

**Petit déjeuner - conférence**

**LES CARACTÉRISTIQUES DE LA  
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE  
SUISSE**

**Jeudi 6 avril 2017 - Bâle**

M. Dominique FREYMOND - MAS SA  
M. Jacky GILLMANN - Losinger Marazzi



# **M. Dominique FREYMOND**

Administrateur indépendant

Exposé sur les fondamentaux de la gouvernance  
d'entreprise suisse, droits et devoirs des administrateurs

# La gouvernance en Suisse

## Caractéristiques et fonctionnement

**Dominique-Alain Freymond**

# Dominique-Alain Freymond

**Experience - Expertise - Perspective**



# Dominique-Alain Freymond

---

**Dominique Freymond**

Partner

Tel. : +41 79 406.34.28

[dominique.freymondt@mas-ltd.ch](mailto:dominique.freymondt@mas-ltd.ch)



**elegant solutions for complex issues, since 2003**

management & advisory services ltd

P.O. Box 422

8703 Erlenbach/Zurich, Switzerland

Tel. +41 43 233 70 79

[www.mas-ltd.ch](http://www.mas-ltd.ch)

# Introduction

---

## Quelques caractéristiques du point de vue de l'administrateur

- I. La gouvernance d'entreprise en Suisse
- II. Quelques caractéristiques de la SA
- III. Le métier d'administrateur

# I. La gouvernance d'entreprise en Suisse

## Introduction générale



- Un tournant en 2002
- Définition
- Périmètre général
- Suis-je conforme ?
- L'initiative Minder
- Révision du CO





# Lois et règlements

---

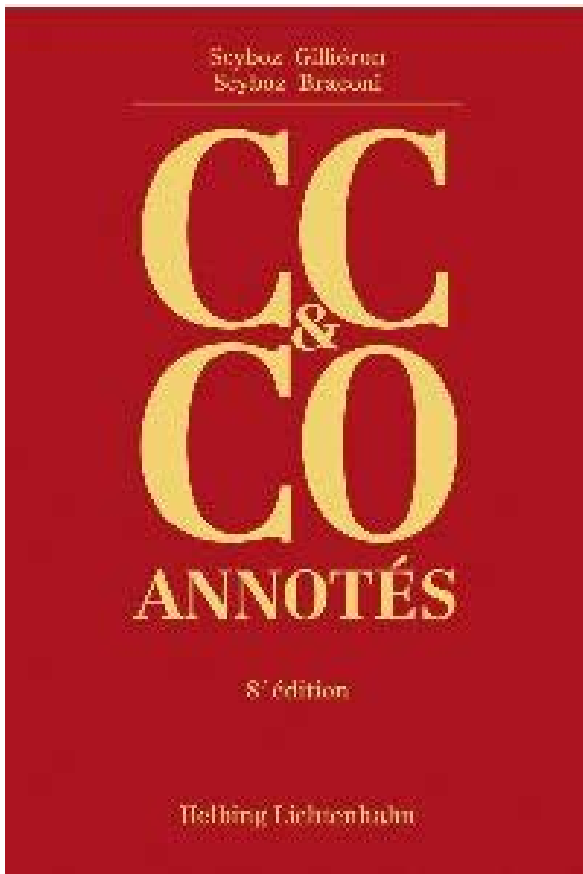
## Les éléments de la base légale suisse

- **Code des obligations (CO)** - Titres 26 à 30: société anonyme; société à responsabilité limitée; société coopérative; registre du commerce
- **Code civil suisse (CC)** - Titre 2: Des personnes morales
- Droit des sociétés boursières: **Loi fédérale sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières** du 24 mars 1995 (LBVM) et règlement de cotation de la Bourse suisse (RC)
- **Directive SWX** concernant les informations relatives au Corporate Governance entrée en vigueur le 1er juillet 2002 et basée sur l'art 1, 3 et 64 du règlement de cotation
- Autres textes législatifs sur le plan fédéral (par exemple: loi sur la fusion, Ordonnance sur le registre du commerce, loi sur la surveillance de la révision, etc.) et cantonal
- Lois et règlements spécifiques à l'activité de l'entreprise. Par exemple dans le domaine de la banque, de l'assurance ou de l'électricité
- Jurisprudence



# Un tournant en 2002

## Autorégulation avec le Code Suisse de bonnes pratiques (CSBP)



Loi fédérale sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières + Directives SWX + ...

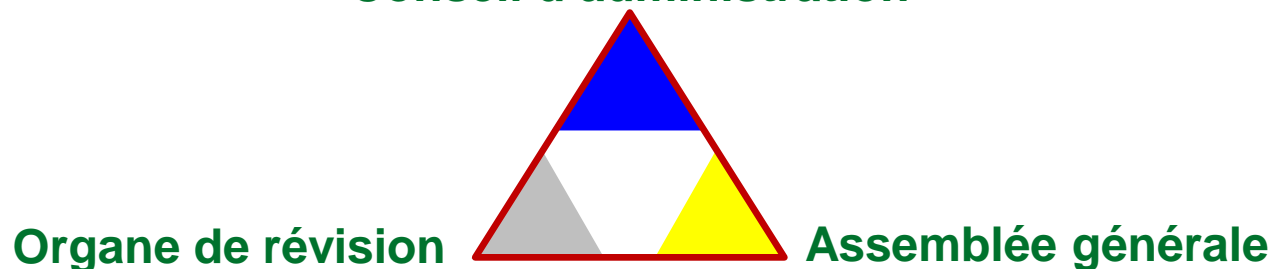
# Définition

## Selon le code suisse de bonne pratique (2014)

«Le gouvernement d'entreprise désigne l'ensemble des principes qui, tout en maintenant la capacité de décision et d'efficacité, visent à instaurer au plus haut niveau de l'entreprise, dans l'intérêt des actionnaires, la transparence et un rapport équilibré entre les tâches de direction et de contrôle»

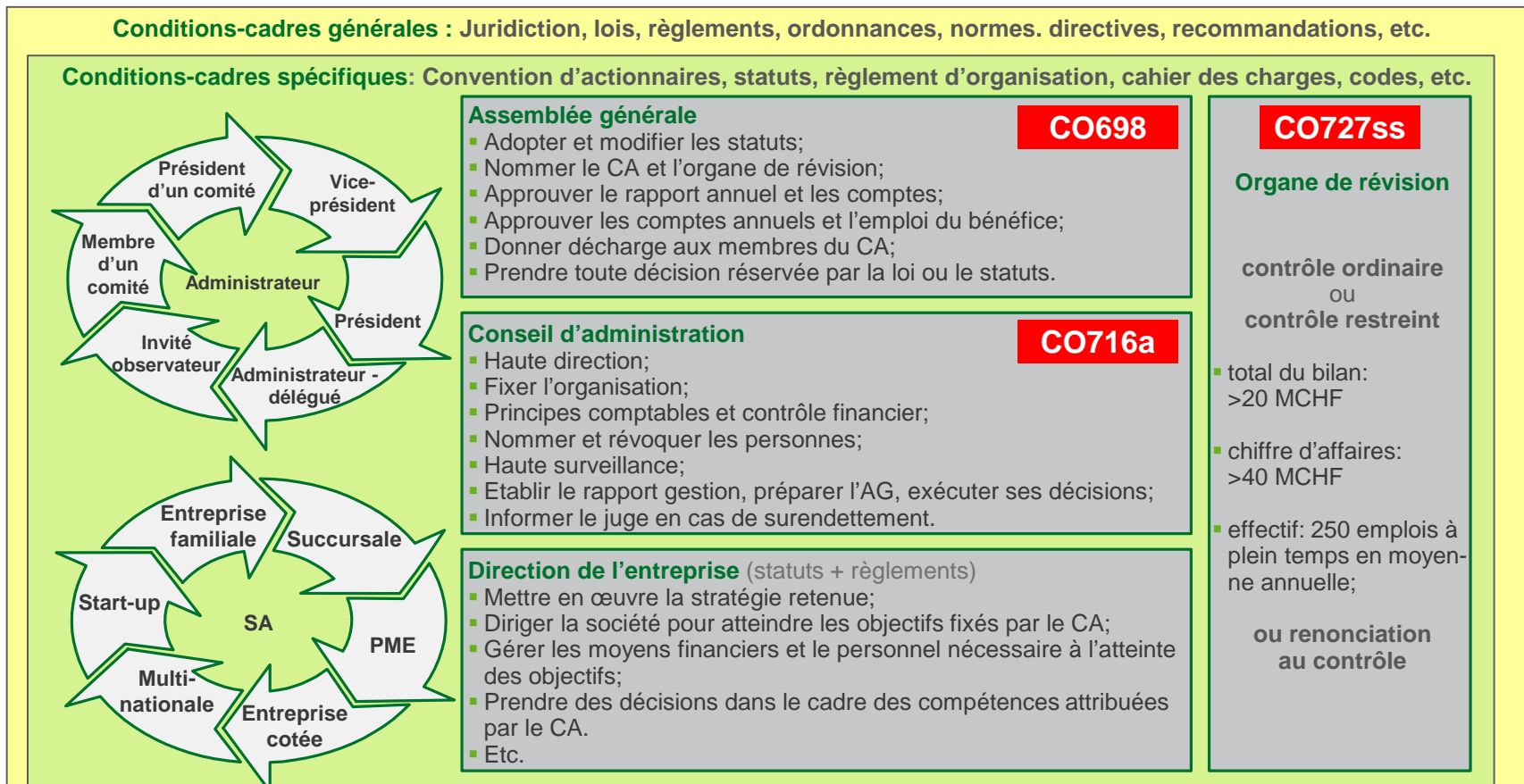
«Le gouvernement d'entreprise englobe toutes les questions d'organisation et de structures qui sont en rapport direct ou indirect avec la protection des actionnaires». Il concerne trois organes officiels:

### Conseil d'administration



# Périmètre général

## Conditions-cadres suisses, selon le Code des Obligations



# Suis-je conforme ?

au code des obligations et aux règles de bonne pratique ?

- Forme juridique de l'entreprise
- Secteur d'activité
- Profil des actionnaires/propriétaires
- Structure de l'actionnariat
- Composition du conseil
- Personnalités impliquées
- Cotation en bourse

**ÇA DÉPEND !**

**IL N'Y A PAS DE  
VÉRITÉ ABSOLUE**



# L'initiative Minder

**Une votation populaire acceptée par 67,9 % des votants !**



- ▶ 1er janvier 2014. Ordonnance provisoire exigeant le vote chaque année sur les rémunérations des membres des organes dirigeants et l'interdiction des indemnités de départ, etc.

# Révision du droit de la société

## Projet du Conseil fédéral du 23 novembre 2016

### Renforcer les droits des actionnaires pour mettre en œuvre l'initiative populaire contre les rémunérations abusives

- Transfert au niveau de la loi les dispositions de l'ordonnance contre les rémunérations abusives (ORAb) adoptée pour mettre en œuvre provisoirement l'art. 95, al. 3, de la Constitution.

### Seuils de représentation des sexes

- Les conseils d'administration devront compter au minimum 30 % de femmes et les directions 20 % dans un délai de 5, respectivement 10 ans.
- En cas de non-respect de ces proportions, les sociétés devront, dans leur rapport de rémunération, en exposer les raisons de même que les mesures pour y remédier (**comply or explain**).

### Quelques assouplissements et simplifications.

- Renforcement du droit des actionnaires, dont un droit aux renseignements en dehors de l'AG;
- Possibilité de libeller le capital d'une SA dans une monnaie étrangère;
- Possibilité de faire des distributions de dividende intermédiaire;
- Tenue d'AG virtuelles sous forme électronique.

### Transparence renforcée dans le secteur des matières premières

- Les grandes sociétés actives dans l'extraction de matières premières devront déclarer dans un rapport publié par voie électronique les paiements effectués au profit de gouvernements à partir de 100 000 francs par année.



# II. Quelques caractéristiques de la SA

## La société anonyme de droit suisse



- Diversité des formes juridiques
- Le modèle dualiste
- Le P<sup>3</sup>
- 4 principales responsabilités
- 3 défis universels
- Composition
- Evolution générale

# Diversité des formes juridiques

**274 SA cotées représentent 20 % des emplois**

Forme juridique	Nombre de PME	Nombre d'employés
individuelle	326'203	670'858
<b>Société anonyme (SA)</b>	<b>109'783</b>	<b>1'503'013</b>
<b>Société à responsabilité limitée</b>	<b>81'614</b>	<b>360'758</b>
Société simple	11'123	44'661
Association	10'520	114'356
Société en nom collectif	8'066	35'001
Société coopérative	3'313	41'853
Fondation	1'664	63'310
Société en commandite	1'227	6'702
Société en commandite par actions	6	140
Autres	2'783	58'517
<b>Total</b>	<b>556'302</b>	<b>2'899'169</b>

Sociétés anonymes	Nombre de PME	Nombre d'employés
<249 employés (PME)	109'783	1'503'013
>250 employés (ETM et grandes entreprises)	1'517	1'353'693
dont cotées en bourse (SIX, BX)	274	>350'000







# Principales formes juridiques

---

## Les deux structures juridiques les plus courantes: SA et Sàrl

### L'entreprise individuelle pour se lancer en solo

Parmi les options disponibles, l'entreprise individuelle est l'une des formes juridiques favorites des entrepreneurs. D'un point de vue juridique, cette forme est préconisée lorsqu'une seule personne physique exerce une activité commerciale, c'est-à-dire qu'elle gère un commerce ou une société.

### La société à responsabilité limitée (Sàrl)

La société à responsabilité limitée (Sàrl) est un mélange de société anonyme et de société en nom collectif. Grâce au capital minimum de CHF 20'000 seulement, elle gagne en importance.

### La société anonyme (SA), l'un des modèles les plus courants

Une société anonyme peut être constituée par une ou plusieurs personnes physiques ou juridiques. Celles-ci apportent un certain capital qui est divisé en sommes partielles (les actions). Avec la raison individuelle, la société anonyme est la forme juridique la plus fréquente en Suisse. Elle offre également aux petites entreprises de nombreux avantages.

### Les avantages de la société en nom collectif

Lorsque deux ou plusieurs personnes physiques s'associent afin d'exploiter ensemble une entreprise selon les règles commerciales, on parle de société en nom collectif. Tout comme pour la raison individuelle, la raison sociale doit contenir le nom d'un ou de plusieurs associés.

Extraits de: [www.kmu.admin.ch/kmu-gruenden/03153/03190/index.html?lang=fr](http://www.kmu.admin.ch/kmu-gruenden/03153/03190/index.html?lang=fr)

# Quelques caractéristiques

**Trouver la structure la plus adéquate à vos moyens et ambitions**

	Raison individuelle	Sàrl	SA	Société en nom collectif
Responsabilité des actionnaires	✓	x	x	✓
Capital minimum	x	20'000	100'000	x
Capital payé en espèces	x	✓	✓	✓
Constitution par apport en nature	x	✓	✓	x
Création par un seul fondateur	✓	✓	✓	x
Nombre illimité d'associés	x	✓	✓	✓
Obligation de s'inscrire au registre du commerce	i	✓	✓	i
Nécessité de faire recours à un notaire	x	✓	✓	x
Déclaration fiscale séparée	x	✓	✓	x

✓ = oui, x = non, i = informer

Extraits de: [www.startups.ch/fr/sinformer/questions-juridiques/formes/](http://www.startups.ch/fr/sinformer/questions-juridiques/formes/)

# Bases formelles pour une société anonyme

## Avant tout, régler vos relations futures entre actionnaires

### Convention ou pacte d'actionnaires

Un pacte peut lier tout ou partie des actionnaires afin de s'accorder sur les règles d'administration et de gestion concertée de l'entreprise, les droits et obligations des parties signataires, les modalités de cession des actions ainsi que l'exercice des droits en découlant, de façon générale, les relations entre les signataires. Ces aspects **ne sont pas** traités par le conseil d'administration.

### Statuts (CO 626)

Les statuts sont obligatoires et doivent préciser la raison sociale et le siège de la société, son but, le montant du capital action et des informations détaillées concernant les actions, l'assemblée générale, les organes et la forme à observer pour les publications.

### Règlement d'organisation (CO 716b)

Le règlement permet la délégation de tout ou partie de la gestion à un ou plusieurs des membres du conseil d'administration ou à des tiers. « Ce règlement fixe les modalités de la gestion, détermine les postes nécessaires, en définit les attributions et règle en particulier l'obligation de faire rapport ».

# Extraits d'un pacte d'actionnaire

## Clarifier surtout les transactions d'actions

### Article 2 : Transfert des actions

Les actionnaires s'engagent expressément à ne pas vendre, céder ou aliéner leurs actions, sauf en conformité avec les dispositions de la présente convention.

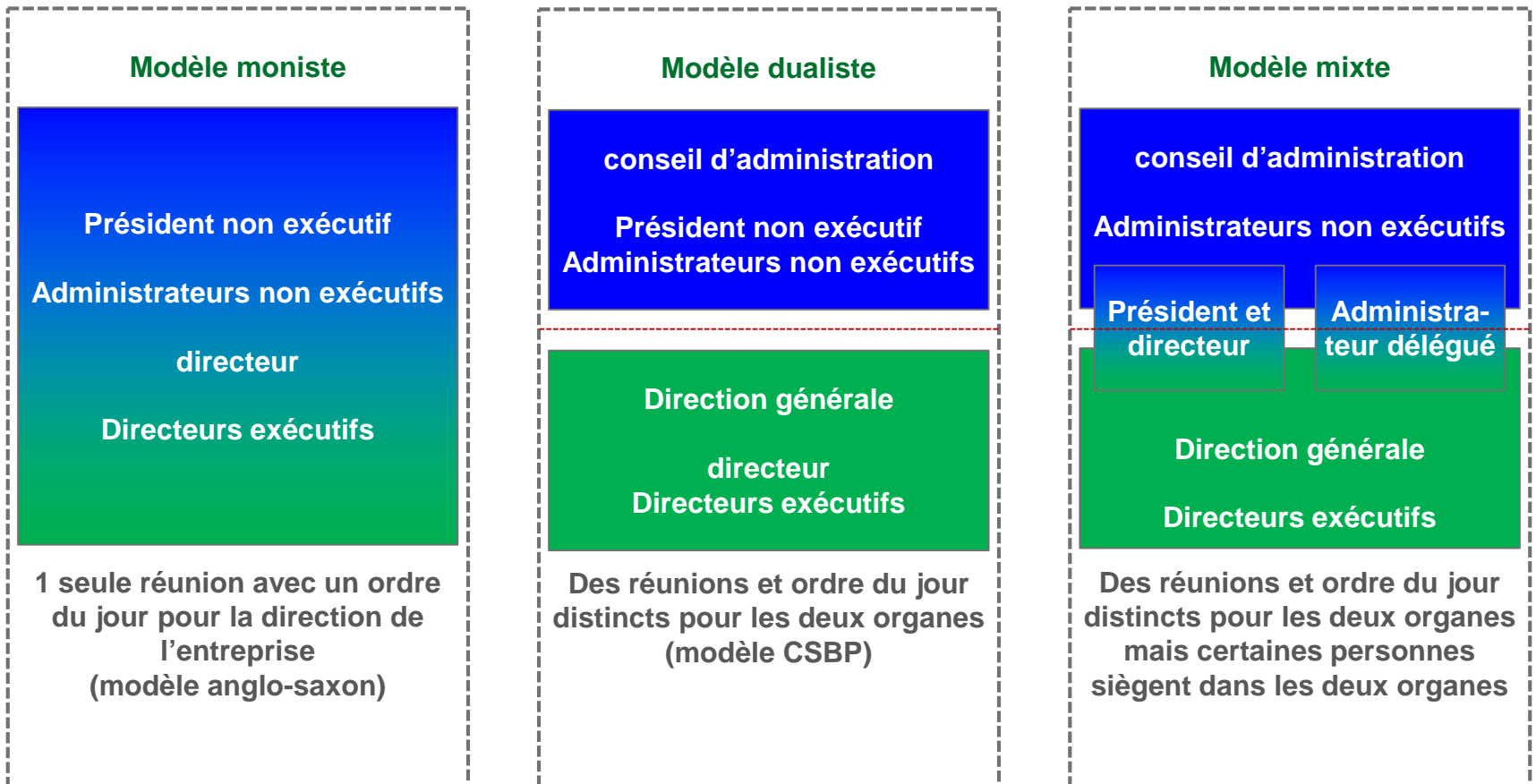
Le transfert d'actions doit s'envisager dans les différents cas suivants :

- départ à la retraite de l'actionnaire
- décès
- rupture du contrat de travail (démission ou licenciement)
- invalidité permanente d'un actionnaire
- refus ou omission de se conformer aux dispositions de la présente Convention
- volonté de récupérer son investissement dans la société XX SA, et ce pouvant s'envisager partiellement ou totalement
- insolvabilité, faillite ou saisie des actions détenues par l'actionnaire

Cette liste n'est pas exhaustive. Aussi pour tout autre cas non cité, une réunion extraordinaire des actionnaires déterminera les règles régissant le processus de transfert, soit en se référant au processus défini, soit en l'adaptant en fonction des circonstances particulières de la situation.

# Le modèle dualiste

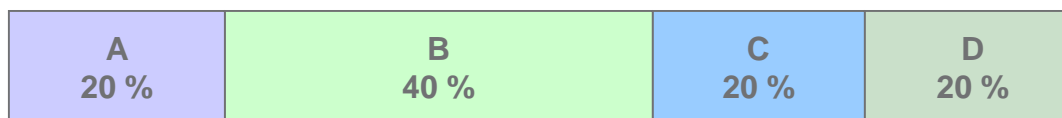
## Séparation claire des pouvoirs entre le Conseil et la Direction



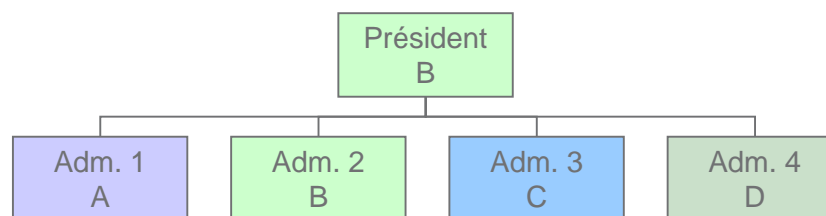
# Différentes variantes

## La composition du conseil donne des indications importantes

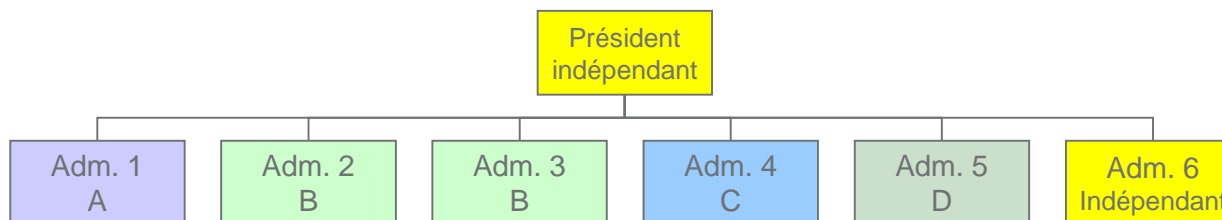
La taille et la composition du conseil, la présence de représentants des actionnaires, des parties prenantes et d'administrateurs indépendants donnent des indications importantes aux actionnaires, aux investisseurs et au marché.



Répartition du capital-actions



Variante a) conseil de 5 membres représentant uniquement les actionnaires (**représentation d'intérêts**)



Variante b) conseil de 7 membres avec 2 indépendants (**représentation de compétences**)

# Propriétaire-président et patron (P<sup>3</sup>)

A la tête de 58% des PME se trouve un P<sup>3</sup>



- Entreprise familiale de construction
- Siège à Winterthur et bureaux à Zurich
- Construit des bureaux, immeubles et maisons d'habitation
- Fondée en 1869, plus de 200 collaborateurs
- Développe des projets immobiliers et entreprend des rénovations
- Philippe Corti est le représentant de la cinquième génération
- Il est propriétaire à 100 %, président et directeur général



## Mesures d'appui

- Conseil formé de **4 administrateurs indépendants complémentaires**: un entrepreneur et président d'une entreprise familiale, un expert immobilier, un architecte et un stratège. Secrétaire du conseil = directeur financier
- Nomination d'un **vice-président capable de reprendre ad intérim** la direction en cas de besoin. Discussion ouverte sur la relève
- **Fiduciaire externe indépendante, compétente et critique**
- Quatre séances ordinaires du conseil, une journée de réflexion stratégique et deux rencontres informelles. Rapport d'activités et tableau de bord trimestriels

# La formulation juridique des attributions

## Attributions intransmissibles et inaliénables

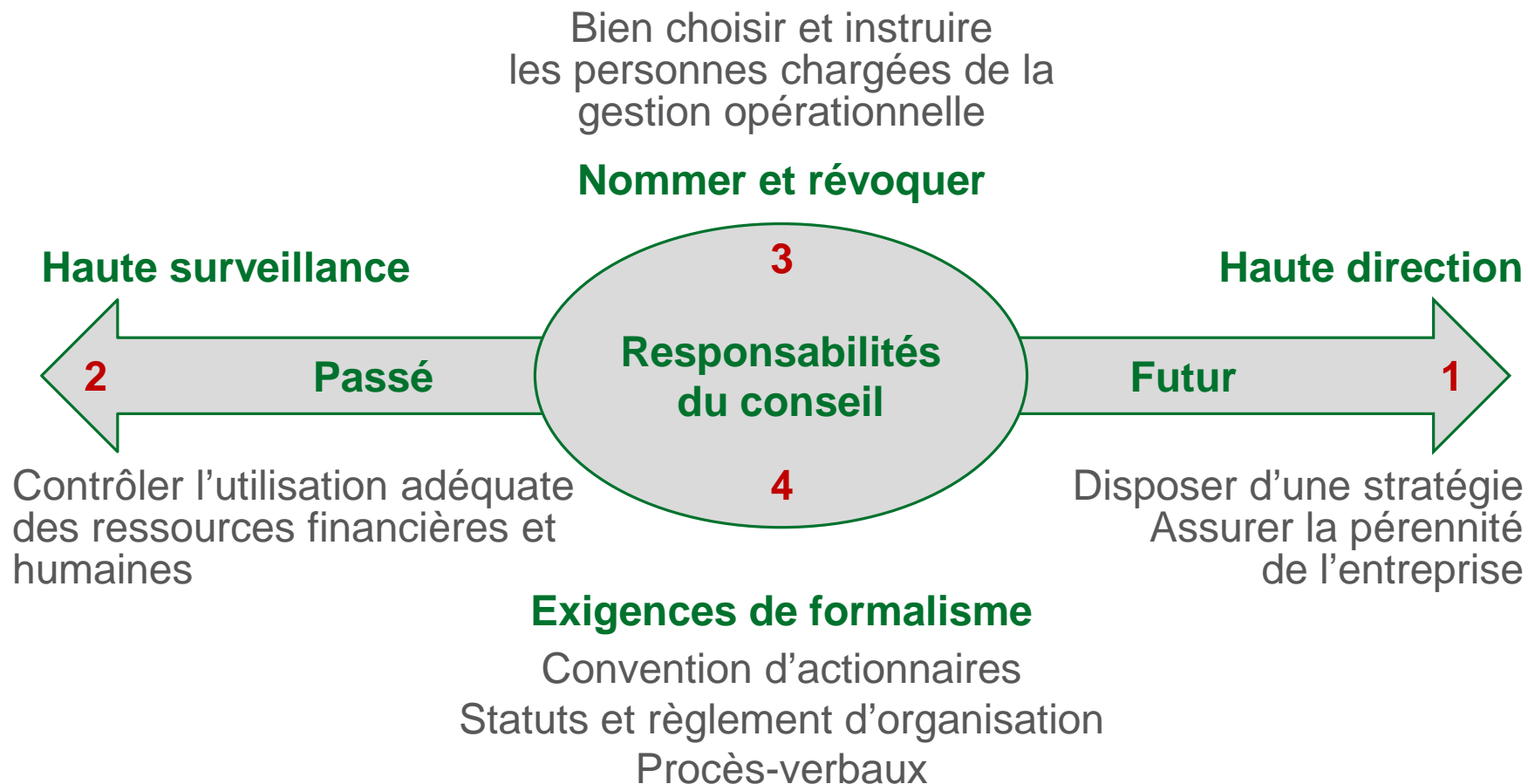
1. Exercer la **haute direction** de la société et établir les instructions nécessaires
2. Fixer l'**organisation**
3. Fixer les principes de la comptabilité et du contrôle **financier** ainsi que le plan financier pour autant qu'il soit nécessaire à la gestion de la société
4. **Nommer et révoquer** les personnes chargées de la gestion et de la représentation
5. Exercer la **haute surveillance** sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données
6. Etablir le **rapport de gestion**, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions
7. Informer le juge en cas de **surendettement** (art. 725 CO)





# L'essentiel en quatre tâches principales

## La formulation pratique des attributions du code des obligations



# Autres thèmes importants

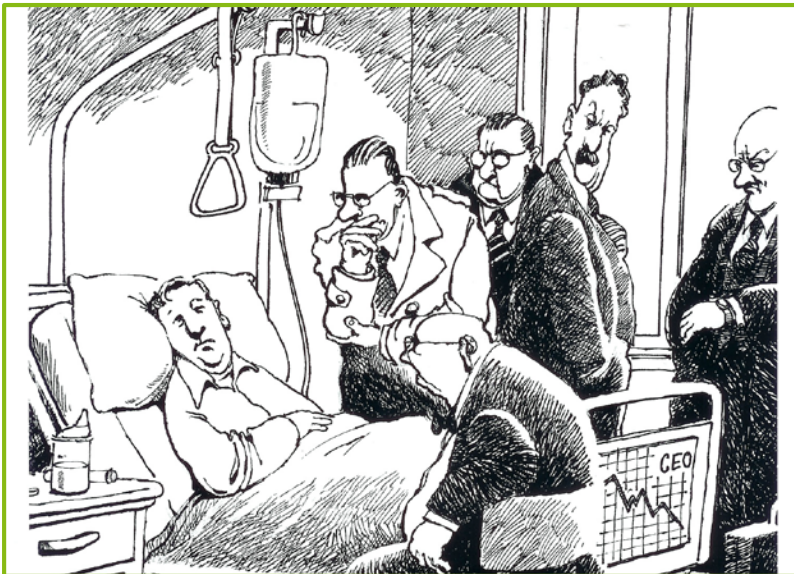
---

## Ces thèmes doivent être régulièrement abordés

- Analyse et **gestion des risques** prospective (rapport annuel)
- Protection de la **réputation**
- Gestion de toutes les **parties prenantes** (Stakeholder management)
- Politique d'**innovation**, notamment avec la transformation digitale
- **Aspects éthiques** au-delà de la stricte conformité juridique
- L'analyse des missions fondamentales du conseil et des nombreux thèmes à traiter doit déboucher sur la fixation de priorités, concrétisées en objectifs spécifiques **pour le conseil**
- La réalisation de ces objectifs spécifiques fait l'objet d'une **évaluation de la performance** du conseil

# III. Métier d'administrateur

## Beaucoup de devoirs et de responsabilités

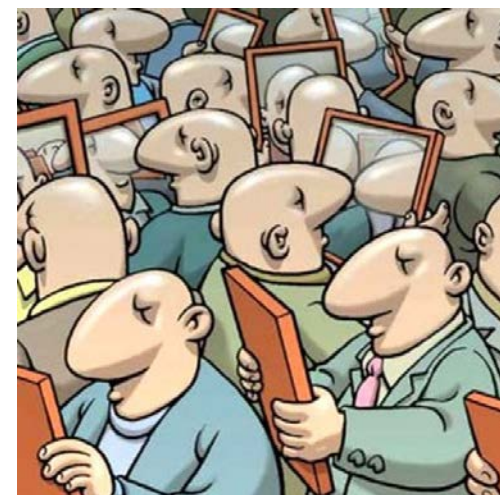


- Devoirs et droits
- Devoir de diligence
- Trois défis
- Responsabilités face à la direction
- Responsabilités personnelles
- Assurance RC pour mandataires

# Devoirs de l'administrateur

## L'administrateur se prépare et contribue aux décisions

- **Etre présent** et préparé pour les séances du conseil
- **Contribuer** aux discussions et à la prise de décision
- Respecter la **confidentialité** des discussions et décisions
- Agir en faveur des **intérêts supérieurs** de l'entreprise
- Disposer d'un **esprit critique**, capable de penser de manière large et ouverte, sans dogmatisme
- Etre **solidaire** des décisions prises par le conseil
- **S'identifier et s'engager** pour l'entreprise, sa mission et ses valeurs
- Garder **une réputation d'intégrité, ego équilibré**, confiance en soi sans arrogance





# Droits de l'administrateur

---

## L'administrateur a le droit de savoir pour comprendre

- Obtenir **toutes les informations nécessaires à la prise de décision**, idéalement 5 à 7 jours avant la séance du CA, fournies en quantité et qualité adéquate
- Accéder à toutes les informations nécessaires **à l'exercice de ses fonctions**, mais par le biais d'une demande formelle dans une séance du conseil ou au président
- Solliciter, en tout temps, un **huis-clos**
- Demander **le report d'un point à l'ordre du jour** s'il ne dispose pas des informations nécessaires
- Exiger **l'inscription** d'un avis, d'une prise de position, d'un vote ainsi que de toutes informations concernant un conflit d'intérêt au procès-verbal
- Demander des modifications, corrections ou suppression de texte dans le **procès-verbal** de la séance. Sauf avis contraire, les décisions ne prennent officiellement effet qu'après l'adoption formelle du procès-verbal

# Le devoir de diligence

## Exercer ses attributions avec toute la diligence nécessaire

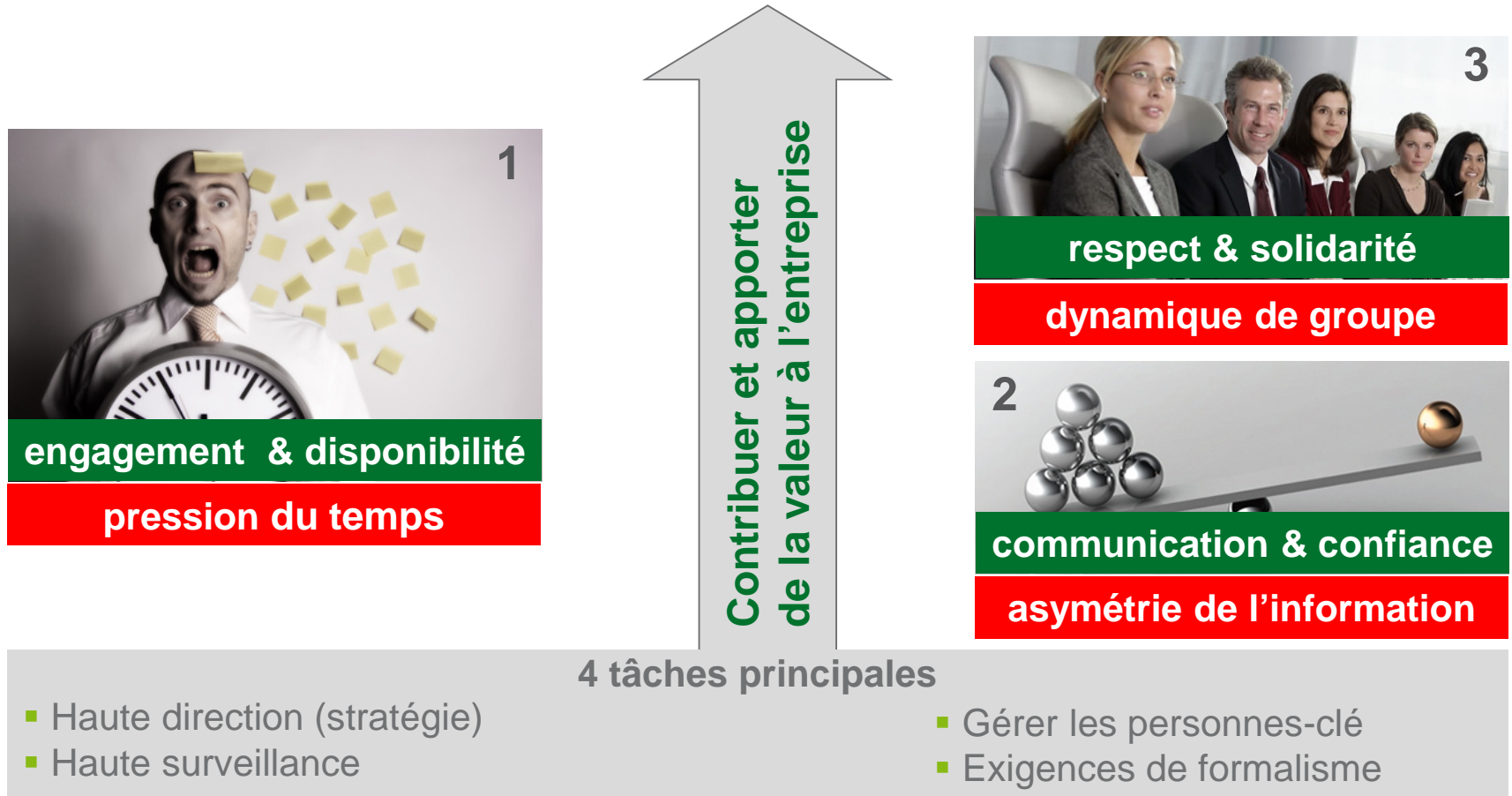
- **Délégation de la gestion:** «*cura in eligendo, instruendo, custodiendo, revocando*»
- **Organisation:** organisation appropriée mise en place, instructions claires données à la direction
- **Direction financière de la société:** être informé de l'évolution des flux financiers, de l'état de la trésorerie et de la situation financière, etc.
- **Allocation adéquate des actifs et des risques**
- **Acceptation et la poursuite du mandat:** être à la hauteur, remplir son mandat consciencieusement, etc.
- **Exécution des attributions:** consacrer le temps nécessaire à ses attributions, lecture critique des rapports, etc.



GABS.

# 3 défis pour pouvoir apporter de la valeur

et six valeurs-clés pour bien fonctionner



Cours IDP6 © INSEAD 2013 adapté d'alain.goudsmet@mentallyfit.be & ludo.van-der.heyden@insead.edu 2013

# Face à la Direction

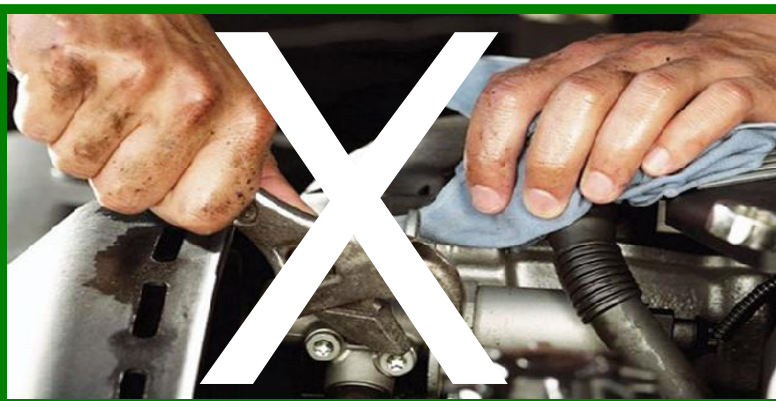
## Une posture adéquate face la direction

- Nommer et révoquer les membres de la Direction
- Gérer la relève et vérifier les suppléances
- Donner des instructions claires et fixer des objectifs
- Analyser la performance de la Direction et assurer sa mesure
- Gérer les rémunérations de la Direction (parts fixe et variable)
- Assumer l'évaluation des risques, sa calibration et sa gestion
- Promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance



**Un principe**

***Mettez le nez  
dans les affaires,  
mais pas les mains  
dans le cambouis !***





# Responsabilités personnelles

## Responsable à titre personnel et avec ses propres biens...

- **Responsable à titre personnel**  
pas de remplaçant !
- **Personnalité adaptée** au rôle et au métier d'administrateur (bonne posture)
- Capacité à **assurer des responsabilités croissantes** et des risques
- Volonté de **continuer à se former** sur les métiers et le marché de l'entreprise, ainsi que sur la gouvernance d'entreprise
- Gestion rigoureuse de tout éventuel **conflit d'intérêts** personnel
- **Disponibilité**, particulièrement dans les situations de crise ou de conflits
- Etre capable **d'assumer les risques financiers**, d'image et de réputation
- **Responsable financièrement** et sur ses biens en cas de non paiement des cotisations AVS/AI et de l'impôt à la source des employés



# Assurance RC des mandataires sociaux

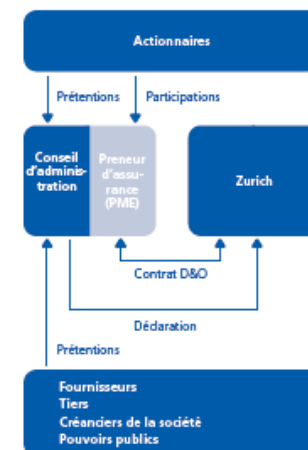
## Indispensable et à contracter pour les organes dirigeants

Les membres des organes de direction d'une société assument une responsabilité **légal pour leurs actions et omissions**. En d'autres termes, ils engagent leur responsabilité civile personnelle; leur fortune privée peut par conséquent être la cible d'actions en justice.

**L'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (assurance D&O)** couvre la fortune privée des personnes exerçant une fonction d'organe de sociétés (conseil d'administration et direction).

Attention, dans votre fonction, vous devez agir selon les **règles bonne foi**. Vous ne pouvez pas vous dégager de votre responsabilité pour cause:

- de manque de connaissance
- de manque de capacité
- de manque d'expérience
- d'absence
- de départ de l'entreprise



Directors' & Officers' Liability Insurance



# En résumé

---

## Les deux rôles et les deux responsabilités essentielles

### Rôles

- Mettez votre nez dans les affaires, mais pas les mains dans le cambouis !
- Développer une culture de confrontation positive

### Responsabilités

- Assurez la pérennité de l'entreprise
- Choisissez le bon directeur général

**« Live it, love it or leave it »**

# Académie des administrateurs

**Renforcer ses compétences par une formation et des échanges**



- ACAD
- Formation
- Programme de certification
- Conférences de l'isade

# ACAD - Académie des administrateurs

---

## Formation et certification pour administrateurs

- **Créé par des administrateurs pour des administrateurs:** L'ACAD est un partenariat entre Triple A associés (D. Freymond, T. Adler, F. E. Clerc et A. Post Quillet) et le CRPM
- **Se veut pragmatique, concret et applicable:** nombreuses simulations de séances & jeux de rôles
- **Avec un accent sur l'échange d'expériences** avec d'autres administrateurs, essentiellement du monde des PME.
- **Divers formats:** Séminaires résidentiels (2,5 jours) & Ateliers thématiques (demi-journées ou jours entiers)
- **Une communauté active:** Alumni ACAD & Friends, Groupe LinkedIn
- **Et de nombreux partenariats:** ISADE, Swissfoundations, Chambres de commerce et d'industrie

# Formation pour administrateurs

**Programme 2017 avec tous les détails sur [www.acad.ch](http://www.acad.ch)**

*2.5 jours en résidentiel*

## SÉMINAIRES

Tour d'horizon et approfondissement de la gouvernance entre professionnels

I- Les fondamentaux du Conseil d'Administration

II-La valeur ajoutée du Conseil d'Administration

III-Le leadership au sein du Conseil d'Administration

*0.5 jour ou 1 jour*

## ATELIERS THEMATIQUES

Approfondissement de connaissances avec des experts

Finances et gestion des risques  
(3, plusieurs niveaux)

Gouvernance juridique (2)

Recrutement et rémunération (2)

Communication

## ATELIERS SPECIFIQUES

La gouvernance dans un contexte particulier

Les Fondations

Les Entreprises publiques

Femmes administratrices

Entreprises familiales

Possibilités de programmes sur-mesure intra entreprise.

# Programme 2017 de l'ACAD

Régulièrement mis à jour sur le site de l'ACAD – [www.acad.ch](http://www.acad.ch)

The screenshot displays the ACAD website interface. At the top, a navigation bar includes links for ACCUEIL, QUI SOMMES NOUS, NOUS CONTACTER, and RECEVOIR NOS INFOS, along with a language selector for DEUTSCH. The ACAD logo and 'Académie des Administrateurs' are prominently featured. A search bar with the placeholder 'Rechercher un cours' and a 'NEWS' link are also visible. Below the navigation, an 'ESPACE CLIENT' button is present. The main content area features a large banner with the text 'Professionnaliser son mandat d'Administrateur' over a background image of business professionals in a meeting. A green bar below the banner states: 'L'ACAD propose d'accompagner les Administrateurs dans la professionnalisation de leurs mandats par un ensemble de prestations concrètes et pratiques'. At the bottom, five circular icons represent different services: CONCEPT ET CERTIFICATION, FORMATIONS & ATELIERS, ANIMATEURS, SUR MESURE, and RÉSEAU ACAD.

# Programme de certification

## Première certification officielle en Suisse

- En partenariat avec l'Isade et les chambres de commerce et de l'industrie de Suisse romande (GE/VD/FR/VS)
- Total de 25 crédits nécessaires (ex: un séminaire = 10 crédits)
- **Mémoire de certification** avec thème de gouvernance à choix lié à la mise en œuvre de bonnes pratiques et accompagnement d'un animateur ACAD
- Remise des certificats lors de la **soirée annuelle des ACADIENS: 19.9.2017**





## Organisées par l'Institut Suisse des Administrateurs

### **2 mars 2017 - CA dans les PME : confusion des rôles et dynamiques d'équipe**

- Gilles Chevrey, Conseiller en Entreprise - Chargé de Relations de l'OPI
- David Méndez, Managing Director chez Edifie communications SA

### **18 mai 2017 - Le CA face au défi de la digitalisation**

- Alexandra Post Quillet, membre des conseils d'administration des CFF, Hug et Schenk
- Christian Petit, membre de la direction de Swisscom

### **14 septembre 2017 - Conflits entre CA et CEO : sources et gestion**

- Patrick de Bruyne, ex-CEO de LEM et administrateur indépendant
- Claude Durand, administrateur de SwissTech Watch Components SA.
- Joëlle Bédard, consultante en gouvernance d'entreprise et gestion du capital humain

### **23 novembre 2017 - Les enjeux de la communication**

- Anne Bobillier, membre du CA de Skyguide et Romande Energie
- Daniel Herrera, chargé de communication chez Assura

*Programme complet des conférences disponible sur le site [www.isade.ch](http://www.isade.ch)*

*Conférences en principe au Centre Patronal à Paudex (17.30-19.30)*

*Inscription auprès de Mme Monica Bernardino, secrétariat romande de l'isade*

*Email: [mbernardino@centrepatronal.ch](mailto:mbernardino@centrepatronal.ch); T: +41 (21) 796 34 96.*

# Quelques ouvrages sur la gouvernance

## Des ouvrages de référence avant tout

- **Economiesuisse, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP)**, Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, économie suisse, 28 août 2014
- **Zen Ruffinen Marie-Noëlle et Bauen Marc, Le Conseil d'administration**, Ed. Schulthess, Zurich, 2015
- **ISADE, Le manuel de l'administrateur, conseils pratiques pour la gouvernance des PME**, Felder Silvan, Freymond Dominique, Hostettler Stephan, Kofmel Peter, Kunz Peter V., Meier-Gubser Stefanie, Studhalter Thomas, Ed. Cosmos, Muri Berne, 2014
- **Ledentu Florent et Brender Nathalie, Gouvernance d'entreprise - Quels défis pour les PME?**, heig-vd et heg, 2012
- **IFA (Institut Français des administrateurs), Vade-mecum de l'administrateur**, 3<sup>e</sup> édition, 2014
- **Hilb Martin, Nouvelle gouvernance d'entreprise**, Ed. PPUR, juin 2014
- **Hofstetter Karl, Prof. , Le gouvernement d'entreprise en Suisse, Rapport final du groupe d'experts sur le gouvernement d'entreprise, économie suisse, juillet 2002**
- **Directives SWX concernant les informations relatives au Corporate** (Directive Corporate Governance, DCG) du 1er septembre 2014, SIX-SWX, Zurich
- **PriceWaterhouseCoopers, Droits des sociétés - Textes légaux**, 2<sup>ème</sup> édition mise à jour et complétée, 2008
- **Müller Roland Dr., Volkart Rudolf Prof. Dr. , Handbuch für den Verwaltungsrat, Bilanz, UBS 2002**
- **Bahar Rashid, Le rôle du conseil d'administration lors des fusions et acquisitions, Centre de droit bancaire et financier, Ed. Schulthess, Zurich, 2004**
- **Haffen François, Administrateur : un métier, des risques, un savoir-faire, La "Corporate governance" au quotidien, Editions Demos, 2003**

# **M. Jacky GILLMANN**

Président – Losinger Marazzi

Témoignage sur la gouvernance du groupe  
Losinger Marazzi

**Petit déjeuner - conférence**

**LES CARACTÉRISTIQUES DE LA  
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE  
SUISSE**

**Jeudi 6 avril 2017 - Bâle**

M. Dominique FREYMOND - MAS SA  
M. Jacky GILLMANN - Losinger Marazzi

