

## Conseil d'administration :

### *Eléments essentiels*

**Les administrateurs jouissent, dans les faits, d'une confortable position dominante en raison de «l'absentéisme des actionnaires»** et quelque peu de leur profond désintérêt pour la marche des affaires sociales.

Avec le droit actuel de la société anonyme<sup>1</sup>, les attributions des administrateurs sont passées de la **simple surveillance à la gestion active** de l'entreprise **avec un contrôle a priori**.

La dénomination de conseil d'administration prête à confusion. Il aurait mieux fallu le nommer "conseil stratégique".

Donc la solution peut se trouver dans les principes de gouvernement d'entreprise.

### *Rôle du conseil d'administration*

Le rôle des administrateurs est avant tout d'être les **représentants des actionnaires**.

La mission première d'un membre d'un conseil d'administration consiste principalement en la création de valeur ajoutée pour la société en mettant ses connaissances et ses compétences au service de cette dernière.

Deux rôles importants sont à considérer. A savoir l'élaboration de la stratégie de l'entreprise – si possible avec une certaine créativité – et la surveillance ainsi que le contrôle permettant le pilotage efficace de l'entreprise.

Dans son message du 23 février 1983, le Conseil fédéral<sup>2</sup> a d'ailleurs défini trois éléments qui composent cette tâche et qui se rapprochent des notions qui ont été développées ci-dessus.

Ces trois objets sont :

- le développement des buts stratégiques de la société;
- la fixation des moyens permettant d'atteindre ces but; et
- le contrôle des organes de gestion en rapport avec la poursuite des buts fixés.

Les attributions du conseil d'administration ont été clairement identifiées et les tâches principales peuvent se résumer ainsi :

- stratégie (haute direction),
- pilotage (établissement des instructions, la fixation de l'organisation, des principes de comptabilité et de contrôle de gestion ),
- contrôle ou "monitoring" (haute surveillance)<sup>3</sup>.

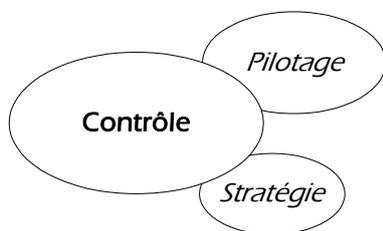
---

<sup>1</sup> Nous parlons des dispositions qui sont entrées en vigueur en 1992 sur les droits de la société anonyme.

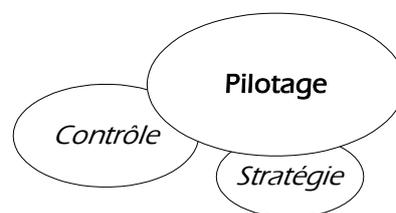
<sup>2</sup> Cf. Conseil fédéral. – Message concernant la révision du droit des sociétés anonymes (83.015). – *Wyss Impressions et Editions (Berne)*, 1983, 135/1983 II, p. 949.

Pour bien comprendre le rôle de la mutation du travail au sein d'un conseil d'administration, il faut se référer aux illustrations ci-dessous décrivant l'évolution des tâches au fil du temps.

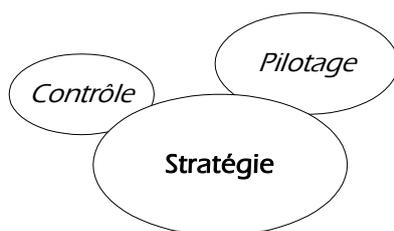
**Evolution des tâches du conseil d'administration (hier)**



**Evolution des tâches du conseil d'administration (aujourd'hui)**



**Evolution des tâches du conseil d'administration (demain)**



La stratégie peut être vue comme une planification d'un voyage; on établit le plan de route, l'itinéraire, etc.

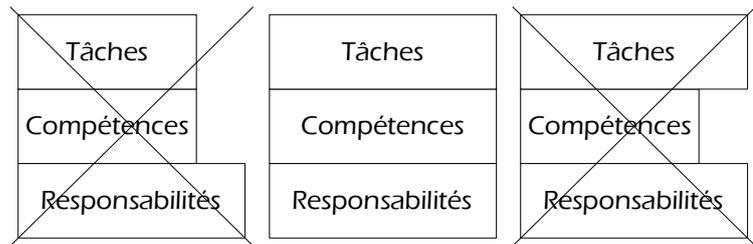
Dans le management, il faut veiller à respecter l'unité des tâches, compétences et responsabilité afin que chaque poste soit occupé par des personnes avec les compétences nécessaires, que les tâches soient adéquates et les responsabilités appropriées<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Il faut comprendre par contrôle, le fait de surveiller et de s'assurer que les décisions sont effectivement exécutées. Le terme "*monitoring*" conviendrait mieux.

<sup>4</sup> Pour G. Schmidt, "chaque titulaire de poste doit se voir attribuer les compétences (pouvoirs) dont il a besoin pour assumer ses tâches et sa responsabilité ne doit pas dépasser ses compétences. Ainsi il n'aura donc à rendre compte que des faits inhérents à sa tâche et pour lesquels il dispose de compétences correspondantes, à moins bien sûr qu'il n'ait outrepassé ses pouvoirs. Cf. Schmidt (Götz). – Notions de base de l'organisation. – Editions Société Suisse d'Organisation (Zürich), 1989, p. 53-54.

### ***Unité de tâche, de compétence et de responsabilité***



Source : G. Schmidt in Editions Société Suisse d'Organisation

Dans les cas contraires, l'accomplissement des activités est rendu difficile, parfois impossible, voire téméraires pour les délégataires...

## **Corporate Governance (Gouvernement d'entreprise) :**

### ***Éléments essentiels***

**Une prise de conscience des actionnaires est en train de parcourir le monde feutré des financiers.** Ils se prétendent être des actionnaires «responsables». Actuellement les fonds de pension prennent leur rôle d'actionnaire très au sérieux et avec beaucoup d'acuité. Ce sont eux du reste, toutes proportions gardées, qui sont en partie à la base des changements culturels dans l'organisation du pouvoir des sociétés anonymes.

**Cette prise de conscience s'est matérialisée par l'application des principes du *Corporate Governance*,** qui cherche à empêcher les dirigeants de poursuivre leurs propres buts, et de les contraindre à adopter les objectifs des actionnaires... C'est un rééquilibrage des pouvoirs au sein de la société.

Les principes de gouvernement d'entreprise ne devront pas être trop «frileux» pour qu'ils soient vraiment utiles et ils ne devraient pas rester de simples recommandations.

...