

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 62 (2004)

Heft: 4: Risques et expertises : comment faire face aux incertitudes? ; Administration et gestion publique

Artikel: Améliorer la performance de l'entreprise par la corporate gouvernance

Autor: Ouwenaller, Reinier van

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141559>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE PAR LA CORPORATE GOVERNANCE

Reinier van OUWENALLER

RvO Consulting

rvo@rvoconsulting.ch

www.rvoconsulting.ch

1. Pourquoi l'intérêt subit pour la corporate governance? une mode passagère?

La corporate governance se définit, selon le rapport de la commission britannique Cadbury comme «le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées»¹.

Le moins qu'on puisse dire est donc que la corporate governance ne désigne pas un phénomène nouveau. Toute entreprise a, *de facto*, une corporate governance – un système de direction doublé, même si les intéressés n'en ont pas toujours conscience, d'un système de contrôle interne. Et les modalités ou la qualité de cette direction et de ce contrôle des entreprises sont elles aussi des préoccupations qui ne datent pas d'hier.

Ce qui est nouveau, en revanche, c'est l'attention aiguë et grandissante portée à la bonne pratique en matière de corporate governance des entreprises (ou «gouvernement d'entreprise» comme on dit aussi parfois en français) ainsi que l'accent particulier mis sur la transparence et l'équilibre des pouvoirs.

1.1 Priorité: restaurer la confiance

Incontestablement, la vogue d'attention dont la bonne pratique en matière de corporate governance fait aujourd'hui l'objet est le résultat d'une crise de confiance.

Quelques scandales financiers retentissants ont éclaboussé les conseils d'administration et jeté le doute sur tout l'appareil de contrôle: Enron, WorldCom, HealthSouth, Marconi, Parmalat etc... et, plus près de chez nous, Swissair en sont quelques exemples.

Mais il y a également eu des scandales qui n'étaient pas uniquement financiers, ainsi: Union Carbide Bhopal, Shell's Brent Spar, contamination Perrier, etc. . .

Ce qu'il y a de commun entre ces cas², c'est:

- une «haute direction» du conseil d'administration inadéquate (manque d'information, de compétence etc.)
- une supervision du management déficiente
- un système de contrôle interne insuffisant, inadapté
- un audit défectueux (vérifications et évaluations insatisfaisantes)

Tout ceci a contribué à instaurer un climat de méfiance peu propice au développement économique et l'on peut dire que l'objectif prioritaire des directives ou recommandations concernant la «bonne pratique» en matière de corporate governance est précisément de rétablir cette confiance, à tous les niveaux.³

La crédibilité de la société face à la communauté financière et économique dépend de plus en plus de l'image qu'elle donne de sa corporate governance. Aucun conseil d'administration – que la société soit cotée en bourse ou non –, aucune direction ne saurait l'ignorer.

1.2 *Changement durable de l'environnement économique et financier*

Tous les indicateurs donnent actuellement le même signal, la même direction du changement: l'environnement des affaires de demain sera plus transparent et le rapport entre les tâches de direction et de contrôle sera plus équilibré. C'est une évolution claire et inéluctable et non pas une mode.

L'accès au financement sera de plus en plus subordonné à la qualité de la corporate governance et les opérations financières ou économiques, que la société pourrait vouloir conduire, ne seront possibles que si la société est en mesure de fournir la preuve de la bonne qualité de sa corporate governance. Les entreprises qui ne se plieront pas à cette exigence seront marginalisées: il n'y aura pas seulement une pression du législateur et des organes d'admission de la bourse en ce sens, mais aussi une pression de plus en plus grande de tout l'environnement économique et financier. Toutes les sociétés sont concernées, y compris les PME et les sociétés non cotées. Il faut s'y préparer.

2. *La coporate governance: une question de crédibilité, mais surtout de performance!*

2.1 *Crédibilité: apparence externe*

La bonne pratique en matière de corporate governance est actuellement à l'origine d'un foisonnement de propositions et d'idées dans le domaine législatif et réglementaire, dans le domaine

de la gestion des compétences et, non le moindre, dans le domaine finances et contrôle. Tout ceci peut donner une première impression assez chaotique.

En parcourant les divers codes de bonne pratique d'un œil rapide et sceptique, comme bien des chefs d'entreprise sont tentés de le faire, on est frappé de voir à quel point les aspects formels semblent prédominants. On a la désagréable impression qu'il n'y a que peu de substance réelle dans la démarche : celle-ci semble s'attacher avant tout aux apparences externes et n'avoir que peu d'emprise sur la réalité interne de l'entreprise.

De facto, certaines directives ou recommandations, appliquées sans discernement, peuvent être à l'origine d'un travail administratif considérable, sans mener pour autant à une amélioration réelle de la direction et/ou du contrôle de l'entreprise.

L'entreprise, pour minimiser le coût de sa corporate governance, peut alors être tentée de faire du «window-dressing» en portant tout son effort sur la certification et la communication externe plutôt que sur des changements en profondeur de sa manière d'opérer. Céder à cette tentation mène certainement à de nouvelles désillusions: on ne peut pas sortir d'une crise de confiance par une solution purement formelle et les possibilités de satisfaire pleinement même aux seules exigences formelles sont limitées si elles ne sont pas basées sur une réalité interne.

Les chefs d'entreprise montrent souvent une grande méfiance face aux codes de bonne pratique. Ils redoutent en particulier :

- Une limitation de la liberté d'entreprendre, l'instauration d'un cadre procédurier et formaliste.
- Un changement de composition du conseil d'administration. La tentative de professionnaliser le conseil d'administration, de mettre sous la loupe les conflits d'intérêts potentiels peut être ressentie comme une menace.
- L'adoption de règles de transparence, qui pourraient mener à une attitude plus critique, plus interventionniste des actionnaires. La confidentialité de certaines informations leur semble inutilement menacée.

En résumé, les directives en matière de corporate governance apparaissent malheureusement souvent au mieux comme un mal nécessaire, qu'il faut limiter au maximum. Le dirigeant d'entreprise n'y voit guère de valeur ajoutée. Les petites entreprises se sentent peu concernées. En l'absence de règles claires et détaillées, de jurisprudence, d'expérience concrète dans le domaine, le chef d'entreprise est tenté d'adopter, face à ces développements parfois désordonnés, parfois exagérés, une attitude de passivité sceptique.

2.2 Performance: réalité interne

Le conseil d'administration est responsable de la haute direction de l'entreprise. Les attributions *intransmissibles et inaliénables* du conseil d'administration et la responsabilité de ses membres sont définies dans le Code des Obligations à l'art. 716a; et à l'art. 752ss.

Une préoccupation essentielle de toute direction d'entreprise à but lucratif est de maintenir ou d'augmenter ses revenus et ses marges. Mais toute activité comporte des risques; le système de contrôle ne doit pas être négligé. Bien gérer une société, ce n'est pas seulement multiplier les occasions de profit, c'est également se préoccuper d'éviter les risques de pertes⁴.

Le conseil d'administration a également des comptes à rendre, et les codes de bonne pratique insistent sur l'équilibre des pouvoirs qui doit être respecté.

Il est fréquent que, dans les PME ou les sociétés de famille, les mêmes personnes agissent comme actionnaires, membres (ou président) du conseil d'administration ou de la direction générale. Ce cumul de fonctions qui sont séparées ailleurs peut faciliter le consensus ou la prise de décision, elle affaiblit en revanche l'élément de contrôle et ceci n'est pas nécessairement dans l'intérêt de l'entreprise ou des actionnaires. Le contrôle interne protège la performance de l'entreprise en assurant la maîtrise des risques. L'expertise et l'indépendance des membres du conseil d'administration sont des éléments importants de la qualité de la gestion.

Les réticences des chefs d'entreprise face aux codes de bonne pratique sont compréhensibles, mais il faut se garder de jeter le bébé avec l'eau du bain. Performance interne et apparence externe ne s'excluent pas. Il est important de mettre en place une corporate governance de qualité et il est également important de le faire savoir. Toutefois, il importe de ne pas s'arrêter aux apparences externes. Des avantages bien plus considérables résident dans le potentiel d'amélioration de la performance par une maîtrise des risques. Pour cela:

- Il est important de ne pas prendre de mesures précipitées en matière de corporate governance et de ne pas s'engager tête baissée dans des développements inutiles. Ceci ne signifie pas pour autant que l'on doive adopter une attitude passive. Au contraire: pour rester maître du jeu et garder son destin en main, il faut prendre les devants, analyser les risques particuliers de l'entreprise et décider de mesures adaptées.
- La gestion des compétences est un des aspects les plus délicats de l'introduction de règles de bonne pratique. Elle doit être planifiée et conduite avec soin, sachant qu'elle est essentielle.
- Il est également essentiel de protéger l'information critique de l'entreprise, ce qui n'est possible que par une approche systématique. Les règles de bonne pratique en matière de corporate

governance offrent de multiples possibilités de «comply or explain», c'est-à-dire une grande latitude de procéder de manière adaptée en fournissant une explication adéquate.

3. Le contrôle et la maîtrise des risques

3.1 Le contrôle interne, un processus

Le *contrôle interne* est un *processus* qui permet d'obtenir un niveau d'assurance raisonnable de la réalisation de certains objectifs déterminés, par exemple dans les domaines suivants:

- l'efficacité et l'efficacité des opérations⁵
- la fiabilité de l'information (en particulier financière)
- le respect des lois ou des règles en vigueur

Le Code suisse préconise à l'art 19: «Le conseil d'administration veille à ce que le système de contrôle interne et la gestion des risques soient adaptés à l'entreprise». Quoiqu'il en soit, il est évident que tout chef d'entreprise responsable doit se préoccuper du contrôle interne, même s'il est seul dans son entreprise. Le contrôle est une dimension essentielle de la bonne gestion, de la prospérité et de la pérennité de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas prioritairement de développer de nouvelles activités lucratives, mais plutôt de maîtriser les risques de celles qui existent, d'optimiser les opérations, d'éviter des pertes, voilà l'enjeu et il est de taille!

L'entreprise doit accepter certains risques et les gérer, elle doit en exclure d'autres. Pour cela, il faut avoir un plan (vision, mission, objectifs, stratégie etc.), une organisation et des systèmes. Lorsqu'on examine une activité, un investissement etc. on ne peut pas se contenter d'en estimer la valeur ajoutée ou le rendement brut en ignorant le risque encouru et chacun sait qu'un placement financier qui rapporte davantage est souvent simplement plus risqué. Une certaine mythologie de l'entrepreneur⁶ tend à le décrire comme «quelqu'un qui prend des risques». C'est confondre audace et témérité. En réalité le bon entrepreneur est celui qui sait prendre des risques mesurés, maîtrisés, qui sont dans sa sphère d'influence, de compétence. Pour maîtriser les risques, il met en place un système de contrôle interne adapté.

Responsabilité pour le contrôle interne

Tout d'abord, il faut des normes ou des règles de contrôle interne. Certaines de ces normes sont assez évidentes et généralement admises, d'autres sont laissées à une certaine appréciation de l'entreprise (qui les exprime dans des règlements, des directives, des manuels de procédures etc.). Comme dans tout processus, il y a un «législatif» qui fixe les lois ou les règles (dans sa sphère de responsabilité) et des personnes, des activités qui doivent se conformer à ces règles. Finalement, il

Il y a un instrument de contrôle (systèmes et/ou personnes) qui vérifie la bonne application, évalue le système de contrôle interne, éventuellement propose des améliorations.

En principe, chacun est responsable du contrôle interne⁷.

- Le conseil d'administration donne le ton, fixe les normes générales et en supervise la mise en place. Le Code des Obligations, puis à sa suite le Code suisse de bonne pratique (art. 19 et 20, art. 23 et 24), attribuent une claire responsabilité au conseil d'administration.
- La direction générale (le directeur général) joue un rôle essentiel. Il lui incombe de mettre en place un système conforme aux normes. La direction générale est responsable du développement et de la mise en place du système de contrôle interne. Elle crée un climat de contrôle positif. Elle donne les directives, les instructions pour que, à chaque niveau, les systèmes de contrôle interne adéquats soient développés et mis en place et elle en supervise la bonne exécution. La direction finances et contrôle joue un rôle particulier dans la mesure où ses activités de contrôle interagissent avec celles d'autres unités et fonctions.
- Finalement tout le personnel est responsable du contrôle interne et les responsabilités particulières des uns et des autres devraient être explicitées dans les descriptions de fonction. Le personnel devrait en particulier avoir la responsabilité (c'est-à-dire les instructions correspondantes) de faire remonter l'information concernant des problèmes opérationnels, la non-conformité à des règles ou à des codes de bonne pratique, des cas de non-respect de politiques d'entreprise, des actions illégales ou des contraintes hiérarchiques contraires à l'éthique.
- Enfin les auditeurs internes, qui jouent un rôle important dans l'évaluation du système de contrôle interne et la vérification de son bon fonctionnement.

3.2 Le comité de contrôle (Audit Committee), le moteur

Le Code suisse de bonne pratique recommande de mettre en place un comité de contrôle (Audit Committee). Pratiquement, il peut s'agir d'un comité ad hoc⁸ (spécialisé) du conseil d'administration, ou, si la taille ou la complexité de la société ne le justifie pas, du conseil d'administration lui-même. Quoi qu'il en soit, les tâches génériques doivent être organisées. Ce comité joue un rôle moteur dans le contrôle de la société.

Les tâches du comité de contrôle sont décrites dans le Code suisse à l'art. 24 (cf. annexe). En résumé:

«Le comité de contrôle forme son propre jugement sur la révision externe, le système de contrôle interne et les comptes annuels».

Sous «propre jugement» on est en droit d'attendre qu'il ne s'agisse pas d'une simple transcription du jugement des parties concernées (direction générale, direction financière de l'entreprise,

réviseurs externes), mais bien d'un jugement indépendant – ce qui, dans la plupart des entreprises, même de taille moyenne, n'est pas une exigence légère!

Profil des membres

Le Code suisse de bonne pratique insiste sur deux caractéristiques importantes des membres du comité de contrôle: leur statut dans l'entreprise (administrateurs non exécutifs), leur indépendance, d'une part, et leurs qualifications professionnelles, de l'autre (art 23). On doit y ajouter (sans mentionner des qualités évidentes comme l'intégrité etc.) une autre caractéristique importante qui est la disponibilité (que d'administrateurs qualifiés, indépendants, mais peu disponibles!).

Il faut que le comité de contrôle puisse agir en toute indépendance et faire connaître son opinion.

3.3 L'audit interne (opérationnel), un outil

Le comité de contrôle doit pouvoir faire un certain nombre de travaux de contrôle lui-même ou les faire exécuter sous sa direction, en étant assuré que le travail demandé sera accompli de manière correcte et indépendante. La direction de l'entreprise ne dispose pas nécessairement, selon la nature des questions examinées, ni de l'indépendance ni des ressources adéquates pour répondre. Quant aux réviseurs externes, ils ne peuvent évidemment pas porter un jugement indépendant sur leur propre travail. Leur approche est par ailleurs essentiellement comptable (et non opérationnelle).

Pour juger de l'adéquation du système de contrôle interne, une fonction d'audit interne (opérationnel) est nécessaire. Le Code suisse de bonne pratique précise à l'art. 19.3: «La société institue une révision interne. Celle-ci fait rapport au comité de contrôle («Audit Committee») ou, le cas échéant, au président du conseil d'administration»

L'audit interne est un outil de gestion qui permet de conduire des évaluations et d'exécuter des *vérifications*. L'audit interne ne se contente pas d'une approche théorique ou conceptuelle, mais s'appuie largement sur des vérifications et des tests probants.

La principale tâche de l'audit interne est en général récapitulée sous l'appellation «audit financier et opérationnel», par laquelle on la décharge de la responsabilité de la certification des états financiers à une certaine date, qui est attribuée aux réviseurs externes: la portée de la fonction est essentiellement centrée sur l'adéquation du système de contrôle interne. L'audit interne doit pouvoir s'exercer en toute indépendance par rapport aux entités, aux activités ou aux personnes qui sont l'objet de l'audit; l'accès illimité à l'information et au management (y compris au conseil d'administration – via le comité de contrôle, s'il y en a un) doit être garanti. Enfin l'audit interne doit bénéficier d'un environnement professionnel éthique; ses qualifications professionnelles doivent être à la mesure de ses tâches.

Il est important de souligner que le caractère interne de ce type d'audit est n'est pas déterminé par le caractère interne ou non de l'organe qui exécute le mandat d'audit, mais uniquement par la position d'indépendance de l'exécutant et par le fait qu'il rapporte exclusivement à une instance interne (à savoir le comité de contrôle ou le conseil d'administration). Il est donc parfaitement possible et dans certains cas tout à fait souhaitable pour des raisons de professionnalisme, de coûts et d'indépendance vis-à-vis de l'organisation auditée d'externaliser l'audit interne.

4. Les clés du succès

4.1 Clarifier les objectifs en matière de corporate governance

Le conseil d'administration doit d'abord clarifier ses objectifs en matière de corporate governance.

Il doit prendre conscience de l'importance déterminante de l'environnement éthique de la société. Or l'éthique vient du sommet, puis imprègne toute l'entreprise. Les avantages économiques d'un climat éthique sont souvent largement ignorés. La mise en place de règles de bonne pratique en matière de corporate governance donne une nouvelle occasion de capitaliser sur les valeurs éthiques.

Un objectif majeur doit être d'améliorer la performance de la société par une meilleure connaissance et maîtrise des risques, qui permet de réduire les risques des administrateurs et des actionnaires et de mieux assurer la pérennité de l'entreprise.

Un second objectif majeur doit être d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

4.2 Adaptée et sur mesure, la corporate governance doit être au service de l'entreprise, non le contraire

La mise en place de règles de corporate governance peut alors être une chance pour l'entreprise. Mais pour cela, plusieurs conditions doivent être réunies:

- Tout d'abord, il faut maîtriser le processus d'évaluation et d'amélioration de la corporate governance.
- Il faut ensuite souvent faire du sur-mesure et renoncer au «copier-coller» systématique des solutions universelles. La corporate governance doit être adaptée à l'entreprise et son environnement – c'est un enjeu essentiel.
- Les systèmes proposés doivent apporter une réelle amélioration de la performance opérationnelle, qualité du reporting ou conformité aux lois et règles en vigueur et contribuer ainsi à réduire les risques.

- Il faut aller très au-delà des analyses de la comptabilité financière, pour se pencher sur les aspects opérationnels.
- Enfin, il faut se préoccuper du futur, de ce que l'on peut changer, améliorer, et cesser d'être obsédé par la justification du passé.

Il faut optimiser le ratio coûts/performance de la corporate governance. Cette approche débouche sur une mise en place effective de règles de corporate governance de manière adaptée à l'entreprise et à son environnement.

4.3 *Pratiquement, que faire?*

Pour comprendre les enjeux de corporate governance dans l'entreprise et pour pouvoir mettre en place des instruments de contrôle adaptés à ses besoins, la société – dans la mesure où elle ne dispose pas des ressources internes – fera appel à un consultant qualifié et indépendant qui puisse garantir une approche opérationnelle. Les réviseurs des comptes ne peuvent pas jouer ce rôle. Ils peuvent en revanche intervenir au niveau de la certification.

NOTES

- 1 «Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled» - Cadbury commission (1992) - <http://www.worldbank.org>
- 2 selon études IMD, 2004
- 3 En Suisse, on a ainsi vu apparaître le Code suisse de bonne pratique <http://www.economiesuisse.ch> et une directive SWX <http://www.swx.com>
- 4 Il faut souligner que ce principe s'applique à toute activité humaine et que le fait que l'entreprise soit cotée en bourse ou non est sans importance.
- 5 Dans le langage courant, efficience et efficacité sont souvent utilisés comme synonymes. Nous les comprenons ici comme «do the right things» et «do the things right».
- 6 au sens anglo-saxon du terme.
- 7 cf. COSO (Treadway Commission, www.coso.org)
- 8 La plupart des tâches du comité de contrôle relèvent des «attributions inaliénables et intransmissibles» du conseil d'administration telles que les définit le CO. Il faut donc considérer que la création d'un comité de contrôle correspond davantage à un partage du travail qu'à une délégation de la responsabilité.

ANNEXE

Dans l'environnement suisse des affaires, les tâches principales du conseil d'administration de la Société anonyme sont énumérées à l'art. 716a al. 1 CO. Les recommandations du Code suisse de bonne pratique relatives aux aspects de contrôle se trouvent essentiellement aux art. 19, 20, 23 et 24.

art. 716a al. 1 CO (extraits):

«Le conseil d'administration a les attributions intransmissibles et inaliénables suivantes:

