

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: Gouvernance d'entreprise : des bons principes aux excellentes pratiques

Autor: Hilb, Martin

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141683>

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: 25.04.2026

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

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE: DES BONS PRINCIPES AUX EXCELLENTES PRATIQUES

MARTIN HILB¹

IFPM - Université de Saint-Gall (HSG)

«La véritable leçon à retenir d'Enron est la suivante : tant que le pou voir des actionnaires ne sera pas respecté, toute réforme efficace de gouvernance d'entreprise sera impossible» Deakin et Kenzelmann, 2004, p.142

> Ce papier se propose de présenter une approche nouvelle et holistique de la gouvernance d'entreprise², dans la mesure où elle considère simultanément les actionnaires, les clients, les employés et la société. Cette nouvelle approche dans la manière de diriger et de contrôler les entreprises intègre certains composants de la gouvernance d'entreprise qui, historiquement, ont été traités séparément, à la fois dans la recherche, l'enseignement et la pratique.

D'après le résultat d'évaluations (Hilb, 2004) menées auprès de directions d'entreprises de divers secteurs (dont le secteur bancaire, chimique, pharmaceutique, des assurances, de la biotechnologie, des technologies de l'information et des services dans les compagnies aériennes), nous avons pu identifier, comme suit, les principales faiblesses des pratiques actuelles de gouvernance d'entreprise:

- > La grande majorité des directives nationales en matière de gouvernance d'entreprise propose une approche «tout en un» pouvant s'avérer dangereuse; si celle-ci peut en effet encourager une bonne gouvernance, elle ne garantit en aucun cas une gouvernance d'entreprise profitable.
- > Il y a, en pratique, un manque de directions stratégiques dans la plupart des conseils d'administration (CA).
- > La sélection, l'appréciation, la rémunération et le développement des conseils d'administration manquent souvent d'intégration et de professionnalisme.
- > Il y a souvent un manque de savoir-faire approfondi dans l'audit, la gestion du risque, la communication et l'évaluation au niveau des conseils d'administration.

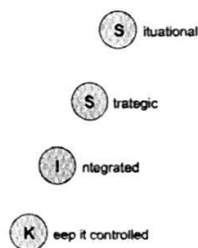
¹ Martin Hilb est professeur de Management à l' Université de Saint-Gall, Directeur de l'Institut pour le Leadership et la Gestion des Ressources Humaines et de son centre de recherche sur la gouvernance d'entreprise (www.ccg.ifpm.unisg.ch) - l'article a été traduit par Audrey Reynaud, assistante diplômée à la chaire RHO de l'Université de Fribourg traduction revue par Jacques Pasquier-Dorthe et Eric Davoine.

² On définit comme holistique l'approche qui consiste à relier la connaissance du particulier ou de l'individuel à celle de l'ensemble ou du tout dans lequel il s'inscrit (Hilb, 2004).

Pour la théorie, «un des problèmes dans le domaine de la gouvernance d'entreprise est la tendance des manuels à prescrire des 'best practices'... sans fournir de cadre analytique plausible aux étudiants comme aux praticiens» (Boxall, 1992, p 60). Il y a en effet un manque grave de concepts intégrateurs en matière de gouvernance d'entreprise. Une analyse des enseignements actuels montre que le point fort académique de la gouvernance d'entreprise dans le futur «... dépendra de la manière dont les scientifiques actuels se consacrent de manière efficace à construire des cadres analytiques vraisemblables - cadres se focalisant sur l'entreprise mais avec la capacité de fournir une base comparative appropriée dans la discipline de la gouvernance d'entreprise...» (Boxall, 1992, p 75).

LE CADRE DE LA NOUVELLE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Ce papier se propose de présenter un cadre intégré de gouvernance d'entreprise, que nous nommerons «Nouvelle Gouvernance d'Entreprise» (New Corporate Governance) et qui sera basé sur le principe KISS inversé:



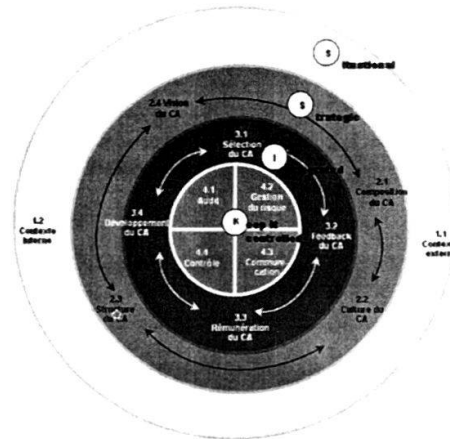
Ce cadre holistique pour la direction et le contrôle des entreprises tente d'intégrer formellement des éléments de gouvernance d'entreprise jusqu'alors pris isolément, tant au niveau de la recherche qu'au niveau de l'enseignement ou de la pratique. Mais alors, qu'y a-t-il de réellement nouveau? La figure 1 tente de répondre à cette question:

TABEAU 1

Dimension	Gouvernance d'entreprise traditionnelle	Nouvelle Gouvernance d'Entreprise
Application situationnelle	Aucune différence entre les cultures nationale, industrielle et organisationnelle	Application adéquate au contexte propre à chaque entreprise <i>(Keep it situational)</i>
Direction stratégique	Le développement stratégique n'est pas une fonction du conseil	Le développement stratégique est une fonction centrale du conseil <i>(Keep it strategic)</i>
Gestion intégrée du conseil d'administration	Nominations isolées et rémunération du conseil d'administration dans les entreprises cotées en bourses Uniquement	Sélection intégrée et ciblée, évaluation, rémunération et développement des conseils <i>(Keep it integrated)</i>
Contrôle holistique	Contrôle de la fonction financière uniquement	Contrôle holistique des résultats du point de vue des actionnaires, des clients, des employés et de la société <i>(Keep it controlled)</i>

Fig.1: Différences entre la gouvernance d'entreprise traditionnelle et la Nouvelle Gouvernance d'Entreprise

Le cadre de la Nouvelle Gouvernance d'Entreprise présentée à la Fig. 2 prend en compte les intérêts des actionnaires, des clients, des employés et de la société. Par «cadre», nous entendons «... un schéma abstrait qui présente de façon concise la plupart des points qui viennent d'être développés» (Weick, 1979, p. 95).



Le cadre de la figure 2 compte quatre parties qui avec leurs éléments représentent les quatre sections et les diverses sous-sections de cet article.

Partie 1: La dimension situationnelle (*Keep it situational*)

Ici, nous faisons la différence entre le contexte interne et le contexte externe. Au niveau du contexte normatif externe, les pratiques de gouvernance d'entreprise diffèrent avec les cultures nationale, industrielle et organisationnelle. Au niveau du contexte interne, chaque entreprise a un niveau de développement, de propriété et de pouvoir différents: la taille, le niveau de développement et de complexité de l'entreprise, le degré d'internationalisation, et les ambitions du conseil d'administration.

Partie 2: La dimension stratégique (*Keep it strategic*)

Nous avons identifié quatre facteurs clés de succès dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. La condition préalable à une culture de critique constructive et de confiance dans un conseil d'administration est la sélection ciblée d'une équipe exemplaire et diversifiée, c'est-à-dire d'une équipe étant un compromis d'individus agissant en tant que modèles, à la fois pour les actionnaires et pour les parties prenantes. Une culture basée sur des critiques positives et sur la confiance peut être mise en œuvre grâce à des structures et des processus, simples et en réseau. Ces facteurs de succès sont les conditions nécessaires au développement, à la mise en œuvre et à l'évaluation des mesures garantes de succès prises par le conseil d'administration, tout en ajoutant simultanément de la valeur aux actionnaires et aux parties prenantes.

Partie 3: La dimension intégrée du conseil d'administration (*Keep it integrated*)

Cette dimension intègre le recrutement, l'évaluation, la rémunération et le développement des membres des organes de direction et de surveillance. Pour les grandes entreprises cotées en bourse, il est important de disposer d'une commission du conseil d'administration qui s'occupe non seulement de la nomination et de la rémunération, mais aussi de l'évaluation et du développement, et ce de manière intégrée.

Partie 4: La dimension de contrôle (*Keep it controlled*)

Cette dimension fait référence à l'audit, à la gestion du risque, à la communication interne et externe, ainsi qu'aux fonctions de feed-back du conseil d'administration.

La danger lié à la simplification d'un système complexe, comme tente de le faire le cadre de la Nouvelle Gouvernance d'Entreprise, ne doit pas être sous-estimé: en effet, dès lors que certaines parties d'un système sont prises séparément, la compréhension même de ce système est altérée (Maletzke, 1972, p. 1515). C'est seulement parce que nous sommes conscients des limites d'un modèle et des dangers d'en isoler certains éléments que les approches que nous développons peuvent être considérées comme scientifiques (Koenig, 1967, p.7).

Il existe deux principales limites à ce cadre d'analyse:

- > Ma représentation visuelle conduit aux critiques traditionnellement faites aux sciences sociales, c'est-à-dire... «d'avouer du bout des lèvres une certaine interdépendance, et ensuite d'examiner les éléments du modèle séparément» (McQuail, 1973, p. 83), et
- > Alors que le fait de réduire la gouvernance d'entreprise en éléments individuels permet une certaine pertinence analytique dans notre recherche, ces éléments ne sont pas toujours clairement délimités dans la pratique. Il existe en effet un nombre important de chevauchements et d'interdépendances entre ces différents facteurs.

Malgré ces limites, la «Nouvelle Gouvernance d'Entreprise» tient compte des critères proposés par Brown pour l'évaluation d'un bon modèle: simplicité, clarté et logique de la structure formelle, rapport étroit à la réalité et, donc, adéquation avec des prévisions pertinentes.

Dans les sections suivantes, nous présenterons les quatre parties principales de notre cadre d'analyse, parties qui ont déjà été publiées sous forme de livres, en anglais et en allemand (Hilb, 2004, 2005).

1. LA DIMENSION SITUATIONNELLE (*KEEP IT SITUATIONAL*)

À la suite des nombreux scandales s'étant produit récemment dans le monde entier, des principes directeurs proposant des 'best practices' pour la gouvernance d'entreprise ont été développées dans la plupart des pays. À l'échelle internationale, la plus influente de ces directives a émané de l'*Institute of Directors* (IoD) de Londres, à travers les conseils que celui-ci prodigue à d'autres nations. En plus, de nombreux pays, qui n'ont aucun contrat de conseil avec le IoD pensent en terme de 'best practices'.

Ce développement est positif mais il convient toutefois de noter les points suivants :

1. Le modèle de gouvernance anglo-américain se voit promu au grade de standard global.
2. Les instruments légaux («*soft-law*») ne s'intéressent pas nécessairement aux dimensions flexibles d'une entreprise (en d'autres termes, imposer une nouvelle régulation ne remplace pas le besoin d'intégrité et de confiance nécessaire dans toutes relations et processus établis par des conseils).
3. Les directives proposant des 'best practices' sont typiquement conçues pour de grandes entreprises cotées en bourses (et conviennent rarement aux petites entreprises).
4. De bons principes en matière de gouvernance ne garantissent pas de très bonnes pratiques de gouvernance.

En adoptant des directives de gouvernance d'entreprise mises au point dans un environnement différent, les entreprises doivent être conscientes des faits suivants:

TABLEAU 2

Entreprises cotées	≠	Entreprises non cotées
Grandes entreprises	≠	Petites entreprises
Entreprises publiques	≠	Entreprises privées
Gouvernance bancaire	≠	Gouvernance hospitalière
Entreprises américaines	≠	Entreprises britanniques
Start-up	≠	Entreprises adultes

Nous basons notre approche sur le principe «*keep it situational*». Il n'y a pas d'approche unique et passe-partout en matière de gouvernance d'entreprise.

En analysant le contexte externe (1.1 dans le schéma, Fig. 2), nous incluons les dimensions institutionnelle, nationale et normative. En ce qui concerne le contexte interne (1.2), nous insérons des dimensions telles que la propriété, la configuration du conseil d'administration, la complexité organisationnelle, le niveau de développement de l'entreprise et son degré d'internationalisation.

2. LA DIMENSION STRATÉGIQUE (*KEEP IT STRATEGIC*)

Quelle est la différence entre une bonne entreprise et une très bonne entreprise?

Tim Collins (2007, p. 10) est arrivé à un résultat clair sur la question : les entreprises performantes définissent clairement les rôles dès le sommet de la pyramide hiérarchique. Ainsi nous postulons que le succès découle d'une excellente stratégie et qu'une excellente stratégie vient des acteurs (voir Fig. 3). Nous proposons quatre principales conditions préalables au succès dans le développement, l'application et le suivi des stratégies d'entreprise:

1. Une composition stratégiquement ciblée de l'équipe du conseil d'administration
2. Une culture de conseil constructive et ouverte
3. Une structure de conseil efficace
4. Une évaluation du succès du conseil d'administration orientée sur la demande des actionnaires et des autres parties prenantes

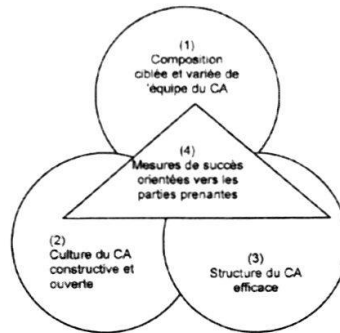


Fig. 3 : Conditions préalables de succès d'un conseil d'administration dans son activité de gestion

Ces quatre éléments doivent être intégrés à un processus, comme le montre la figure 4. A chacun des différents niveaux, des mesures de succès sont établies en fonction de l'importance des groupes de parties prenantes. Par la suite, les réponses des membres de ces groupes de parties prenantes sont mesurées périodiquement afin d'évaluer la performance de l'entreprise en matière de leadership.

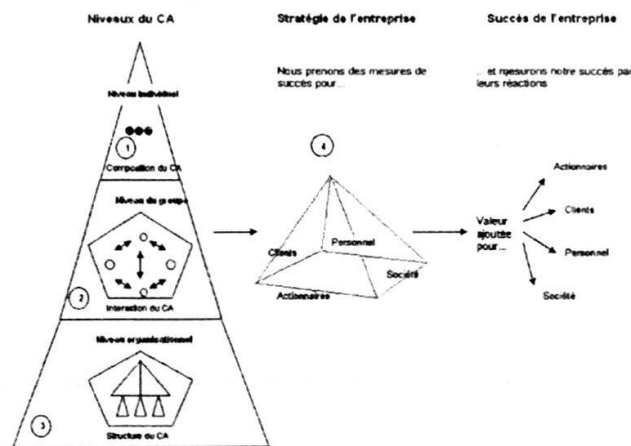


Fig. 4: Relations entre la stratégie du conseil d'administration et le succès de l'entreprise

Dans les sous-sections suivantes, nous discutons plus en détail des quatre conditions préalables au succès dans le développement et l'application des stratégies d'entreprise (selon Fig. 2 et Fig. 3).

2.1. Une équipe de conseil d'administration diversifiée

Peter Senge pose la question suivante : « Comment se fait-il qu'un conseil d'administration composé de membres dont les QI doivent individuellement dépasser 120 atteigne collectivement un QI de 60? ». Il est possible de reformuler cette question comme suit: d'où viennent les bonnes idées émises au sein des conseils d'administration? En réponse, Negroponte - fondateur du MIT Media Lab - répond: « c'est simple..., des différences ».

À elles seules, les citations ci-dessus indiquent que les différences ont une place essentielle dans le potentiel stratégique d'une équipe, et qu'il y a eu trop de conseils d'administration qui ont échoué dans la création d'équipes diversifiées. Notre suggestion pour construire des différences dans la composition des conseils d'administration est de mélanger les variables démographiques, culturelles et disciplinaires.

Une équipe correctement diversifiée est composée de membres représentant les principaux éléments pertinents:

- > Des rôles d'une équipe (par ex. contrôleur, penseur critique, penseur créatif)
- > Des compétences fonctionnelles (par ex. en matière d'audit, de gestion du risque, de gestion des ressources humaines, de marketing)
- > Des compétences culturelles nationales (par ex. Amérique du Nord, Europe de l'Ouest, Est asiatique)
- > Des compétences commerciales (par ex. dans les domaines pharmaceutiques, des produits de consommation)
- > Des données démographiques (par ex. âge, sexe)
- > Du lien avec l'entreprise (membres internes et indépendants)

Tous ces types de rôles clés devraient être représentés dans l'équipe d'un conseil d'administration. Il est possible pour un même membre de jouer plusieurs rôles. Il est également utile pour les membres du conseil d'administration d'avoir connaissance des rôles qu'ils préfèrent jouer, des rôles qu'ils ne sont pas capables de tenir et enfin, des rôles que leurs collègues sont susceptibles de jouer ou non au sein du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration devrait agir en tant que coach de l'équipe et ce en coordonnant les efforts de tous les membres.

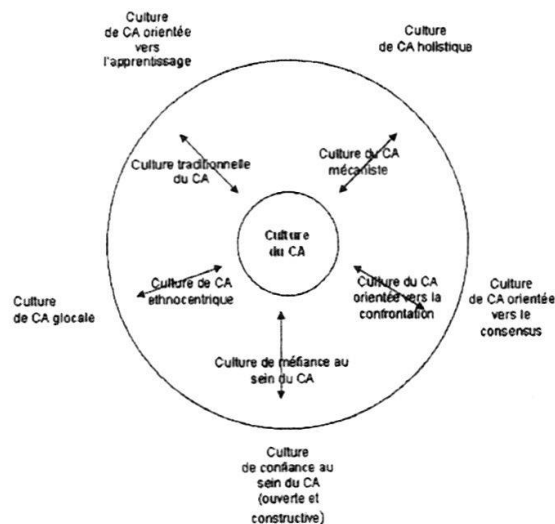


Fig. 5: *Éléments d'une culture de conseil d'administration constructive et efficace*

2.2. Une culture de conseil d'administration constructive et ouverte

Nous suggérons qu'une culture de conseil d'administration efficace se compose de cinq facteurs: une orientation vers l'extérieur et une capacité d'apprentissage, une perspective holistique, une orientation consensuelle, un environnement constructivement ouvert et favorisant la confiance, un mélange entre une efficacité globale et une adaptabilité locale (nous utilisons le terme «glocal»), comme le montrent les indications à l'extérieur du cercle de la figure 5. Le texte à l'intérieur du cercle représente le *statu quo* à dépasser dans de nombreux conseils d'administration: des environnements dits traditionnels, mécanistes, conflictuels, mystérieux et ethnocentriques.

2.3. Une structure de conseil d'administration efficace

Notre expérience des conseils d'administration révèle qu'il existe deux manières extrêmes de structurer les équipes des conseils:

- > Un conseil d'administration de grande dimension opérant à travers différents comités (tels que des comités d'audit, de nomination ou de rémunération), ou
- > Un conseil d'administration plus restreint composé de professionnels

Pour notre part, nous préconisons une troisième manière:

Un conseil d'administration réduit, légalement responsable et diversifié, composé au maximum de 7 membres (incluant un président indépendant, des membres indépendants et le PDG). Nous recommandons que le conseil d'administration mène ses activités à travers deux commissions seulement : une commissions d'audit et de gestion du risque et une commission de gestion responsable pour la nomination, le feed-back, la rémunération et le développement du conseil d'administration et du management.

De plus, dans le cas de grandes entreprises cotées ou publiques, il est possible d'y ajouter un grand conseil d'administration en réseau (légalement non responsable) dont les membres travaillent dans de petites équipes de projet; chacune d'elle étant dirigée par un des membres indépendants du conseil d'administration.

2.4. Actionnaires, parties prenantes et mesures de succès

Une équipe de surveillance et de gestion composée de membres du conseil doit encore développer, appliquer et évaluer une vision du conseil orientée vers les actionnaires et les parties prenantes. Une telle vision devrait:

- > Fournir un plan pour les orientations futures
- > Susciter de l'enthousiasme pour ces orientations futures
- > Insuffler une certaine confiance dans le leadership
- > Proposer certains critères en vue d'atteindre le succès

Si le succès de l'entreprise est mesuré ainsi, on y trouvera nécessairement les points de vue des actionnaires et des parties prenantes.

Des chercheurs anglo-saxons ont étudié la relation entre la gouvernance d'entreprise et le succès des firmes. Une étude récente confirme qu'une valeur élevée de l'action et un coût

faible du capital sont directement liés à une bonne gouvernance d'entreprise (Beiner, Schmid et Zimmerman, in Noetzli, 2004, p.24).

L'énoncé suivant³ peut servir d'exemple à un principe directeur normatif:

« Le rôle premier d'un conseil d'administration d'une entreprise est d'aider à créer, sur le long terme, de la valeur pour les actionnaires, les clients, les employés et la société. Le conseil d'administration croit que l'entreprise devrait être classée dans le quart supérieur des entreprises par rapport au retour total pour les actionnaires (en incluant le coût du capital), de même que dans des niveaux supérieurs de loyauté envers les clients, les employés et la société, et ce dans une période comprise entre 3 et 5 ans ».

La fonction stratégique de direction doit être le fondement de la sélection, de l'évaluation, de la rémunération et du développement des membres du conseil d'administration et de la Direction qui seront décrits dans la section suivante de cet article.

3. LA DIMENSION INTÉGRÉE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (*KEEP IT INTEGRATED*)

Afin d'avoir les conditions nécessaires d'une gestion stratégique par le conseil d'administration telle que nous les avons décrites dans la section précédente, nous recommandons quatre processus clés: une sélection ciblée des membres du conseil d'administration, un feed-back ciblé sur leur performance, une rémunération ciblée (en rapport avec la performance), et enfin, un développement ciblé (voir figure 6).

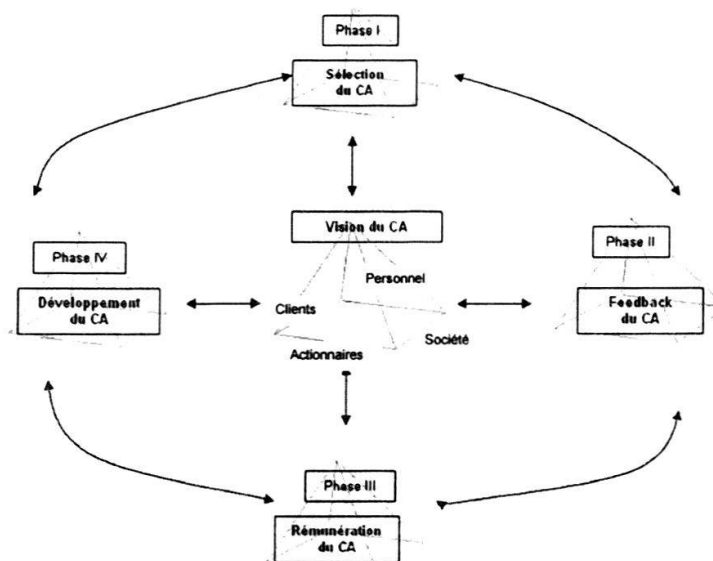


Fig. 6: Gestion intégrée du conseil d'administration

³ Cette définition contraste avec celle traditionnelle de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, par exemple, par Pitman, in Garatt (2003)

Dans les sous-sections suivantes, nous discutons plus en détails les éléments de la figure 6 et commenterons les principes clés et les pratiques qui peuvent être utilisés lors de son application (selon Fig. 2).

3.1. Phase I: Une sélection ciblée du conseil d'administration

L'utilisation d'un formulaire d'interview d'une page est recommandée pour une sélection spécifique des membres du conseil d'administration. Le formulaire d'interview (voir figure 7) a pour but de juger le potentiel de l'interviewé sur un nombre précis de critères, et ce, du point de vue d'au moins deux intervieweurs (Président du conseil d'administration, PDG ou autres membres du conseil).

TABEAU 3

	Président	PDG	Membres du conseil d'administration	Evaluation finale
	9h00 – 10h00	10h00 – 11h00	14h00 – 15h00	
Compétences personnelles				
Intégrité				
Indépendance				
Largeur de vue				
Compétences professionnelles				
Expérience de gestion du risque au niveau d'un conseil				
Expérience en Asie du Sud-Est				
Maîtrise de l'anglais et du chinois				
Leadership				
Réflexion stratégique				
Capacités de planification				
Capacités de contrôle				
Compétences sociales				
Ouverture constructive				
Capacités d'écoute				
Rôle clé : contrôleur				

Fig. 7: Formulaire d'interview pour la sélection des nouveaux membres du conseil d'administration (exemple)

Le programme d'interview présenté par la Fig. 7 suit la technique des interviews ciblées mise au point par DDI (Byham, 1985). Une fois que l'interviewé a passé les deux derniers tours d'interviews, les intervieweurs tiennent une rapide réunion lors de laquelle ils tentent de se mettre d'accord sur les scores attribués à chacun des points du programme. Dans le cas où un consensus ne serait pas atteint, d'autres investigations sont réalisées. Un classement relatif à l'adéquation au poste est ensuite établi sur la base de l'évaluation finale de chaque point.

3.2. Phase II: Un feed-back ciblé du conseil d'administration

Une fois les membres du conseil d'administration sélectionnés, il paraît naturel d'introduire un programme efficace de feed-back pour les membres du conseil utilisant les domaines de performance suivants.

Nous suggérons que le feed-back soit lié à la performance du conseil de surveillance, à la performance du conseil d'administration et à celle de l'entreprise, dans la mesure où les membres du conseil sont capables d'influencer la performance de ces différents organes. Dans tous les cas, il existe un certain nombre de dimensions dont on peut évaluer la performance.

Un feed-back ciblé du conseil d'administration est convenable uniquement si la performance positive est récompensée et si les actions entreprises aboutissant à des exigences de développement.

3.3 Phase III: Une rémunération ciblée du conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration devraient être rémunérés de telle manière qu'ils perçoivent une certaine équité inter-entreprises et intra-entreprise, comme illustré ci-après dans la Fig. 8.

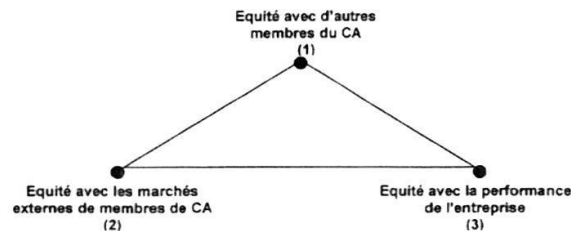


Fig. 8: Rémunération équitable des membres du conseil d'administration : le triangle magique

La rémunération totale nette d'un membre du conseil d'administration peut être divisée en une part fixe (par ex. 40%) et en une part variable (par ex. 60%). La part variable peut comprendre plusieurs mesures de performance, dont :

- > Des performances financières de long terme (3 ans)
- > Des indices comparatifs de valeur (par ex. 50% pour la valeur ajoutée, 20% pour la fidélité du consommateur, 20% pour la satisfaction des employés, 10% pour l'image publique)
- > Des évaluations fonctionnelles de la performance (par ex. 20% pour la performance du conseil d'administration, 30% pour la performance individuelle des membres, 50% pour la performance de l'entreprise)

Un important principe directeur de la rémunération du conseil d'administration est le caractère juste et équitable de la compensation financière perçue par les membres. Il est peu probable que des modifications en dessus ou au-dessous d'une récompense juste conduisent à de meilleures performances, étant donné que les membres du conseil d'administration sont guidés par des motivations intrinsèques (Frey, 2003). Ainsi, des récompenses adéquates et justes sont des conditions préalables à une bonne performance, bien que la motivation soit en premier lieu stimulée par la récompense immatérielle de la bonne performance.

3.4. Phase IV: un développement ciblé du conseil d'administration

Les évaluations que nous avons menées au sein des conseils d'administration (Hilb, 2004) ont montré que dans un certain nombre d'entreprises leaders, les plans de relève de la direction et du conseil d'administration ne sont pas discutés en détail au niveau du conseil d'administration. Ce dernier devrait s'assurer que les programmes de développement sont en place pour permettre à l'entreprise d'offrir 80% (par exemple) de tous les postes clés de

l'entreprise à des candidats en interne⁴. En ce sens, l'approche qui consiste à avoir un PDG et des directeurs qui présentent leur plan de relève au conseil d'administration une fois par an (en suivant la structure illustrée par la Fig. 9) rencontre un certain succès.

TABEAU 4

Unité:		Responsable de division:			Chef du personnel:		PDG:			
		Date:			Date:		Date:			
Nom du manager	Poste occupé	Age	Nombre d'années dans le poste actuel	Grade salarial	Evaluation		Successeurs potentiels	Plan de développement		
					Performance passée	Potentiel		Sur le poste	En rapport avec le poste	Hors du poste

Fig. 9: Plan de relève au niveau du conseil d'administration

Scores d'évaluation possibles:

P = score de performance:

A = performance globale excellente (top 10%)

B = performance globale très bonne

C = performance globale bonne

D = performance globale satisfaisante

E = performance globale non satisfaisante

AP = évaluation du potentiel:

I = promotion immédiate possible, d'après le plan d'action

II = promotion possible dans 2 ans, d'après le plan de carrière

III = développement possible au sein d'une fonction

IV = le potentiel est satisfait dans le poste actuel

Cette procédure permet de créer une occasion pour les responsables de division de faire une présentation au conseil d'administration et de rencontrer les membres de ce dernier. Dans le cas où un poste se présente au niveau de la direction, le conseil d'administration est ainsi bien préparé et peut utiliser le même formulaire que pour la sélection ciblée des candidats externes (Fig. 7).

Toutes ces procédures doivent faire l'objet d'un contrôle.

4. LA DIMENSION DE CONTRÔLE (KEEP IT CONTROLLED)

Dans cette approche intégrée, le contrôle ou la surveillance du conseil d'administration englobe l'audit, la gestion du risque, la communication et l'évaluation des fonctions du conseil d'administration (voir Fig. 2).

⁴ «Si l'on prend le top 10 des entreprises les plus admirées au monde... chacune a un patron qui a été nommé en interne» (Economist, 6.3.2005 :61)

4.1 La fonction d'audit du conseil d'administration

Les qualités centrales d'un auditeur sont l'indépendance, l'objectivité, la transparence et l'intégrité qui doivent être appliquées à la production de tout rapport d'audit.⁵ L'auditeur externe est la seule institution capable de donner une vue objective de la situation financière d'une entreprise.⁶ Cependant, un audit externe ne peut contribuer à la transparence de la comptabilité financière et à l'amélioration de la qualité du contrôle interne que si une coopération efficace est atteinte entre l'auditeur externe, le conseil d'administration, le comité d'audit (auquel il présente ses rapports) et l'auditeur interne (qui devrait également présenter ses rapports au comité d'audit). Afin d'assurer l'indépendance des auditeurs externes, les auditeurs comme le cabinet d'audit devraient faire périodiquement l'objet d'un renouvellement.

La tâche des auditeurs internes est d'établir une fonction de surveillance financière aussi indépendante et objective que possible, pour le comité d'audit et le conseil d'administration.

Les trois tâches suivantes font l'objet d'une attention particulière:

1. Rapport financier:

Observation des objectifs financiers et conseil (consultatif) relatif à la réalisation des objectifs, avec une attention particulière à la qualité et à l'intégrité des informations financières, ainsi qu'à la protection des valeurs matérielles et immatérielles⁷

2. Fonctionnement:

Observation des objectifs opérationnels et évaluation relative à la réalisation de ces objectifs

3. Conformité:

Surveillance de la conformité aux lois, règlements, directives au niveau international et national, au niveau du secteur industriel ou de l'entreprise

Ainsi, les attentes liées aux révisions internes ont augmenté. Antérieurement, elles étaient souvent reléguées au second plan (conformité opérationnelle).⁸

L'efficacité du système de contrôle interne et la conformité sont actuellement un point central de la gouvernance d'entreprise. La fonction (qui auparavant rendait ses rapports au directeur financier) rapporte désormais au comité d'audit.

Il est important «que les auditeurs aient en tout temps accès à tous les domaines de l'entreprise - rien ni personne ne devant faire exception - et à toutes les opérations. L'objet de l'audit ne doit pas se limiter aux chiffres du système financier et comptable. Tout doit être ouvert à la révision de l'audit.» (Malik, 2002, p. 226)

⁵ Vogt et Alresch (2003:814)

⁶ Vogt et Alresch (2003:817)

⁷ Voir Bumbacher (2003)

⁸ Bockal (2002:47): «Quand nous faisons appel à un reporting public pour des contrôles internes (par ex. des auditeurs internes), nous devons être prêts à fournir aux conseils les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions et faire des annonces éclairées».

4.2 La fonction de gestion du risque du conseil d'administration

La mission du conseil d'administration et de la Direction est de définir un concept de gestion du risque intégré et prévisionnel; un concept qui soit intégré aux processus de planification et de leadership déjà existants, qui soit également consacré à la réalisation des objectifs et qui ne contraigne pas la liberté entrepreneuriale. Un tel concept de gestion du risque implique l'assurance que le management exige que l'on s'occupe des risques quotidiennement et à tous les niveaux (Ernst & Young, 2002, p.7) et que les responsabilités de direction et de contrôle à ce sujet soient conservées au sein du conseil d'administration.

Comme c'est le cas pour de nombreuses stratégies d'entreprises, le conseil d'administration est responsable de la détermination des objectifs, des risques stratégiques et de la garantie de pratiques de gestion du risque à tous les niveaux de management. «Le rapport Tumble de 2000 (Royaume-Uni) introduit une première rupture... en suggérant aux conseils d'administrations de faire à leurs actionnaires des rapports annuels sur l'évaluation des risques et les processus de prises de décisions (et non sur leurs contenus).» (Garrett, 2003, XXII). Au niveau du conseil d'administration, la gestion du risque s'intéresse aux «processus de détection, de prévention et de gestion du danger, en même temps qu'à l'identification et à la réalisation efficace des opportunités entrepreneuriales... Cela correspond à une exploration consciente des risques pour lesquels des opportunités peuvent être réalisées, et à une prévention ou une réduction des risques pour lesquels les gains relatifs attendus sont insuffisants. La gestion du risque s'attache en premier lieu à garantir une sûreté plus importante de la planification et une probabilité plus grande que l'entreprise réalise ses objectifs, en lui permettant ainsi de réaliser plus de valeur.» (Ernst & Young, 2002, p.7)

4.3 La fonction de communication du conseil d'administration

Les deux fonctions suivantes sont les plus pertinentes:

> **Fonction de contenu:**

Dans le but de promouvoir une certaine transparence de l'information au sein du conseil d'administration, à travers l'échange d'une information qui soit complète, véritable, compréhensible et pertinente pour les membres du conseil d'administration, la direction, les employés, les actionnaires, les clients et le public, et une information qui couvre les performances financières et commerciales, les objectifs personnels et environnementaux, et les défis que rencontrent les divisions au sein de l'entreprise ainsi que l'entreprise en tant que tout.⁹

> **Fonction de relation:**

Dans le but de créer une véritable culture de confiance et d'apprentissage grâce à une amélioration constante des relations entre les membres du conseil d'administration, les membres de comités, les top managers, les actionnaires et les autres parties prenantes, et afin de gérer les conflits de manière constructive, de démanteler les préjugés et d'éviter des confrontations qui ne sont pas nécessaires.

⁹ La plus grande frustration pour les membres du conseil «n'est pas qu'ils disposent de trop peu d'informations, mais qu'ils reçoivent trop d'informations qui sont souvent ni bien organisées, ni bien résumées.» (Carter et Lorsch, 2004:27).

La qualité de ce dialogue permanent au sein du conseil d'administration est améliorée principalement grâce à une écoute active et à une ouverture constructive à la fois du Président du conseil et du directeur général.

Comme point de l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration, le directeur général pourrait ainsi faire un rapport en utilisant une check-list d'informations sur les principaux événements de la période passée et sur les objectifs les plus importants des sous-unités de l'organisation. A la fin de la séance du conseil d'administration, le Président et le directeur général discutent toutes les informations émanant de la réunion et qui pourraient être transmises à la direction.

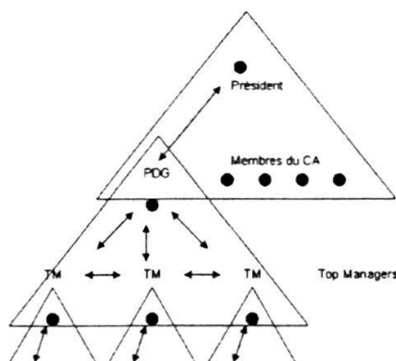


Fig. 10: Les réunions de communication entre le conseil d'administration et le top management

En plus des processus formels de communication interne, le conseil d'administration se doit également d'obtenir des informations de sources indépendantes.

«Cela amène à considérer un des problèmes les plus critiques, à savoir le bon équilibre entre une information adéquate d'accès facile et légitime et une information obtenue dans des circonstances qui peuvent gêner le management. L'implication des membres du conseil d'administration dans des projets importants est une bonne mesure du besoin d'améliorer l'accès à l'information comme base de jugement, et permet d'améliorer leur compréhension du fonctionnement de l'entreprise.» (Malik, 1998, p.193)

Il peut également être pertinent de formuler des questions essentielles lors de réunions du conseil d'administration, notamment en ce qui concerne les membres qui devraient être informés continuellement. Par exemple:

- > «Où se situe dans l'entreprise la valeur actionnariale créée ou détruite?
- > À quels risques majeurs l'entreprise est-elle exposée?
- > Quel est le niveau de morale et de fidélité des employés en comparaison des concurrents?
- > Quelles sont les menaces à la satisfaction des consommateurs (et à la fidélité des consommateurs par rapport à la concurrence)?
- > Que devient notre image d'entreprise?
- > En quoi notre stratégie est-elle différente de celle de nos concurrents?

> Comment est notre action du point de vue des analystes qui nous étudient?...»¹⁰

Enfin, le conseil d'administration a une fonction d'évaluation qui est loin d'être la moins importante.

4.4 La fonction d'évaluation du conseil d'administration

Les conseils d'administration peuvent être évalués par les membres du conseil eux-mêmes, par la direction, par les actionnaires, par des universitaires, ou encore par les médias (Fig. 11). L'évaluation la plus efficace reste celle basée sur une évaluation comparative réalisée par les membres du conseil eux-mêmes, la direction, et les représentants des actionnaires.

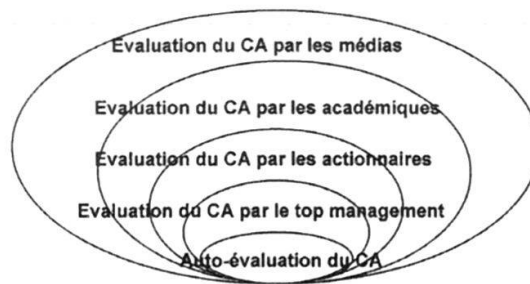


Fig. 11: Évaluation du conseil d'administration

Afin d'accroître l'efficacité des équipes des conseils d'administration, nous nous sommes basés sur l'approche illustrée par la Fig. 12.

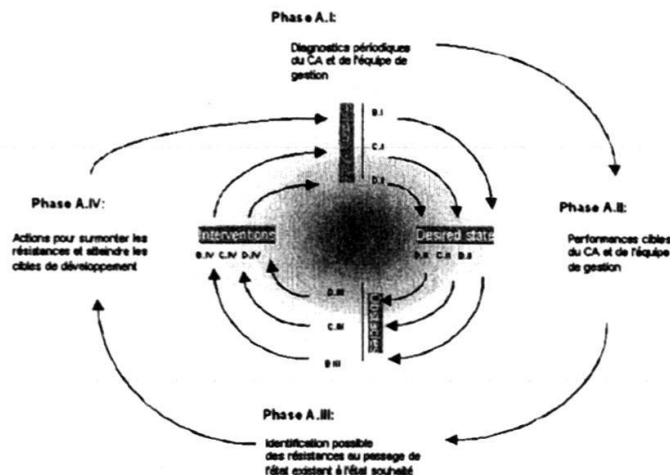


Fig. 12: Concept en spirale de la gouvernance d'entreprise et du développement du conseil d'administration

¹⁰ Carter et Lorsch (2004:151)

Cette spirale a pour but de montrer que le fait de négliger une des phases peut sérieusement nuire à la gouvernance d'entreprise et au développement du conseil d'administration. Dans des cas extrêmes, omettre une des phases aurait pour effet de freiner tout développement. Nous avons mis au point deux instruments utiles pour une auto-évaluation et une évaluation externe des conseils d'administrations et les avons appliqués avec succès aux différents conseils en exercice:

1. Une interview standardisée du conseil d'administration (Hilb, 2004, p.192)
2. Une enquête rapide avec le conseil d'administration, la direction et les représentants des actionnaires (Hilb, 2004, p.196)

Les résultats de nos récentes évaluations de conseils d'administrations peuvent être résumés comme suit:

TABLEAU 5

Classement des pratiques de gouvernance d'entreprise	Entreprise	Branches	Valeur déficitaire la plus importante ¹	Nombre de déficits > 1
1	A	I	0,9	0
2	B	II	1,0	1
3	C	V	1,0	1
4	D	III	1,3	2
5	E	IV	1,4	2
6	F	V	1,4	2
7	G	IV	1,4	5
8	H	II	1,4	7
9	I	III	1,5	10
10	J	II	1,6	11

Fig. 13: Résultats de nos récentes évaluations de conseils d'administration

¹ En général, là où les valeurs déficitaires entre l'importance et la satisfaction sont supérieures à 1, il y a d'importantes opportunités de développement pour le conseil.

Quatre points parmi ces résultats ont plus particulièrement attiré notre attention:

1. Il ne semble pas y avoir de contexte industriel dominant.
2. Toutes les entreprises (exception faite des entreprises 7 et 9) ont leur place parmi les entreprises ayant le plus de succès dans leur domaine industriel.
3. Les conseils d'administration les mieux placés (1, 2, 3 et 4) montrent un déficit principalement dans le domaine du controlling, par exemple, dans l'application des décisions. Les entreprises positionnées moyennement dans leur domaine révèlent un déficit lié aux questions de conception de l'entreprise dans le futur. Le conseil d'administration ayant le rang le plus faible montre un déficit important dans la culture de confiance du conseil d'administration.
4. Il est intéressant de noter que le conseil d'administration le mieux placé est celui qui pourrait encore améliorer la transparence de sa gouvernance d'entreprise, alors que l'entreprise classée en dernier appartient au groupe des entreprises leaders en ce qui concerne la transparence des rapports.

Quand, dans le pire des cas, comme cela a déjà été mentionné, l'un des quatre facteurs de développement (voir Fig. 12) n'existe pas (=0), le développement du conseil d'administra-

tion n'a pas lieu. Cela signifie que même si le niveau d'insatisfaction est diagnostiqué et que la situation idéale est connue, il n'y a pas de développement possible tant qu'aucune action en faveur d'une amélioration n'est entreprise.

Cela nous amène à la conclusion suivante: de la bonne à la très bonne gouvernance d'entreprise.

DES BONS PRINCIPES DIRECTEURS AUX EXCELLENTES PRATIQUES

Cet article présente une approche nommée «Nouvelle Gouvernance d'Entreprise», approche conciliante qui cherche à dépasser les réflexions en termes de « soit l'un...soit l'autre... » qui dominent actuellement la théorie et les pratiques de gouvernance d'entreprise. Notre approche se base en particulier sur le principe adopté par F.S. Fitzgerald:

« Le premier test de l'intelligence d'un conseil d'administration est son aptitude à avoir en tête et en même temps deux idées opposées et de toujours conserver la capacité de fonctionner ».

Les conseils d'administration ayant du succès cherchent en même temps à concilier les éléments suivants:

TABLEAU 6

À la fois...	et...
valeur pour les actionnaires...	...valeur pour les client, les employés et le public
action entrepreneuriale...	... contrôle et équilibre
légalité...	... légitimité
résultats à court terme...	... durabilité
culture de confiance...	... contrôles
intégration globale...	... pertinence locale
transparence étendue...	... confidentialité nécessaire
orientation performance...	... coopération
Directions stratégiques...	... suivi
implication...	... prise de distance

Il reste à voir si les conseils d'administration ont la volonté et les ressources de se transformer en de véritables équipes de pilotage et de direction et de changer leurs orientations de gouvernance d'entreprise en un *control-preneurship* d'entreprise. Cette capacité d'évolution distinguera les gagnants des perdants face à un environnement changeant et à une compétition globale.

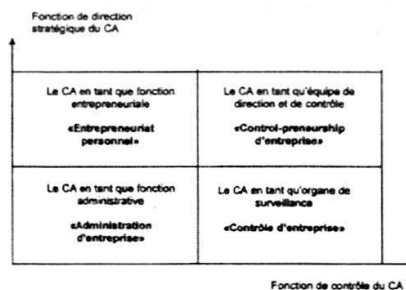


Fig. 14: De la gouvernance administrative au control-preneurship d'entreprise

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- L.E. BOCKAL, «Internal Auditors: Integral to Good Corporate Governance», *Internal Auditor*, août 2002, pp. 44-49.
- P. BOXALL, (1992): «Strategic Human Resource Development: Beginning of a New Theoretical Sophistication», *Human Resource Journal*, vol. 2, n°3, 1992, pp. 60-74.
- R.-J. BUMBACHER, «Interne Revision und Risk Management», Vortrag am 1. DocNet-Symposium, St. Gallen, 2003.
- S. DEAKIN, S. KENZELMANN, «Learning from Enron», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, n°2, 2004, pp. 134-152.
- Economist, «Another Enron?», *The Economist*, 6.3.2004, p. 61.
- Ernst and Young, «Verwaltungsrat und Umgang mit Risiko», *Handbuch für den Verwaltungsrat*, Bilanz, Zürich, 2002.
- B. GARRATT, *The fish rots from the head*, Paperback, 2nd edition, London, 2003.
- B. GARRATT, *Thin on Top - Why Corporate Governance Matters and How to Measure and Improve Board Performance*, London, 2003.
- M. HILB, *New Corporate Governance*, Springer, New York, 2004.
- R. KOENIG, *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Stuttgart, 1967.
- G. MALETZKE, «Massenkommunikation», *Handbuch der Psychologie*, Göttingen, 1972, pp. 1011-1538.
- F. MALIK, *Wirksame Unternehmensaufsicht*, Frankfurter Allg. Buch, Frankfurt am Main, 1998.
- F. MALIK, *Die neue Corporate Governance: Richtiges Top-Management - Wirksame Unternehmensaufsicht*, Frankfurter Allg. Buch, Frankfurt am Main, 2002.
- D. MCQUAIL, *Soziologie der Massenkommunikation*, Berlin, 1973.
- U. NOETZLI, *Checks and Balances in Unternehmen. Das zweite Heft zur Corporate Governance*, NZZ-Fokus. Zürich, 2004.
- U. VOGT, M. ALRESCH, «Die Revisionsstelle als wirksames Instrument der Corporate Governance», *Der Schweizer Treuhänder* 10, 2003, pp. 811-818.
- K. WEICK, «The Social Psychology of Organizing», Reading, 1979.