

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

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 63 (2005)

**Heft:** 3: Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'administration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II

**Artikel:** Le degré d'indépendance des administrateurs des sociétés cotées à la bourse suisse

**Autor:** Poncini, Amos / Pasquier-Dorthe, Jacques / Ledentu, Florent

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141681>

### **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:** 05.04.2026

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

# LE DEGRÉ D'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS DES SOCIÉTÉS COTÉES À LA BOURSE SUISSE

AMOS PONCINI  
JACQUES PASQUIER-DORTHE  
FLORENT LEDENTU  
*Université de Fribourg*<sup>1</sup>

> Ce papier étudie la composition des conseils d'administration d'entreprises cotées à la Bourse suisse. Il s'efforce de mesurer le degré de cooptation, de dépendance et de charge des administrateurs. Le nombre des entreprises de l'échantillon est de 111, comprenant 743 administrateurs. Plusieurs sources d'informations publiques sont combinées pour obtenir les données. Les résultats relèvent une forte proportion d'externes indépendants (62%). Dans l'ensemble restant, un groupe important est représenté par les exécutifs, les gros actionnaires et les anciens cadres (32%). Les banquiers sont présents dans 33% des sociétés cotées, alors que les parlementaires fédéraux et cantonaux en sont presque absents. Chaque administrateur appartient en moyenne à près de 10 conseils (6 si l'on exclut les filiales et les fondations). Deux mêmes administrateurs se retrouvent fréquemment dans les conseils d'administration de plusieurs sociétés et le nombre moyen d'administrateurs par conseil est en diminution.

## INTRODUCTION

### 0.1 Objectifs

Ce travail<sup>2</sup> est une première approche du degré de cooptation, de dépendance et de charge des administrateurs, ainsi que du nombre d'administrateurs par conseils. L'étude porte, pour sa partie la plus importante (3.1, 3.2 et 3.3), sur un échantillon comprenant 743 administrateurs de 111 entreprises cotées à la Bourse suisse pour l'année 2001.

En gouvernement d'entreprise, on a pris l'habitude de distinguer trois groupes d'administrateurs (voir par exemple Ethos 2002):

---

<sup>1</sup> Ce document s'insère dans le projet 1214-059376 du Fonds National suisse de la Recherche Scientifique, «Structure de propriété, réseau de pouvoir et gouvernement des entreprises suisses», avec la collaboration de Sophie Gay-Anger, Philippe Masset, Pierrick Pointet et Julien Yerly. Les auteurs peuvent être contactés à l'adresse suivante: [HYPERLINK «mailto:florent.ledentu@unifr.ch»](mailto:florent.ledentu@unifr.ch) florent.ledentu@unifr.ch

<sup>2</sup> Amos Poncini a effectué le travail de recherche dans les bases de données. Pierrick Pointet, Philippe Masset et Julien Yerly ont réalisé diverses recherches complémentaires et remises à jour. Florent Ledentu est intervenu dans la discussion des divers niveaux de l'élaboration du papier. Jacques Pasquier-Dorthe a coordonné le travail et l'édition du texte. Les auteurs tiennent aussi à mentionner la contribution de Sophie Gay Anger qui a proposé le concept et la démarche de cette recherche et qui a bien voulu intervenir dans la phase finale du papier.

- > Les internes ou administrateurs dirigeants (exécutifs). Ceux-ci exercent une fonction exécutive dans la société.
- > Les externes dépendants ou administrateurs affiliés. Il s'agit d'administrateurs non dirigeants ayant un lien avec la société (ex-dirigeants, consultants, membres de la famille fondatrice, représentants d'un important actionnaire, personnes ayant des mandats "croisés" avec d'autres membres du Conseil ou de la direction générale, etc.).
- > Les externes indépendants ou administrateurs indépendants. Il s'agit d'administrateurs non dirigeants n'ayant aucun lien avec la société autre que celui de leur mandat d'administrateur.

C'est la proportion de ces divers groupes que le présent papier s'efforce de quantifier, en tenant compte aussi des liens d'un administrateur avec les administrateurs d'autres sociétés, comme aussi du nombre de conseils par administrateur et du nombre d'administrateurs par société.

## 0.2 Importance

La structure et l'organisation des conseils d'administration sont aujourd'hui en Suisse au centre de débats importants dans le cadre plus général de la gouvernance d'entreprise. La discussion de ces questions pourrait être largement clarifiée par une meilleure connaissance des réalités sous-jacentes. Cette connaissance, dans ses aspects quantitatifs, pourrait aussi précéder des recherches empiriques. La question de l'indépendance des administrateurs est présente dans toutes les recommandations, directives et codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprises.

La méthodologie de ce papier suit une démarche originale, permettant d'apporter des informations encore partiellement disponibles dans les rapports d'entreprise, même après l'année 2002, avec l'introduction de la nouvelle directive de la Bourse suisse en matière de transparence.

## 0.3 Approche et plan

La méthode utilisée par cette étude est d'exploiter différentes bases de données existantes dans une démarche descriptive. Dans ce sens, quatre directions d'évaluation ont pu être explorées:

- > le nombre de conseils dans lesquels au moins deux mêmes administrateurs siègent ensemble (3.1);
- > la position des administrateurs en tant que salariés, anciens cadres, actionnaires importants de l'entreprise, administrateurs d'une banque ou encore en tant que membres du parlement fédéral, de gouvernements ou parlements cantonaux (3.2);
- > le nombre de conseils par administrateur (3.3);
- > l'évolution du nombre moyen d'administrateurs par société (3.4).

Dans toutes les relations que nous nous efforçons de décrire, nous adoptons une position aussi neutre que possible, sans ignorer bien sûr que des jugements de valeur existent ou peuvent exister. Dans les deux premières directions étudiées, la possibilité de conflits d'intérêts

ressort comme sous-jacente dans les deux dernières des questions de surcharge, avec dans tous les cas des aspects d'efficacité.

## 1. CONSEIL D'ADMINISTRATION ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le conseil d'administration occupe une place centrale dans le gouvernement d'entreprise. C'est ce que montre tout le débat contemporain sur le gouvernement d'entreprise, aussi bien au niveau de la théorie qu'à celui des applications.

On le remarque d'abord avec les présentations générales du gouvernement d'entreprise, termes que l'on admet synonymes de gouvernance d'entreprise, ou de corporate governance (Bancel 1977, Maati 1999, Perez 2003). Selon ces présentations, les dirigeants d'entreprises, parce qu'ils sont capables de s'affranchir des différents mécanismes mis en place pour les contrôler sont en mesure de s'attribuer des rentes ou d'adopter des comportements sous-optimaux au détriment des actionnaires et des autres partenaires de l'entreprise (stakeholders). Il s'agit donc de proposer des outils de contrôle et d'incitation des dirigeants, aptes à rétablir l'équilibre. Les objectifs de ces actions sont l'équité dans la répartition de la valeur créée et l'efficacité de l'entreprise. La précaution est de ménager le dirigeant qui a un rôle irremplaçable dans la création de la valeur. A ce point de la présentation, on voit déjà que les membres des conseils d'administrations font partie à un degré ou à un autre des dirigeants.

Les questions se précisent à partir de l'histoire de la pensée relative à la firme. Antérieurement, la théorie néoclassique ne regardait que les mécanismes du marché. En faisant rétrospectivement le bilan de cette théorie, on a dit qu'elle regardait l'entreprise comme une sorte de "réacteur abstrait aux impulsions du milieu" (Machlup 1968). C'est cette boîte noire que les chercheurs vont ouvrir avec l'intuition qu'elle n'est pas si passive, et avec l'objectif d'en comprendre et contrôler les mécanismes. En regardant ainsi l'entreprise, ils y trouvent des contrats à long terme dans lesquels les partenaires se partagent le produit de la valeur créée. La première grande avancée dans cette nouvelle vision de l'entreprise est attribuée à Berle et Means (1932) avec leur théorie de la séparation entre la propriété et la gestion. L'idée donne lieu à beaucoup de prolongements féconds, en particulier les théories qui privilégient le pouvoir des dirigeants (par exemple Galbraith 1968 avec l'idée de technocratie), ou la théorie de l'agence ou des mandats de Jensen et Meckling (1976) qui analyse en terme de coûts, les conséquences d'un transfert du pouvoir entre actionnaires et dirigeants. Selon cette théorie, les mandants (les actionnaires) délèguent aux mandataires (les dirigeants) une partie importante de leur pouvoir. Cette cession de pouvoir implique toute une série de coûts que l'on appelle les coûts d'agence:

- > dans la mesure où les dirigeants utilisent leur pouvoir pour leur rétribution, pour se protéger contre d'éventuels licenciements (enracinement), et surtout pour des stratégies de prestige, ou encore pour tout autre comportement suboptimal;
- > dans la mesure où les actionnaires prennent des mesures de contrôle ou d'incitation et établissent dans ce sens des contrats complexes.

La théorie de l'agence ou des mandats a ainsi fortement influencé le débat sur la gouvernance d'entreprise en fournissant des arguments plus objectifs.

Le débat sur la gouvernance ne s'est pas limité aux relations entre actionnaires et dirigeants. Il s'est étendu aux divers conflits possibles entre les différents partenaires de l'entreprise (stakeholders): actionnaires, dirigeants, salariés, fournisseurs, clients, groupes de pression, État, etc... On s'est aussi aperçu que les données du problème sont très différentes suivant les pays, en raison notamment des différences liées au droit ou à l'histoire des entreprises. Par exemple aux États-unis, où est né le débat, l'actionnariat est très dispersé, alors qu'en Allemagne ou en Suisse, les entreprises sont plutôt dominées par de gros actionnaires. Et les conseils d'administration sont aussi très marqués par des différences nationales.

Dès les années 1980 aux États-unis, 1990 et 2000 en Europe, le débat s'est étendu bien au-delà de la communauté scientifique. Dans chaque pays, une intense réflexion a eu lieu sur le plan économique et politique, dans le cadre de commissions regroupant scientifiques et spécialistes des différents horizons de la pratique. Ces commissions ont émis des recommandations de gouvernance, à travers des rapports qui portent le nom de leur président ou de l'organisation qui les porte: en Angleterre, les rapports Cadbury en 1992 et Greenbury en 1995; en France les rapports Pébereaux en 1991 et Viennot en 1995; en Suisse, le rapport Hofstetter en 2002. Ces diverses bases ont permis de renouveler la législation boursière et d'édicter des codes de bonnes pratiques et des directives (pour la Suisse, voir Hofstetter 2002 ou encore Ethos 2002; pour les autres pays voir Parrat 1999). Dans tous ces documents, le conseil d'administration occupe une place centrale.

En Suisse précisément, le conseil d'administration constitue avec l'assemblée générale et l'organe de révision, l'un des trois organes de la société anonyme. Il y a entre les juristes une discussion pour savoir s'il existe une subordination du conseil d'administration par rapport à l'assemblée générale, ou si le conseil d'administration dispose d'assez d'autonomie pour que l'on puisse parler de dualité des deux organes. La réponse n'est pas la même suivant les pays. Pour la Suisse, on pencherait pour la dualité<sup>3</sup>. Par ailleurs, on peut aussi remarquer qu'en Suisse, la structure en trois organes est relativement simple alors que dans certains pays, on a des structures plus complexes.

De toute façon, la problématique de ce papier, toujours pour le cas Suisse, est celui des relations du conseil d'administration avec la direction. Dans ce domaine, la plupart des rapports de gouvernance des divers pays et aussi le rapport d'Économie suisse (Hofstetter 2002, Ethos 2002) plaident en faveur d'une certaine proportion d'administrateurs externes indépendants, plutôt que seulement des administrateurs dirigeants (exécutifs) ou des administrateurs affiliés. Les premiers ont l'avantage de l'indépendance par rapport à la direction, d'une prise de distance, souvent grâce à l'apport de vécu d'autres entreprises. Les seconds ont l'avantage de l'information et de l'expérience, directement reliées aux affaires de l'entreprise considérée. Finalement, comme ces caractéristiques s'opposent, le compromis proposé par la plupart des rapports de gouvernance est celui d'un équilibre à trouver dans chaque cas entre les externes indépendants et les autres.

On peut aussi noter<sup>4</sup> qu'en Suisse plusieurs études empiriques ont été effectuées, mais sur des échantillons réduits et avec des objectifs différents de ceux de la présente étude (Wunderer 1995 et Biland 1988). On savait que les entreprises cotées à la bourse suisse ont souvent une origine

<sup>3</sup> Le problème est analysé dans un document non publié de Sophie Gay.

<sup>4</sup> À la suite de Sophie Gay précédemment citée.

familiale, avec de gros actionnaires présents dans les conseils d'administration. On savait aussi que les conseils étaient composés de personnalités très diverses. Il importait de préciser les classifications de l'analyse conceptuelle et surtout la proportion des diverses classes. C'est l'objectif de la présente étude.

## 2. MÉTHODOLOGIE

### 2.1 Les données

L'étude se fonde sur les bases de données accessibles, à savoir:

- > CD-ROM de l'Économie Suisse (Die Schweizer Wirtschafts CD-Rom 2001, Orell Füssli Verlag AG);
- > Guide des actions suisses, 1996-97 à 2002-03 (huit années), Verlag Finanz und Wirtschaft AG, Zurich;
- > Rapports annuels de gestion des entreprises aux années correspondantes;
- > Sites Internet de la Confédération et des cantons.

L'échantillon se compose de 111 entreprises cotées à la Bourse suisse. Les entreprises du secteur financier, banques et assurances, sont exclues de l'échantillon, notamment parce qu'on souhaitait mesurer la présence des banquiers dans les conseils d'administration (voir point 2.2).

### 2.2 Types de relations

Diverses relations sont envisagées, spécialement pour les liens des administrateurs (3.2). Ces relations sont concrètement les suivantes:

#### GROUPE1: exécutifs

Membres du conseil d'administration auxquels, en plus des indemnités d'administrateurs, est versé un salaire par l'entreprise: membres de la direction, cadres supérieurs.

#### GROUPE 2: gros actionnaires ou anciens cadres

Membres du conseil d'administration qui sont d'anciens cadres ou des actionnaires qui détiennent une partie importante du capital de la société.

#### GROUPE 3: banquiers

Membres du conseil d'administration qui sont soit salarié d'une banque, soit administrateur d'une banque.

#### GROUPE 4: politiciens

Membres du conseil d'administration qui sont membres du Parlement fédéral. La considération de l'éventuelle appartenance à des fonctions dirigeantes dans la classe politique cantonale a été explorée, mais s'est révélée non significative.

#### GROUPE 5: indépendants

Membre du conseil d'administration qui n'a aucun lien avec l'entreprise selon les critères des catégories 1 à 4 ci-dessus.

### 2.3 La mesure des relations

Les noms des administrateurs qui concernent tous les résultats (3.1, 3.2, 3.3, 3.4), ont été saisis à partir des rapports annuels des sociétés concernées.

Ces données ont aussi servi de contrôle pour l'évolution du nombre des administrateurs, obtenus à partir du Guide des actions suisses de Finanz und Wirtschaft (Résultat 3.4). Pour tous les autres résultats (3.1, 3.2, 3.3), c'est-à-dire pour l'essentiel de la recherche, la saisie s'est faite par croisements de listes, en confrontant les noms des membres des conseils avec les noms des listes des ensembles correspondants. Pratiquement, on a procédé comme suit:

- > avec les noms des membres de conseils d'administration d'autres sociétés, selon le Registre du Commerce (CD-Rom de l'Économie Suisse, 3.1);
- > avec les noms des cadres et gros actionnaires de la société considérée y compris ceux des trois années précédentes, disponibles dans la base de données (rapports d'entreprises et CD-Rom de l'Économie Suisse, 3.2);
- > avec les noms des cadres et membres de conseils des banques, selon le Registre du Commerce (CD-Rom de l'Économie Suisse, 3.2);
- > avec les noms des parlementaires fédéraux et membres de gouvernements et parlements cantonaux (sites Internet de la Confédération et des cantons).

A notre connaissance, c'est la première fois que cette procédure est utilisée. Elle permet des informations nouvelles.

### 3. RÉSULTATS

Les résultats sont présentés dans le même ordre que précédemment, à savoir:

- > nombre de conseils d'autres sociétés dans lesquels deux administrateurs d'une même société siègent ensemble;
- > liens pouvant impliquer absence d'indépendance pour un administrateur;
- > nombre des conseils par administrateur;
- > nombre moyen d'administrateurs par société.

#### 3.1 Nombre de conseils d'autres sociétés dans lesquels au moins deux administrateurs siègent ensemble

Le nombre moyen de conseil d'administration d'autres sociétés dans lesquels deux administrateurs d'une même société de l'échantillon siègent ensemble est de 0,49. Cette mesure est à relier à une hypothèse souvent avancée, d'éventuelle cooptation. Ce phénomène reste toutefois modeste comparé au nombre de conseils par administrateur (3.3).

Il appartiendrait à des recherches complémentaires d'établir dans quelle mesure ce phénomène découle d'effets de cooptation et dans quelle mesure il influence l'indépendance des administrateurs et le style de travail des conseils d'administration.

#### 3.2 Liens pouvant impliquer absence d'indépendance pour un administrateur

Le tableau 1 résume l'ensemble des relations, entre les groupes du point 2.2, obtenues lors de l'analyse des conseils d'administration des 111 entreprises de notre échantillon. Le nombre

des personnes concernées par ces relations se monte à 743<sup>5</sup>.

Le nombre d'administrateurs ne répondant pas aux critères retenus comme générateurs potentiels de conflits d'intérêt (Groupe 5) est de 461, soit 62% du total des administrateurs. Autrement dit, sur la base de nos groupements, seulement 38% seraient concernés par ce risque d'absence d'indépendance. Encore une fois, il ne s'agit que d'un classement lié à nos hypothèses<sup>6</sup>.

Tableau 1: Types de relation pouvant impliquer absence d'indépendance\*

	Groupe 1 (exécutifs)	Groupe 2 (gros actionnaires, anciens cadres)	Groupe 3 (banquiers)	Groupe 4 (politiciens)	Groupe 5 (indépendants)
Groupe 1 (exécutifs)	63				
Groupe 2 (gros actionnaires, anciens cadres)	39	127			
Groupe 3 (banquiers)	0	1	36		
Groupe 4 (politiciens)	2	3	0	11	
Groupe 5 (indépendants)	-	-	-	-	461

Source: CD-ROM de l'Économie Suisse, rapports annuels des entreprises de l'échantillon et Site internet de la Confédération (voir point 2.1).

\* Définition des groupes exprimant les différents types de relations: voir point 2.2.

Exemples:

- 1ère ligne du tableau: 63 administrateurs sont du groupe 1 et ne sont que cela
- 2ème ligne du tableau: 127 administrateurs sont du groupe 2 et ne sont que cela, alors que 39 administrateurs sont du groupe 2 et du groupe 1

Du tableau 1, ressort aussi la relative importance (32%)<sup>7</sup> des groupes 1 et 2 dans les conseils d'administration de notre échantillon: membres de la direction exécutive, cadres, actionnaires importants (anciens et nouveaux). Du point de vue de la gouvernance, cette situation est souvent motivée par le fait que les administrateurs des groupes 1 et 2 connaissent très bien la réalité économique et institutionnelle de l'entreprise et que la circulation de l'information est ainsi facilitée.

Une autre donnée très intéressante, qui n'apparaît pas immédiatement dans le tableau 1 (groupe 3), est la forte présence directe du secteur bancaire<sup>8</sup> dans les conseils d'administration des entreprises cotées. Même si le nombre de banquiers est faible par rapport au nombre total de conseillers d'administration de l'échantillon (4.98%), un banquier est présent dans 33% des sociétés de notre échantillon<sup>9</sup>. Sa banque est probablement un important créancier de la société.

La lecture du tableau 1 (groupe 4) indique que la présence de la classe politique dans les conseils des entreprises suisses cotées n'est pas très forte. Ce résultat contredit une croyance très répandue. Toutefois, dans notre analyse, nous n'avons pris en considération que les personnes appartenant au Parlement fédéral, et laissé de côté toutes les personnes actives

<sup>5</sup> Correspondant à la somme des valeurs contenues dans le tableau 1.

<sup>6</sup> De la même manière, il se peut que un administrateur classé comme étant indépendant sur la base de nos critères, soit en réalité dépendant ou liés à des groupes d'intérêts qui ne sont pas considérés dans cette étude.

<sup>7</sup>  $[(63+39+2+127+1+3)/743] \times 100 = 32\%$ .

<sup>8</sup> L'importance du secteur bancaire suisse a récemment été démontrée dans le cas Swissair.

<sup>9</sup>  $(37/743) \times 100 = 4.98\%$ ;  $(37/111) \times 100 = 33\%$

dans la politique cantonale et communale. Il faut par ailleurs considérer que les entreprises de notre échantillon sont de grandes entreprises cotées à la bourse. Selon nos premières constatations, on devrait regarder de plus près si les personnes actives politiquement au niveau cantonal et communal ne sont pas plus fortement présentes dans les entreprises de dimension moyenne.

### 3.3 Nombre de conseils par administrateur

Le nombre de conseils par administrateur représente un autre problème de gouvernance d'entreprise: plus une personne a de mandats de conseils d'administration, plus elle devient professionnelle, peut transférer des expériences et comparer des comportements. En revanche, lorsque pour elle le nombre de conseils augmente, c'est aussi le risque de surcharge qui augmente.

Une première approche se situe au niveau du nombre moyen de conseils d'administration pour chacun des 743 administrateurs de l'échantillon, en comptant leurs mandats d'administrateurs non seulement dans les entreprises de l'échantillon, mais dans toutes les entreprises suisses inscrites au Registre du Commerce. On trouve ainsi que le nombre total des conseils d'administration dans lesquels siègent les 743 administrateurs se monte à 7390. Il en résulte une moyenne de 9.95 conseils d'administration par administrateur de l'échantillon. Ce chiffre baisse à 6.36 si l'on exclut les filiales et les fondations dans lesquelles siègent les administrateurs de notre échantillon. Ces chiffres posent déjà, du point de vue de la gouvernance d'entreprise, la question dans quelle mesure la fonction d'administrateur tend à devenir un métier, engageant une forte proportion du plein temps.

Le problème du nombre de conseils par administrateur a été analysé plus en détails pour les 743 administrateurs de l'échantillon (Tableau 2). Il est aussi présenté pour les 461 administrateurs du groupe 5 représentant 62% de l'échantillon (Tableau 3), qui sont en principe indépendants.

**Tableau 2: Nombre de mandats de conseils par administrateur**

	Nombre d'administrateurs		% du total des administrateurs (743)		
	absolu	cumulé	absolu	cumulé	
Nombre de conseils pour un même administrateur	≤4	334	334	44.95	44.95
	5	63	397	8.48	53.43
	6	40	437	5.38	58.81
	7	54	491	7.27	66.08
	8	43	534	5.79	71.87
	9	39	573	5.25	77.12
	≥10	170	743	22.88	100

Source: CR-ROM de l'Économie Suisse, rapports annuels des entreprises de l'échantillon et Site internet de la Confédération (voir point 2.1).

**Tableau 3: Nombre de conseils par administrateur du groupe 5 (indépendants)**

		Nombre d'administrateurs du groupe 5		Nombre cumulé en % des administrateurs	
		absolu	cumulé	du groupe 5 (461)	du total (743)
Nombre de conseils pour un même administrateur	≤4	244	244	52.93	32.84
	5	28	272	59.00	36.61
	6	15	287	62.26	38.63
	7	32	319	69.20	42.93
	8	29	348	75.49	46.84
	9	15	363	78.74	48.86
	≥10	98	461	100	62.05

Source: CR-ROM de l'Économie Suisse, rapports annuels des entreprises de l'échantillon et Site internet de la Confédération (voir 2.1).

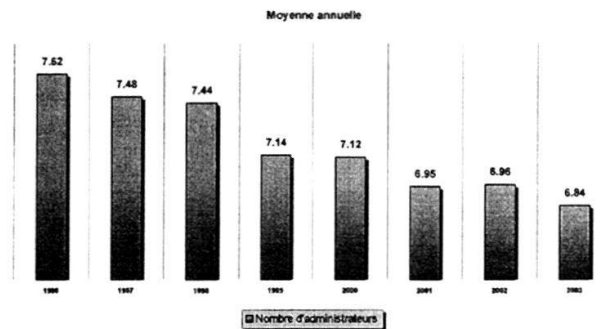
Les tableaux 2 et 3 indiquent, pour ces aspects d'éventuelle surcharge, des proportions significatives qui invitent à réfléchir en terme de gouvernance d'entreprise.

Ainsi le tableau 2 qui concerne l'ensemble de l'échantillon montre que les administrateurs qui ont 5 conseils ou plus sont déjà 55.05% du total (100% - 44.95%).

Le Tableau 3 qui concerne le groupe 5, révèle que les administrateurs qui ont 5 conseils ou plus représentent près de la moitié de ce groupe 5 (100%-52.93%) ou près du tiers de l'échantillon total (62.05% - 32.84%).

### 3.4 Évolution du nombre moyen d'administrateurs par société

Nous nous sommes aussi intéressés à l'évolution du nombre moyen d'administrateurs par société sur une période de 8 années. Pour cette recherche, seules 81 entreprises des 111 de l'échantillon ont été retenues pour respecter des critères de continuité des informations sur la période d'évaluation. Les résultats sont donnés dans le graphique 1.



(Source: Guide des actions suisses, 1996-97 à 2003-04)  
Graphique 1: Évolution du nombre moyen d'administrateurs dans les conseils d'administration suisses, de 1996 à 2003, pour 81 entreprises de l'échantillon.

Ce graphique met en évidence le phénomène bien connu d'une tendance à la baisse du nombre moyen d'administrateurs par société. Ce nombre est passé de 7.62 en 1996 à 6.84 en 2003, soit une baisse supérieure à 10%. Le trend observé confirme un souhait généralement formulé sur la baisse du nombre d'administrateurs. Un conseil comportant trop de membres pourrait perdre de son efficacité, tandis qu'un conseil trop petit pourrait manquer de diversité et de compétences. Il s'agit ainsi de trouver un équilibre adapté à chaque entreprise.

#### 4. CONCLUSIONS

L'objectif de cette recherche était de préciser, au moyen des données disponibles quelques réalités de gouvernance d'entreprise relatives aux administrateurs et aux conseils d'administration des grandes entreprises industrielles et commerciales, cotées à la Bourse suisse.

Les principaux résultats obtenus sont les suivants:

- > Le nombre moyen de conseil d'administration d'autres sociétés dans lesquels deux administrateurs d'une même société de l'échantillon siègent ensemble est de 0,49 (point 3.1);
- > Les possibilités de conflit d'intérêt sont quand même importantes et concernent 32% des administrateurs de l'échantillon; elles touchent surtout les administrateurs qui sont en même temps des membres de la direction ou des employés de l'entreprise, ou bien encore de ses anciens cadres et de ses gros actionnaires (3.2, tableau 1);
- > le secteur bancaire est paradoxalement très important dans les conseils des grandes entreprises suisses: si le nombre d'administrateurs qui sont banquiers n'est que de 5% environ, ceux-ci sont présents dans 33% des sociétés (3.2, tableau 1);
- > contrairement à une idée très répandue, les membres des parlements fédéraux et cantonaux sont peu présents dans les conseils des grandes entreprises cotées (3.2, tableau 1); la situation est peut-être différente pour les entreprises moyennes, si l'on regarde la présence des personnes de la politique cantonale et communale; des études complémentaires à ce sujet seraient utiles;
- > conformément aux attentes, le nombre moyen d'administrateurs par conseil est en diminution: 7.62 en 1996 contre 6.84 en 2003 (-10.2%); (3.4);
- > le nombre moyen de conseils par administrateur (9.95/ 6.36) montre que la fonction d'administrateur tend à devenir un métier (3.3); ce nombre moyen élevé de conseils par administrateur suggère un éventuel effet de surcharge, et pourrait poser problème même pour les administrateurs qui sont apparemment indépendants (groupe 5 ou 62% de l'échantillon total). Ainsi, le nombre des administrateurs qui ont 5 conseils ou plus est de 55.05% de l'ensemble de l'échantillon; ceux du groupe 5 qui sont dans cette situation sont près de la moitié de ce groupe et près du tiers de l'échantillon total.

Désormais, précisément à partir de l'exercice 2002, en application de la nouvelle directive de la Bourse suisse en matière de transparence, il sera possible d'obtenir des informations nouvelles sur les administrateurs et les conseils d'administration, dans les rapports annuels des sociétés. L'examen de ces données montre qu'elles sont beaucoup plus restreintes. Elles sont centrées sur les activités principales des administrateurs. Au contraire, la présente étude s'efforce de les saisir toutes, sans bien sûr pouvoir quantifier toute la finesse des distinctions de la théorie. Lorsque l'on compare les deux types d'informations, on voit qu'ils ont tous les deux leurs avantages et leurs inconvénients et qu'en définitive ils sont complémentaires. De toute façon, aucune étude ne pourra vraiment saisir tous les éléments pouvant influencer le comportement des administrateurs. Le mérite de celle-ci est de proposer une approche originale en vue d'une meilleure connaissance des conseils d'administration.

Il serait en tout cas intéressant, dans des recherches éventuelles futures de reprendre la démarche qui fonde l'essentiel de la présente étude (3.1; 3.2; 3.3), pour les années les plus récentes possibles, afin de dégager quelques tendances, comme c'est déjà le cas pour le nombre de conseillers d'administration (3.4).

*Annexe I Liste des entreprises de l'échantillon*

Accu Holding	Forbo	Phonak
Adecco	Galenica	Publigruppe
Adval	Gavazzi	Richemont
Affichage	Georg Fisher	Rieter
Agefi	Golay Buchel	Roche
Agie	Gurit	SAIA
Algroup	Henniez	Sair
Ares	Hero	Sarna
Ascom	Hilti	Saurer
Asklia	Holderbank	Scana
Atel	Huber+Suhner	Schindler
Axantis	Hügli	Schlatter
Bachem	Intershop	Schweiter
Baumgartner	Interroll	Schweizerhall
Belimo	IVF	Scintilla
Bell	Jelmoli	Selecta
Bobst	Kaba	SEZ
Bossard	Kardex	SGS
Bucher	Komax	SIG
Calida	Kuehne & Nagel	Sihl
Canon	Kuoni	Sika
Cementia	Leclanché	Starrag
Christ	Lindt & Spruengli	Sulzer
Ciba	Logitech	Swatch
Cicorel	Maag	Swisscom
CKW	Metallwaren	Swisslog
Clariant	Michelin	SwissMetal
COS	Mikron	Tag Heuer
Crossair	Moevenpick	Tecan
Daetwyler	Motor-Columbus	Valora
Disetronic	Nestlé	Vetropack
Edipresse	Netstal	Villars
Eichhof	Novartis	Von Roll
EMS	Oerlikon-Buerhle	WMH
Escor	Orell Fuessli	Zehnder
ESEC	Pelikan	Zellweger Luwa
Feldschoesschen	Phoenix Mecano	Zschokke

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BANCEL, F., *La gouvernance des entreprises*, Economica, Paris 1997.

BERLE, A. A., et MEANS, G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, McMillan 1932.

BILAND, T., *Die Rolle des Verwaltungsrats im Prozess der strategischen Unternehmensführung: Planung, Implementation und Kontrolle von Strategien in der Spitzenorganisation Schweizer Aktiengesellschaften*. Thèse de doctorat, Université de St-Gall, n°1098, Baden Baden, 1988.

GALBRAITH, J.K., *The new industrial state*, Signet, Boston 1968.

Ethos, *Lignes directrices de vote*, mai 2002.

HOFSTETTER, K., *Le gouvernement d'entreprise en Suisse. Rapport final du groupe d'experts sur le gouvernement d'entreprise*, Économie suisse 2002.

JENSEN, M., et W. MECKLING, Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol.3, pp.305-360, 1976.

MAATI, J., *Le gouvernement d'entreprise*, Ed. DeBoeck Université, Paris, 1999.

MACHLUP, F., Theories of the Firm: Behavioural, Managerial. *American Economic Review*, mai 1967, pp. 1-34, 1967.

PARRAT, F., *Le gouvernement d'entreprise. Ce qui a changé, ce qui va encore évoluer*. Suivi de l'enquête intégrale réalisée par KPMG, Maxima, Paris 1999.

PÉREZ, R., *La gouvernance de l'entreprise*, la Découverte, Paris 2003.

WUNDERER, F., *Der Verwaltungsrats-Präsident. Aufgaben und Rollen in der Corporate Governance mittlerer bis grosser schweizerischer Publikumsgesellschaften*, Thèse de doctorat n°1719, Université de St-Gall, Schulthess, Zürich 1995.

Voir aussi 2.1, Les données.