



COMPARAISON INTERNATIONALE EN MATIÈRE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Réal Labelle, Bernard Raffournier

► To cite this version:

Réal Labelle, Bernard Raffournier. COMPARAISON INTERNATIONALE EN MATIÈRE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE. 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France. pp.CD-Rom. halshs-00587468

HAL Id: halshs-00587468

<https://shs.hal.science/halshs-00587468>

Submitted on 20 Apr 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

COMPARAISON INTERNATIONALE EN MATIÈRE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Réal Labelle¹²

Bernard Raffournier³

Résumé

Cet article compare les modèles canadiens, français et allemands ainsi que les principes promulgués par l'OCDE en matière de gouvernement d'entreprise. Cette analyse est effectuée à l'aide d'une typologie fondée sur le modèle intégrateur de Zhara et Pierce 1989 et d'une recension des pratiques suivies par les entreprises, telles que divulguées dans leurs rapports annuels.

Mots clés : Gouvernement d'entreprise, conseil d'administration

Abstract

This article compares the Canadian, French and German models as well as the OCDE principles regarding corporate governance. This analysis is done using a typology based on the Zhara and Pierce 1989 comprehensive model and information found in the firms annual reports.

Keywords : Corporate governance, Board of directors

1. Les auteurs remercient l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour son soutien financier et autre, Annie Moutardier du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et maintenant avec l'ICCA, Moussa Yazi et Bertrand Eustache, étudiants à HEC-Montréal et Entela Lula, assistante à HEC-Genève, pour leur aide précieuse, Michel Magnan pour ses précieux commentaires et Louise Martel qui nous a fourni l'étude de KPMG 1998. Cet article a été écrit en partie durant le séjour du premier auteur comme professeur invité à l'Université Paris IX-Dauphine et à l'École Supérieure des Affaires de l'université Pierre Mendès France de Grenoble II, qu'il remercie. Évidemment, nous sommes responsables de toute erreur qui subsisterait.

² Professeur titulaire Ecole des Hautes Etudes Commerciales Université de Montréal 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine Montréal, (Québec), Canada H3T 2A7 Téléphone : + (514) 340-6374 Télécopie : + (514) 340-5633 Courriel: Real.Labelle@hec.ca

<http://www.hec.ca/repert/prof/labelle.real.html>

³ Professeur Hautes Etudes Commerciales

Université de Genève 40 bd du Pont d'Arve 1211 Genève 4 Suisse

Téléphone : + (41) 22 705 81 29 Télécopie: + (41) 22 705 81 04

Courriel : Bernard.Raffournier@hec.unige.ch

Comparaison Internationale en matière de gouvernement d'entreprise

L'importance qu'on accorde au gouvernement d'entreprise tient au fait qu'on suppose généralement qu'il existe une relation entre ce processus, dont le conseil d'administration constitue l'épine dorsale, et la performance financière de l'entreprise (voir *Rapport Dey*, décembre 1994, p. 2, art. 1.11) ou encore l'efficacité économique (voir *Draft OCED Principles of Corporate Governance/Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise*, 1999, p.2). Le cadre juridique et réglementaire, le rôle de l'État et du marché, la prééminence d'investisseurs institutionnels dans le système de financement etc. sont autant de facteurs qui, jusqu'à maintenant, ont caractérisé les modèles nationaux en matière de gouvernement d'entreprise (cf. Bash 1995, Gadhoun 1995).

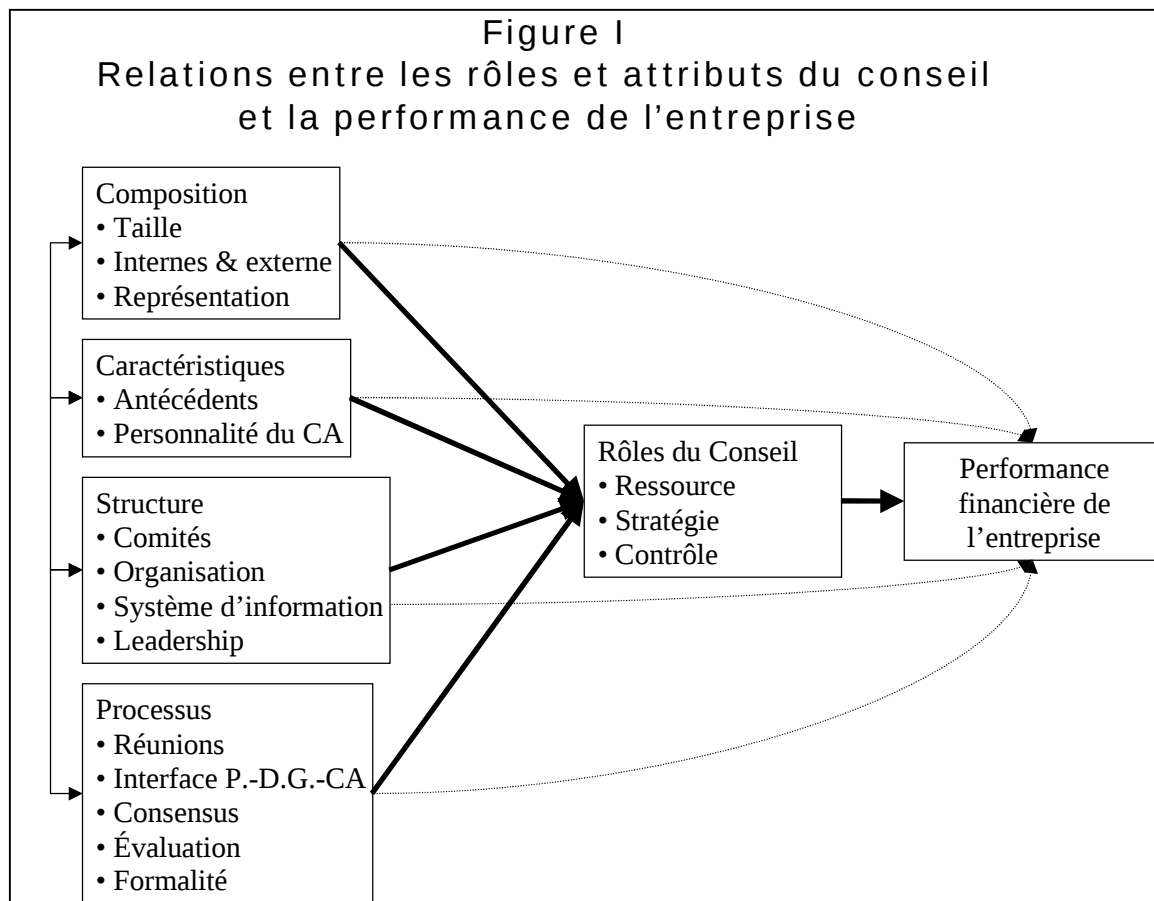
L'intuition à l'origine de notre recherche exégétique est qu'à partir du moment où les marchés financiers sont de plus en plus intégrés sur le plan international, les particularités locales en matière de gouvernement d'entreprise devraient s'estomper au profit d'un modèle quasi sans frontières. L'objectif de cet article est de comparer les modèles et pratiques canadiennes, françaises et allemandes ainsi que les principes promulgués par l'OCDE en matière de gouvernement d'entreprise dans le but de vérifier cette hypothèse ou, du moins, de faire le point sur cette question. Le choix de ces pays n'est pas neutre car ils représentent trois traditions différentes (anglo-saxonne, française et germanique) sur le plan des facteurs pouvant influencer les modèles de gouvernement d'entreprise. Notamment, on oppose souvent le modèle anglo-saxon surtout orienté vers les marchés boursiers aux modèles français, allemand ou japonais surtout orientés vers les créanciers (Maati 1999, Élie Cohen, 1996).

Sans paramètres, une comparaison internationale en matière de gouvernement d'entreprise peut s'avérer risquée étant donné l'étendue du sujet et les multiples caractéristiques sur lesquelles elle peut porter. C'est pourquoi nous commençons par rappeler les principaux éléments du modèle intégrateur de Zhara et Pierce 1989 qui nous sert de référence. Ensuite, nous présentons brièvement les circonstances et les organismes à l'origine des initiatives en la matière au Canada, en France, en Allemagne et à l'OCDE. Enfin, nous comparons les directives, recommandations et principes qui prévalent ou émergent dans ces pays à l'aide d'une typologie que nous établissons à partir du modèle de Zhara et Pierce et d'une grille d'analyse que nous élaborons sur la base du rapport de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise.

En plus de guider la comparaison, notre typologie permet de juxtaposer et de classer ces règles afin d'évaluer si elles tiennent compte des variables que la théorie et la recherche empirique associent à la performance des entreprises. La grille d'analyse enrichit aussi la comparaison des règles adoptées ou en émergence dans ces pays. Elle permet une recension des pratiques suivies par les entreprises effectuée à partir de leurs rapports annuels et met en lumière certaines différences auxquelles nous proposons des explications.

Le modèle de Zhara et Pierce 1989

Pour bien délimiter les aspects du gouvernement d'entreprise qui font l'objet de notre travail de comparaison, notre grille d'analyse des normes nationales est fondée sur les variables qui composent le modèle intégrateur de Zahra et Pearce (1989, p. 305). Bien que d'autres auteurs comme Shleifer et Vishny 1997, Maati 1999 ou Charreaux 1997 ont aussi étudié la littérature sur le sujet, nous avons choisi Zhara et Pierce pour deux raisons. D'une part, leur synthèse ne se limite pas à une perspective économique du sujet. D'autre part, ils proposent un modèle intégrateur qui met l'accent sur le rôle et les attributs du conseil d'administration comme le font les systèmes de gouvernement d'entreprise que nous comparons. Ce modèle, que nous avons adapté à nos fins (voir figure 1), spécifie les relations qui devraient exister entre, d'une part, les attributs (composition, caractéristiques, structure et processus) et les principaux rôles (ressource, stratégie et contrôle) du conseil d'administration et, d'autre part, la performance des sociétés.



Selon Zahra et Pearce, le conseil d'administration joue d'abord un rôle de *ressource* ou de *service* auprès de l'entreprise du fait qu'il en propage la réputation, qu'il établit des contacts avec son environnement externe et qu'il prodigue ses conseils ou donne son avis aux membres de la direction. Sur le *plan stratégique*, la contribution du conseil est plus difficile à définir de façon

précise. Jusqu'à quel point doit-il s'impliquer et contribuer à l'articulation de la mission de l'entreprise et au développement de sa stratégie? Les décisions relatives à l'acquisition d'une entreprise ou à la vente d'une division ou encore à la négociation d'une offre de prise de contrôle sont des exemples de questions cruciales pouvant impliquer le conseil. Enfin, le rôle de *contrôle* requiert d'évaluer la performance de l'entreprise et du P.-D.G. pour assurer la croissance et la protection des intérêts des actionnaires et d'établir les directives pour la mise en application et le contrôle efficace de la stratégie choisie.

Selon ce modèle, le conseil peut aussi influencer la performance grâce à quatre attributs très reliés entre eux: sa composition, ses caractéristiques, sa structure et le processus suivi. La *composition* réfère à la taille du conseil, à la dichotomie entre directeurs internes et externes et à la représentation de parties intéressées ("stakeholders") comme les employés, les femmes ou autres groupes minoritaires par des directeurs présumés représenter les valeurs de la société en général et pas seulement celles des actionnaires. Les *caractéristiques* traduisent les antécédents de chacun des membres du conseil sur le plan de l'âge, de la formation, des valeurs et de l'expérience ainsi que la personnalité du conseil dans son ensemble. La *structure* réfère à la dimension organisationnelle: le nombre, la composition et le type de comités, le flux de l'information entre les comités. Le *processus* signifie la démarche que suit le conseil pour la prise de décisions: fréquence et longueur des réunions, interface conseil-P.-D.G., degré de consensus sur les questions à l'ordre du jour, formalité des procédures et le degré d'implication du conseil dans son auto-évaluation?

Zahra et Pearce ont élaboré ce modèle intégrateur à partir d'une revue des courants de recherche et des études empiriques qui ont porté sur le gouvernement d'entreprise. Du même coup, il constitue un inventaire assez exhaustif des variables dont on a étudié la relation avec la performance des entreprises. De notre côté, nous utilisons des éléments de ce modèle pour construire une typologie (voir le tableau I) qui nous permet de juxtaposer et de classer les directives, recommandations ou principes qui prévalent ou émergent dans ces pays afin d'évaluer si les organismes qui se sont intéressés au processus de gouvernement ont tenu compte des variables que la théorie associe généralement à la performance des entreprises. Mais d'abord, voici une brève présentation des circonstances et des organismes à l'origine des initiatives en matière de gouvernement d'entreprise au Canada, en France, en Allemagne et à l'OCDE.

Contextes institutionnels

L'économie canadienne, comme plusieurs autres, s'ajuste à des changements dramatiques. La mondialisation des échanges et de la concurrence, l'intégration croissante des marchés financiers, une récession prolongée et des changements considérables au chapitre des technologies ont contribué à la faillite de plusieurs sociétés canadiennes importantes. Ces échecs ont amené la Bourse de Toronto à se demander: « Where were the directors? / Où étaient les membres du conseil d'administration? » et à former, en 1993, un groupe de travail sous la présidence de Peter Dey pour évaluer le gouvernement d'entreprise des sociétés anonymes canadiennes. Cette

question fait maintenant partie du titre du rapport qu'elle a édité en décembre 1994 et qui propose une série de directives générales destinées à améliorer le gouvernement d'entreprise au Canada. À première vue, les directives canadiennes en la matière nous sont apparues les plus exhaustives à l'instar d'autres pays anglo-saxons comme les États-Unis et le Royaume-Uni, c'est pourquoi nous avons choisi de les intégrer en premier lieu dans notre tableau typologique.

Suite à la publication du rapport Dey, les Bourses de Toronto et Montréal n'ont pas obligé les entreprises cotées à adopter les changements qui y sont suggérés. Cependant, elles exigent maintenant qu'elles divulguent chaque année depuis l'exercice financier de 1996 leurs règles en matière de gouvernement en les comparant aux lignes directrices de ce même rapport. Cette information doit être publiée soit dans leur rapport annuel, soit dans leur circulaire d'information ou tout autre document équivalent. Les sociétés doivent aussi fournir une explication à l'égard des éventuelles différences existant entre les pratiques qu'elles suivent et les lignes directrices.

En plus des facteurs conjoncturels évoqués dans le cas du Canada, l'origine du débat sur le gouvernement d'entreprise en France se trouve notamment dans les privatisations, l'ouverture du marché de Paris aux investisseurs étrangers naturellement demandeurs d'éclaircissements et la remise en cause du mode de direction des sociétés cotées. Notamment, on a souvent reproché aux présidents de sociétés françaises l'étendue de leur pouvoir qui s'exerce sous le contrôle d'autant plus distant du conseil que celui-ci contient un nombre important de participations croisées ou que le jeu des droits de vote doubles et des pouvoirs en blanc est très répandu (KPMG 1998, p. 21, Jouffroy 1996, p. 21, Viénot 1995, p. 5).

En 1995, le Conseil National du Patronat Français (CNPF) et l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) chargent un groupe de travail d'examiner "dans quelle mesure la pratique française du gouvernement d'entreprise appelle des évolutions" (cf. lettre de mission du Comité en date du 1^{er} mars 1995). Le comité, présidé par Marc Viénot, s'interroge tout particulièrement sur la composition, les attributions et le mode de fonctionnement des conseils d'administration.

En Allemagne, l'apparition du débat est beaucoup plus récente. Cependant, les difficultés connues récemment par certaines entreprises allemandes et la mondialisation des marchés des capitaux aidant, l'Allemagne cherche aussi à attirer des investisseurs étrangers et ne peut ignorer leurs exigences. À cette fin, en 1998, le parlement allemand a adopté une loi (la "Kon TraG") portant sur le contrôle et la transparence dans l'entreprise. Dans le cas de l'Allemagne, à cause de la barrière linguistique, nous n'avons pas examiné le document original pour classer les pratiques recommandées dans la "Kon TraG". Nous nous sommes fondés sur les renseignements divulgués dans l'enquête de KPMG 1998 à ce propos et notre examen des états financiers. Selon cette étude, la "Kon TraG" ne donne aucune précision quant à la composition ou aux attributions des comités spécialisés. En matière de communication, les recommandations sont assez limitées. Les sociétés cotées doivent publier dans leur rapport annuel les autres mandats exercés par les membres composant la direction, le conseil de surveillance ou tout autre organe de contrôle. Cette loi s'applique à compter des exercices ouverts après le 31 décembre 1998.

Pour l'OCDE, l'aggravation des turbulences sur les marchés de capitaux mondiaux depuis 1997 a renforcé la prise de conscience de la nécessité de normes mondialement acceptées comme élément permettant de bâtir un système économique robuste capable de résister aux chocs qui se produisent sur les marchés financiers mondialisés d'aujourd'hui. En conséquence, en 1998, les Ministres des pays membres ont assigné à l'OCDE un rôle majeur dans la mise au point de normes et de principes directeurs dans le domaine du gouvernement d'entreprise.

La tâche d'élaboration des lignes directrices a été confiée à un Groupe ad hoc au sein duquel sont représentés les pays Membres de l'OCDE, d'autres organisations internationales et des groupes du secteur privé. Les lignes directrices, qui s'inspirent de l'expérience des pays membres et des travaux réalisés antérieurement à l'OCDE, n'auront pas un caractère contraignant. Elles ne contiennent pas de prescriptions détaillées mais définissent plutôt les principes fondamentaux. Les lignes directrices portent sur cinq grands thèmes : droits et responsabilités des actionnaires, rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise, traitement équitable des actionnaires, transparence et diffusion de l'information et devoirs et responsabilités du Conseil d'administration.

Typologie et comparaison des pratiques

Dans cette section, nous comparons les directives, recommandations et principes qui prévalent ou émergent au Canada, en France, en Allemagne et à l'OCDE à l'aide d'une typologie que nous avons établie à partir du modèle de Zhara et Pierce présenté plus tôt. De plus, étant donné que contrairement au contexte canadien, il n'y a pas d'exigence statutaire de divulgation en France et en Allemagne, nous avons élaboré une grille d'analyse sur la base du rapport de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise pour apprécier la proportion des entreprises qui y divulguent de l'information en la matière et la nature de ces informations. Au Canada, 75 % de l'information des entreprises en matière de gouvernance est publiée dans leur circulaire d'information (CICA 1996, p.30) plutôt que dans leur rapport annuel. La typologie est présentée au tableau I et la grille d'analyse à l'origine du tableau II est en annexe.

Cette grille a été élaborée sur la base du *Rapport du groupe consultatif* de l'OCDE intitulé "Le gouvernement d'entreprise" (OCDE, avril 1998). C'est ce rapport qui a donné lieu aux directives proposées par l'OCDE. L'avantage de cette référence pour nos fins est évident puisqu'elle est internationale. Le groupe de travail était constitué d'Américains, d'un Français, d'un Anglais (Cadbury), d'un Allemand et d'un Japonais. Elle est aussi la plus récente. Elle tient donc compte des pratiques existantes. Cette grille appelle essentiellement des réponses par oui ou par non selon que l'information est présente ou non dans le rapport annuel. L'échantillon comprend 93 entreprises allemandes et 96 entreprises françaises dont nous avons examiné les rapports annuels de 1996 ou 1997 à l'aide de la grille présentée en annexe. Il s'agit d'un échantillon extrait de la collection de rapports annuels dont l'un des auteurs dispose à l'université de Genève. Cette collection a été constituée sur la base des plus grandes entreprises européennes (selon le chiffre d'affaires). On peut donc considérer qu'il est représentatif des plus grandes entreprises françaises

Tableau I Rôles et attributs du conseil d'administration			
Rôles →	Service	Contrôle	Stratégie
Planification stratégique (90 %)			CFO
Identification des risques majeurs			CO
Implantation des systèmes de gestion de ces risques		COA	
Planification de la relève [succession du président], y compris désignation, formation & supervision des hauts dirigeants	CFO	CFO	
Politique de communication	CFO	CFO	
Intégrité des systèmes de contrôle interne & d'info. de gestion (75 %)		CFOA	
Attributs ↓			
Processus			
Programme d'orientation & formation des nouveaux administrateurs	C	C	
Mise en œuvre d'une marche à suivre aux fins de l'évaluation de l'efficacité du conseil, de ses comités & de ses membres		C	
Revoir montant et mode de rémunération au regard des risques et responsabilités des administrateurs [mandataires sociaux]		CFO	
Divulgaration des rémunérations (a: montant global alloué aux administrateurs)		CA	
Démarche à suivre en régie d'entreprise (ex. donner suite aux directives)		C	
Élaborer des descriptions de fonctions pour			
- membres du conseil		C	
- chef de la direction (incluant objectifs généraux à atteindre)		C	
Surveillance du syst. de contrôle interne = l'une des fonctions du comité d'audit		CF	
Système permettant l'engagement d'un conseiller externe (20 %)		C	
Composition (A: limiter cumul de mandats & droits de vote multiples)			
Indépendance des administrateurs		CFOA	
- en majorité [au moins deux] OCDÉ = nombre suffisant sans le définir		CFO	
- doit divulguer si cette directive est appliquée ou non et		C	
- selon quels principes		C	
Indépendance des membres du comité de nomination et d'évaluation, du comité d'audit		CFO	
		C	
		CFO	
Comités du conseil doivent être formés d'administrateurs externes en majorité non reliés sauf comité de direction où il peut y avoir 1 ou plusieurs administ. internes [éviter la nomination d'administrateurs réciproques]		C	
Réduction de la taille pour l'amélioration de l'efficacité		C	
Structure			
Comité de nomination [sélection] des nouveaux candidats [mandataires sociaux], de rémunération et d'évaluation des administrateurs	CFA	CFA	
		C	
Comité de régie (67 %)		C	
Structures & méthodes pr assurer indépendance du conseil par rapport à direction			
- Président du conseil non-membre de la direction (54 %)		C	
- Réunion sans la présence de membres de la direction ou administrateur en chef ou comité du conseil en charge des relations avec direction		C	
Comité de vérification avec mandat précis et voies de communication directes avec vérificateurs interne et externe (85 %) [commissaire aux comptes]		CFA	
Caractéristiques			

[] = réfère aux particularités françaises.

(%) = statistiques tirées de l'étude de l'ICCA 1996.

C = réfère aux recommandations canadiennes du rapport Dey.

F = réfère aux recommandations françaises du rapport Viénot.

A = ne tient compte que des éléments de la "Kon TraG" décrits dans l'étude KPMG.

O = OCDÉ.

et allemandes cotées. Le rapport utilisé est le dernier reçu à la date de l'étude. Dans la majorité des cas (84 allemandes et 85 françaises), il s'agit de l'exercice clos en 1997. Dans les autres cas (9 allemandes et 11 françaises), c'est l'exercice clos en 96.

Un premier constat à partir du tableau I ! La mise au point de normes et de principes directeurs dans le domaine du gouvernement d'entreprise comporte un aspect politique important. Du coup, il n'est pas étonnant qu'aucun des rapports n'est allé jusqu'à traiter des *caractéristiques* que ce soit pour les antécédents de chacun des membres du conseil sur le plan de l'âge, de la formation, des valeurs et de l'expérience ou pour la personnalité du conseil dans son ensemble. Cette retenue n'existant pas en recherche, plusieurs études comme celles de Beasley 1996, Cotter et al. 1997, DeZoort 1998, Kaplan et Reishus 1990 ont examiné la relation entre les caractéristiques des administrateurs ou du conseil et la performance de l'entreprise.

L'examen exégétique que nous avons effectué des rapports Dey et Viénot montre aussi que, dans ce cas de figure, l'approche préconisée au Canada apparaît, à l'instar d'autres pays anglo-saxons, plus coercitive et normative que l'approche française ou même allemande. Notamment, l'une des principales différences tient à ce qu'on exige des entreprises canadiennes cotées qu'elles divulguent leurs pratiques en matière de gouvernement, les comparent aux lignes directrices promulguées et expliquent les différences éventuelles. L'approche allemande semble également traduire un esprit plus coercitif qu'en France du fait qu'elle repose directement sur une loi. Elle ne propose toutefois pas de normes aussi précises qu'au Canada.

Autre différence significative, le rapport Viénot ne comporte aucune référence au processus d'évaluation, que ce soit des membres du conseil ou du conseil lui-même. Ce silence reflète peut-être le fait que le groupe de travail français est composé essentiellement de chefs d'entreprises françaises et est commandité par deux groupes patronaux. Du côté canadien, le rapport est issu d'un organisme de normalisation, en l'occurrence la Bourse de Toronto. De plus, seulement trois de ses 13 membres sont des P. D.-G. La grande majorité proviennent du milieu des investisseurs institutionnels, sociétés de courtage ou de gestion de portefeuille (4), du milieu académique ou d'organismes de recherche indépendants (4), d'un cabinet d'experts-comptables et d'un cabinet d'avocats.

D'autres différences d'ordre secondaire traduisent probablement aussi une volonté de la part du groupe de travail dirigé par Viénot de ne pas trop faire montre de formalisme en la matière (voir Jouffroy 1996, p. 22). Notamment, notre typologie des règles présentée au tableau I fait également ressortir que le rapport ne fait pas référence à l'identification des risques, processus sans doute considéré comme faisant partie de l'exercice de planification stratégique, ou à la nécessité de bien définir les fonctions des intervenants. Comme en Allemagne, il laisse aussi toute liberté au conseil en matière de formation et de délégation aux comités du conseil. Il rejette explicitement la séparation des postes P.D.-G. et Président du conseil, car, en France, c'est une pratique qui a été abandonnée depuis la guerre. Aucune référence non plus à la taille du conseil, ni à la nécessité d'orienter et de former les nouveaux administrateurs, de donner aux membres du conseil la possibilité d'engager un conseiller externe. Ces éléments auront été omis ou tout

simplement considérés comme évidents pour les membres du groupe Viénot. De plus, contrairement au rapport Dey, on ne s'inquiète pas outre mesure des suites à donner aux directives et on ne voit pas la nécessité pour les sociétés de divulguer les raisons qui font que certains administrateurs sont considérés indépendants.

Tableau II

<u>Information publiée par les entreprises</u>		<u>Allemandes</u>	<u>Françaises</u>
Échantillon: entreprises du secteur privé		N	N
Rapports annuels de 1997		84	85
Rapports annuels de 1996		<u>9</u>	<u>11</u>
Total		<u>93</u>	<u>96</u>
		Proportion de oui	Proportion de oui
1	Objectifs définis en terme de:	0,59	0,65
1.1	Valeur des action/performance	0,85	0,76
	Client/Produit	0,33	0,24
	Stratégique	0,27	0,40
	Employés	0,22	0,06
	Leader/part de marché	0,18	0,30
2	Liste des principaux actionnaires	0,55	0,81
3	Droits des actionnaires (ex.: droits de votes spéciaux)	0,67	0,79
4	Principaux risques	0,79	0,54
5	Rémunération des dirigeants :	0,87	0,73
5.1	dont rémunération globale	1,00	0,96
	Individuelle	-	0,04
6	Information sur salariés (salaires, avantages sociaux)	0,92	0,78
7	Analyse du partage de la valeur ajoutée entre principaux bénéficiaires (actionnaires, prêteurs, salariés, État...)	0,25	-
8	Relations avec son environnement	0,74	0,53
8.1	dont traitant de questions d'environnement	0,93	0,61
	d'éthique	0,22	0,67
	Sociétales	0,04	0,02
	sécurité au travail	0,21	0,10
	questions d'environnement en % du total	0,68	0,32
	d'éthique	0,16	0,35
	Sociétales	0,03	0,01
	sécurité au travail	0,15	0,05
9	Mode d'organisation:		
	Conseil d'Administration (CA)	0,01	0,78
	Directoire + Conseil de surveillance (CS)	0,88	0,22
	Directoire + CS + Conseil consultatif	0,10	
10	Description des fonctions du CA ou CS	-	0,11
11	Nombre d'administrateurs		
	Maximum	28	23
	Moyen	18	12
	Minimum	3	5

Tableau II (suite)

<u>Information publiée par les entreprises</u>		<u>Allemandes</u>	<u>Françaises</u>
Échantillon: entreprises du secteur privé		N	N
Rapports annuels de 1997		84	85
Rapports annuels de 1996		<u>9</u>	<u>11</u>
Total		<u>93</u>	<u>96</u>
		Proportion de oui	Proportion de oui
11.1	Nombre d'administrateurs indépendants (non salariés)		
	Nombre maximum	26	20
	Moyen	16	9
	Minimum	3	1
	Proportion des cas où 100 % sont indépendants	0,43	0,14
	Proportion moyenne	0,60	0,74
	Proportion minimum	0,40	0,20
	Non indiqué	34,40	0,13
12	Nombre d'actions détenues par chaque administrateur	-	0,02
13	Président et Directeur général distincts	100%	0,04
14	Comité d'audit		
	Existence	0,09	0,42
14.1	Constitué d'administrateurs indépendants	0,88	0,85
14.2	Publie un rapport	0,25	0,28
15	Comité de rémunération		
	Existence	0,08	0,42
15.1	Constitué d'administrateurs indépendants	0,71	0,83
15.2	Publie un rapport	-	0,20
15.3	Qui fixe la rémunération des dirigeants? = non indiqué	100%	0,24
	CA		0,24
	CS		0,10
16	Autres comités au sein du CA ou CS		
	<u>Allemagne</u> /	<u>France</u>	
16.1	Staff /	Stratégique	0,17
	Financial /	Sélection	0,31
	Arbitration /	Éthique	0,19
	Personal / Investissement, Financier, International		0,13
	Findings, Investment, Strategic, Social, Technical, Crédit, Reimbursement, Mediating, Cogestion, d'Entreprise		0,13
	Transaction, Convention; Sécurité; Business Control		0,06
			0,04
16.2	Constitués d'administrateurs indépendants	0,56	0,75
16.3	Publient un rapport	-	0,13
17	Qui propose la nomination des administrateurs ?		
	CS ou CS+ salariés	0,79	
	CA, Comité de rémunération ou CA + salariés		0,63
	dont CA		0,44
	dont CS ou CA +salariés	0,41	0,08
	CS	0,38	0,09
	Comité de Rémunération/Nomination		0,10
	Directoire		0,04
	non indiqué	0,21	0,25

En Allemagne, l'importance des banques germaniques dans l'actionnariat des sociétés cotées et le fait que, comme l'indique le tableau II, 98 % des sociétés cotées présentent une structure juridique duale auraient contribué à différer la sensibilisation des intervenants au débat sur le gouvernement d'entreprise. Cette structure duale s'apparente, comme le souligne Viénot (1995, p. 12), aux sociétés à conseil de surveillance et directoire, pratique cependant peu répandue en France (22 %) et inexistante au Canada. Dans cette structure, le contrôle est la prérogative du conseil de surveillance et la direction relève du directoire, alors qu'en France et au Canada, le conseil d'administration cumule habituellement les deux fonctions. Dans ce contexte, le contrôle et la direction étant séparés, le contrôle des dirigeants est, de fait, plus efficace et n'a pas généré un courant de polémiques financières comparable à celui constaté dans les pays anglo-saxons. Les problèmes de gouvernement d'entreprise ne se posant vraisemblablement pas avec la même acuité en Allemagne, c'est probablement pourquoi les comités de rémunération (8 %), d'audit (9 %), etc. sont peu fréquents dans ce pays, alors que ces derniers sont obligatoires depuis près de trente ans au Canada.

Autre particularité germanique, les salariés sont presque toujours représentés au conseil de surveillance. D'où, une plus grande attention portée à leurs intérêts. Notamment, nous avons constaté lors de notre revue des rapports annuels que ces derniers présentent fréquemment des informations sur les salariés (92 %) et sur le partage de la valeur ajoutée ou de la richesse créée par l'entreprise entre les principaux facteurs de production, soient le capital et le travail (25 %), et que les objectifs de l'entreprise font souvent référence à l'importance de la "sécurité au travail" (21 %) dans les informations "environnementales".

Globalement, le Canada, à l'image des pays anglo-saxons, et l'Allemagne représentent deux formes de capitalisme qui se démarquent l'une de l'autre. Le capitalisme anglo-saxon est surtout tourné vers l'actionnaire (« shareholder value »); les salariés y sont vus comme des facteurs de production qu'on rémunère au prix du marché. Le capitalisme "rhénan" est mêlé de préoccupations sociales. Les salariés sont des parties prenantes (« stakeholders ») avec qui il faut partager la richesse créée. La France est dans une situation intermédiaire entre ces deux systèmes.

Quant à l'information sur les rémunérations des dirigeants, le tableau II fait ressortir qu'elle est presque toujours présentée de façon globale (100 % en Allemagne et 96 % en France -ex : « total des rémunérations des administrateurs »), ce qui diffère généralement du Canada et d'autres pays anglo-saxons où la présentation doit être plus détaillée pour respecter les règles. Les préoccupations éthiques qui ressortent de notre analyse des rapports annuels des sociétés françaises (67 %) concernent surtout les relations avec les clients (ex. : « interdiction de verser des pots de vin pour emporter des marchés ») et nous apparaissent conjoncturelles. C'est probablement la conséquence de scandales récents intervenus en France où des sociétés ont versé des sommes à des élus ou à des partis politiques pour emporter des marchés publics.

*

*

*

Cet article présente une comparaison des modèles nationaux de gouvernement d'entreprise qui prévalent ou émergent au Canada, en France, en Allemagne et à l'OCDE. Cette comparaison est fondée sur une typologie élaborée à partir du modèle intégrateur de Zhara et Pierce et sur une analyse des pratiques des entreprises en la matière effectuée à partir de leurs rapports annuels. En somme, nous montrons que les modèles de gouvernement d'entreprise dont se sont dotés ces pays se ressemblent pour l'essentiel et visent à peu près les mêmes objectifs.

Cette convergence des normes donne de la légitimité à l'effort de l'OCDE pour des normes internationalement acceptées dans le domaine. Autrement dit, sauf pour une question d'accent et de précision qui relèvent plus de la forme que du fond, nous n'avons pu réfuter notre hypothèse de départ tant les règles qui prévalent ou émergent sont semblables. En général, ces règles collent également assez bien au modèle théorique intégrateur proposé par Zhara et Pearce que nous avons utilisé pour les classer en traitant de la plupart des variables qu'il comporte.

Références bibliographiques

- Bash, Laurent (1995), La régie d'entreprise : une approche comparative, *FINÉCO*, pp. 45-66.
- Beasley, M. S. (1996), An Empirical Analysis of the Relation Between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud, *The Accounting Review*, 71, Octobre, pp. 433-465.
- Charreaux, G., Gouvernement d'entreprise : théorie et faits, *Economica*, 1997.
- Cohen, Élie (1996), De la déréglementation financière à la déréglementation du marché des dirigeants? *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 84-93.
- Cotter, J. F., A. Shivdasani, et M. Zenner (1997), Do Independent Directors Enhance Target Shareholder Wealth during Tender Offers, *Journal of Financial Economics*, 43, pp. 195-218.
- DeZoort, T. (1998), An Analysis of Experience Effects on audit Committee Members' Oversight Judgements, *Accounting, Organizations and Society*, 23, Janvier, pp. 1-22.
- Gadhoun, Yoser (1995), L'actionnariat canadien : analyse statistique et comparaison internationale, vol. 5 (1-2), *FINÉCO*, pp. 5-24.
- Izeboud, G. (1996), If corporate governance can't be harmonized within Europe, neither can the role of the auditor, *De Accountant, The Journal of Royal NIVRA*, vol. 103, November, pp. 154 - 156.
- Jouffroy, M. (1996), Dossier: Les comités d'audit en France un an après le rapport Viénot, *Revue Française de l'Audit Interne*, N° 132, décembre, pp. 21-23.
- Kaplan, S. et D. (1990), Reishus, Outside Directorships and Corporate Governance, *Journal of Financial Economics*, 27, pp. 389-410.
- KPMG (1998), *Gouvernement d'entreprise: bilan français et international*, Troisième enquête, juillet-août, 104 p.
- Labelle, R., Martel, L. (1998), Le gouvernement d'entreprise aujourd'hui, *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 23, no 3, automne, pp. 10-12.
- Maati, J. (1999), *Le gouvernement d'entreprise*, De Boeck Université, Paris-Bruxelles, 293 p.
- OECD (1999), *Draft Principles of Corporate Governance*, 24 p.
- OCDE (1999), *Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise*, 28 p.
- Shleifer, A. and R. W. Vishny. 1997. A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance* LII (2) (June): 737-783.

- The Canadian Institute of Chartered Accountants (1997a), *Corporate Governance: A Review of Disclosure Practices in Canada*, 1996 Annual Report Awards, 60 p.
- The Canadian Institute of Chartered Accountants (1997b), *Corporate Governance: A Review of Disclosure Practices in Canada*, December, 69 p.
- The Montreal Exchange (1995), *Policy I-15, Corporate Governance Disclosure*, 07.07.95, p. I-15.1 - I-15.7.
- The Toronto Stock Exchange (1994), *"Where Were the Directors?" - Guidelines for improved Corporate Governance in Canada*, Report of the Committee on Corporate Governance in Canada, December, 71 p.
- Viénot, M. (1995), *Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées*, Rapport du groupe de travail de l'Association Française des Entreprises Privées et du Conseil National du Patronat Français, juillet, 27 p.
- Zhara, S.A. and J.A. Pearce II, (1989), Board of Directors and Corporate Financial Performance, *Journal of management*, 15,2: 291-334.

Annexe

Questionnaire utilisé pour la collecte de données

Société :	Nationalité :	A	ou	F
1. Les objectifs de l'entreprise sont-ils définis ?		O		N
1.1. Si oui, quels sont-ils ? (éventuellement photocopie)				
2. Existe-t-il une liste des principaux actionnaires ?		O		N
3. Les droits des actionnaires (notamment droits de vote spéciaux) sont-ils décrits ?		O		N
4. Les principaux risques de l'entreprise sont-ils décrits ?		O		N
5. Existe-t-il des informations sur les rémunérations des dirigeants ?		O		N
5.1. Si oui, ces informations sont : globales individuelles				
6. Existe-t-il des informations sur les salariés (salaires, avantages sociaux, etc.) ?		O		N
7. Existe-t-il une analyse du partage de la valeur ajoutée entre les principaux bénéficiaires (actionnaires, prêteurs, salariés, État ...) ?		O		N
8. Existe-t-il des informations sur les relations de l'entreprise avec son environnement ?		O		N
8.1. Si oui, de quelle nature (environnementales, éthiques, etc.) ?				
9. Mode d'organisation : conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) ou directoire + CS				
« administrateur » désigne tout membre du CA ou du CS				
10. Les fonctions du CA (ou CS) sont-elles définies ?		O		N
10.1. Si oui, quelles sont-elles ? (éventuellement photocopie)				
11. Nombre d'administrateurs :				
11.1. Nombre d'administrateurs indépendants (non salariés) :				
12. Le nombre d'actions détenues par chaque administrateur est-il indiqué ?		O		N
13. (CA uniquement) : Le président et le directeur général sont-ils distincts ?		O		N
14. Existe-t-il un comité d'audit ?		O		N
14.1. Si oui : Est-il composé d'administrateurs indépendants ?	NI	O		N
14.2. Publie-t-il un rapport ?		O		N
15. Existe-t-il un comité de rémunération ?		O		N
15.1. Si oui : Est-il composé d'administrateurs indépendants ?	NI	O		N
15.2. Publie-t-il un rapport ?		O		N
15.3. Si non, qui fixe la rémunération des dirigeants ?				
16. Existe-t-il d'autres comités au sein du CA (ou CS) ?		O		N
16.1. Si oui : Lesquels ?				
16.2. Sont-ils composés d'administrateurs indépendants ?	NI	O		N
16.3. Publient-ils des rapports ?		O		N
17. Qui propose les nouveaux administrateurs à l'assemblée générale (CA, dirigeants ...) ?				

NI = non indiqué.