

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

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

**Band:** 72 (2014)

**Heft:** 3

  

**Artikel:** Comment améliorer la gouvernance d'entreprise face à la complexité du monde

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823254>

### **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:** 15.04.2026

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

# COMMENT AMÉLIORER LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE FACE A LA COMPLEXITÉ DU MONDE

Didier Cossin, Docteur en *Business Economics* de l'Université de Harvard et directeur du *Global Board Center* de l'IMD, met en évidence l'importance cruciale d'une révision de la gouvernance des grandes organisations, dans un contexte de complexité accrue du monde économique, politique, social, et technologique. Le concept de base des dernières décennies a été celui du leadership, dans lequel un dirigeant, et lui seul, menait une organisation vers son succès. Cette perspective est obsolète, d'autant plus que le monde sera très différent dans un horizon à 10-15 ans. Cette transformation radicale englobe les facteurs géopolitiques et technologiques, mais également les attentes sociales. Il n'est pas évident que les processus de décision de nos entreprises soient adaptés à ce changement. Nous faisons face aujourd'hui à la réalité de la sélection naturelle. En 1920, l'espérance de vie des Américains était de 54 ans et la durée de vie des plus grandes sociétés cotées de 67 ans. À l'heure actuelle, l'espérance de vie des Américains est de 76 ans et les sociétés meurent adolescentes, à 15 ans. Face à la recrudescence des risques, les grands dirigeants sont menacés, surtout quand ils sont isolés et qu'ils ne sont pas suffisamment soutenus. Le modèle du CEO qui emmène et inspire l'entreprise est dépassé. Désormais, il faut pouvoir s'appuyer sur des groupes de personnes qui parviennent à comprendre les situations, à interagir avec les États, avec les gouvernants, et à prendre les décisions ensemble.

## IL N'EXISTE PAS DE CONSEIL D'ADMINISTRATION PARFAITEMENT SAIN

La gouvernance, qui est la capacité de prendre les bonnes décisions au plus haut niveau des organisations, est la clé du succès. Les conseils d'administration ont pour mission de donner la direction et définir les objectifs de l'entreprise. Ils doivent également sélectionner, surveiller et soutenir l'équipe en place dans l'accomplissement de ces objectifs et travailler de manière constructive avec les propriétaires et les actionnaires. Malheureusement, la réussite est rare et les échecs sont spectaculaires. Ceux-ci attirent l'attention et affectent les perspectives de la société dans son ensemble. Historiquement, avoir une bonne gouvernance a été un défi pour beaucoup d'entreprises, les individus étant dépassés par la complexité des risques.

## UNE ABONDANCE DE RISQUES EXTRAORDINAIRES

Le monde n'est pas normal, il fait face à des risques extraordinaires. Nous ne savons pas mesurer ces risques, qui changent tout le temps et sont le plus souvent humains. Nous n'avons pas une bonne capacité mentale pour les appréhender et nous en débarrasser. Le principe de diversification ne fonctionne plus, car le monde est devenu global: une crise en Grèce affecte la Chine. Dans ce contexte difficile, les décisions au top management font la différence. Face à des erreurs phénoménales, nous percevons l'impact d'un ou deux individus sur des grandes

entreprises, des économies mondiales, la politique. Dans un monde irrationnel où la prise de décision est complexe, qui seront les survivants? Ceux qui ont de l'expérience? Ceux qui sont préparés? Ceux qui sont réalistes et opportunistes? Dans ce monde d'abondance de risques, une bonne gouvernance est capitale.

#### LES QUATRE PILIERS D'UNE BONNE GOUVERNANCE

Les entreprises se battent pour développer les meilleures pratiques de gouvernance. Afin d'obtenir un degré efficace de surveillance du risque, en accord avec les directives des régulateurs et les attentes des actionnaires, elles doivent renforcer quatre mesures clé: la qualité des individus, l'architecture de l'information, les structures et processus, ainsi que la dynamique de groupe et la culture de gouvernance. Afin de pouvoir effectuer un diagnostic clair de ces quatre dimensions, une check-list a été élaborée pour chacune d'entre elles.



## Board Effectiveness Rests on Four Pillars



© 2014 Prof. Didier Cossin - Not to be distributed without permission

#### PREMIER PILIER:

#### LA QUALITÉ DES INDIVIDUS, LEUR DEGRÉ D'ATTENTION ET LEUR FOCUS

La qualité des individus sélectionnés dans le conseil d'administration demeure la clé de la performance de la gouvernance. Les conseils doivent être composés d'individus de haute qualité, dotés de compétences extraordinaires dans leurs domaines respectifs. Des connaissances limitées affectent leur capacité à remplir leur fonction de manière efficace. Le cas de la perte de plusieurs milliards de dollars de JP Morgan en 2012 illustre ce point. Aucun

des membres du conseil n'avait travaillé dans le monde bancaire durant les 25 dernières années. La diversité des individus en termes d'industrie, background professionnel, genre, âge, personnalité, opinions... renforce la qualité d'un conseil d'administration. Ses membres doivent posséder une gamme étendue de connaissances, talents et attributs personnels, dont un jugement sain, une grande intégrité et un haut standard éthique. Pour déterminer la composition d'un conseil, il s'agit d'équilibrer les qualifications formelles avec les qualités personnelles et l'expérience. L'attention (focus) et l'implication d'un membre du conseil sont essentielles. L'attention peut être diminuée par une mauvaise compréhension du rôle et de la fonction au sein du conseil d'administration. Les conseils doivent définir leur rôle d'une manière qui ajoute de la valeur aux activités de l'entreprise et qui améliore la prise de décisions. De tels conseils d'administration reconnaissent rapidement une menace. En temps de crise, ils communiquent efficacement les objectifs stratégiques de la société afin de sauvegarder sa réputation. L'attention du conseil d'administration peut être renforcée par l'adoption d'un agenda. Celui-ci se concentre davantage sur le futur que sur le passé et essaie de percevoir les problèmes à long terme, tout en gérant le court terme.

#### Check list:

1. Le conseil d'administration a-t-il clairement défini son rôle dans l'organisation?
2. Le conseil d'administration a-t-il un leadership approprié?
3. Le CEO et son équipe répondent-ils de façon adéquate aux besoins organisationnels et stratégiques?
4. La rémunération des membres du conseil d'administration est-elle correcte?
5. Le conseil d'administration suit-il une stratégie efficace?
6. Le conseil d'administration se préoccupe-t-il en priorité de surveiller ou bien de soutenir l'équipe exécutive?
7. Le conseil d'administration utilise-t-il les meilleures mesures pour analyser la santé financière de l'entreprise?
8. Le conseil d'administration a-t-il une bonne compréhension des risques et des opportunités de l'entreprise?
9. Le conseil d'administration anticipe-t-il les problématiques urgentes et/ou en train d'émerger?
10. Les séances du conseil d'administration sont-elles productives?

#### DEUXIÈME PILIER:

##### L'ARCHITECTURE DE L'INFORMATION

Les conseils d'administration doivent fournir une protection aux investisseurs. Pour ce faire, leur rôle est de défier le management et d'attirer l'attention sur les pratiques douteuses. Ses membres doivent être préparés à investir le temps nécessaire pour comprendre l'entreprise et doivent pouvoir exprimer des vues différentes de celles du CEO, sans répercussion. Peut-être que la plus importante caractéristique d'un conseil d'administration efficace est la volonté de défier le management, l'essence de l'indépendance. Le conseil d'administration doit recevoir des informations relatives aux principales activités de la société et les problèmes qu'elles seraient susceptibles de poser (données financières avec prévisions, rapport du CEO, carte des risques et opportunités). Une communication régulière entre le conseil et le manage-

ment est primordiale. Des rapports de comité adéquats comportent l'analyse des problèmes spécifiques plutôt que de simples recommandations. Il s'agit également de développer des canaux de communications externes avec les grands actionnaires et autres parties prenantes de l'entreprise et d'en avoir un représentant, si besoin est, au sein des membres du conseil et/ou dans différents comités. L'information externe et informelle appuyée sur des réseaux structurés est devenue aussi importante que l'information venant du management.

Check list:

1. Le conseil d'administration connaît-il et suit-il le secteur d'activité de l'entreprise et ses moteurs-clés de manière opportune et régulière?
2. Le conseil d'administration est-il bien informé sur les tendances du marché et la concurrence, les changements de régulation, les changements technologiques et l'évolution de l'actionnariat?
3. Le conseil d'administration a-t-il suffisamment d'informations indépendantes du management disponibles pour se faire une opinion?
4. Quelle est l'implication du conseil d'administration dans la conception de l'architecture de l'information?
5. Quels processus d'information «informels» existent-ils pour le conseil d'administration?

TROISIÈME PILIER:

LES STRUCTURES ET LES PROCESSUS

Le conseil d'administration fait face au défi d'établir et de déployer des structures et processus efficaces et complets. En termes de structures, la composition et la taille du conseil d'administration contribuent à son efficacité. Le conseil doit évaluer ces deux critères et agir en cas de divergence par rapport au modèle idéal qu'il a établi. Seuls des processus soigneusement élaborés peuvent maximiser la contribution du conseil à une organisation. Ces processus ne recouvrent pas seulement la direction du conseil, mais également l'orientation des nouveaux administrateurs, la stratégie (réunions régulières et productives, renforcement des interactions avec le CEO, évaluation efficace des risques et opportunités stratégiques de l'entreprise), l'évaluation du conseil (interne ou externe, en termes de rôle, dynamique et performance), la succession du CEO et des principaux directeurs (transparence de la sélection, qualité de l'intégration et douceur de la transition), l'évaluation des risques, la formation du conseil et la réglementation. La rotation des membres du conseil d'administration offre une manière pratique de rafraîchir les processus et d'y introduire de nouvelles perspectives. Cela donne également l'opportunité de bénéficier d'une compréhension approfondie du fonctionnement du conseil d'administration et de contribuer à sa cohésion. En cas d'absence de politique de rotation, le conseil doit évaluer la performance des administrateurs et s'assurer qu'elle correspond bien à ses attentes.

Check list:

1. Quelle est la liste des processus véritablement importants pour le conseil d'administration (par ex. stratégie, évaluation, succession du CEO, risque, formation du conseil, audit, conformité réglementaire et succession du conseil d'administration)?

2. Quelles sont les informations existantes et à quelle valeur chacun des processus contribue-t-il?
3. Quelle évaluation est-elle menée pour s'assurer que chaque processus est complet et suffisamment détaillé?
4. Le conseil d'administration a-t-il une structure et une composition de comité appropriées?
5. La structure hiérarchique est-elle efficace?

#### QUATRIÈME PILIER:

##### LA DYNAMIQUE DE GROUPE ET LA CULTURE DE GOUVERNANCE

Un conseil d'administration efficace encourage une culture de discussions riches, ciblées et concluantes. Il n'est pas consensuel, mais tend vers un désaccord constructif. Afin d'y parvenir, il a une vision très forte de la culture souhaitée et il sait comment interagir avec les acteurs dominants et les personnalités fortes en son sein. Attention! Certaines dynamiques malsaines peuvent se développer au fil du temps et menacer l'entreprise: un conseil d'administration somnolent et embourbé dans la routine, un conseil pas informé, pas éduqué et incapable, un président du conseil dominant, un conseil d'administration nommé à vie ou un membre du conseil perturbateur. Un comportement acceptable inclut indépendance et intégrité, participation et respect mutuel, ouverture et désaccord constructif, accélération de la connaissance, soutien externe et formation continue. Un comportement inacceptable englobe imprudence et actes contraires à la loi et à l'éthique.

##### Check list:

1. Quelle énergie le conseil d'administration semble-t-il avoir?
2. Ses membres écoutent-ils les actionnaires?
3. Y a-t-il une écoute mutuelle?
4. Le conseil d'administration semble-t-il remettre en cause les idées reçues?
5. Les membres du conseil sont-ils irrespectueux?
6. Le conseil est-il apparemment bloqué?
7. Les membres du conseil donnent-ils des solutions créatives?
8. Quelle est la réputation générale de la présidence du conseil?
9. La présidence génère-t-elle une forte culture de gouvernance?
10. Le conseil semble-il respecter les valeurs classiques de la culture de gouvernance?

##### UN DIAGNOSTIC CLAIR POUR AMÉLIORER LA GOUVERNANCE

Pour résumer, l'efficacité de la gouvernance passe par une nécessaire professionnalisation des conseils d'administration. Elle repose sur quatre piliers: la qualité des personnes, leur attention (focus) et leur engagement; l'architecture de l'information; les structures et les processus; les dynamiques de groupe et la culture de l'entreprise en la matière. Une bonne évolution de la gouvernance consiste essentiellement à affiner la manière de travailler sur ces quatre dimensions, pour les rendre plus précises et structurées. Enfin, l'identification des risques d'échec de gouvernance selon ces quatre critères permet d'établir un système d'alerte efficace.

