, préventifs ou détecteurs.
4. La direction et le conseil d'administration dans le cadre de sa fonction de surveillance s'assurent régulièrement, par le suivi d'indicateurs révélateurs, que les contrôles sont appropriés et bien effectués, en d'autres termes, que le SCl est efficace.

Afin que les collaborateurs puissent effectuer les contrôles nécessaires, il est important que les informations soient à leur disposition. De même, il est essentiel que la direction et respectivement le conseil d'administration soient informés des résultats des contrôles pour que d'éventuelles actions correctives puissent être prises à temps.

Les entreprises soumises au contrôle ordinaire (voir tableau p. 34) doivent mettre en œuvre un système de contrôle interne dont l'existence doit être attestée par l'organe de révision (art. 728a al. 1 ch. 3 CO).

Q 12 Audits

Les audits contribuent à la bonne gouvernance d'entreprise car ils apportent une forme de garantie en interne et vis-à-vis de l'extérieur sur la façon dont l'entreprise est contrôlée. Par « audit », on entend de manière générale des procédures de contrôle servant à évaluer si des processus donnés remplissent certaines exigences et directives (Confédération suisse – Portail PME). Les audits permettent donc à une entreprise de s'auto-évaluer et d'apporter des améliorations à son fonctionnement. Par cette démarche, les parties prenantes s'assurent d'une gouvernance sérieuse, fiable et évolutive.

Il existe différents audits dont le plus connu et le plus fréquent est l'audit des comptes annuels (aussi appelé audit externe ou audit financier). Son étendue dépend de l'importance économique de l'entreprise. Les sociétés de grande taille sont soumises à un contrôle ordinaire tandis que les autres sont soumises à un contrôle restreint, voire à aucun contrôle pour les très petites entreprises (art. 727 al. 1 ch. 1 et ch. 2 CO). Le tableau ci-dessous résume les différences entre le contrôle ordinaire et restreint en ce qui concerne l'étendue du contrôle et le rapport.

		CONTRÔLE ORDINAIRE	CONTRÔLE RESTREINT
ÉTENDUE DU CONTRÔLE	Comptes annuels	✓	✓
	Emploi du bénéfice	✓	✓
	Existence d'un système de contrôle interne	✓	
RAPPORTS	Au conseil d'administration. Constat sur :	Rapport	Pas de rapport
	• comptes	✓	
	• système de contrôle interne	✓	
	• résultats des contrôles	✓	
	À l'assemblée générale. Avis sur :	Rapport	Rapport
	• résultats des contrôles	✓	✓
	• indépendance	✓	✓
	• identité et compétences des réviseurs	✓	✓
• recommandation de l'acceptation des comptes	✓		

Les réviseurs vérifient la conformité des comptes annuels avec la législation, les statuts et le cadre référentiel choisi. Dans le cadre d'un contrôle ordinaire, s'ils constatent des violations de la loi, des statuts ou du règlement d'organisation, les réviseurs doivent en avertir par écrit le conseil d'administration et, selon les circonstances, l'assemblée générale. La manière dont la société est dirigée par le conseil d'administration n'est pas soumise au contrôle de l'organe de révision (art. 728a al. 3 CO, art. 729a al. 3 CO). C'est pour cela que dans le cadre d'une bonne gouvernance, il est souhaitable de procéder au minimum à une auto-évaluation du conseil d'administration (lire p. 25).

Pour les administrateurs et les actionnaires, ces rapports représentent souvent le seul regard extérieur sur la situation financière et opérationnelle de l'entreprise. Ils contiennent parfois des informations supplémentaires et des recommandations en matière de gestion et de contrôle qui peuvent être appliquées dans une optique d'amélioration continue. Même dans les petites sociétés, le rapport est apprécié car il répond aux besoins croissants d'information du conseil d'administration.

D'autres audits, effectués par les PME sur une base volontaire, contribuent à asseoir la réputation de l'entreprise, notamment l'audit interne ou audit opérationnel (revues des processus en vue d'amélioration de la qualité et de l'efficacité), l'audit qualité (norme ISO 9001) ou l'audit en management environnemental (norme ISO 14001).

Pour plus d'informations :

Art. 727-731a du Code des obligations (CO) concernant l'organe de révision.

Confédération Suisse, Portail PME – *Audit*

Confédération Suisse, Portail PME – *Gestion des risques PME*

Institut de l'Audit Interne, *La pratique du contrôle interne : COSO Report*, Paris, 2002.

Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI), PricewaterhouseCoopers (PwC), Landwell et associés, *Le management des risques d'entreprise : Cadre de référence – Techniques d'application – COSO II Report*, Paris, 2005.

PricewaterhouseCoopers (PwC), *Système de contrôle interne : un outil de gestion en pleine mutation*, Suisse, 2008.

Favoriser l'interaction de l'entreprise avec son environnement

Après avoir présenté les principes et les outils permettant de gérer les relations entre les actionnaires, ainsi que l'organisation et le contrôle de la gestion de l'entreprise, nous allons nous intéresser aux relations que l'entreprise doit entretenir avec ses différentes parties prenantes. Ces parties prenantes (ou stakeholders en anglais) comprennent notamment les clients, les collaborateurs, les fournisseurs, les autorités politiques, la collectivité, les concurrents, les partenaires financiers et les organisations professionnelles. La qualité des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes va être déterminante pour le développement économique de l'entreprise et constitue ainsi un aspect important de la gouvernance d'entreprise.

Q 13

Le concept de RSE désigne « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. »

Commission européenne, *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 2001.

La responsabilité sociale de l'entreprise

Les relations entre les parties prenantes et l'entreprise devraient permettre à chacun d'y trouver son compte. Pour atteindre cet objectif, des aspects sociaux et écologiques doivent être pris en considération en plus des aspects économiques. L'intégration de ces trois aspects correspond au concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Entreprendre de manière socialement responsable conduit l'entreprise à s'adapter à l'environnement dans lequel elle évolue et œuvre pour le développement durable. A moyen terme, des mesures portant sur la RSE contribueraient également à la valorisation des produits de l'entreprise (bio, commerce équitable, obtention de labels), à la réalisation d'économies et à l'obtention de marchés publics.

Pour y parvenir, l'entreprise doit prendre en compte la situation de ses parties prenantes. Il faut en particulier :

- définir clairement toutes ses parties prenantes et identifier leurs intérêts, leurs besoins et leurs attentes ;
- évaluer les opportunités et les défis des relations avec chacune des parties prenantes ;
- estimer l'impact des activités de l'entreprise sur chacune des parties prenantes et la manière dont elles perçoivent cet impact ;

- connaître l'impact social, économique et écologique des processus de production ou des services de l'entreprise;
- déterminer le comportement et la stratégie de l'entreprise pour améliorer les prestations aux niveaux macro-économique, social et écologique.

En fonction des résultats obtenus par l'analyse ci-dessus, l'entreprise pourra définir sa politique sociale et environnementale. Par exemple, l'entreprise peut vouloir améliorer le bien-être de ses collaborateurs :

- en offrant des conditions sociales attractives;
- en proposant de la formation continue;
- en pratiquant une politique salariale équitable.

En contrepartie, l'application de ces mesures devrait permettre à l'entreprise de diminuer son taux d'absentéisme et de rotation du personnel, d'augmenter la motivation des collaborateurs et donc d'améliorer sa productivité ainsi que son image et son attractivité.

Une approche similaire peut être appliquée aux autres parties prenantes afin de permettre une meilleure conciliation de leurs intérêts avec ceux de l'entreprise. Pour y parvenir, celle-ci peut notamment utiliser les recommandations faites en la matière dans la brochure « La responsabilité sociale des entreprises, une approche volontaire dans les PME », mise à disposition par le Centre Patronal et la Fédération des Entreprises Romandes Genève. Ainsi, l'entreprise pourra créer des conditions favorables à sa croissance tout en améliorant son intégration dans son environnement.

La norme ISO 26000 traite de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, et vise à promouvoir un comportement transparent et éthique.

Communication et transparence

Q 14

Afin de développer la relation de confiance entre les parties prenantes et l'entreprise, les principes de gouvernance et de RSE appliqués par l'entreprise doivent pouvoir être perçus de l'extérieur. La transparence et la politique de communication de l'entreprise constituent ainsi des éléments essentiels pour améliorer les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes.

Contrairement aux entreprises suisses cotées qui doivent d'une part respecter certains articles spécifiques du Code des obligations, notamment sur les rémunérations, et d'autre part appliquer la Directive de la Bourse suisse en matière de transparence (imposant de divulguer des informations précises en rapport avec la gouvernance dans leur rapport annuel), les PME sont libres de choisir le type d'informations à divulguer, à condition, naturellement, de respecter le cadre légal.

En fonction de leur taille, de leurs moyens financiers, de leur phase de développement ou de leur structure d'actionnariat, les entreprises peuvent choisir d'appliquer une politique de communication ciblée sur un type de parties prenantes, par exemple leurs collaborateurs ou leurs partenaires financiers. En indiquant de manière claire ses engagements et les procédures mises en place en leur faveur, l'entreprise entretient le dialogue et des relations de confiance.

Les entreprises peuvent également choisir de communiquer publiquement des informations en rapport avec la gouvernance dans leur rapport annuel ou sur leur site internet, par exemple :

- l'application ou le respect des principes de gouvernance d'entreprise par la publication de la charte de gouvernance (lire p. 45) ;
- la diffusion d'informations spécifiques sur les membres du conseil d'administration ou de la direction générale ;
- la mise en place de procédures de contrôle interne ;
- les engagements pris par l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes dans le cadre de la RSE en décrivant les politiques environnementale et sociale de l'entreprise.

Pour plus d'informations :

Agenda 21 Canton de Genève, PME et développement durable, Genève, 2003.

Centre Patronal, Fédération des Entreprises Romandes Genève et Fondation Philiias, La responsabilité sociale des entreprises, une approche volontaire dans les PME, Paudex / Genève / Carouge, 2010.

SIX Exchange Regulation, Directive concernant les informations relatives à la Corporate Governance de la Bourse suisse, Berne, 2008.

La politique de communication peut être traitée dans la charte familiale ou dans la charte de gouvernance de l'entreprise. Le fait de diffuser volontairement de l'information indique une volonté claire de l'entreprise de s'ouvrir vers l'extérieur et l'importance qu'elle accorde à son environnement.

Bien entendu, il faut veiller à ce que l'entreprise mette en pratique ses engagements et ne développe pas uniquement des outils de communication ou de marketing, ce qui pourrait largement remettre en question la crédibilité de l'entreprise.

TÉMOIGNAGE – CHRISTOPHE DUNAND

LA TRANSPARENCE AU SERVICE DE LA MOTIVATION ET DE L'EFFICACITÉ

Christophe Dunand, directeur de Réalise, entreprise d'insertion, 150 collaborateurs.

Quel est le mode de gouvernance de l'entreprise ?

Réalise est une entreprise de statut associatif. En cas de dissolution, ses actifs ne peuvent revenir aux membres. Ils sont statutairement affectés à une autre organisation associative. Du point de vue juridique, Réalise est une association active dans l'économie solidaire, mais son fonctionnement et les défis d'innovation auxquels elle doit faire face sont comparables à ceux de toute PME. Les décisions sont prises par la majorité des membres lors de l'assemblée générale sur le principe d'un membre égale une voix. Les collaborateurs, membres pour la plupart, peuvent participer aux décisions de l'assemblée générale, notamment à la nomination du comité, qui fonctionne comme un conseil d'administration. Il s'agit donc d'un mode de gouvernance très ouvert, très participatif et démocratique, qui stimule la responsabilité de chaque collaborateur pour remplir notre mission avec nos moyens limités, ce qui est très efficace.

Dans une perspective de plus grande transparence, quelles informations communiquez-vous, de quelle manière et à qui ?

Pour toute entreprise, les enjeux en termes de gestion de l'information pour les parties prenantes sont considérables. Comment communiquer et à qui ? Par exemple, que doit-on communiquer

aux collaborateurs pour qu'ils aient suffisamment d'informations, mais pas trop, et qu'elles soient claires ? Chez Réalise, nous avons opté pour la transparence et publions notre grille salariale au franc près sur notre intranet depuis plusieurs années. Récemment, nous avons décidé de publier notre grille salariale sur notre site internet pour rendre disponible cette information à toutes nos parties prenantes. De même, nos comptes sont disponibles sur notre site internet depuis longtemps.

Dans quelle mesure cette pratique de transparence est-elle profitable à l'entreprise ?

Un modèle de gouvernance plus transparent, plus ouvert, est un facteur de motivation des collaborateurs, qui contribue à une meilleure performance des équipes. Dès lors qu'il y a équilibre entre contribution et rétribution et que d'éventuels écarts sont explicables, il n'y a pas de revendications et de négociations individuelles. En revanche, des discussions plus globales de revalorisation de fonction peuvent être engagées, de même que des réflexions communes sur une meilleure efficacité visant à améliorer les salaires. Depuis que nous sommes complètement transparents sur les salaires, et que notre grille salariale est bien comprise par chacun, les frustrations et conflits liés à des fausses informations ou rumeurs sur les salaires des autres ont disparu.

Faciliter la transmission de l'entreprise

Q 15

Préparer l'avenir fait partie de la gouvernance d'entreprise. Qu'il s'agisse d'une vente de la société à un repreneur (transmission) ou de l'intégration progressive d'un successeur dans une entreprise familiale (succession), l'application de règles de bonne gouvernance contribue à une transition harmonieuse. En effet, une bonne gouvernance procure une certaine autonomie de fonctionnement à l'entreprise, notamment grâce à l'attribution de responsabilités claires aux organes de la société et à la mise en œuvre de mécanismes de contrôle appropriés.

La transmission et la succession impliquent inévitablement des changements pour l'entreprise ainsi que pour l'ensemble de ses parties prenantes. Il est donc vital de préparer le processus de transmission de l'entreprise, afin qu'il se déroule dans les meilleures conditions possibles et que l'entreprise soit pérenne.

La structure de propriété de l'entreprise et les liens existant entre les actionnaires vont aussi fortement influencer la transmission de l'entreprise. Certaines clauses des statuts ou d'une convention d'actionnaires peuvent fortement limiter la possibilité de revente d'une partie ou de la totalité des actions sans l'accord du conseil d'administration ou des actionnaires en place (lire p. 14).

La réalisation d'un plan de transmission ou de succession qui respecte les principes de bonne gouvernance aidera l'entreprise à s'adapter au changement de propriétaire et à régler les désaccords et les résistances éventuels, tout en permettant une meilleure acceptation de la part de ses parties prenantes.

Transmission de l'entreprise

Le processus de transmission comprend cinq étapes-clés :

1. préparer la transmission
2. rechercher un repreneur
3. négocier
4. conclure l'accord final
5. communiquer

Préparer la transmission

En premier lieu, il faut adapter la structure de l'entreprise pour faciliter la transmission et le financement de l'entreprise par le repreneur, ainsi que pour limiter les charges fiscales. Puis, il est intéressant d'optimiser la valeur de l'entreprise en investissant pour garder un avantage concurrentiel et en éliminant les éventuelles sources de pertes. La gouvernance va prendre une place centrale dans cette phase de réorganisation de la structure de l'entreprise, avec la gestion des conflits et des litiges, l'amélioration des processus et la clarification des rôles des différents acteurs de l'entreprise.

Une fois ces modifications apportées, il sera possible de déterminer la valeur de l'entreprise et de faire appel, si nécessaire, à un expert externe indépendant qui réalisera une due diligence, soit un rapport complet sur la situation financière, les engagements hors bilan, la situation juridique, fiscale et commerciale de l'entreprise. Cet expert procédera en outre à une revue de la stratégie et à une évaluation des risques.

Enfin, il faudra identifier les attentes du vendeur concernant le rachat de l'entreprise, par exemple le prix minimum, la continuité de l'activité, la responsabilité vis-à-vis des employés, la localisation, la raison sociale, le logo ainsi que les brevets et marques déposés par l'entreprise.

Ces différents éléments permettront d'établir un premier dossier de transmission comprenant la présentation de l'entreprise, les états financiers et les chiffres-clés, les conditions et les attentes ainsi que les forces de l'entreprise et le prix désiré.

La réalisation de cette première étape peut être longue et complexe, mais elle sera décisive pour la réussite du processus de transmission.

Rechercher un repreneur

Il s'agit de rechercher et de sélectionner un repreneur sur la base du profil qui aura été défini au préalable : compétences, expérience, moyens financiers, adéquation à la vision de la gestion de l'entreprise, objectif du repreneur en lien avec la pérennité de l'entreprise, style de management, etc.

Négociier

Négocier la vente dans la confidentialité et dans un délai raisonnable constitue l'étape suivante. De nombreuses techniques de négociation peuvent permettre d'obtenir des avantages significatifs. En fonction de la taille et de la valeur de l'entreprise, il peut être intéressant de faire appel à un spécialiste de la négociation.

Conclure l'accord final

Lors de la conclusion de l'accord final, le repreneur et le vendeur doivent identifier tous les engagements, financiers et non financiers, qu'ils prennent. Le contrat de transmission peut intégrer des dispositions qui assurent les conditions de pérennité voulues par le vendeur ou des contraintes relatives aux deux parties, telles que le transfert des connaissances au repreneur, l'interdiction de concurrence, des dispositions relatives aux licenciements ou à la délocalisation pendant une période définie.

Une gouvernance déjà en place dans l'entreprise cédée aura pour avantage d'avoir abordé au préalable la plupart de ces aspects ainsi que les droits et respectivement les obligations des différents acteurs. L'existence de bonnes pratiques de gouvernance en termes de structures, procédures et comportements serviront donc de base constructive dans l'élaboration et la conclusion de l'accord final de transmission.

Communiquer

La dernière étape avant la reprise de l'entreprise sera la communication sur la transmission. Le changement de propriétaire peut amener des incertitudes ou des inquiétudes auprès des parties prenantes et engendrer la perte de clients, la diminution de la motivation des collaborateurs ou la renégociation de clauses auprès des fournisseurs ou des bailleurs de fonds. La communication de l'information liée à la transmission est donc nécessaire et doit porter sur :

- les raisons de la transmission ;
- le profil du repreneur ;
- les impacts sur l'organisation de l'entreprise ;
- les garanties sur la situation des collaborateurs et des autres parties prenantes de l'entreprise.

Une entreprise qui a déjà mis en place des dispositifs de communication dans sa démarche de gouvernance sera mieux à même de communiquer rapidement et de façon transparente les informations pertinentes destinées à rassurer aussi bien les collaborateurs que les autres parties prenantes.

Q 16

Succession dans les entreprises familiales

Dans le cas des entreprises familiales, la succession correspond généralement à une intégration progressive de la génération suivante au sein du conseil d'administration et de la direction générale, accompagnée par une redistribution de la propriété entre les membres de la famille. Ce changement s'accompagne

parfois d'un fort aspect émotionnel et de tensions. Il convient donc de définir suffisamment tôt les conditions et les critères de succession, par exemple dans le cadre de la charte familiale.

Pour préparer la succession, l'assemblée familiale, en collaboration avec les membres du conseil d'administration, doit définir les critères de choix ainsi que les compétences attendues du repreneur afin qu'il puisse atteindre les objectifs et respecter les valeurs définies par la charte familiale. Au besoin, il est possible de rédiger un règlement de succession pouvant être annexé à la charte familiale.

Ces critères d'exigence doivent être suffisamment détaillés (expérience, formation, style de management, membre ou non de la famille, etc.) pour permettre la sélection du candidat le plus approprié pour la fonction. Si aucun membre de la famille ne présente les qualités requises, le choix peut se porter sur un candidat externe. La famille devra alors accorder d'autant plus d'importance aux responsabilités et principes de fonctionnement du conseil d'administration ainsi qu'à la délégation de son pouvoir. Certaines formes de reprise par un tiers non membre de la famille, notamment lorsqu'il est déjà présent dans l'entreprise, peuvent être assimilées sur de nombreux points à une succession. Il faut alors prendre garde à la problématique de la conciliation des intérêts des actionnaires (lire p. 12).

Une fois le successeur choisi, il doit être préparé à sa nouvelle fonction en assumant progressivement de nouvelles responsabilités. Le successeur doit impérativement disposer d'une marge de manœuvre suffisante et recevoir le soutien de la famille, du conseil d'administration et des collaborateurs, pour que la succession se déroule dans de bonnes conditions.

Pour plus d'informations :

Cédants et repreneurs d'affaires (CRA), *Transmettre ou reprendre une entreprise*, Paris, 2012.

Dousse V., *La transmission d'entreprise*, Suisse, 2010.

Favre P., *Créer, gérer et transmettre une entreprise*, Lausanne, 2009.

Ledentu F., Fopp L. et Prager T., *Guide de gouvernance pour les entreprises familiales*, Lausanne, 2011.

Le Journal du Net, *Acheter ou vendre une entreprise. Dix conseils pour réussir sa négociation*, en ligne, 2006.



TÉMOIGNAGE – MARIE-HÉLÈNE MIAUTON

LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE

Marie-Hélène Miauton, fondatrice et présidente du conseil d'administration de M.I.S Trend SA, Institut d'études économiques et sociales, 28 collaborateurs fixes et 65 collaborateurs d'enquêtes.

Depuis combien de temps la succession était-elle prévue ?

Depuis longtemps, la formule d'un MBO (management buy-out, rachat de l'entreprise par ses dirigeants) me plaisait pour transmettre l'entreprise que j'avais créée. En 2010, deux facteurs importants se sont trouvés réunis : l'entreprise disposait d'une équipe de cadres performants et j'étais entrée dans ma soixantième année.

En 2004 déjà, j'avais parlé de ce projet à quelques cadres dont ma fille aînée, afin de savoir s'ils entraient en matière. Ils ont ouvert la porte et ont eu le temps de mûrir ce projet. Lorsque je suis revenue vers eux, ils ont pu confirmer leur intérêt après que les conditions du MBO leur ont été soumises.

Aviez-vous déterminé les compétences que les repreneurs devaient avoir et comment avez-vous attribué les responsabilités ?

J'y avais réfléchi mais sans jamais en dresser une liste exhaustive. Pour mener à bien un MBO, le patron doit aussi « faire avec ce qu'il a ». S'il attend que toutes les conditions soient remplies, il risque de laisser passer le bon moment et ne jamais réaliser sa transmission. Il faut sentir que l'équipe va fonctionner et qu'elle

dispose évidemment des compétences essentielles. J'ai choisi le directeur général, mais pour les autres postes, ils se sont organisés eux-mêmes. Les repreneurs, cinq dans le cas de M.I.S Trend, doivent immédiatement prendre leur destin en main et sentir que vous lâchez les rênes.

Quelle est votre implication dans l'entreprise ? Comment intervenez-vous ?

Je suis présidente du conseil d'administration. À part cela, je réponds à leurs demandes spécifiques, au cas par cas. Cette présence est prévue pour trois ans.

En quoi une bonne gouvernance d'entreprise a-t-elle contribué à cette transmission ?

Elle a été essentielle. Si vous ne donnez pas très vite une réelle indépendance à vos cadres, ils ne deviendront pas facilement des repreneurs. Il faut aussi un grand respect réciproque, une réelle reconnaissance de la valeur de chacun. Un MBO ne tombe pas du ciel. Il est la continuité logique d'une certaine conception managériale.

Créer une charte de gouvernance

Q 17

Les différents éléments présentés dans cette brochure peuvent être rassemblés dans un document unique, appelé charte de gouvernance. Cette charte constitue un outil essentiel pour présenter et synthétiser les principes, les structures et les procédures mis en place par l'entreprise pour atteindre ses objectifs en matière de gouvernance.

La réalisation d'une charte de gouvernance peut demander un investissement conséquent de la part de l'entreprise et de ses dirigeants, mais elle permet en contrepartie de faire des progrès significatifs en matière de gouvernance grâce à :

- la formalisation des attentes de l'entreprise vis-à-vis de la gouvernance ;
- la réalisation de l'état des lieux de la situation de l'entreprise en matière de gouvernance ;
- la description des processus et de l'organisation de l'entreprise ;
- la systématisation du fonctionnement des organes de la société et de leurs interactions ;
- la mise en évidence des éléments à améliorer dans les différents domaines traités.

La charte de gouvernance est généralement subdivisée en trois parties :

- 1.** La première partie définit les attentes et les objectifs de l'entreprise par rapport à la gouvernance, ainsi que par rapport à la charte de gouvernance elle-même. Cette première partie permet également d'expliquer le fonctionnement et l'application de la charte de gouvernance (voir questions sur le fonctionnement de la charte de gouvernance, p. 47).
- 2.** La deuxième partie de la charte présente la situation de l'entreprise par rapport aux éléments de la gouvernance d'entreprise, tels que :
 - les droits des actionnaires et la conciliation de leurs intérêts ;
 - la structure, l'organisation et le contrôle de la société ;
 - les parties prenantes.

Pour chacun de ces trois éléments, il est intéressant de définir le cadre général, par exemple en rappelant les principales recommandations faites dans cette brochure ou dans les codes de bonne pratique. En fonction de ce cadre général, l'entreprise peut ensuite formuler ses attentes et les dispositions qu'elle a mises en place en matière de gouvernance (voir principales questions sur ces sujets, p. 47).

3. La troisième partie est composée par les annexes à la charte de gouvernance, permettant de définir plus spécifiquement certains aspects de la gouvernance. Ces annexes correspondent par exemple au règlement du conseil d'administration ou au plan de succession.

Une fois la charte établie, la direction est chargée de l'appliquer, tandis que le contrôle de son application est assuré par le conseil d'administration et les actionnaires. En cas d'infraction à la charte, des mesures adéquates seront prises en fonction de la gravité de la situation.

Comme la charte se veut un outil à la disposition de l'entreprise afin de favoriser son développement, elle doit pouvoir s'adapter à l'évolution de l'entreprise, ainsi que du cadre légal et réglementaire. C'est pourquoi il est important d'effectuer un examen régulier des pratiques de gouvernance d'entreprise et de procéder aux ajustements jugés nécessaires.

Afin de renforcer la confiance des parties prenantes dans la gestion de l'entreprise, les principaux éléments de la charte de gouvernance peuvent être publiés sur le site internet de l'entreprise ou mis à la disposition des différents partenaires de l'entreprise. En matière de transparence, l'entreprise peut également mentionner dans son rapport annuel les événements marquants survenus en matière de gouvernance d'entreprise.

PRINCIPALES QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA RÉALISATION D'UNE CHARTE DE GOUVERNANCE :

› Fonctionnement de la charte de gouvernance

- Quelles sont les attentes de l'entreprise vis-à-vis de la gouvernance ?
- Quel est l'objectif principal de la charte de gouvernance ?
- Quelle est la politique de divulgation concernant la charte de gouvernance ?
- Qui est responsable du contrôle du respect de la charte de gouvernance ?
- Comment la charte peut-elle être adaptée ou modifiée ?

› Droits des actionnaires et conciliation de leurs intérêts

- Quelles sont les procédures permettant à vos actionnaires d'exercer leurs droits durant les assemblées générales et quelles modalités ont été mises en place pour faciliter l'exercice de leurs droits ?
- Comment vos assemblées générales sont-elles organisées et quelles sont les informations qui y sont transmises et discutées ?
- Quelles sont les modalités de vote lors des assemblées générales ?
- Comment entretenez-vous le contact avec les actionnaires en dehors des assemblées générales ?
- À quelles conditions vos actionnaires peuvent-ils modifier les statuts de l'entreprise ?

› Organisation et contrôle de la gestion de l'entreprise

- Quelles sont les tâches assumées par votre conseil d'administration ?
- Quels sont les profils recherchés pour les membres de votre conseil d'administration ?
- Comment est organisée la présidence du conseil d'administration ?
- Comment les conflits d'intérêts sont-ils gérés dans votre conseil d'administration ?
- Quelle est la répartition des responsabilités entre la direction de l'entreprise et la présidence du conseil d'administration ?
- Quelles sont les attentes par rapport à la gestion des risques et au système de contrôle interne ?
- Comment les tâches sont-elles réparties dans votre conseil d'administration ?

› Parties prenantes

- Comment gérez-vous les relations avec votre clientèle, vos collaborateurs, vos fournisseurs ?
- Comment prenez-vous en considération les normes environnementales ?
- Comment entretenez-vous vos relations avec les autorités politiques, avec les associations locales, avec vos concurrents ?
- Comment interagissez-vous avec vos partenaires financiers, avec les organisations patronales, faitières et/ou de la branche ?
- Comment communiquez-vous vos pratiques de bonne gouvernance à vos parties prenantes ?

TÉMOIGNAGE – ÉDOUARD PFISTER

L'APPLICATION D'OUTILS DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Édouard Pfister, président du conseil d'administration de Sonceboz SA, membre de divers autres conseils d'administration, président du Chapitre suisse des entreprises de famille (Family Business Network)

Quels sont les liens entre Sonceboz SA et la famille Pfister ?

L'entreprise Sonceboz SA est active dans la conception, le développement et la production de systèmes mécatroniques dans les domaines automobile, médical et industriel. L'entreprise a été fondée par mon père en 1936 et les actions sont actuellement réparties entre ses six enfants. J'ai repris la direction générale de l'entreprise et la présidence du conseil d'administration en 1986. Trois de mes frères sont également actifs dans la société.

Dans notre domaine d'activité, innovation et qualité sont les éléments fondamentaux de la croissance de l'entreprise. Parallèlement, il a toujours été important que la gestion de l'entreprise respecte certains principes et les valeurs chrétiennes qui sont chers à notre famille. C'est pourquoi nous avons voulu définir de manière claire les attentes et le rôle de chacun au sein de l'entreprise, notamment grâce à l'application de principes de bonne gouvernance d'entreprise.

Comment avez-vous mis en place ces principes de bonne gouvernance ?

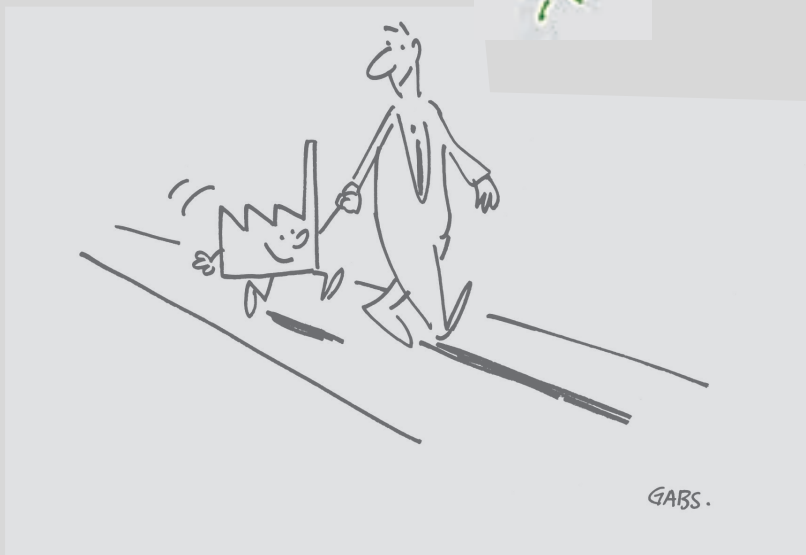
La mise en place d'outils s'est faite de manière progressive, en fonction des besoins de l'entreprise et de la famille. Les principaux domaines traités ont été la structure de l'actionariat, les interactions entre la famille et l'entreprise, l'exercice du pouvoir au sein de celle-ci, le fonctionnement du conseil d'administration ou encore la succession.

Avec le soutien de spécialistes du domaine et grâce à la consultation d'ouvrages consacrés à ce sujet, nous avons procédé à l'élaboration et à la mise en place de principes ou d'outils permettant de définir un cadre global et des lignes de conduite. Nous avons notamment élaboré une convention d'actionnaires, une charte familiale et une charte de gouvernance. Nous avons également mis en place une assemblée de famille, un conseil de famille ainsi qu'un comité consultatif.

Quels conseils donneriez-vous aux personnes désirant améliorer la qualité de la gouvernance de leur entreprise ?

L'application de principes de gouvernance doit répondre à un besoin au sein de l'entreprise. La mise en place d'outils de gouvernance, même relativement simples, apporte beaucoup à l'entreprise, car elle nécessite une discussion des problèmes en vue de fixer les principes acceptés par chacun. Il me semble de la

plus haute importance de consulter des personnes ayant été confrontées à des problématiques identiques, notamment dans le cas des entreprises familiales. Dans un esprit d'échange et de dialogue, les solutions se dessinent et se formalisent grâce à l'implication de chacun.



Bibliographie thématique

Codes de bonne pratique en matière de gouvernance d'entreprise

- Binder Andreas, Dubs Rolf et autres, *Best Practice pour les PME (BP-PME) : Recommandations pour la conduite et la surveillance des petites et moyennes entreprises*, IFPM-HSG Center of Corporate Governance, Université de St-Gall, St-Gall, 2009.
<http://www.kmu.admin.ch/publikationen/index.html?lang=fr>.
- Buysse Paul, *Code Buysse II : Corporate governance : Recommandations à l'attention des entreprises non cotées en bourse*, Union des Classes Moyennes, Bruxelles, 2009.
http://www.codebuysse.be/downloads/CodeBuysseII_FR.pdf.
- economiesuisse, *Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise*, Zürich, 2002 (mise à jour 2007).
http://www.ecgi.org/codes/documents/swiss_code_feb2008_fr.pdf.
- Ledentu Florent, Fopp Leonhard et Prager Tis, *Guide de gouvernance pour les entreprises familiales*, Lausanne, 2011. Demander la version française du guide auprès de la HEIG-VD, contacter Florent Ledentu. (florent.ledentu@heig-vd.ch).
- Middelnext, *Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites*, Institut Français de Gouvernement des Entreprises, cahier n°4, Paris, 2009.
http://www.middelnext.com/IMG/pdf/Code_de_gouvernance_site.pdf.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, Paris, 2004.
<http://www.oecd.org/daf/affairesentreprises/principes/texte>.

Transmission des entreprises

- Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA), *Transmettre ou reprendre une entreprise*, 5^e édition, Prat Éditions, Paris, 2011.
- Dousse Vincent, *La transmission d'entreprise*, CVCI, Suisse, 2010.
<http://www.cvci.ch/services/transmission00.html>.
- Favre Pascal, *Créer, gérer et transmettre une entreprise*, 5^e édition, Édition Fiduciaire Michel Favre, Lausanne, 2009.
- Le Journal du Net, *Acheter ou vendre une entreprise. Dix conseils pour réussir sa négociation*, 2006.
<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0606140-vente-entreprise/negociation-cession.shtml>.

Responsabilité sociale des entreprises

- Agenda 21 Canton de Genève, *PME et développement durable*, Genève, 2003.
http://ge.ch/dares/developpement-durable/guide_pme-1118-3482.html.
- Centre Patronal, Fédération des Entreprises Romandes Genève et Fondation Philiass, *La responsabilité sociale des entreprises, une approche volontaire dans les PME*, Paudex / Genève / Carouge, 2010.
- Commission européenne, *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 2001.
- International Organization for Standardization (ISO), ISO 26000. *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Genève, 2010.
http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm.

Gestion des risques

- Confédération suisse, *Portail PME – Audit*, 2012.
<http://www.kmu.admin.ch/themen/01897/01901/01919/index.html?lang=fr>.
- Confédération suisse, *Portail PME – Gestion des risques PME*, 2012.
<http://www.kmu.admin.ch/themen/01591/index.html?lang=fr>.
- Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Management des risques de l'entreprise : Cadre de référence – Synthèse*, Paris, 2004.
http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf.
- Institut de l'Audit Interne, *La pratique du contrôle interne : COSO Report*, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
- Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI), PricewaterhouseCoopers (PwC), Landwell et associés, *Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence – Techniques d'application – COSO II Report*, Editions d'Organisation, Paris, 2005.
- PricewaterhouseCoopers (PwC), *Système de contrôle interne : un outil de gestion en pleine mutation*, Suisse, 2008.
- Wieland Sara, Brender Nathalie et Ferrini Tinguely Enrica, *Rapport détaillé au conseil d'administration. Premières expériences croisées*, L'Expert-Comptable Suisse, 2010/10, pp. 676-679.

Textes légaux et réglementaires

- Code des obligations suisse (CO, RS 220).
<http://www.admin.ch/ch/f/rs/220/index.html>.
- SIX Exchange Regulation, *Directive concernant les informations relatives à la Corporate Governance de la Bourse suisse*, Berne, 2008.
http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/governance_fr.html.

Conventions d'actionnaires

- Héritier Lachat Anne, « Les conventions d'actionnaires : quelques exemples pratiques », in : *Les successions dans les entreprises*, Lausanne, 2006.
- Reymond Philippe, « Quelques réflexions sur les conventions d'actionnaires », in : *Aspects actuels du droit de la société anonyme*. Lausanne: Centre du droit de l'entreprise de l'Université de Lausanne, 2005.

Ouvrages

- Igalens Jacques, Point Sébastien, *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris, 2009.
- Ledentu Florent, *Système de Gouvernance d'Entreprise et Présence d'Actionnaires de Contrôle - Le Cas Suisse*, Arttesia Éditions, Lausanne, 2009.
- Pérez Roland, *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 2009.

JE SUIS COMPÉTENT
UN PEU, BEAUCOUP,
PASSIONNÉMENT...

IL FAIT SON
AUTO-ÉVALUATION.



GATIS.

QUESTIONNAIRE

Outils ou principes de la gouvernance d'entreprise	Utile pour mon entreprise ?	Déjà appliqué dans mon entreprise ?	Volonté d'application ou d'amélioration ?	Éléments de réflexion sur la gouvernance de votre entreprise
--	-----------------------------	-------------------------------------	---	--

Concilier les intérêts des actionnaires

Q 1	L'assemblée générale (AG) en tant que lieu de discussion et de décision				Quelle importance est accordée à l'AG ? Les actionnaires, notamment minoritaires, peuvent-ils proposer des points à mettre à l'ordre du jour ? De quelle manière reçoivent-ils l'information souhaitée pour la prise de décision lors de l'AG ?
Q 2	La convention d'actionnaires				La structure de l'actionnariat nécessite-t-elle l'introduction d'une convention d'actionnaires ? Les actionnaires ressentent-ils le besoin d'en établir une et que devrait-elle contenir ?
Q 3	La charte familiale				Comment votre famille est-elle actuellement intégrée dans la gestion de l'entreprise ?

Organiser et contrôler la gestion de la société

Q 4	Fonctions du conseil d'administration (CA) : stratégie, surveillance et organisation				L'organisation et le fonctionnement du CA répondent-ils aux besoins d'une bonne gouvernance ?
Q 5	Contrat de délégation de la gestion opérationnelle du CA à la direction				Avez-vous explicitement réparti les tâches entre la direction et le CA ? Le CA est-il informé régulièrement sur la marche des affaires et sur les risques ?
Q 6	Règlement interne du conseil d'administration				Un règlement interne définissant les grands principes d'organisation et de fonctionnement du CA a-t-il été établi et communiqué ? Y a-t-il des administrateurs indépendants au sein du CA ? La fréquence et la durée des réunions sont-elles adéquates ?
Q 7	Le comité consultatif				Quels profils devraient avoir les membres de votre comité consultatif ? Comment le comité consultatif devrait-il être organisé ?
Q 8	Définition des tâches et de la responsabilité de la direction générale				Dans le cas d'un cumul de fonctions de président et de directeur général, des mesures ont-elles été prises pour adapter le contrôle ?

QUESTIONNAIRE

Outils ou principes de la gouvernance d'entreprise	Utile pour mon entreprise ?	Déjà appliqué dans mon entreprise ?	Volonté d'application ou d'amélioration ?	Éléments de réflexion sur la gouvernance de votre entreprise
--	-----------------------------	-------------------------------------	---	--

Organiser et contrôler la gestion de la société (suite)

Q 9	Une politique de rémunération claire, équitable et transparente				Quelle est votre politique de rémunération ? Est-elle communiquée ? Les composants de la rémunération sont-ils clairement définis ?
Q 10	Processus de gestion des risques				Comment évaluez-vous les risques dans votre entreprise ? Des mécanismes de contrôle ont-ils été mis en place pour identifier et corriger les dysfonctionnements ?
Q 11	Système de contrôle interne (SCI)				L'entreprise a-t-elle mis en œuvre un SCI ? Quels sont ses composants principaux ?
Q 12	Réalisation d'audits				Les rapports d'audit font-ils l'objet d'un suivi par le CA ? Des audits supplémentaires par rapport aux obligations légales doivent-ils avoir lieu ? Si oui, dans quels domaines ?

Favoriser l'interaction de l'entreprise avec son environnement

Q 13	Identification des besoins et des attentes des parties prenantes				Considérez-vous vos parties prenantes comme des partenaires ou êtes-vous dans un rapport de force avec certaines d'entre elles ?
Q 14	Communication et transparence				Quelles informations communiquez-vous actuellement ? De quelle manière et à qui ?

Faciliter la transmission de l'entreprise

Q 15	Processus de transmission d'entreprise				Avez-vous prévu de transmettre votre entreprise ? Avez-vous déterminé les compétences que le repreneur devrait avoir ?
Q 16	Préparation de la succession dans les entreprises familiales				Un plan de succession a-t-il déjà été établi dans votre entreprise ? Formez-vous quelqu'un à la reprise de l'entreprise ?

Créer une charte de gouvernance

Q 17	Charte de gouvernance				Quels sont selon vous les points-clés qui devraient être traités dans la charte de gouvernance de votre entreprise ?
-------------	-----------------------	--	--	--	--

REMERCIEMENTS

Le Centre Patronal, la FER Genève, la HEIG-VD et la HEG-GE tiennent à remercier vivement les personnes suivantes pour leur engagement, leur disponibilité et leur apport dans la conception et la réalisation de cette brochure.

Cécilia Bolay Haute école de gestion de Genève

Éric Bolay Bolay SA

Anne-Laure Bornoz Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud

Sylvie Chollet Rentes Genevoises

Gregory Chytiris Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud

Christophe Dunand Réalise

Olivier Dunant Ernst & Young

Leonhard Fopp Continuum SA

Dominique Freymond Administrateur indépendant

Benoît Guiguet Imagina Sàrl

Véronique Kämpfen Fédération des Entreprises Romandes Genève

Babette Keller Keller Trading SA

Hanna Kudelski Administratrice indépendante

Éric Maeder Haute école de gestion de Genève

Marie-Hélène Miauton M.I.S Trend SA

Édouard Pfister Sonceboz SA

Rémi Walbaum Ecole Hôtelière de Lausanne

Pour plus d'informations

Pour le canton de Vaud

Centre Patronal

Route du Lac 2
1094 Paudex
T 021 796 33 00 | F 021 796 33 11
Stéphane Bloetzer
stephane.bloetzer@centrepatronal.ch

Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud

Avenue des Sports 20
1401 Yverdon
T 024 557 63 30 | F 024 557 64 04
Professeur Florent Ledentu
florent.ledentu@heig-vd.ch

Pour le canton de Genève

Fédération des Entreprises Romandes Genève

98, rue de Saint-Jean
Case postale 5278
1211 Genève 11
T 022 715 31 11 | F 022 715 32 13
Monica Oberson
monica.oberson@fer-ge.ch

Haute école de gestion de Genève

Campus de Battelle, Bâtiment F
Route de Drize 7
1227 Carouge
T 022 388 17 00 | F 022 388 17 01
Professeure Nathalie Brender
nathalie.brender@hesge.ch