



Swiss Tax Academy  
Schweizerische Akademie für Steuerlehre  
Académie suisse pour l'enseignement de la fiscalité  
Accademia Svizzera per la Dottrina Fiscale



Schweizerische Akademie für Wirtschaftsprüfung  
Académie suisse d'expertise comptable  
Accademia Svizzera di consulenza e revisione contabile  
Swiss Accountancy Academy

# MODULE PRINCIPAL STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

## Partie 10 : Corporate Governance

### *Théorie du "Corporate Governance"*

**Olivier Terrettaz**  
*Economiste d'entreprise HES*

---

Rue Jacques-Grosselin 6  
1227 Carouge

+41 22 300.33.41 t  
+41 22 300.33.46 f  
olivier.terrettaz@bluewin.ch e

## ***Quelques notions élémentaires***

Le "*Corporate Governance*" est traduit en français comme le gouvernement d'entreprise.

**Le gouvernement d'entreprise est l'ensemble des principes et des règles d'organisation, de comportement et de transparence visant à assurer – dans l'optique de la protection des actionnaires – l'équilibre entre le management et le contrôle de l'entreprise à l'échelon le plus élevé, tout en respectant la capacité de décision et l'efficacité de la conduite.**

Les principes de **gouvernement d'entreprise** comprennent généralement quatre critères :

- les droits et les obligations des actionnaires;
- les droits, les obligations, la structure et le mode de fonctionnement du conseil d'administration; et
- les obligations de publicité; et
- la révision

La théorie analyse la structure du pouvoir au sein du conseil d'administration, pour en dégager les inconvénients actuels et proposer des solutions, afin d'aboutir à une gestion optimale des sociétés anonymes. Ce débat est déjà relativement ancien pour certains pays, le voilà cependant lancé en Suisse.

Trois approches distinctes peuvent s'offrir

- celle des anglo-saxons, très pragmatique;
- celle des germaniques, beaucoup plus dogmatique; et enfin
- celle des français, qui est ... franco-françaises.

L'approche anglo-saxonne consiste à laisser les entreprises réguler leur organisation en établissant des règles professionnelles, alors que les Allemands ont sorti une batterie de lois afin de définir très précisément ce que le législateur attend des entreprises. C'est dû aux structures différentes de l'administration des sociétés. Par exemple, aux Etats-Unis, c'est un «*board*» qui est constitué de plusieurs comités, tandis qu'en Allemagne, c'est un directoire et un conseil de surveillance qui chapeautent l'entreprise.

L'approche française est particulière. Elle consacre un fait qui est l'exercice solitaire du pouvoir. La France sacralise le Président-Directeur-Général (PDG) qui, de par la loi, détient le pouvoir absolu, ou tout du moins 80% de celui-ci. EGON ZEHNDER INTERNATIONAL souligne qu'"à partir du moment où les pouvoirs sont aussi concentrés, les abus sont fréquents". Et ce n'est pas la réflexion sur le gouvernement d'entreprise qui va modifier ceci. Le rapport VIÉNOT indique à la question "faut-il modifier les textes légaux relatifs au conseil d'administration ?" que "les règles applicables aux conseils d'administration [...] permettent, sans modifications majeures, de résoudre les problèmes posés".

La réponse est prodigieuse d'enseignement sur l'interprétation des principes de *Corporate Governance*, dont le principal est la séparation des pouvoirs entre, en général, le conseil d'administration et le management et, plus particulièrement, entre le président du conseil d'administration et le *CEO*.

La **théorie du gouvernement d'entreprise** tente de présenter des **garde-fous** pour une meilleure surveillance de l'activité **de l'administration de la société**.

Il est proposé de distinguer au sein du conseil d'administration les administrateurs non-directeurs et les administrateurs indépendants des autres, afin d'éviter la possible concentration du pouvoir de décision chez un seul membre du conseil d'administration.

La création de comités (audit, nomination, rémunération) est recommandée. Toutefois, en Suisse, ils ne peuvent être que des organes consultatifs au regard de la loi, il faudrait donc améliorer le système en augmentant leurs pouvoirs.

Enfin, il est proposé la création d'un poste d'administrateur indépendant dont la fonction consisterait à contrôler l'action du président, si celui-ci concentre trop de pouvoir, et de faire rapport à ses pairs ainsi qu'à l'assemblée générale. Cependant, c'est une solution non satisfaisante tant du point de vue du contrôle que de l'information et enfin des coûts économique pour l'entreprise !

### **Prudence de la doctrine**

L'applicabilité de règles élaborées dans des pays étrangers doit être prise avec prudence, car même si certaines solutions paraissent séduisantes, encore faut-il les adapter à notre système juridique en fonction de ses particularités. Il faut donc être prudent avec le «copier-coller»... Mais rien ne sert de «réinventer la roue», si elle fonctionne dans d'autres pays.

Il serait alors judicieux de rendre les règles de gouvernement d'entreprise nationales compatibles entre elles, étant donné la globalité de l'économie.

Des principes de gouvernement d'entreprise supranationaux, avec pour chaque pays une adaptation en fonction des règles législatives, seraient souhaitables à l'avenir.

### **Solution intermédiaire**

Une solution intermédiaire pourrait être trouvée, non pas dans l'adoption d'une nouvelle loi, mais dans l'énonciation de principes de gouvernement d'entreprise à suivre.

Ces principes devraient faire partie du rapport de gestion annuel du conseil d'administration et il faudrait instaurer l'obligation dite de «*comply or explain*» pour toutes les entreprises. Cela signifie que la société doit se conformer à un code et suit ses règles, ou alors elle doit donner des explications sur les raisons pour lesquelles elle n'applique pas complètement ou partiellement les principes.

Cette solution laisserait une certaine liberté aux sociétés, afin qu'elles puissent décider des principes qu'elles souhaitent suivre, car en Suisse, comme dans de nombreux pays, la structure des sociétés est très variée<sup>1</sup>. Il existe des entreprises multinationales avec une hiérarchie formalisée par des structures divisionnelles, matricielles, voire par projet et, à l'opposé, des sociétés unipersonnelles qui ont une structure dite "en soleil"<sup>2</sup>, où le chef d'entreprise est seul aux commandes avec une structure hiérarchique plane.

A l'heure actuelle, il existe plus de quatre-vingt codes nationaux de bonne conduite et huit supra-nationaux. L'OCDE<sup>3</sup> a édicté des principes de gouvernement d'entreprise, mais ils restent trop conceptuels pour être appliqués tels quels dans les sociétés. La raison est fort simple : les règles ont été adoptées au niveau ministériel des pays membres de l'OCDE (environ une trentaine de pays) et il a fallu trouver un consensus.

Toutefois, des principes plus précis ont été définis au niveau international par l'intermédiaire de l'INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE NETWORK (ICGN)<sup>4</sup>, principes qui pourraient servir de base aux codes nationaux de bonne conduite. L'OCDE et l'ICGN peuvent avoir un rôle décisif à jouer dans l'unification des règles nationales, comme l'a été L'INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS COMMITTEE (IASB) dans le développement des normes «IAS» en normes internationales d'établissement des comptes de haut niveau et qui sont acceptées dans tous les marchés financiers globaux.

Un bon système de gouvernement d'entreprise est essentiel pour que les entreprises emploient au mieux les ressources dont elles disposent, les ressources en capital. De ce fait et sur le long terme, elles tiennent compte de l'environnement global de la société et des intérêts des différentes parties prenantes à l'entreprise. D'où la quasi-obligation pour le conseil d'administration de rendre compte de ses actes à la société et, par conséquent, aux actionnaires.

Par l'application des principes de gouvernement d'entreprise, les activités des entreprises servant les intérêts des actionnaires dans son ensemble seront assurés – c'est une notion forte et très importante. Ces derniers garderont confiance dans la société, ce qui permettra au conseil d'administration de les fidéliser et de voir de nouveaux capitaux affluer sur le long terme lors d'augmentation de capital.

---

<sup>1</sup> Cf. Terretaz (Olivier). - Sous la dénomination "PME", que se cache-t-il ? Analyse structurelle des sociétés en Suisse (Travail de recherche). – HEG (Genève), 2000.

<sup>2</sup> Cf. de Banoff (Alexandre). – Approche des structures d'entreprise. – HES-SO (Genève), 1999.

<sup>3</sup> Cf. Johnston (Donald J.), Shelton (Joanna R.). – Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. – OCDE (Paris), 1999.

<sup>4</sup> L'ICGN est une fondation qui regroupe des investisseurs du monde entier et qui gèrent USD 10'000 milliards d'actifs. Elle est considérée comme le plus grand réseau capitaliste du monde. En 1995, elle a édicté des principes de Corporate Governance.