

Diriger une entreprise – Assumer des responsabilités

La Corporate
Governance :
questions



La notion de gouvernement d'entreprise, ou « corporate governance », n'est pas nouvelle. Pourtant, depuis quelque temps, les questions de fond liées à la haute direction et à la surveillance de l'entreprise que se posent les différentes parties prenantes (stakeholders) font régulièrement la une. Pourquoi ? Parce que l'opinion publique est plus sensible à la manière d'agir des grandes entreprises, les exigences des marchés des capitaux se sont accrues, mais surtout les entreprises déploient des efforts considérables pour trouver un équilibre judicieux et réel entre les plus hautes fonctions dirigeantes et les organes de la société. Cette situation est exacerbée par la morosité conjoncturelle et par l'écroulement spectaculaire de grandes entreprises. Tous ces éléments conduisent inévitablement à se demander « Comment cela a-t-il pu arriver ? »

Dans ce contexte, le conseil d'administration, organe responsable de la gestion d'une société anonyme, est fortement exposé. C'est pourquoi son président, qui dirige les affaires du conseil d'administration et l'assemblée générale, doit absolument maîtriser les principes du gouvernement d'entreprise. Et cette règle vaut également, et de plus en plus, pour les entreprises qui ne sont pas cotées en bourse.

La présente brochure pose au président ou à l'administrateur que vous êtes différentes questions auxquelles vous êtes confrontés. Ces questions peuvent notamment servir de guide pour la préparation de l'assemblée générale ou des travaux du conseil. Nous soulevons seulement des questions, car nous prétendons qu'une question bien posée contient souvent une bonne partie de la réponse. Il ne s'agit cependant pas d'une interrogation scolaire. Les questions posées se rapportent à la situation de votre entreprise. Ainsi, c'est à vous qu'il appartient de décider celles qui concernent votre entreprise et quelles sont les réponses que vous pouvez y apporter.

Vous disposez en regard de chaque question d'un espace libre dans lequel vous pouvez annoter vos observations, des ébauches de réponse. Nous espérons que ce recueil vous sera utile dans votre réflexion sur le gouvernement d'entreprise et nous tenons à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire.

Prêt pour le gouvernement d'entreprise ?

Ce premier groupe de questions a pour objet de vous sensibiliser à la problématique du gouvernement d'entreprise.

L'intérêt des actionnaires

La confiance des actionnaires dans la direction de l'entreprise repose sur une information complète et rapide.

L'organisation du conseil d'administration et de la direction

Le principe « contrôle et équilibre » (Checks and Balances) et une circulation efficace de l'information sont les fondements du gouvernement d'entreprise.

Le mode de travail du conseil d'administration

Une activité inscrite dans la durée, une réglementation claire, l'efficacité et la transparence sont les caractéristiques fondamentales du mode de travail du conseil d'administration.

L'importance des comités du conseil d'administration

De petits comités bien organisés peuvent décharger efficacement le conseil d'administration.

L'approche des risques

L'approche consciente des risques de l'entreprise est l'une des tâches primordiales de la direction.

L'audit interne et externe

Les conclusions avisées des réviseurs internes et externes peuvent grandement contribuer à établir les principes du gouvernement d'entreprise dans la société.

Le b.a.-ba : information et transparence

Un gouvernement d'entreprise efficace est caractérisé par le respect scrupuleux des règles de publicité et de transparence.



Ce premier groupe de questions a pour objet de vous sensibiliser à la problématique du gouvernement d'entreprise.

Prêt pour le gouvernement d'entreprise ?

1. Quelles sont les mesures concrètes prises par le conseil d'administration au cours des douze derniers mois dans le domaine du gouvernement d'entreprise et quelles sont celles qu'il entend adopter à l'avenir ?

2. Quels sont les aspects saillants du gouvernement d'entreprise dans votre société ? De quelle manière les principes du gouvernement d'entreprise sont-ils communiqués sur le plan interne et à l'extérieur de l'entreprise, vis-à-vis des actionnaires, des autorités et des milieux intéressés ? Quelles mesures ont été prises pour garantir que les principes du gouvernement d'entreprise sont réellement mis en pratique ?

3. Quel est votre avis sur les recommandations concernant le gouvernement d'entreprise du Swiss Code of Best Practice* ? Votre entreprise entend-elle s'y conformer ? Dans quels domaines la société déroge-t-elle à ce Code ? Comment justifie-t-elle ces écarts ?

4. Votre entreprise se base-t-elle essentiellement sur le Swiss Code of Best Practice ou applique-t-elle également d'autres principes régissant la responsabilité des entreprises, par exemple les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* ?

* Voir références page 43

5. Quelles sont les parties prenantes dont votre conception du gouvernement d'entreprise tient compte ?

6. Comment la problématique de la conformité aux règles (compliance) a-t-elle été résolue ? L'entreprise a-t-elle défini les valeurs de l'entreprise et des normes de comportement dans un « code de conduite » et les a-t-elle communiquées ? Qu'est-ce qui a été prévu pour contrôler le respect de ces normes et valeurs ?

La confiance des actionnaires dans la direction de l'entreprise repose sur une information complète et rapide.

7. Les propositions du conseil d'administration sont-elles déjà motivées dans l'invitation à l'assemblée générale afin de donner aux actionnaires un temps de réflexion suffisant pour se forger une opinion ?

8. Aujourd'hui, à quel niveau le conseil d'administration place-t-il le seuil critique pour convoquer une assemblée générale extraordinaire ou pour inclure un point à l'ordre du jour ?

9. Comment le conseil d'administration justifie-t-il la structure du capital-actions et les éventuelles restrictions de droit de vote ?

10. De quelle manière l'actionnaire peut-il obtenir des informations sur la société de la part du conseil d'administration en dehors de l'assemblée générale ?

11. Le conseil d'administration a-t-il une idée de la manière dont il s'y prendrait pour sauvegarder les intérêts des actionnaires en cas d'offre d'achat ?

12. Quels sont les accords particuliers (p. ex. indemnités de départ) convenus avec les administrateurs et les membres de la direction dans l'éventualité d'un rachat de l'entreprise ?

Le principe « contrôle et équilibre »
et une circulation efficace de
l'information sont les fondements
du gouvernement d'entreprise.

13. Comment le conseil d'administration et la direction de l'entreprise sont-ils organisés ? Quels sont les principes « contrôle et équilibre » (checks and balances) mis en œuvre ?

14. Cumul des fonctions dirigeantes : le conseil d'administration a-t-il l'intention de séparer les fonctions de président et de directeur général ? Quels sont les mécanismes de contrôle prévus pour faire face au cumul des fonctions de président et de directeur général par une seule personne ?

15. La taille et la composition du conseil d'administration sont-elles adéquates ?

16. Certains administrateurs ont-ils une responsabilité exécutive* dans l'entreprise ?
Si oui, lesquels ?

* Selon le projet de Directive concernant les informations relatives au Corporate Governance de la SWX Swiss Exchange, est considéré comme membre exécutif du conseil d'administration l'administrateur qui dédie plus d'un tiers de son activité professionnelle à l'entreprise.

17. Comment l'entreprise interprète-t-elle la notion d'indépendance des administrateurs* ? Quels sont les administrateurs qui remplissent ces critères et cela fait-il l'objet d'une communication particulière à l'égard du public ?

* Selon le projet de Directive concernant les informations relatives au Corporate Governance de la SWX Swiss Exchange, sont considérés comme membres indépendants du conseil d'administration les personnes qui n'ont jamais fait partie de la direction ou qui en ont fait partie il y a plus de trois ans, et qui n'ont aucune relation d'affaires, ou seulement une relation relativement insignifiante, avec la société.

18. Quels sont les critères déterminants pour le choix des administrateurs et la composition du conseil d'administration ? Comment tient-on compte de l'internationalisation des affaires de l'entreprise dans la composition du conseil d'administration ?

19. La relève du conseil d'administration est-elle planifiée ? Des mesures de perfectionnement des administrateurs ont-elles été prises ? Y a-t-il des limites en termes de durée des mandats ou d'âge maximum ?

20. La performance d'ensemble du conseil d'administration et la performance individuelle de chaque administrateur sont-elles évaluées systématiquement ?

21. Qui décide des traitements de la haute direction et quels sont les principes régissant la rémunération à la performance et la publication du coût de la direction ?

22. Existe-t-il des programmes de stock-options pour les cadres supérieurs ? Combien de stock-options ont-elles été distribuées globalement et combien au cours du dernier exercice ?

Une activité inscrite dans la durée, une réglementation claire, l'efficacité et la transparence sont les caractéristiques fondamentales du mode de travail du conseil d'administration.

23. L'adéquation du règlement d'organisation et du règlement interne fait-elle périodiquement l'objet d'une réflexion ?

24. Quelle est la fréquence des réunions du conseil d'administration ? Comment l'information circule-t-elle entre les administrateurs ? Sont-ils toujours tous informés simultanément et de la même manière ?

25. Comment la direction informe-t-elle le conseil d'administration, et au sujet de quelles affaires ? Le conseil d'administration est-il représenté aux séances de la direction ? Comment le conseil a-t-il la certitude qu'il est tenu au courant des événements importants survenant dans l'entreprise en dehors des séances de rapport ordinaires ?

26. Comment le conseil d'administration s'y prend-il pour déceler d'éventuels conflits d'intérêts des administrateurs et quelle est la procédure adoptée pour résoudre ce problème ?

27. Comment les opérations traitées avec les personnes et sociétés proches de l'entreprise sont-elles régies (direction, conseil d'administration, actionnaires) ?

28. Dans quel but et dans quelles proportions le conseil d'administration a-t-il recouru aux services de consultants pendant le dernier exercice ?

29. Quelles ont été les mesures prises en relation avec les dispositions sur la publicité ad hoc ?



30. Quelles mesures le conseil d'administration a-t-il prises pour prévenir les délits d'initiés ?





De petits comités bien organisés
peuvent décharger efficacement le
conseil d'administration.

31. Quels sont les comités du conseil d'administration ? La communication au conseil d'administration des informations et des décisions des comités fonctionne-t-elle bien ?

32. Qui est membre du comité d'audit ?
Qui en sont les membres non exécutifs ?
Qui en sont les membres indépendants ?*

* Voir définitions aux pages 16 et 17.

33. À quelle fréquence le comité d'audit se réunit-il et combien de temps chaque administrateur consacre-t-il à cette tâche ?

34. Quelle est l'expérience et la formation spécifique du président et des membres du comité d'audit (p. ex. établissement des comptes, comptabilité, analyse, etc.) ?

35. Quels sont les critères d'évaluation utilisés par le comité d'audit pour juger de la qualité de l'organe de révision statutaire et du service d'audit interne ?

36. Comment le comité d'audit fait-il face à la problématique de l'indépendance de l'organe de révision statutaire et de ses honoraires ?

37. Quelle approche le comité d'audit a-t-il adoptée pour évaluer les comptes annuels ?

38. Existe-t-il un comité des rémunérations (compensation committee) ? Si oui, qui en sont les membres non exécutifs ou indépendants ?

39. Quels sont les principes de rémunération du conseil d'administration et de la direction ?

40. Y a-t-il un comité des nominations (nomination committee) pour rechercher et sélectionner de nouveaux administrateurs, le président ou de nouveaux membres de la direction ? Si oui, qui en sont les membres non exécutifs ou indépendants ?

L'approche consciente des risques de l'entreprise est l'une des tâches primordiales de la direction.

41. Quels sont les groupes institutionnalisés qui s'occupent essentiellement du système de contrôle interne, de la gestion des risques et de la conformité aux règles (compliance) ?

42. Quelles ont été les mesures prises par le conseil d'administration pour s'assurer que le système de contrôle interne et la gestion des risques sont adaptés à la taille et à la complexité de l'entreprise en toute circonstance et qu'ils sont régulièrement adaptés à l'évolution du profil risque de l'entreprise ?

43. Le conseil d'administration est-il régulièrement informé sur la situation des risques au sein de l'entreprise ? Le conseil d'administration dispose-t-il d'un inventaire des risques auxquels est exposée l'entreprise et le met-il à jour régulièrement ?

44. L'efficacité du système de contrôle interne et de la gestion des risques est-elle examinée périodiquement ?

45. La gestion des risques prend-elle en compte les risques tant financiers qu'opérationnels ?

46. L'entreprise dispose-t-elle d'un contrôle de gestion stratégique ayant pour mission d'analyser les informations stratégiques relatives aux finances, aux marchés, aux processus internes, à l'audit, à la gestion des risques et aux projets exposés à des risques particuliers ?

Les conclusions avisées des auditeurs internes et externes peuvent largement contribuer à établir les principes du gouvernement d'entreprise dans la société.

47. Quelle est la situation du service d'audit interne dans l'organigramme de l'entreprise ? Ce service est-il subordonné au président du conseil d'administration, au conseil d'administration ou à un comité du conseil ?

48. Comment la collaboration entre le service d'audit interne et l'organe de révision statutaire est-elle coordonnée ? Comment l'échange d'informations est-il réglé ?

49. Comment la collaboration entre le conseil d'administration, le service d'audit interne et l'organe de révision est-elle organisée ?

50. Comment le conseil d'administration exploite-t-il les constatations et les résultats des travaux de l'organe de révision statutaire ?

51. Les administrateurs prennent-ils tous connaissance du rapport de l'organe de révision statutaire ?

52. Comment le conseil d'administration s'assure-t-il d'être tenu au courant des considérations essentielles issues des contrôles internes effectués dans toutes les sociétés affiliées ?

Un gouvernement d'entreprise efficace est caractérisé par le respect scrupuleux des règles de publicité et de transparence.

53. Où les principes régissant le gouvernement d'entreprise applicables à la société et au conseil d'administration sont-ils consignés et publiés ?

54. Comment l'entreprise s'y prend-elle pour répondre au besoin d'information accru du grand public ? L'entreprise satisfait-elle aux exigences d'information des autorités ?

55. L'entreprise publie-t-elle des informations sur ses relations avec les différentes parties prenantes (stakeholders) telles que le personnel, les clients, les fournisseurs, les autorités, le grand public, etc. ?

56. Dans quels domaines l'entreprise et le conseil d'administration pourraient-ils informer les actionnaires et les autres parties prenantes de manière plus transparente et plus rapide ?

57. Les rapports publiés par l'entreprise traitent-ils de sujets allant au-delà d'un simple compte rendu financier ? Les risques majeurs auxquels est exposée l'entreprise ainsi que les mesures prises pour les gérer font-ils l'objet d'une information adéquate ?

58. Comment le conseil d'administration entend-il s'y prendre pour informer durablement les actionnaires dans l'optique du Value Reporting™* ?

* Voir références page 43

- Gouvernement d'entreprise : Swiss Code of Best Practice. Projet du Groupe d'experts sur le gouvernement d'entreprise institué par economiesuisse, 21 septembre 2001. Téléchargement sous www.economiesuisse.ch
- Directive concernant les informations relatives au Corporate Governance. Projet mis en consultation par la SWX Swiss Exchange, 26 septembre 2001. Téléchargement sous www.swx.ch
- Corporate Governance in der Schweiz. Rapport du professeur Karl Hofstetter, annexe au dossier mis en consultation, 24 septembre 2001. Téléchargement sous www.economiesuisse.ch
- Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. Téléchargement et commande sous www.oecd.org
- Is Corporate Governance delivering value ? In European Business Forum, N° 5, Printemps 2001. Téléchargement sous www.europeanbusinessforum.com (anglais, allemand, français, espagnol, italien)
- Corporate Governance (Kompetenz, Kontrolle und Verantwortung in den Unternehmen). NZZ Fokus, octobre 2001. Commande sous www.nzz.ch
- Current Developments for Audit Committees 2002. PricewaterhouseCoopers. Téléchargement et commande sous www.pwcglobal.com
- The Board Agenda (Good Practices for Meeting Market Expectations). PricewaterhouseCoopers. Téléchargement et commande sous www.pwcglobal.com
- Audit Committee Effectiveness – What Works Best. PricewaterhouseCoopers. Commande sous www.pwcglobal.com
- The Value Reporting Revolution. PricewaterhouseCoopers. Commande sous www.pwcglobal.com

PricewaterhouseCoopers SA
Stampfenbachstrasse 73, 8035 Zurich
Tél. 01 630 11 11, Fax 01 630 11 15

PricewaterhouseCoopers est représentée en Suisse à Aarau, Bâle, Berne, Coire, Genève, Lausanne,
Lucerne, Lugano, Neuchâtel, Saint-Gall, Sion, Thoune, Winterthur, Zoug et Zurich.