

# Gouvernance d'entreprise

## Quels défis pour les PME ?

Florent Ledentu  
Nathalie Brender



# 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 Bornozy 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

# Sommaire

Préambule	2
Mot des auteurs	3
Les avantages d'une bonne gouvernance	4
Comment utiliser cette brochure	5
Définitions	8
Une bonne gouvernance d'entreprise, c'est...	9
Concilier les intérêts des actionnaires	12
Organiser et contrôler la gestion de la société	20
Favoriser l'interaction de l'entreprise avec son environnement	36
Faciliter la transmission de l'entreprise	40
Créer une charte de gouvernance	45
Bibliographie thématique	50

# Préambule

Chaque entreprise obéit à des règles, formelles et informelles, qui régissent sa gouvernance, c'est-à-dire à l'aide desquelles elle organise, gère et contrôle l'ensemble de ses activités. Jusqu'ici, c'est avant tout aux sociétés anonymes, et spécifiquement à celles qui sont cotées en bourse, qu'on demandait d'expliquer ce qu'elles faisaient pour améliorer leurs modes de gestion. L'objectif était que ceux-ci s'avèrent plus efficaces, plus clairs en matière de répartition des rôles et des responsabilités, plus sévères sur le plan de la prévention des risques, plus lisibles et plus transparents dans la communication.

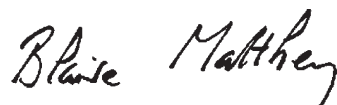
Les principes relatifs à la bonne gouvernance ont toujours visé une meilleure mise en œuvre de la stratégie entrepreneuriale, laquelle doit permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise par une gestion de qualité et un accroissement de la confiance placée en elle par toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, propriétaires et employés de la société, investisseurs, etc.).

Aujourd'hui, il est également important pour les PME, même si elles ne sont ni constituées en sociétés anonymes, ni cotées en bourse, de s'investir dans l'amélioration de leur gouvernance. D'une part, elles bénéficieront de la stabilité qui résulte d'une bonne gestion au quotidien et dans leurs développements et, d'autre part, cela démontrera leur professionnalisme et leur sens des responsabilités.

Cette brochure a pour but d'aider toute PME qui souhaite s'inspirer des meilleures pratiques de gouvernance à les traduire dans la réalité. Orientée vers la pratique, elle comprend une série de questions formulées selon une approche didactique simple et modulable en fonction de la taille de l'entreprise, de sa forme juridique, de son organisation, de son secteur d'activité et de sa culture. Chaque PME pourra y répondre à l'aune de ses spécificités et à sa mesure, sans craindre d'avoir à mettre en place un appareil disproportionné par rapport à sa taille.



**Christophe Reymond**  
Directeur général  
Centre Patronal



**Blaise Matthey**  
Directeur général  
Fédération des Entreprises Romandes Genève

# Mot des auteurs

L'importance du facteur humain dans la création, la détention du capital et la gestion de l'entreprise est au cœur des PME et constitue un aspect-clé pour leur développement et leur pérennité.

En effet, les PME sont très souvent le fruit d'un projet familial, amical ou consécutif à une rencontre professionnelle. Nombre d'entre elles sont créées sous forme de sociétés à responsabilité limitée (Sàrl) ou de sociétés anonymes (SA) dans lesquelles les fondateurs et leurs proches détiennent la majorité du capital, sont administrateurs et assurent fréquemment la direction de l'entreprise.

Pour ces raisons, les PME ont besoin d'un mode de gouvernance simple, modulable et qui soit en accord avec leur culture d'entreprise. En fonction de sa taille, de sa forme juridique, de son secteur d'activité, de la structure de son capital et de son organisation, chaque PME peut adapter les pratiques des entreprises cotées ou s'inspirer d'autres modèles de gouvernance plus participatifs et démocratiques, tels que la coopérative.

Pour vous aider dans cette démarche, cette brochure recense et aborde les véritables enjeux de la gouvernance d'entreprise dans les PME :

- la conciliation des attentes des actionnaires, de la liberté entrepreneuriale et de la protection des intérêts de l'entreprise ou de l'actionnaire ;
- la limitation des conflits d'intérêts ;
- la flexibilité de l'organisation et son adhésion à une exigence de contrôle ;
- la responsabilité des dirigeants vis-à-vis des parties prenantes ;
- la création de conditions cadres favorables à la transmission de l'entreprise.

Ce guide doit être considéré comme un jeu de construction. À vous de choisir les pièces selon leur taille, leur forme et leur couleur, afin de choisir une gouvernance efficiente répondant aux spécificités de votre entreprise !



**Florent Ledentu**

Professeur

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



**Nathalie Brender**

Professeure

Haute école de gestion de Genève

# Les avantages d'une bonne gouvernance

Avez-vous l'intention d'intégrer un nouvel associé dans votre entreprise ? Êtes-vous en conflit avec certains employés ou fournisseurs ? Communiquez-vous suffisamment et clairement ? Songez-vous à remettre votre entreprise dans quelques années ? Autant de questions auxquelles une bonne gouvernance vous permet de répondre.

Au-delà des exigences légales qui s'appliquent aux PME en fonction de leur forme juridique et de leur importance économique, l'engagement dans la bonne gouvernance d'entreprise valorise le potentiel de l'entreprise et renforce sa croissance, tout en la dotant d'outils pour anticiper les problèmes et résoudre les conflits.

La bonne gouvernance d'entreprise vise :

- une meilleure gestion grâce à une définition précise des rôles et responsabilités, ainsi qu'une organisation claire et efficace des processus de l'entreprise ;
- une amélioration de la qualité des relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, institutions publiques, bailleurs de fonds, etc.) grâce à une communication plus transparente ;
- une maîtrise accrue des risques, gage de création et de préservation de valeur à long terme ;
- la mise en place d'espaces d'échange et d'évaluation permettant d'éviter l'isolement des dirigeants ;
- l'anticipation et la facilitation de la transmission de l'entreprise ;
- la convergence des intérêts des parties prenantes ;
- le renforcement de la confiance à l'égard de l'entreprise grâce à une image de professionnalisme et de responsabilité, de nature notamment à faciliter l'obtention de financements et le recrutement de nouveaux collaborateurs de qualité.

# Comment utiliser cette brochure

Ce guide vise à promouvoir des pratiques de gouvernance efficaces et raisonnables. Il traite de thèmes essentiels et communs à toutes les PME désirant améliorer leur gouvernance.

La brochure débute par une présentation des principes de base de la gouvernance d'entreprise et des avantages liés à sa mise en œuvre. Elle traite ensuite des différents aspects formels et humains de gouvernance auxquels une PME doit être attentive : les relations entre les actionnaires – éventuellement la famille – et l'entreprise, l'organisation, la gestion et le contrôle interne, l'interaction de la société avec son environnement et la gestion d'une transmission réussie.

Tout au long de cette brochure, vous trouverez des conseils pratiques pour la mise en œuvre d'une gouvernance d'entreprise de qualité et des témoignages de protagonistes de PME de notre région qui se sont déjà lancés dans cette aventure. Chaque chapitre répond à une interrogation essentielle en matière de gouvernance et fournit quelques références abrégées, permettant d'approfondir les thèmes traités. La liste complète des références est regroupée à la fin de la brochure.

A la fin de la brochure, se trouve également un questionnaire d'auto-évaluation, véritable guide pratique qui vous accompagnera tout au long de la lecture. Les questions portent sur l'existence et l'application de principes ou d'outils de gouvernance et proposent des éléments de réflexion supplémentaires sur la gouvernance d'entreprise. Ainsi, une fois la lecture terminée, chacun aura une première vision des principes et outils de gouvernance ayant été ou pouvant être mis en œuvre dans son entreprise.

Bien que le vocabulaire utilisé renvoie souvent aux organes des sociétés anonymes (SA), cette brochure s'adresse à l'ensemble des PME, quelle que soit leur forme juridique. Les PME comprennent les petites entreprises (jusqu'à 50 employés) et les moyennes entreprises (jusqu'à 500 employés) qui ne sont pas cotées en bourse (Best Practice pour PME, 2009).

Dans ce guide, les termes de conseil d'administration/administrateur, direction/directeur et actionnariat/actionnaire doivent être considérés comme généraux, et toute désignation de personne, de statut et de fonction vise indifféremment l'homme ou la femme.

---

**Renvoi  
questionnaire :**



## TÉMOIGNAGE – BABETTE KELLER

# PRIVILÉGIÉ D'ABORD LA COMMUNICATION

Babette Keller, présidente du conseil d'administration de Keller Trading SA, entreprise de haute couture pour l'horlogerie, 33 collaborateurs.

### Pourquoi s'intéresser à la gouvernance d'entreprise ?

Il n'y a pas d'entreprise sans gouvernance ! Cette responsabilité est à la charge de tout entrepreneur. En ce qui me concerne, elle me tient particulièrement à cœur. Elle implique de diriger la société et de la faire prospérer dans le plus grand respect de mes collaborateurs, de notre clientèle ou de nos partenaires. La gouvernance est également synonyme de pouvoir. À mes yeux, il est bon de me remettre en question au quotidien, afin d'essayer de ne jamais en abuser !

### Qu'apporte une bonne gouvernance d'entreprise ?

J'aimerais souligner que ma vision est personnelle et que je n'ai pas de leçon à donner sur le sujet. À mon sens, une bonne gouvernance passe en premier lieu par une bonne communication vis-à-vis de l'ensemble de mes collaborateurs. Être à leur écoute, c'est avant tout anticiper des sollicitations sociales et salariales, ce qui a pour résultat de créer une ambiance détendue, une qualité de travail élevée ainsi qu'une productivité accrue.

### Comment les rôles et les responsabilités ont-ils été définis ?

Ils ont été définis au fur et à mesure de la croissance de la société et de ses besoins. En tant que fondatrice, présidente du conseil d'administration et employée de Keller Trading SA, ma fonction première est de savoir discerner et de choisir les bonnes options. Malgré les trois rôles que j'occupe dans l'entreprise, le conflit d'intérêts n'a jamais lieu. En effet, lorsque je dois prendre une décision importante, elle sera toujours discutée au préalable avec la vice-présidente (ma fille), les cadres des secteurs concernés et éventuellement avec mon avocat ou mon banquier.



### **Une charte de gouvernance est-elle établie au sein de l'entreprise ?**

Il n'existe pas de charte de gouvernance, mais une charte de responsabilité sociale d'entreprise et d'éthique a été remise à tous nos fournisseurs, partenaires et à certains clients il y a peu. Elle vise notamment à :

- s'assurer que nos fournisseurs et partenaires respectent un code éthique des affaires ;
- respecter et prendre en considération nos différents partenaires, clients et fournisseurs ;
- observer un code de conduite vis-à-vis de nos collaborateurs ;
- garantir à nos clients tout ce qui précède.

### **Quelles sont les informations communiquées en interne et comment le sont-elles ?**

Une grande transparence règne au sein de l'entreprise, notamment au niveau salarial. Toutes les informations touchant au personnel et à ses droits sont disponibles par l'intermédiaire du guide patronal qui est accessible à tous. Les visions et les projets d'avenir de la société sont également communiqués à l'ensemble du personnel lors de séances fixées deux fois par mois où chacun a droit de parole, permettant ainsi de lever toute ambiguïté sur les décisions prises. Il va de soi que les échanges commerciaux avec nos clients, fournisseurs ou partenaires ainsi que le chiffre d'affaires, le bénéfice ou toute transaction touchant au secteur financier sont divulgués uniquement aux cadres soumis au secret professionnel.

# Définitions

La gouvernance d'entreprise peut être définie comme le système par lequel une entreprise est dirigée, gérée et contrôlée. Elle traite des rôles, des responsabilités, des droits et des obligations des organes de l'entreprise et de leurs relations mutuelles. Elle assure notamment un équilibre entre les pouvoirs, définit les processus de décision pour la mise en œuvre de la stratégie tout en développant une approche éclairée des risques et en mesurant les résultats.

À tort, et surtout dans le monde flexible et réactif des PME, la gouvernance d'entreprise est souvent comprise comme un ensemble de directives et de règlements administratifs sans grande valeur ajoutée. Or, une bonne gouvernance, ancrée dans la pratique quotidienne, établit un climat de confiance dans l'entreprise et garantit une gestion orientée vers une performance durable.

La bonne gouvernance d'entreprise se présente comme un mode de pilotage souple, efficace, éthique, responsable et transparent par lequel l'entreprise interagit harmonieusement avec son environnement.

Il n'y a pas de définition universelle de la bonne gouvernance. Chaque décideur doit se forger la sienne. Nous vous avons proposé notre définition que nous complétons ci-dessous par deux autres définitions qui mettent en avant la direction, l'organisation et la surveillance de la société, mais aussi et surtout l'importance d'une vision à long terme et l'intégration de l'entreprise dans son environnement. Il est à noter que les expressions gouvernance et gouvernement d'entreprise sont équivalentes.

---

**Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus.**

*OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, Paris, 2004, p. 11.*

**La gouvernance d'entreprise est un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Orienter l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable.**

*Middlenext, Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites. Référentiel pour une gouvernance raisonnable, Paris, 2009, p. 13.*

# Une bonne gouvernance d'entreprise, c'est...

## ...une démarche volontaire

Contrairement aux entreprises cotées, les PME n'ont pas d'autres d'obligations réglementaires que celles imposées par le Code des obligations. Le conseil d'administration donne le ton et s'assure que les bonnes pratiques mises en œuvre soient adaptées à la taille, à la complexité, au profil de risque et à la culture de l'entreprise. Si l'implication et le soutien du conseil d'administration sont essentiels pour assurer la pérennité de la démarche, l'engagement des dirigeants et de tous les collaborateurs est également nécessaire.

L'amélioration de la gouvernance d'entreprise est évolutive. En fonction des changements de son modèle d'affaires ou des relations entre les acteurs, de son stade de croissance ou de la structure de son capital, sans parler du développement de nouvelles réglementations, l'entreprise sera amenée à revoir son modèle de gouvernance.

## ...favoriser l'équilibre des pouvoirs

Dans les PME, le cumul des fonctions de direction et d'administration est fréquent, par manque de ressources d'une part, et par besoin de réactivité, de contrôle et de vision globale émanant des dirigeants (souvent fondateurs) d'autre part. Cette situation peut exposer l'entreprise à des risques élevés liés à la concentration du pouvoir décisionnel dans les mains d'une seule personne, également en charge de la surveillance. Cela peut aussi mener à la rétention d'informations et à la concentration de savoirs-clés pour l'entreprise.

L'un des principes de base de la bonne gouvernance d'entreprise est la séparation des fonctions d'administrateur et de directeur, ce qui permet l'existence d'une surveillance indépendante et efficace, ainsi que la protection des intérêts des actionnaires (plus particulièrement des actionnaires minoritaires). Or, ce principe est souvent perçu dans les PME comme un frein à l'entregent et à l'innovation, et ce d'autant plus lorsque les dirigeants sont aussi actionnaires majoritaires et administrateurs. Ce principe de séparation des fonctions doit donc être adapté aux caractéristiques des PME. Il s'agit de trouver une voie médiane et pragmatique qui permette de concilier la liberté entrepreneuriale et les exigences de protection et de surveillance.

## ...l'affirmation des responsabilités

L'actionnariat, le conseil d'administration et la direction ont des rôles et des responsabilités qu'il s'agit de bien différencier.

### Les actionnaires › pouvoir suprême

En tant que détenteurs du capital, les actionnaires approuvent (ou sanctionnent) la gestion de la société et s'assurent qu'elle s'inscrit dans une vision durable.

### Le conseil d'administration › pouvoir de surveillance

La fonction principale du conseil d'administration est la surveillance et la mise en place de contrôles efficaces afin d'anticiper et de corriger les dérives.

### La direction › pouvoir exécutif

La direction est en charge de la mise en œuvre de la stratégie et de la gestion opérationnelle de l'entreprise.



## ...une délégation précise des tâches et des responsabilités

Il est nécessaire de définir clairement les tâches que le conseil d'administration délègue à la direction, ainsi que les responsabilités qui en découlent. Très souvent, les administrateurs méconnaissent et/ou sous-estiment les responsabilités que la loi leur confère. Il arrive que cette délégation ne soit pas explicite ni formalisée ou qu'elle ne soit tout simplement pas appliquée par les acteurs. En cas d'absence de formalisation de cette délégation de pouvoir, ce sont les administrateurs qui seront tenus ultimement responsables des manquements, voire de la faillite de l'entreprise. En outre, sans délégation claire des tâches et des responsabilités, les activités de contrôle deviennent inefficaces, conflictuelles, voire impossibles.

## ...une ouverture, une transparence et une légitimité accrues

Une circulation de l'information efficace contribue à une gestion et à une surveillance de qualité. En outre, la légitimité et la crédibilité de l'entreprise sont augmentées par l'existence d'une communication interne et externe organisée, connue et appliquée. On s'assure notamment que l'information nécessaire soit transmise aux administrateurs régulièrement et en temps opportun, et que l'information diffusée auprès des parties prenantes reflète l'engagement de l'entreprise en matière de gouvernance et de responsabilité sociale.

## ...fixer les principes de rémunération

Au cœur de la réflexion sur la politique de rémunération, une question principale se pose : est-ce que la rémunération des administrateurs et des dirigeants peut créer des biais lors de la prise de décision ? Les conditions de l'intéressement au bénéfice sous forme de détention d'actions ou d'options ainsi que la détermination de forfaits doivent être clairement énoncées. Le montant perçu ne doit être ni trop faible ni trop élevé, afin de valoriser d'une manière appropriée les tâches et les responsabilités liées à la fonction. Il est également essentiel qu'une politique équitable soit mise en place, principalement dans le cas où un ou plusieurs actionnaires ou certains administrateurs sont impliqués dans la gestion de la société.

---

### Pour plus d'informations :

*MiddleNext, Code de gouvernance d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites, Paris, 2009.*

# Concilier les intérêts des actionnaires

En tant que propriétaires de l'entreprise, les actionnaires jouent un rôle déterminant dans la gouvernance de l'entreprise. Leur rôle est clairement défini par la loi : en tant qu'organe suprême, l'assemblée générale est habilitée à modifier les statuts, ainsi qu'à approuver les comptes et la répartition du bénéfice. Il lui appartient également de choisir les membres du conseil d'administration et l'organe de révision.

L'un des objectifs principaux d'une bonne gouvernance est de favoriser l'exercice des droits de vote des actionnaires, afin que les décisions de l'assemblée générale reflètent au mieux les attentes de l'ensemble de ceux-ci. Certains principes permettant de garantir l'égalité de traitement des actionnaires – élément fondamental du droit de la société anonyme et de la gouvernance d'entreprise – doivent être respectés.

Nous vous présentons ci-après des outils ou des recommandations permettant de définir clairement les règles du jeu des relations entre actionnaires, afin de limiter l'apparition de conflits entre eux, en favorisant le dialogue et la conciliation de leurs intérêts.

## Q1

### L'assemblée générale

L'assemblée générale joue un rôle central en matière de gouvernance d'entreprise, car elle crée le lien entre les actionnaires et l'entreprise, en donnant la possibilité aux actionnaires de s'exprimer, de se forger une opinion et de voter.

De manière générale, l'exercice des droits de vote permet aux actionnaires d'élire leurs représentants – les membres du conseil d'administration – ainsi que de voter sur les sujets qui leur sont soumis ou qu'eux-mêmes proposent. Par cette délégation des pouvoirs, le conseil d'administration est chargé de définir les stratégies à suivre et d'en contrôler l'application. Quant à la direction, nommée par le conseil d'administration, elle est responsable de la gestion et de l'exécution de ces différentes stratégies.

Plus précisément, l'assemblée générale permet aux actionnaires :

- de choisir les membres du conseil d'administration et l'organe de révision ;
- d'approuver les comptes et l'affectation du bénéfice, ainsi que l'augmentation ou la réduction du capital ;
- d'adopter ou de modifier les statuts de l'entreprise ;
- de prendre des décisions entraînant une fusion, une scission ou encore une liquidation de la société.

Il faut rappeler que le fonctionnement de la société anonyme est régi par le principe de la démocratie du capital et non pas par celle des personnes : chaque actionnaire a un droit de vote proportionnel au pourcentage d'actions qu'il détient. Toutefois, du point de vue de la qualité de la gouvernance, il est important que l'assemblée générale permette aux actionnaires minoritaires de s'exprimer et que leurs positions soient également prises en considération.

Afin d'optimiser le fonctionnement de l'assemblée générale et d'augmenter la confiance des actionnaires minoritaires, il faut respecter un certain nombre de principes :

- il ne devrait pas être possible d'augmenter le pouvoir de certains actionnaires au détriment d'autres, par exemple en limitant les droits de vote de ceux-ci : la possession de 20 % du capital-actions de la société devrait permettre d'exercer 20 % des droits de vote, ni plus, ni moins. Ce principe – « une action = une voix » – garantit l'égalité de traitement des actionnaires. Si pour des raisons stratégiques ce principe ne pouvait pas être respecté, il convient d'attirer l'attention des nouveaux actionnaires sur ce point dès leur entrée dans le capital de la société ;
- l'exercice des droits des actionnaires doit être facilité, notamment en spécifiant des conditions adéquates dans les statuts (voir encadré ci-contre) pour l'inscription d'un objet à l'ordre du jour ou pour la convocation d'une assemblée générale extraordinaire ;
- pour le bon fonctionnement de l'assemblée générale, le conseil d'administration doit informer les actionnaires de façon à ce qu'ils puissent exercer leurs droits en ayant connaissance des informations essentielles pour la prise de décision. Ces informations peuvent figurer dans la convocation sous forme d'explications concises sur les points à l'ordre du jour et sur les propositions du conseil d'administration ;

---

Conformément à la loi (art. 626 CO), les statuts permettent de fixer les règles de base de la société. Ils doivent contenir des dispositions sur la raison sociale de la société, son siège, son but, le montant du capital-actions et des apports effectués, le nombre, la valeur nominale et l'espèce des actions, la convocation de l'assemblée générale et le droit de vote des actionnaires, les organes chargés de l'administration et de la révision, ainsi que la forme à observer pour les publications de la société.

---

### **Pour plus d'informations :**

Art. 698 - 706b du Code des obligations (CO) concernant l'assemblée générale.

economiesuisse, *Code de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise*, Zurich, 2002.

- pour favoriser la participation des actionnaires à l'assemblée générale, l'entreprise doit fixer suffisamment tôt et de manière claire la date et le lieu de l'assemblée générale ;
- l'organisation de l'assemblée générale doit permettre aux actionnaires de s'exprimer de manière factuelle et concise sur les points à l'ordre du jour ;
- après l'assemblée générale, le procès-verbal doit être mis à la disposition des actionnaires le plus rapidement possible.

**Q 2**

## La convention d'actionnaires

En fonction de la structure de l'actionnariat de la société, lorsque plusieurs actionnaires détiennent une participation stratégique dans l'entreprise, par exemple dans le cas de cofondateurs, une convention d'actionnaires (ou pacte d'actionnaires) peut être un instrument efficace pour concilier les intérêts des actionnaires et limiter l'apparition ultérieure de conflits entre eux.

L'objectif de la convention d'actionnaires est de régir les relations entre les actionnaires y participant afin d'éviter, par exemple, qu'un actionnaire ne revende subitement ses titres à un tiers ou qu'il ne crée une nouvelle entreprise concurrente. Cette convention peut être conclue lors de la création de l'entreprise ou à tout moment, par exemple lors de l'entrée d'un nouvel actionnaire.

Généralement, la convention traite des aspects suivants :

- la politique de financement d'entreprise ;
- la procédure lors de l'entrée ou de la sortie d'un actionnaire ;
- l'interdiction de faire concurrence à l'entreprise ;
- la répartition des tâches au sein de la société ;
- les droits liés à la modification du capital ;
- les procédures liées aux droits de vote suite à l'achat ou à la revente d'actions ;
- la représentation des actionnaires au conseil d'administration ;
- la politique de dividende.



La convention d'actionnaires ne concerne que les rapports entre les actionnaires de la société, ainsi qu'entre les actionnaires et la société, mais en aucun cas la société elle-même. La convention d'actionnaires est complémentaire aux statuts. Contrairement à ceux-ci :

- elle peut rester confidentielle. Son contenu peut n'être connu que par les signataires ;
- elle peut être appliquée uniquement par les signataires, et non par les autres actionnaires de la société ;
- elle peut être modifiée simplement et en tout temps par les signataires, contrairement aux statuts qui requièrent un vote lors de l'assemblée générale.

La convention d'actionnaires permet ainsi de créer un rapport contractuel, que ce soit entre tous les actionnaires ou entre une partie d'entre eux. Il est donc important qu'elle intègre également des clauses sur les sanctions applicables en cas de non-respect des engagements. Comme le droit suisse laisse une grande liberté en matière de droit des contrats, les conventions d'actionnaires peuvent être extrêmement variées. Si la convention n'est soumise à aucune forme particulière, il est toutefois recommandé de la mettre par écrit et de se faire conseiller par un spécialiste lors de sa réalisation.

---

### **Pour plus d'informations :**

Art. 626-627 du Code des obligations (CO) concernant les statuts.

Héritier Lachat A., « Les conventions d'actionnaires : quelques exemples pratiques », in : *Les successions dans les entreprises*, Lausanne, 2006.

Reymond P., « Quelques réflexions sur les conventions d'actionnaires », in : *Aspects actuels du droit de la société anonyme*, Lausanne, 2005.

## TÉMOIGNAGE – RÉMI WALBAUM

# LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Rémi Walbaum, cofondateur de LeShop.ch, Usability Science, Axe Communication et Fleur de Pains, actuellement directeur administratif et opérationnel à l'École hôtelière de Lausanne, professeur d'entrepreneuriat à HEC Lausanne et administrateur à la CGN.

### Pourquoi vous êtes-vous lancé dans le domaine de la boulangerie en créant l'entreprise Fleur de Pains ?

En 2005, après avoir (co-)fondé plusieurs entreprises dans le secteur des nouvelles technologies, je souhaitais me lancer dans un nouveau projet d'entreprise répondant à quatre objectifs : prendre du plaisir, ne pas devoir faire d'éducation client, avoir une clientèle récurrente et ne pas être menacé par les Chinois ou les Indiens. C'est pourquoi j'ai travaillé au lancement de l'entreprise Fleur de Pains active dans la boulangerie artisanale.

### La croissance de l'entreprise a été très rapide, est-ce que cela a posé des problèmes ?

Cinq ans après sa création, la société comptait déjà 120 employés et représentait 20% de parts de marché sur Lausanne avec un chiffre d'affaires de 12 millions de francs. Cette croissance rapide a nécessité l'apport de nouveaux capitaux, notamment en raison du montant des investissements nécessaires dans ce domaine d'activité. Dans ce type de situation, le risque est alors que le fondateur perde progressivement le contrôle de sa société.

### Que s'est-il passé dans votre cas et quels conseils pourriez-vous donner aux entrepreneurs ?

En 2010, après plusieurs augmentations de capital, je ne possédais plus que 46% du capital de la société. Sans rentrer dans les détails sur les conflits stratégiques, j'ai été poussé vers la sortie lors de l'assemblée générale.

L'ouverture ou l'augmentation du capital doit donc être très bien réfléchi et préparée. Une discussion approfondie entre actionnaires est nécessaire sur leurs intentions, qui évoluent constamment en fonction de leurs propres intérêts et non en fonction de ceux de l'entreprise dans laquelle ils investissent. Il faut être conscient que les rapports de force font que le capital majoritaire gagne toujours en cas de divergence.

Globalement, la principale difficulté pour l'entrepreneur est de trouver le bon compromis entre le financement, la croissance forte et le maintien de son contrôle dans l'entreprise. Le schéma de la croissance organique reste le meilleur si l'on veut garder le contrôle.

## La charte familiale

Q 3

La situation des entreprises familiales constitue un cas complexe en termes de conciliation d'intérêts entre actionnaires. En effet, les actions de l'entreprise sont réparties entre les différents membres d'une même famille dont les attentes peuvent être très différentes. Il faut alors adapter la convention d'actionnaires aux caractéristiques d'une entreprise familiale afin de conclure une charte familiale.

En fonction de sa situation, chaque famille a des besoins spécifiques en termes de gestion et de contrôle de ses intérêts dans l'entreprise. La réalisation d'une charte familiale permet de définir et de regrouper les objectifs et les valeurs de la famille par rapport à l'entreprise. Elle permet aussi d'énoncer des règles concernant le comportement de la famille dans les situations pouvant créer des tensions importantes entre ses membres, telles que la détermination de la rémunération des membres actifs ou les règles de succession (voir ci-après le contenu de la charte familiale, p. 19).



À partir d'une certaine taille et d'une certaine complexité, il peut également être utile de constituer une assemblée familiale qui intègre la famille dans son ensemble, à l'instar de l'assemblée générale qui regroupe l'ensemble des actionnaires. L'assemblée familiale offre alors un espace de discussion et de décision concernant l'entreprise. Elle peut également adopter et modifier la charte familiale en fonction de l'évolution des valeurs de la famille. Par exemple, il est possible d'intégrer des annexes, telles qu'un règlement de succession et de transmission de l'entreprise.

Selon la situation et la tradition familiale, l'assemblée familiale peut se composer non seulement des propriétaires directs de l'entreprise, mais aussi de leurs conjoints et de leurs enfants. Si nécessaire, les grandes familles peuvent constituer un conseil de famille composé de représentants de l'assemblée familiale, afin d'assurer le lien entre la famille et l'entreprise.

Grâce à la création d'une charte familiale, la tenue d'une assemblée familiale ou encore la constitution d'un conseil de famille, la transmission des valeurs et du patrimoine familial aux générations futures sera favorisée et la pérennité de l'entreprise assurée.

---

### **Pour plus d'informations :**

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

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

## Définition des objectifs de la famille :

- Que souhaite réaliser la famille par le biais de l'entreprise ?
- Qui doit participer à l'entreprise, à quel stade et comment ?
- Qui est amené à bénéficier de l'entreprise et comment ?
- Quelles sont les attentes de la famille par rapport au développement de l'entreprise ? Il s'agit notamment du degré d'autofinancement et d'indépendance financière, de la répartition des bénéfices, ainsi que de la capacité et de la volonté d'investissement.
- Quel rôle la famille doit-elle jouer dans l'entreprise ? Il s'agit de définir l'engagement et la collaboration de la famille dans la conduite de l'entreprise, le choix des personnes occupant les postes de direction et la priorité devant être accordée aux membres de la famille.

## Définition des valeurs de la famille :

- La famille passe-t-elle avant l'entreprise ou l'inverse ?
- Quelle culture d'entreprise est-elle souhaitée et vécue ?
- Quel engagement la famille et l'entreprise familiale prennent-elles vis-à-vis du public (responsabilité sociale d'entreprise, sponsoring, etc.) ?
- Quelles sont les exigences de la famille s'agissant de la qualité des prestations ?

## Outils et procédures pour atteindre les objectifs et les valeurs définis :

- Comment la famille doit-elle s'organiser ? Cela comprend l'organisation et les tâches de l'assemblée familiale et du conseil de famille, ainsi que l'intégration et la participation de la génération suivante.
- Comment les décisions sont-elles prises ?
- Comment la charte familiale peut-elle être modifiée ?
- Qui fixe la rémunération des membres de la famille actifs dans l'entreprise ?
- Comment la famille communique-t-elle à l'interne et avec l'extérieur ?
- Comment la succession est-elle organisée ?
- Existe-t-il un « plan de secours » en cas de défaillance inattendue du chef d'entreprise ?
- Quelle est l'attitude à adopter en cas de conflit ?
- Quelle est l'attitude à adopter vis-à-vis de membres de la famille faisant partie d'une minorité ou souhaitant quitter l'entreprise ?

# Organiser et contrôler la gestion de la société

L'organisation et le contrôle de l'entreprise, ainsi que les comportements des acteurs qui en découlent, sont des éléments essentiels d'une bonne gouvernance. Si tous les acteurs internes et externes à l'entreprise et les dispositifs mis en place sont sollicités pour faire vivre une gouvernance de qualité, c'est le conseil d'administration qui doit en être l'instigateur et le moteur.

## Conseil d'administration

Il y a une grande méconnaissance des rôles, obligations et responsabilités des membres d'un conseil d'administration. Cela provient notamment d'une fausse image, largement répandue, qui définit la fonction d'administrateur comme un poste bien rémunéré avec peu de travail et aucune prise de risque. Or, la réalité de fait et de droit est très éloignée de cette vision. L'engagement au sein d'un conseil d'administration exige des compétences et du temps. Il implique aussi un degré élevé de responsabilité. Devenir administrateur ne doit pas être une décision prise à la légère.

Le conseil d'administration est bien plus qu'un organe imposé par la loi pour les sociétés anonymes (art. 707 CO). Il joue un rôle essentiel découlant de ses attributions et de son rôle central à la fois de décision et de médiation entre la direction et l'assemblée générale.

### Q 4

Les attributions du conseil d'administration comprennent trois fonctions principales: la fonction stratégique et décisionnelle, la fonction de surveillance et la fonction organisationnelle.

## Fonction stratégique et décisionnelle

La première mission du conseil d'administration est de définir les grands axes stratégiques et de s'assurer qu'ils sont en accord avec les objectifs à court et à long terme de l'entreprise et avec son environnement actuel et futur. Souvent, le conseil d'administration est informé mais impliqué de manière insuffisante dans les questions et décisions stratégiques. Certes, l'élaboration de la stratégie se fait le plus souvent en partenariat avec la direction générale afin d'introduire

dans la réflexion une vision du « terrain », mais le rôle du conseil d'administration ne s'arrête pas à la fixation des objectifs. Il doit également mettre en œuvre les moyens permettant de les atteindre et contrôler la mise en pratique de la stratégie.

En accord avec la législation suisse et les statuts de la société, le conseil d'administration peut déléguer des tâches de gestion opérationnelle à la direction générale. Cette délégation devrait faire l'objet d'un contrat écrit ou figurer de manière formelle et précise dans le règlement d'organisation (art. 716b CO). Cette délégation ne concerne pas la surveillance et la haute direction qui sont des attributs inaliénables du conseil d'administration (art. 716a CO).

Q 5

En cas de mauvaise gestion avérée de la société, les administrateurs sont indéfiniment responsables des dettes sur leurs biens personnels, à condition bien sûr que la mauvaise situation financière de l'entreprise, voire sa faillite, leur soient attribuables en raison de manquements à leurs devoirs. Notons que les administrateurs qui sont impliqués dans la gestion de l'entreprise n'ont, la plupart du temps, pas droit aux allocations de chômage en cas de cessation des rapports avec l'entreprise, car ce sont généralement des mandataires indépendants et non des salariés.

## Fonction de surveillance

Le conseil d'administration assure la surveillance de la direction afin de prévenir et de corriger les dysfonctionnements et dérives éventuels (art. 716a al. 1 CO). Il supervise la direction. Il s'agit de contrôler que le travail soit effectué dans les règles, que la stratégie soit appliquée, que les informations soient transmises au conseil d'administration et aux autres organes de l'entreprise dans les délais prévus, et que les décisions prises intègrent une analyse de risque et privilégient une vision à long terme. Le conseil d'administration propose l'organe de révision à l'assemblée générale des actionnaires et rend compte aux actionnaires des prestations du conseil et de la direction.

Le déploiement d'une gestion des risques efficiente est également du ressort du conseil d'administration. Cette démarche doit s'effectuer au niveau global de l'entreprise, mais l'impulsion doit émaner du conseil d'administration. Le système mis en place doit correspondre à la taille, à la structure et à la complexité du modèle d'affaires de la société et garantir que l'entreprise ne prend que des risques calculés.

Le conseil d'administration est le garant du respect des lois, des règlements et des règles d'éthique. Dans une optique de bonne gouvernance, son comportement donne le ton de la conduite des affaires dans l'entreprise et contribue à un climat de confiance à l'interne. Il doit donner une image d'intégrité et de respect de la légalité vis-à-vis des autorités publiques et des autres parties prenantes.

## Fonction organisationnelle

Le conseil d'administration définit aussi les principes de la comptabilité générale et du contrôle financier, organise le système de contrôle interne et la gestion des risques. Il veille à l'adéquation des ressources financières, humaines et techniques par rapport à l'organisation prévue. Il s'assure du meilleur équilibre possible entre les objectifs, l'organisation et les moyens mis à disposition.

Le conseil d'administration recrute, nomme et révoque les membres de la direction générale. Il est particulièrement attentif aux compétences, à l'expérience et au charisme nécessaires pour remplir les obligations liées aux fonctions de direction. Le conseil d'administration planifie également la succession pour les membres du conseil et de la direction.

## Composition

Le conseil d'administration devrait comprendre des membres hommes et femmes, indépendants, compétents, expérimentés, engagés et dignes de confiance. Le conseil d'administration devrait rassembler des qualités et des compétences variées pour assurer une évaluation la plus diversifiée et complète possible des situations et une prise de décision équilibrée qui intègre les intérêts des clients, des propriétaires et du personnel.

Le nombre de membres du conseil d'administration doit dépendre de la taille et de la complexité de l'entreprise. Il vaut mieux un conseil restreint, compétent et qui s'investit avec au minimum un ou deux membres externes (le cumul des fonctions de direction et d'administration étant fréquent dans les PME) qu'une structure plus large et moins bien organisée. La nomination et la révocation des administrateurs





sont du ressort des actionnaires, droit qu'ils exercent lors de l'assemblée générale. Les candidats leur sont proposés par le conseil d'administration et leur mandat devrait durer de un à deux ans.

Pour pouvoir effectuer un travail de qualité et ainsi remplir leurs obligations, les administrateurs doivent :

- présenter les compétences nécessaires pour siéger au conseil, notamment en comptabilité et finance ;
- mettre à disposition du temps pour répondre aux obligations que requiert leur fonction. Le travail que doivent fournir les administrateurs ne s'arrête pas à la participation aux séances. Il faut préparer, analyser et suivre les dossiers de façon pertinente et critique.

Le conseil d'administration doit se réunir régulièrement, au minimum quatre fois par année. Si nécessaire, d'autres séances peuvent être planifiées.

Selon la taille de l'entreprise, des comités chargés de tâches spécifiques, tels que le comité d'audit, le comité de rémunération ou le comité de nomination, peuvent être créés par le conseil d'administration. Ils l'assistent dans le traitement de questions spécifiques mais la responsabilité est conservée par le conseil d'administration.

### Processus décisionnel

Afin que les décisions soient prises dans des conditions optimales, il est nécessaire de mettre en place les meilleures procédures possibles, notamment en répondant aux questions proposées ci-dessous :

- **Obtenir les informations et les données de la direction générale ;**  
qui est en charge de cette remontée d'information ? Qui définit les données qu'il est nécessaire de transmettre et celles qui n'ont pas de valeur ajoutée ? Sous quelle forme et dans quel délai cette information est-elle transmise ?
- **Définir les rôles et responsabilités de chaque administrateur ;**  
qui est en charge de quelles activités ?
- **Définir l'organisation et le fonctionnement du conseil ;**  
qui est responsable de cette tâche ? Quand doit-elle être effectuée ? Quelle est sa finalité ? Comment doit-elle être faite et dans quel délai ?

---

Est considéré comme administrateur indépendant toute personne dont l'opinion n'est soumise à aucune influence dans ses relations avec les actionnaires, le conseil d'administration ou la direction générale.

Binder A., Dubs R. et autres, *Best Practice pour les PME (BP-PME) : Recommandations pour la conduite et la surveillance des petites et moyennes entreprises*, St-Gall, 2009.

**Q 6**

Il est recommandé de créer un règlement d'organisation qui établit les droits et les devoirs des membres du conseil d'administration, ainsi que les modalités de fonctionnement du conseil, soit :

- la composition du conseil d'administration (nombre, indépendance, compétences);
- les tâches et compétences des administrateurs ainsi que la délégation des tâches à la direction;
- le cumul et la durée des mandats;
- l'information remise au conseil d'administration;
- la liste des affaires nécessitant l'approbation du conseil et les conditions de la prise de décision;
- l'autorisation des signatures;
- la fréquence des réunions, l'élaboration et la diffusion des procès-verbaux, des listes d'actions à prendre;
- les dispositions concernant la communication interne et externe;
- les règles relatives au traitement des conflits d'intérêts.

**Rôle du président**

Un administrateur, si possible indépendant, doit être élu par les membres du conseil d'administration à la fonction de président.

Le président :

- assure la direction du conseil d'administration;
- prépare et dirige les séances du conseil d'administration;
- veille à la transmission de l'information aux administrateurs;
- garantit que les décisions prises et leur exécution soient en conformité avec la loi et les statuts de l'entreprise;
- instaure une culture de confiance réciproque dans la communication interne et externe.

## Évaluation de la performance du conseil d'administration

L'évaluation et la surveillance du conseil d'administration est du ressort de l'assemblée générale, mais il est fortement recommandé que le conseil effectue également son auto-évaluation. Le code suisse de bonne pratique préconise que cette évaluation soit annuelle, mais pour les PME, il est envisageable de la réaliser sur une base bisannuelle. Le conseil d'administration doit s'interroger :

- sur ses compétences : manque-t-il une compétence-clé au sein du conseil ?
- sur l'indépendance de ses membres : y a-t-il des conflits d'intérêts ?
- sur la préparation de la relève : quelles sont les personnes qui pourraient reprendre le flambeau ?

Il procède à cette évaluation avec ou sans le concours d'un conseiller externe et selon des critères définis à l'avance, notamment les objectifs fixés au conseil pour l'année ou les deux années écoulée-s.



### Pour plus d'informations :

Art. 707-726 du Code des obligations (CO) concernant le conseil d'administration.

Binder A., Dubs R. et autres, *Best Practice pour les PME (BP-PME) : Recommandations pour la conduite et la surveillance des petites et moyennes entreprises*, St-Gall, 2009.

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.

Middlenext, *Code de gouvernance d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites*, Paris, 2009.

## TÉMOIGNAGE – DOMINIQUE FREYMOND

# L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, « LE FOU DU ROI »

Dominique Freymond, administrateur indépendant de plusieurs entreprises (Sterci SA, Corti SA, La Poste Suisse, SolvAxis SA) depuis 1998. Associé de management & advisory services ltd, cabinet de conseil en stratégie et gouvernance d'entreprise.

### Quel est votre rôle au sein du conseil d'administration de SolvAxis SA ?

Depuis janvier 2010, je préside le conseil d'administration de SolvAxis SA, une PME établie à Sonceboz, dans le Jura bernois, qui développe des logiciels de gestion pour d'autres PME. Mis à part mon expérience dans la gouvernance d'entreprise et les technologies de l'information, une des raisons principales de mon élection a été le fait que je suis un administrateur indépendant. Cela est notamment dû au fait que les actionnaires de cette entreprise sont d'un côté deux fonds d'investissement, et de l'autre la direction et les collaborateurs. Leurs attentes et intérêts pouvant différer tant sur le plan financier que dans l'horizon temporel, mon rôle est avant tout de préserver les intérêts supérieurs de l'entreprise et de tout faire pour assurer sa pérennité.

### Qu'est-ce que votre statut d'administrateur indépendant apporte à l'entreprise ?

Comme indépendant, je peux représenter des intérêts autres que ceux des actionnaires. J'apporte des points de vue, mais aussi des approches différentes.

Idéalement, cela m'amène à poser les bonnes questions, à permettre que les vrais problèmes ou les non-dits soient abordés, donc à jouer un peu le rôle du fou du roi.

En situation de crise ou de conflit, cela me permettrait d'avoir du recul et de garder le cap sur les intérêts supérieurs de l'entreprise, sa mission et ses valeurs. Je peux aussi être un facilitateur dans les divergences d'idées et d'opinions.

### Quelles sont les conditions pour pouvoir être un administrateur indépendant ?

L'administrateur indépendant ne doit pas dépendre de ses honoraires d'administrateur. Mais il doit surtout rester indépendant d'esprit et bénéficier d'un égo équilibré. Son rôle d'administrateur ne doit pas lui être indispensable pour exister socialement. Au-delà de ces contingences, c'est un métier qui n'est pas encore reconnu officiellement mais qui est passionnant.

## Comité consultatif

Q 7

L'entreprise peut se doter, si elle le désire, d'un comité consultatif, aussi appelé conseil d'avis ou encore « advisory board ». L'établissement de cet organe n'étant soumis à aucune obligation légale, il s'agit d'une démarche totalement volontaire qui s'inscrit dans un processus d'ouverture vers l'extérieur et d'amélioration permanente de la gouvernance.

La valeur ajoutée de ce comité est de faire bénéficier l'entreprise de son expertise et de ses compétences techniques pour la conseiller sur sa stratégie et sa gestion. Son attention se porte sur la gestion à long terme et l'équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et celui de l'actionnariat majoritaire.

Si la création d'un comité consultatif permet de pallier certains besoins de contrôle dans le cas où le conseil d'administration remplit un rôle plus juridique que fonctionnel, il ne diminue en rien les responsabilités et obligations des administrateurs. Ce comité peut faire des recommandations, mais la prise de décision, les risques qui y sont associés et les responsabilités qui en découlent sont du ressort du conseil d'administration.

Idéalement, le comité consultatif devrait être composé de plusieurs membres internes (directeurs, administrateurs, actionnaires, collaborateurs de l'entreprise) et d'au minimum deux membres externes. Pour les petites sociétés, on peut imaginer un conseil d'avis à deux membres externes. Des réunions devraient avoir lieu au moins quatre fois par an.

### Pour plus d'informations :

*Code Buisse II, Corporate governance : recommandations à l'attention des entreprises non cotées en bourse, Bruxelles, 2009.*

## Direction générale

Q 8

Alors que le conseil d'administration définit les grands axes stratégiques et contrôle la mise en œuvre de cette stratégie, la direction l'élabore dans le détail et l'exécute. La direction générale est chargée de la gestion opérationnelle de l'entreprise, et plus particulièrement de l'évolution des résultats financiers. Elle dirige les opérations journalières en se basant sur les objectifs stratégiques fixés par le conseil d'administration et son analyse des données du « terrain ». Le contrôle des activités opérationnelles fait également partie de ses prérogatives, notamment au moyen du suivi d'indicateurs de performance. La direction générale est plus proche des processus opérationnels et est souvent mieux informée que le conseil sur la marche des affaires. Le partage des informations avec le conseil et la collaboration avec ce dernier sont donc essentiels.

Principales tâches et responsabilités de la direction :

- développement des aspects opérationnels de la stratégie ;
- mise en application de la stratégie ;
- gestion des opérations courantes ;
- actualisation des données financières ;
- transmission des informations, notamment financières, au conseil d'administration ;
- communication sur les aspects opérationnels ;
- contrôle de la performance des activités.

### Pour plus d'informations :

MiddleNext, *Code de gouvernance d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites*, Paris, 2009.

Il est possible, pour des raisons liées à la structure ou à la taille de la PME, que les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général soient cumulées. Dans ce cas, des mesures doivent être prises afin d'adapter le contrôle. L'exécution et la surveillance d'une tâche ne doivent pas être effectuées par la même personne. De même, pour que la prise de décision soit plus équilibrée, on peut inclure d'autres membres de la direction et des conseillers externes (par exemple un avocat) dans la prise de décision.

Q 9

## Rémunération

Une bonne gouvernance va de pair avec une politique de rémunération claire, équitable et transparente. Il s'agit d'un domaine relativement sensible, une bonne ou mauvaise gestion pouvant avoir des répercussions sur la motivation des employés, la prise de décision, l'image et la situation financière de la société. La rémunération des deux organes dirigeants, le conseil d'administration et la direction générale, est particulièrement délicate.

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<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> 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 Buisse 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 :

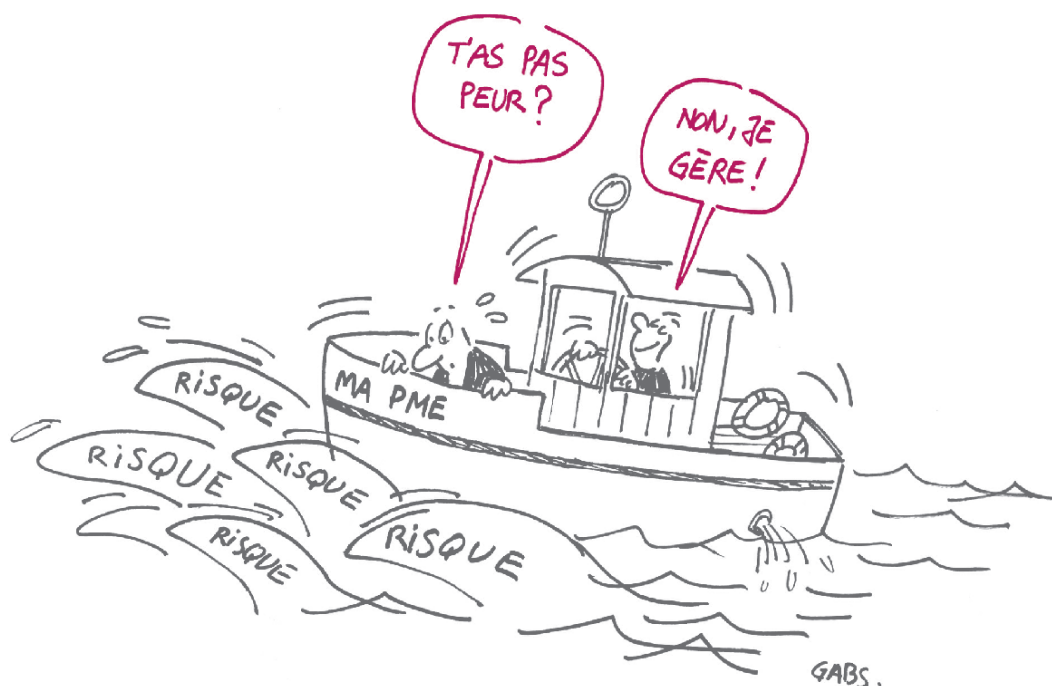
- **Stratégique**  
Est-ce que la mission et les objectifs de l'entreprise correspondent à l'environnement économique, juridique et social ?
- **Opérationnel**  
Les ressources sont-elles utilisées d'une manière efficace ?
- **Reporting**  
Le reporting des informations financières est-il fiable ?
-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

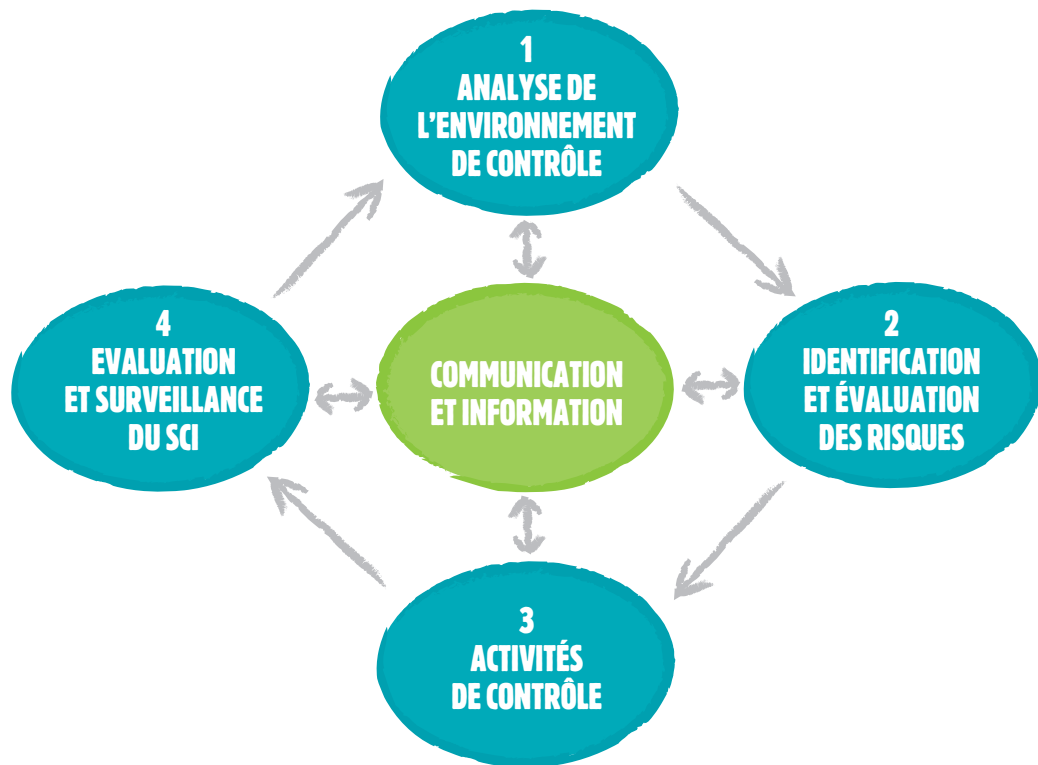
Il est important que la gestion des risques soit adaptée à la taille, à l'activité et à la structure de la société. Si elle est obsolète, des risques ne seront pas couverts, et si elle est trop complexe, cela amènera une lourdeur administrative qui atténuera son efficacité. Toute PME devrait, dans le 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** **Systeme 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
<b>ÉTENDUE DU CONTRÔLE</b>	Comptes annuels	✓	✓
	Emploi du bénéfice	✓	✓
	Existence d'un système de contrôle interne	✓	
<b>RAPPORTS</b>	Au conseil d'administration. Constat sur :		Pas de rapport
	• comptes	✓	
	• système de contrôle interne	✓	
	• résultats des contrôles	✓	
	À l'assemblée générale. Avis sur :	Rapport	Rapport succinct
	• 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. 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 détaillé 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 Philiass, 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.

## Négociation

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 Tis P., *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

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.

Q 17

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, faïtières 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'actionnariat, 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 désirent 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](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](http://www.ecgi.org/codes/documents/swiss_code_feb2008_fr.pdf).
- Ledentu Florent, Fopp Leonhard et Tis Prage, *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).
- Middlednext, *Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites*, Institut Français de Gouvernement des Entreprises, cahier n°4, Paris, 2009.  
[http://www.middlednext.com/IMG/pdf/Code\\_de\\_gouvernance\\_site.pdf](http://www.middlednext.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/affairesdentreprises/principes/texte>.

## Transmission des entreprises

- Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA), *Transmettre ou reprendre une entreprise*, 5<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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/negotiation-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](http://ge.ch/dares/developpement-durable/guide_pme-1118-3482.html).
- Centre Patronal, Fédération des Entreprises Romandes Genève et Fondation Philiat, *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](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](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, 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](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.

Les liens vers les sites ont été vérifiés en avril 2012.

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

IL FAIT SON  
AUTO-ÉVALUATION.

# QUESTIONNAIRE

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

## Concilier les intérêts des actionnaires

<b>Q 1</b>	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 ?
<b>Q 2</b>	La convention d'actionnaires				La structure de l'actionariat 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 ?
<b>Q 3</b>	La charte familiale				Comment votre famille est-elle actuellement intégrée dans la gestion de l'entreprise ?

## Organiser et contrôler la gestion de la société

<b>Q 4</b>	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 ?
<b>Q 5</b>	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 ?
<b>Q 6</b>	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 ?
<b>Q 7</b>	Le comité consultatif				Quels profils devraient avoir les membres de votre comité consultatif ? Comment le comité consultatif devrait-il être organisé ?
<b>Q 8</b>	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)

<b>Q 9</b>	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 ?
<b>Q 10</b>	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 ?
<b>Q 11</b>	Système de contrôle interne (SCI)				L'entreprise a-t-elle mis en œuvre un SCI ? Quels sont ses composants principaux ?
<b>Q 12</b>	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

<b>Q 13</b>	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 ?
<b>Q 14</b>	Communication et transparence				Quelles informations communiquez-vous actuellement ? De quelle manière et à qui ?

### Faciliter la transmission de l'entreprise

<b>Q 15</b>	Processus de transmission d'entreprise				Avez-vous prévu de transmettre votre entreprise ? Avez-vous déterminé les compétences que le repreneur devrait avoir ?
<b>Q 16</b>	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

<b>Q 17</b>	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 Bornozy 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