Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Conférence

Corporate Governance :

simple effet de mode ou véritable enjeu organisationnel des entreprises et de leurs dirigeants ?

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Présentation

Olivier Terrettaz

- *Economiste d'entreprise diplômé HES*
- *Mémoire sur les CdA en Suisse et obtention du Prix SGO 2002*
- *Conseiller aux entreprises au DEEE en charges des aides financières*
- *Expert en Corporate Governance spécialisé sur les CdA*
- *Siége dans des CdA, également comme secrétaire externe*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Remarques

Abréviations :

SA	Société anonyme
CdA	Conseil d'administration
AG	Assemblée générale
OR	Organe de révision

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Presse

Objectifs
Etat des lieux
Notions

1

Sources :

l'agefi
Bilan
Le Temps
TdG

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Verbatim

Objectifs
Etat des lieux
Notions

2

Source :

Propos de S. Garelli

Bilan
Mai 2001

Quand les patrons anglais réussissent leur vie, ils sont anoblis par la reine.
Les Américains deviennent ambassadeurs à l'étranger.
*[En Suisse], bien sûr, rien de tout cela. Il nous reste donc les grands **conseils d'administration**.*

[…] Il n'est donc pas question de casser ce subtil équilibre profondément suisse."

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Verbatim

Objectifs
Etat des lieux
Notions

3

Source :

Bilan
Avril 2001

*Dans l'idéal, l'entreprise est une **démocratie** : la direction générale gouverne au jour le jour, le conseil d'administration s'occupe de stratégie à long terme et les actionnaires […] sanctionnent les mauvaises décisions lors des assemblées générales.*

*Dans l'idéal seulement, car en réalité, c'est plutôt la **dictature** […]. En particulier en Suisse !"*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Constat

Objectifs
Etat des lieux
Notions

4

Les organes dysfonctionnent...

*Assemblée générale est un "**non-lieu**"*

*Le CdA est une "**chambre d'enregistrement**"*

*L'OR émet des **rapports de complaisance***

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Constat

Objectifs
Etat des lieux
Notions

5

Démonstration

Assemblée générale de Siemens 2000

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Constat

Objectifs
Etat des lieux
Notions

6

Le pouvoir change...

*Le management dans cet environnement détient, de fait, tous les pouvoirs... il exerce en quelque sorte une "**dictature du pouvoir**"*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Scandales

Objectifs
Etat des lieux
Notions

7

En Suisse

- *Swissair*
- *SGS*
- *Kuoni*
- *Groupe André*

et d'autres ...

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Solution

Objectifs
Etat des lieux
Notions

8

Le Corporate Governance ?

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Objectifs
Etat des lieux
Notions

1

Traduction de "Corporate Governance"

"**gouvernement d'entreprise**"

préférée à

"gouvernance d'entreprise"

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Objectifs
Etat des lieux
Notions

2

*est un **champ en économie** qui cherche à savoir comment les sociétés peuvent être plus efficientes, par la mise en place de structures institutionnelles telles que contrats, règles professionnelles ou cadre législatif*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Objectifs
Etat des lieux
Notions

3

Définition

Ensemble de principes et de 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'efficience de la conduite

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Objectifs
Etat des lieux
Notions

4

Théorie tente de ...

présenter
des garde-fous
pour une meilleure
surveillance de l'activité
de l'administration de la société

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Société anonyme

Historique
Effet de mode
Principes

1

Ancêtre de la SA apparaît vers le XVII^{e}

Exploitation de colonies requiert des capitaux importants

➔ *apparitions des actionnaires financiers et gérants*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Société anonyme

Historique
Effet de mode
Principes

2

Développement de la SA

Structuration de la SA avec des organes distincts

➔ *financiers n'ont pas besoin de participer à la gestion*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Société anonyme

Historique
Effet de mode
Principes

3

Consécration de la SA

Négociabilité des actions

➔ *offre des possibilités de diversifier les risques*

➔ *stimule les investissements*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Société anonyme

Historique
Effet de mode
Principes

4

La SA est régie par le titre XXVI CO *(art. 620 à 763)*

Le droit des sociétés anonymes organise les relations entre les créanciers, les propriétaires et les dirigeants de la société

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

1

Un concept ancien, à l'origine économique

Vieux thème dont l'origine remonte longtemps avant que le terme lui-même ne soit à la mode

- *1776 - Smith*
- *1911 - Brandeis*
- *1931 - Berles et Means*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

2

Origine du Corporate Governance

3 piliers :

- *Théorie de l'agence de Berle et Means qui distingue l'agent du principal*
- *Shareholder value optimisée sur le long terme, et à ne pas confondre avec la stakeholder value*
- *Checks & Balances pour un véritable équilibre des pouvoirs au sein des entreprises*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

3

Pourquoi est-il si proéminent aujourd'hui

Pour les raisons suivantes :

- *Vague mondiale de privatisation des deux dernières décennies*
- *Réforme des fonds de pension et la croissance de l'épargne*
- *Vague d'OPA des années 1980*
- *Dérégulation et l'intégration du marché des capitaux*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

4

Fondement de la théorie

- Source dans les pays anglo-saxons
- Crise de 1929, "agency theory"
- Dirigeants retrouvent le pouvoir vers la fin des années 60
- Réflexion vers la fin des années 70

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

4

Fondement de la théorie

- OPA et fraudes dans les années 80
- Pertes énormes au début des années 90

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

5

Justification économique

Lien positif entre l'investissement et la croissance

Le Corporate Governance a un impact crucial sur les trois étapes du processus d'investissement
(mobilisation, affectation, suivi)

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

6

Naissance de la tendance

- Etats-Unis (1980)
- ICGN (fin 80 ⇨ 1995)
- Angleterre (début 90)
- Cadbury Report (1992)
- ALI (1994)
- Rapport Viénot (1995 - 1999)

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

7

Nouveau contexte

Les structures et problèmes du Corporate Governance sont intimement liés à certains des événements contemporains les plus importants

- *Importance croissante du secteur privé*
- *Interdépendance internationale croissante*
- *Evolution de la concurrence pour les investisseurs et les sociétés*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

8

*doit être entendu comme une **responsabilité partagée** des gouvernements, des organismes de réglementation, du secteur privé lui-même… donc des actionnaires*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

9

Qu'est-ce qui est en jeu ?

Le cadre fondamental de la croissance économique et, par conséquent, son importance s'étend bien au-delà des seuls intérêts des actionnaires

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

10

Il s'inscrit dans les règles adoptées par chaque pays, constituées par 3 niveaux

<u>Les sources sont :</u>

- *Normes juridiques constituées par les lois et la jurisprudence*
- *Autorégulation (soft law)*
- *Ethique*

et la réalité du droit qui comprend les statuts et règlements des entreprises, ainsi que les usances dominantes

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

11

3 niveaux de codes

- *Supranationaux (OCDE, ICGN, etc.)*
- *Nationaux (Suisse, etc.)*
- *Entreprises (Novartis, UBS, etc.)*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

12

Il comporte 2 aspects

- *aspect **comportemental** :*
  comprend les relations et la gestion des comportements de différents agents au sein d'une entreprise
- *aspect **normatif** :*
  décrit l'ensemble des règles qui façonnent le comportement des individus

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

1

4 questions majeures résume l'idée du CG

- *Qui contrôle ceux qui détiennent le pouvoir décisionnel dans l'entreprise ?*
- *Dans ce contrôle, quelles places ont les propriétaires ?*
- *Si on est un tenant de la "shareholder value", cette place des propriétaires est-elle la première ?*
- *Si l'on opte pour une vision "stakeholder value", les propriétaires se trouvent-ils à leur juste place parmi les parties prenantes ?*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

2

Elaboration des principes

afin d'améliorer
la compétitivité des entreprises
et ainsi augmenter
la valeur de la participation
des actionnaires
tout en les protégeant

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

3

Principes

font référence
aux relations entre
les actionnaires,
le CdA
et le management
et à leurs responsabilités
afin de
rééquilibrer les pouvoirs
dans la société

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

4

Principes

se matérialisent généralement dans un
"code de bonne conduite"

appelé aussi
"code de bonne pratique"

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

5

Principes comprennent 4 critères

- Droits et obligations des actionnaires
- Droits, obligations, structure et mode de fonctionnement du CdA
- Obligation de publicité
- Organe de révision

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Historique
Effet de mode
Principes

6

Principes reposent sur le respect de 4 valeurs

- Equité de traitement
- **Responsabilité**
- Transparence
- Devoir de rendre des comptes

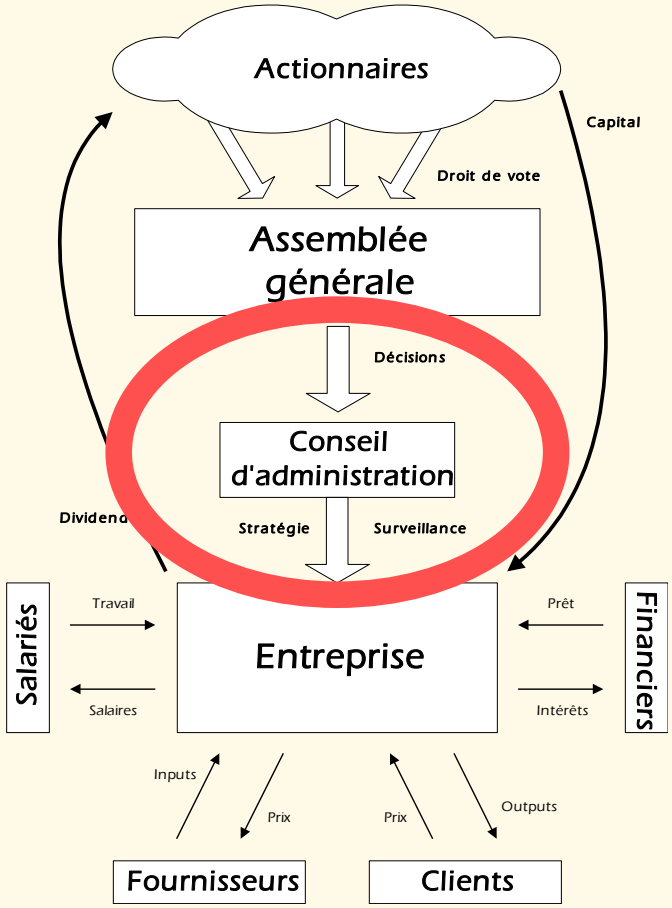
next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

La structure de la SA

Structure
Typologie
Fonction

1



next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

La structure de la SA

Structure
Typologie
Fonction

2

Intervenants au sein de la SA

Propriétaires
Actionnaires
Gestionnaires
Administrateurs
Agents
Collaborateurs

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

La structure de la SA

Structure
Typologie
Fonction

3

Organes de la SA

AG — Pouvoir législatif

CdA — Pouvoir exécutif

OR

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

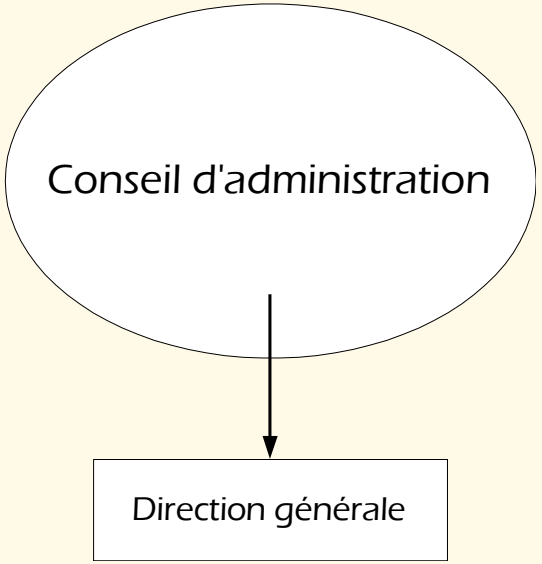
Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Organisation du CdA

Structure
Typologie
Fonction

1

Conseil de haute direction



next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

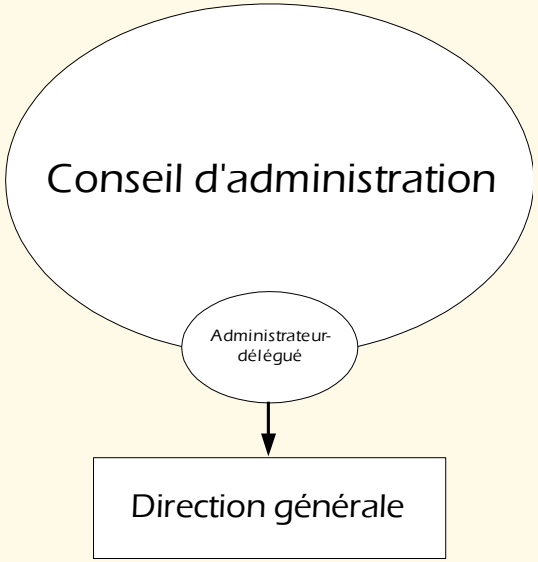
Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Organisation du CdA

Structure
Typologie
Fonction

2

Administrateur-délégué



next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

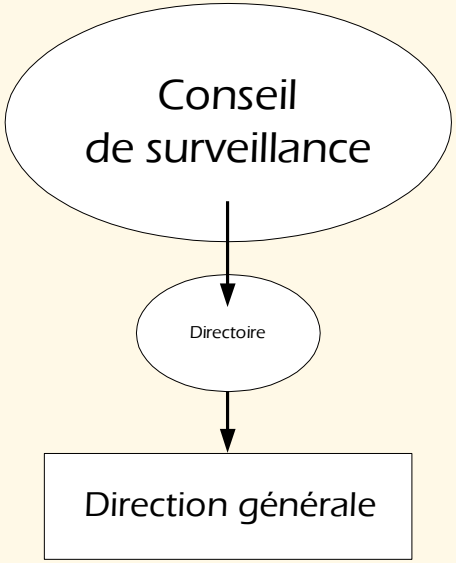
Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Organisation du CdA

Structure
Typologie
Fonction

3

Conseil de surveillance et directoire



next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

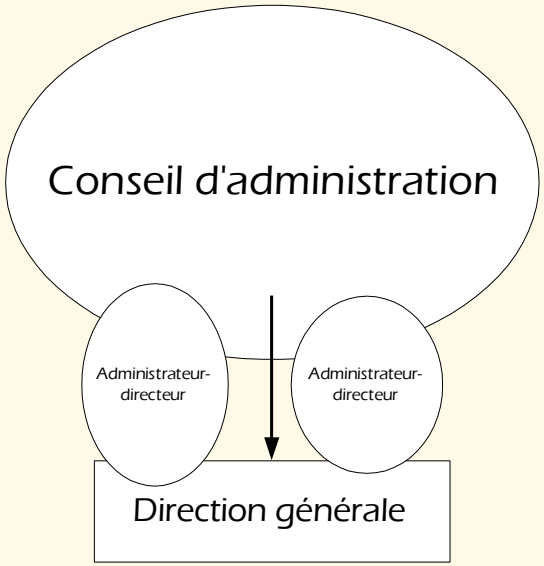
Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Organisation du CdA

Structure
Typologie
Fonction

4

Système mixte



next
back

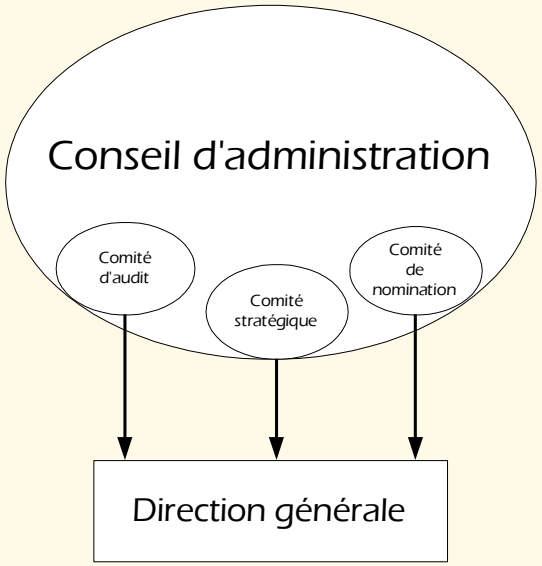
© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Organisation du CdA

Structure
Typologie
Fonction

5

Système de "Board"



next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Organisation du CdA

Structure
Typologie
Fonction

6

Le type dualiste pur est interdit en Suisse

malgré la loi d'une grande flexibilité

➔ *type unitaire, aussi appelé "moniste"*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Le CdA

Structure
Typologie
Fonction

1

Définition

Organe collégial et solidaire, imposé par la loi sur les sociétés anonymes, dont les membres sont nommés par l'AG, afin d'assurer la gestion de la société.

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Le CdA

Structure
Typologie
Fonction

2

Le but du CdA est ...

de représenter
les ***intérêts***
des actionnaires,
de tous les actionnaires

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Le CdA

Structure
Typologie
Fonction

3

Mission première

Création de valeur ajoutée

qui génère

une rentabilité économique

*afin d'**optimiser***

la valeur actionnariale

à long terme

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Le CdA

Structure
Typologie
Fonction

4

H. Fayol considérait le CdA comme ...

l'organe suprême et le plus puissant dans l'organisation.
*Il est un **organe d'orientation, d'appréciation et de contrôle**, non pas un organe d'exécution.*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Le CdA

Structure
Typologie
Fonction

5

L'administrateur doit ou devrait ...

être actif,
car de manière générale
la passivité n'est pas une excuse,
bien au contraire...

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Le CdA

Structure
Typologie
Fonction

6

L'administrateur, un **super-homme** ...

certainement pas,
*mais il a un **savoir-faire reconnu**,*
*un **savoir-être exemplaire**,*
*un **savoir-vivre accompli***

et surtout il interagit

*dans une **équipe***
*qui **possède***
*les **compétences** nécessaires*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Le CdA

Activités
Principes
Organisation

1

Le rôle du CdA est de ...

- définir la stratégie
- établir les instructions
- surveiller la gestion
- représenter les intérêts de la SA
- apporter les compétences externes nécessaires

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Le CdA

Activités
Principes
Organisation

2

Le CdA n'a pas que des activités légales ...

Il a surtout un rôle de réflexion et d'orientation de l'entreprise sur le long terme

Stratégie (haute direction)
Pilotage (établissement des instructions)
Contrôle (haute surveillance)

next
back

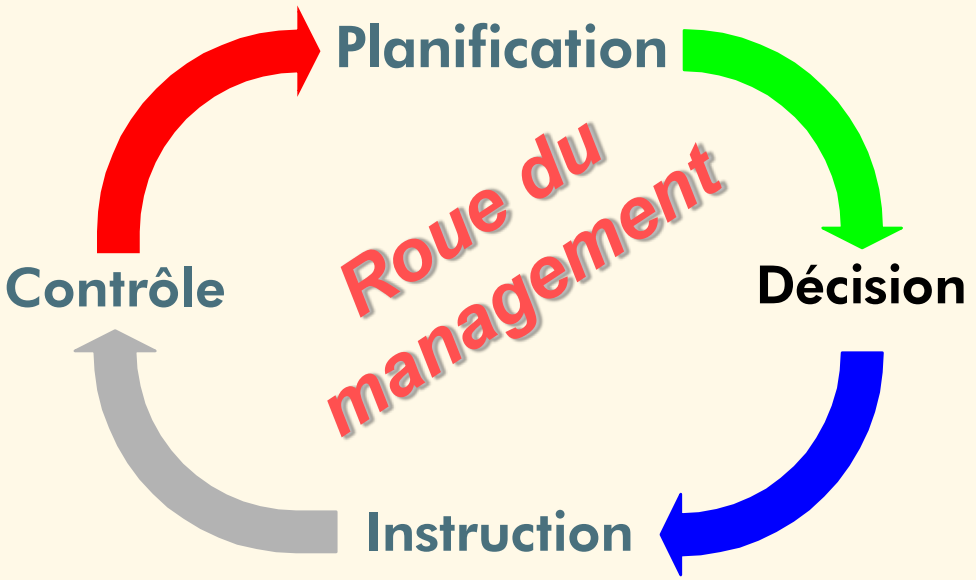
© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Le CdA

Activités
Principes
Organisation

2

Le CdA n'a pas que des activités légales ...



next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Activités
Principes
Organisation

1

7 principes pour CdA :

- Rôle important du CdA dans la définition de la stratégie
- Surveillance active du management
- Indépendance
- Surveillance de l'audit

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Activités
Principes
Organisation

1

7 principes pour CdA :

- Contrôle de la nomination des administrateurs
- Responsabilité vis à vis des actionnaires
- Auto-évaluations régulières

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Check-list

Activités
Principes
Organisation

1

Le CdA au regard du Corporate governance

- *Composition optimale du CdA (nombre, exécutifs ou non, compétences, expérience, …)*
- *Majorité d'administrateur indépendant*
- *Séparation des fonctions de Président et CEO*
- *Responsabilités et compétences du CdA et de la direction, clairement définies dans un règlement d'administration*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Check-list

Activités
Principes
Organisation

1

Le CdA au regard du Corporate governance

- *Profils du CdA déterminé*
- *Définition du rôle de chaque administrateur*
- *Chaque administrateur possède-t-il suffisamment de connaissances et d'expérience pour remplir son rôle*
- *Mise en place d'une formation continue des administrateurs*
- *Evaluation du CdA et de ses membres au moins une fois par an*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Check-list

Activités
Principes
Organisation

1

Le CdA au regard du Corporate governance

- *Discussion sur le temps nécessaire pour chaque membre*
- *Temps à investir suffisant de chaque administrateur*
- *Constitution de comité du CdA pour un travail plus efficace*
- *Méthode de travail du CdA (fréquence, déroulement, compte-rendu des séances)*
- *MIS et reporting performant*
- *Conflits d'intérêts à éviter/écarter*

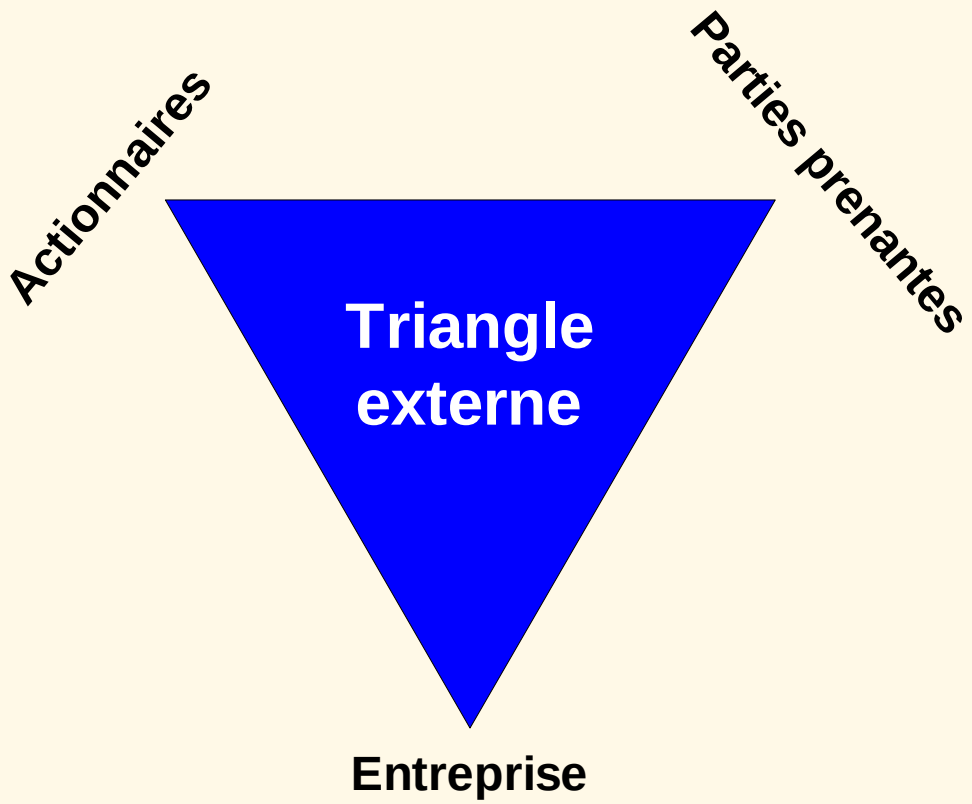
next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Equilibre des forces

Activités
Principes
Organisation

2



Source :

P. Böckli
L'Expert-comptable suisse
3 / 2000

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

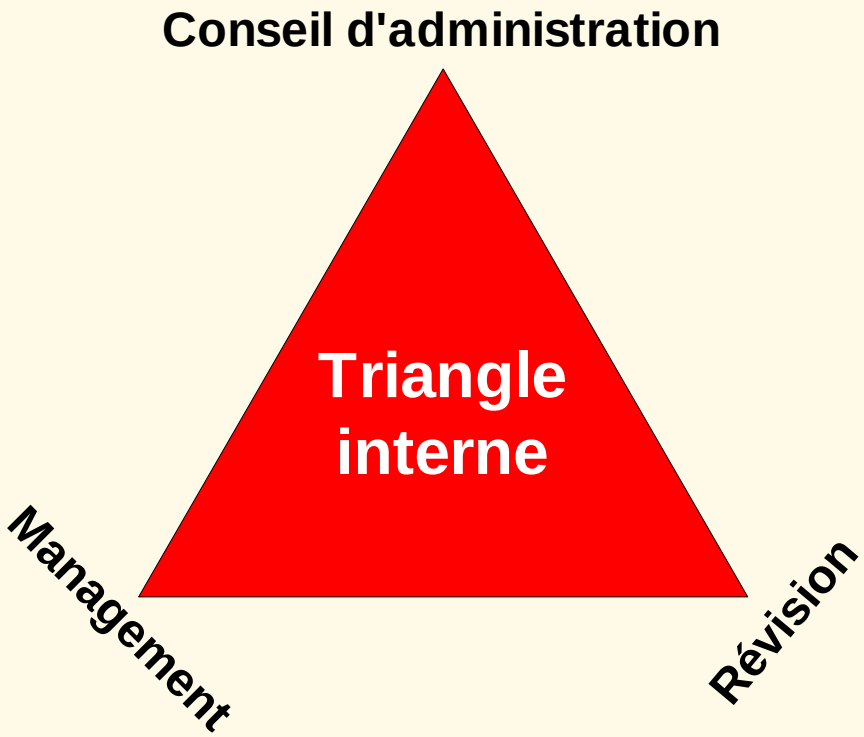
Equilibre des forces

Activités
Principes
Organisation

3

Source :

P. Böckli
L'Expert-comptable suisse
3 / 2000



next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Activités
Principes
Organisation

4

beaucoup plus qu'un appareil de direction, qu'une forme de pilotage,

c'est ...

- *une perspective*
- *un cadre d'analyse*
- *une démarche scientifique*
- *un langage de solutions de problèmes*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Activités
Principes
Organisation

5

Le fonctionnement organisationnel repose sur l'allocation des deux types de décisions

- *les droits de gestions (management decision rights)*
- *les droits de contrôle des décisions (control decision rights)*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Corporate Governance

Activités
Principes
Organisation

6

Gouvernance organisationnelle

Ensemble des mécanismes qui contrôlent et contraignent le processus décisionnel

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Epilogue

Conclusion
Principes
Futur

1

Le Corporate Governance doit devenir une culture d'entreprise, dont les buts sont la transparence, le respect des droits des actionnaires et une meilleure surveillance.

Les principes doivent être pragmatiques et communiqués à tous les collaborateurs.

Toutefois, un bon gouvernement d'entreprise reste d'abord une question d'intégrité personnelle.

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Epilogue

Conclusion
Principes
Futur

2

Pour remplir son rôle d'organe actif, indépendant et compétent, il doit ...

- *exercer un jugement objectif et indépendant sur la conduite des affaires*
- *avoir accès à des informations exactes et pertinentes en temps opportun*
- *comporter des administrateurs ayant les qualifications et la disponibilité nécessaires pour remplir leur mission*
- *comporter un nombre suffisant d'administrateurs indépendants*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Epilogue

Conclusion
Principes
Futur

3

Les devoirs du CdA vont bien au-delà du cadre juridique, il a une véritable mission de protection des actionnaires

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Le CdA

Conclusion
Principes
Futur

1

- *Exercer un leadership*
- *S'assurer que le "mix" des compétences ajoute de la valeur*
- *Déterminer la stratégie*
- *Contrôler et évaluer la mise en œuvre de la stratégie et des performances de l'entreprise*
- *Respecter les réglementations en vigueur*
- *Vérifier régulièrement les processus*
- *Contrôler la solvabilité de la société*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Le CdA

Conclusion
Principes
Futur

1

- Nommer le management
- S'assurer que la technologie et les systèmes utilisés sont adéquats et fonctionnent correctement
- Identifier les risques et mettre en place une gestion de ceux-ci
- Evaluer régulièrement les performances du CdA et des administrateurs
- Dissocier les fonctions de président et de directeur général

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Le CdA

Conclusion
Principes
Futur

1

- *Identifier les stakeholders internes et externes*
- *Communiquer de façon effective avec les actionnaires et les stakeholders*
- *Servir les intérêts des actionnaires et être responsable envers eux*
- *S'assurer qu'aucune personne ne puisse détenir le pouvoir à elle seule et veiller à l'équilibre des pouvoirs*
- *Garantir l'équilibre des pouvoirs*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Recommandations

Conclusion
Principes
Futur

2

CdA
Séances
Mandat
Membres

La liste comprend notamment ...

Taille
Evaluation
Comités
Cumul
Composition
Présidence
Sélection
Durée
Fréquences
Age
Nombre
Participation croisée
Conflit d'intérêts
...
Information

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

CdA "optimisé" ...

Conclusion
Principes
Futur

3

est composé d'administrateurs ...

- actifs
- compétents avec une culture "financière"
- curieux
- disponible avec un engagement variable

et dont le talent peut se résumer à poser les **"bonnes"** questions

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

CdA "optimisé" ...

Conclusion
Principes
Futur

4

applique les principes de bonne gouvernance

- *Indépendance*
- *Administrateurs actionnaires*
- *Qualité des administrateurs*
- *"Activisme" du CdA*

de plus,
il faut absolument que les administrateurs soient ***responsabilisés***

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Avenir

Conclusion
Principes
Futur

1

La Suisse bouge...

Une prise de conscience
est en train de parcourir
le monde feutré des financiers,
car les fonds de pension prennent leur rôle d'actionnaire de plus en plus au sérieux et avec beaucoup d'acuité.
Ils sont à la base
des changements culturels
dans l'organisation du pouvoir des SA,
mais il faut que la révolution se fasse...

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Mutations

Conclusion
Principes
Futur

2

Le rôle du CdA ...

hier, était un titre honorifique
et était plutôt un plaisir lucratif
aujourd'hui, est un mandat honorable,
lié à beaucoup de travail
et demain, sera un mandat stressant et intensif
du point de vue du travail,
avec une prise de risques importante
et se professionnalisera sans pour autant
devenir un métier…
alors,
il apportera véritablement
un ajout de valeur pour la société

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Idéal

Conclusion
Principes
Futur

3

Le CdA du futur ...

est à chercher dans
l'équilibre entre
les responsabilités,
l'expérience,
la disponibilité
et la rémunération
de l'administrateur

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Pistes

Conclusion
Principes
Futur

4

L'avenir pourrait être ...

- *un principe "1 action, 1 voix"*
- *une abolition de la majorité d'administrateurs suisse dans les CdA et une professionnalisation de ceux-ci*
- *une obligation de changement des réviseurs tous les 3-5 ans, voire une suppression pure et simple des rapports de révision*
- *une responsabilisation des administrateurs*
- *une "vraie" disponibilité des administrateurs*

*Enfin de compte, une **professionnalisation des conseils d'administration** sans que la fonction d'administrateur ne se transforme en métier !*

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Citation du mois de ...

Vous devez être le changement que vous voulez voir dans ce monde.

Gandhi

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève

Olivier Terrettaz
10 avril 2003
ASO - Association Suisse d'Organisation et de Management

Mémoire

Disponible chez

Jurilivres

Tél. 022 / 301.26.55

www.jurilivres.com

Le conseil d'administration en Suisse

Comment adapter son conseil au regard du gouvernement d'entreprise

---

Mémoire de diplôme réalisé à la Haute Ecole de Gestion de Genève

next
back

© Copyright 2003 BoLT - Olivier Terrettaz, Genève