

— at the — TONE TOP®

L'essentiel sur la gouvernance à destination des administrateurs,
des comités d'audit et des cadres dirigeants.

Numéro 96 | Décembre 2019

Évaluer la gouvernance

Il existe un décalage important entre notre perception de la gouvernance et son efficacité véritable. Quelles sont les causes de ces écarts et que pouvons-nous faire pour résoudre ce problème ?

Nous sommes à l'ère de la mesure continue des performances. À travers le monde, les équipes de managers, d'auditeurs et de consultants ont adopté les approches méthodiques, fondées sur les données comme Six Sigma, Kaizen ou Lean pour évaluer la performance opérationnelle.

La raison est simple : gérer une entreprise sans indicateurs, c'est comme essayer d'améliorer votre score au golf sans carte de pointage. Vous obtiendrez probablement des résultats, mais il y a peu de chances qu'ils correspondent à vos attentes. L'expert en management Peter Drucker a déjà mis en évidence que sans mesures, aucune amélioration n'est possible. C'est pour cette raison que nous avons recours aux normes, aux études comparatives, aux formulaires d'évaluation et aux tableaux de bord pour évaluer quasiment chaque aspect de la performance opérationnelle ; avec une exception notoire, car la plupart des organisations n'évaluent toujours pas leur système de gouvernance en globalité.

Dans une étude récente menée par l'IIA et le Neel Corporate Governance Center de l'Université du Tennessee à Knoxville, une majorité des participants a indiqué qu'aucun mécanisme formel n'existait dans leur organisation pour suivre ou évaluer le système de gouvernance dans son ensemble. Seuls 21% des entreprises interrogées ont déclaré réaliser un audit annuel de leur système de gouvernance global.



Un défi de taille

Mesurer la gouvernance d'entreprise n'est pas chose aisée. Elle englobe l'ensemble des systèmes d'administration et de pilotage des organisations et, pour certains d'entre eux, obtenir des données quantifiables s'avère difficile. Par ailleurs, la gouvernance ne se limite pas aux règles et procédures. Elle concerne la façon dont les décisions sont prises, dont les objectifs sont fixés et dont leur réalisation est suivie. Elle concerne les relations interpersonnelles au travail et comment encourager, sanctionner et récompenser les comportements. En outre, pour que la gouvernance d'une entreprise soit efficace, il faut sans cesse remettre l'ouvrage sur le métier. La réglementation change, les exigences des autorités de marché évoluent et les besoins des parties prenantes varient. Une amélioration est toujours possible quelque part, si seulement elle est identifiée.

Malheureusement il semblerait que nombre d'entre nous ne soient pas aussi efficaces qu'ils aimeraient le croire quand il s'agit d'évaluer la gouvernance de nos organisations. C'est tout à fait naturel. Se montrer impartial au sujet des organisations que nous pilotons est difficile. Du fait du « syndrome d'excès de confiance » (voir encart), il est d'ailleurs probable que nous soyons nombreux à avoir une perception non réaliste de l'efficacité de nos systèmes de gouvernance.



À propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 200 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde.

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

Abonnements gratuits

Consultez le site www.theiia.org/toner pour vous abonner gratuitement.

Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : tone@theiia.org.

Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d'expérience comme membres de la direction ou du conseil d'administration, les professionnels énumérés ci-après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

Notation de la gouvernance : une réussite ou un échec ?

Bien que la plupart d'entre nous ne disposent pas de mécanismes de surveillance ou d'évaluation formels du système de gouvernance dans son ensemble, le problème n'est pas pour autant l'absence d'évaluations. Différentes agences de notation donnent leur opinion sur la gouvernance des organisations. Les récompenses en la matière sont nombreuses : Leadership in Governance, Excellence in Good Governance et Global Governance. Les agences en conseil de vote utilisent les tableaux de bord sur la gouvernance pour établir leurs recommandations, et les investisseurs institutionnels ont recours aux mêmes outils pour évaluer l'éthique et l'exemplarité au plus haut niveau.

Le problème réside dans le fait que les scores et les notations peuvent manquer de précision. Certaines défaillances de gouvernance les plus dommageables de l'histoire se sont produites dans des entreprises reconnues pour leur bonne gouvernance. Enron Corporation avait un conseil d'administration primé quand l'entreprise a implosé. Jeffrey Skilling, son directeur des opérations et directeur général, était diplômé d'Harvard et décrit comme « brillantissime ». Quand le scandale a éclaté, le code de conduite de l'entreprise ainsi que ses messages de « Vision et Valeurs » étaient fièrement communiqués sur des supports variés, allant des posters aux presse-papiers en passant par les tasses à café.

Avec son équipe dirigeante d'exception, son code de déontologie médiatisé et son conseil d'administration primé, Enron était la coqueluche de Wall Street. Presque tout le monde pensait que la gouvernance de l'entreprise était irréprochable.

Presque tout le monde se trompait.

Obtenir de bons scores à ces évaluations subjectives ne garantit pas que la gouvernance d'entreprise soit saine, ni la pérennité de son succès ; l'affaire Enron en témoigne. Un [rapport](#) publié en 2018 dans le *Queen's Law Journal* énonce ainsi : « les recherches empiriques montrent qu'il ne semble pas y avoir de lien entre les scores ou classements sur la gouvernance d'entreprise et les performances à venir de l'organisation. Par ailleurs, ces classements ne parviennent pas à identifier les entreprises susceptibles d'être exposées à un scandale ou même de mettre fin au contrat des managers dont les performances sont insatisfaisantes. Que l'on examine les travaux des agences de notation, des organes de presse, des réglementations « appliquer ou expliquer », des modèles académiques ou des indices ESG, aucun de ces classements ne parvient à identifier cela ».

Malgré ces tristes constats, presque tous les experts s'accordent à dire que l'efficacité de la gouvernance est vitale au succès futur des entreprises américaines. Le problème n'est pas tant que la gouvernance n'est pas importante, mais plutôt qu'il y a un décalage notable entre nos perceptions de la gouvernance et sa véritable efficacité.

Cependant, la réponse ne consiste pas à arrêter toutes ces études comparatives sur la gouvernance d'entreprise. Gérer une organisation sans mesurer ses performances, c'est avancer à l'aveugle, en ignorant les faits. Au contraire, il est nécessaire d'identifier les causes de nos erreurs d'évaluation et les actions que nous pouvons mener pour les corriger.

Échec de la notation de la gouvernance : quelles causes ?

Généralement, pour déterminer les notes des organisations à la disposition du grand public en matière de gouvernance, les communications des organisations sur le sujet sont comparées à un code de gouvernance « de référence ». À première vue, cette approche a du sens. Pourtant, les raisons pour lesquelles elle peut manquer de fiabilité sont multiples.

D'abord, les renseignements obtenus au moyen des communications des organisations sur leur gouvernance sont incomplets. Celles-ci fournissent certes des éclairages importants, mais ils sont parcellaires par définition. Rappelez-vous que le sondage mentionné plus haut



mené conjointement par l'IIA et l'Université du Tennessee révèle que la plupart des participants ont indiqué que leur organisation ne disposait d'aucun mécanisme de surveillance ou d'évaluation du système de gouvernance global. Communiquer sur ce qu'on ignore est impossible.

Ensuite, les communications sur la gouvernance décrivent des *caractéristiques* de gouvernance spécifiques, mais elles ne sont pas vraiment révélatrices de l'*efficacité de la gouvernance*. Les communications relatives au nombre de réunions du conseil d'administration, aux biographies des administrateurs et à la rémunération de l'équipe dirigeante méritent assurément notre attention. En revanche, celles-ci ne font que décrire les structures de gouvernance en apparence, et non leurs réalisations concrètes. Malheureusement, le conseil d'administration d'une entreprise peut être inefficace même s'il est parfaitement équilibré et qu'il tient le nombre idéal de réunions, sans quoi quiconque pourrait être administrateur.

De nombreuses évaluations comparent simplement les communications de l'entreprise à un code de gouvernance « référence », ce qui n'aide en rien la situation. Bien que ces codes soient essentiels à l'établissement d'exigences minimales, parvenir à l'excellence en matière de gouvernance est impossible si on se contente d'appliquer des exigences minimales toutes faites. Même si les principes sous-jacents de bonne gouvernance s'appliquent à toutes les organisations, un code de gouvernance standard ne saurait fournir des critères précis qui leur correspondraient à toutes, quels que soient leur secteur d'activité, leur maturité, leur taille, leur complexité ou l'étendue de leurs opérations internationales.

Comme nous l'avons noté précédemment, la plupart des organisations n'évaluent pas le système de gouvernance dans son ensemble. Nos évaluations de la gouvernance sont par conséquent incomplètes et il n'est donc pas étonnant que nous fassions erreur de temps à autre. La majorité de nos évaluations étudie la gouvernance au regard de standards minimaux. Par conséquent, nos attentes en matière de performances peuvent être inadéquates. Enfin, et c'est peut-être le plus important, nous avons jusqu'ici davantage identifié les caractéristiques de la gouvernance qu'évalué l'application des principes qui sous-tendent une gouvernance efficace.

Une nouvelle alternative



La bonne nouvelle, c'est qu'une nouvelle méthode d'évaluation des performances est disponible et facilite l'évaluation de la gouvernance des sociétés cotées américaines. L'indice [American Corporate Governance Index](#) ne se limite pas aux indicateurs disponibles au grand public en matière de gouvernance tels que le nombre de réunions du conseil d'administration ou les communications relatives à la rémunération des dirigeants. Il se base sur les principes de gouvernance qui reflètent les points de vue d'organisations faisant autorité en la matière comme

le National Association of Corporate Directors, Business Roundtable, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), la Bourse de New York, l'OCDE, et la King Commission. Élaborés par l'IIA et le Neel Corporate Governance Center de l'Université du Tennessee à Knoxville, les Guiding Principles of Corporate Governance (principes directeurs en matière de gouvernance) visent à décrire les bases de la bonne gouvernance.

Pour créer cet indice, les responsables d'audit interne de différentes organisations américaines ont répondu à une série de questions basées sur ces principes. Pourquoi cibler les responsables d'audit ? Parce que beaucoup d'entre eux ont déjà effectué

LE SYNDROME D'EXCÈS DE CONFIANCE

Le syndrome d'excès de confiance consiste en une tendance naturelle des individus à se montrer plus confiants en leurs capacités qu'objectivement raisonnable. Dans son livre paru en 2011 intitulé *Thinking, Fast and Slow*, Daniel Kahneman a déclaré que l'excès de confiance était « le biais cognitif le plus marqué ».

Nous sommes plus ou moins tous concernés. [Psychology Today](#) rapporte par exemple que 93 % des automobilistes américains prétendent être de meilleurs conducteurs que la moyenne. Dans une autre étude, 50 % des hommes et des femmes d'affaires interrogés ont indiqué que par rapport à leurs concurrents, leurs collègues et leurs homologues, ils considéraient qu'ils se trouvaient dans le top 10 % en matière d'éthique.

En tant qu'administrateurs, nous nous plaignons à penser que nos décisions sont pleinement rationnelles. Toutefois, les mêmes réalisations qui mènent au succès d'un administrateur peuvent augmenter son exposition à l'excès de confiance. Un nouveau rapport de recherches de l'IIA, [On Risk 2020: to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk](#), révèle une tendance préoccupante. L'étude a montré que les administrateurs interrogés avaient systématiquement plus confiance en la capacité de l'organisation à faire face aux risques que l'équipe dirigeante. Pour chacune des catégories de risques à l'étude, les administrateurs ont surévalué les capacités de l'organisation par rapport à l'équipe dirigeante, et pour certains types de risques, le décalage était spectaculaire.

Ces écarts soulèvent des questions importantes sur la construction de la perception des conseils d'administration relativement à l'efficacité de la gouvernance, au management des risques et aux dispositifs de contrôle. C'est l'une des raisons pour lesquelles les études comparatives de la gouvernance sont inestimables. La transition de l'excès de confiance à la confiance avisée n'est possible qu'au moyen d'une revue exhaustive de la gouvernance qui comprend l'analyse des benchmarks appropriés.

des évaluations approfondies de la gouvernance de leur entreprise. Dans 75% des cas où la gouvernance est auditée, l'évaluation est réalisée par l'audit interne et puisque les auditeurs jouissent généralement d'une certaine indépendance vis-à-vis des structures de gouvernances qu'ils examinent, ils sont par construction moins affectés par le syndrome d'excès de confiance que les administrateurs ou l'équipe dirigeante.

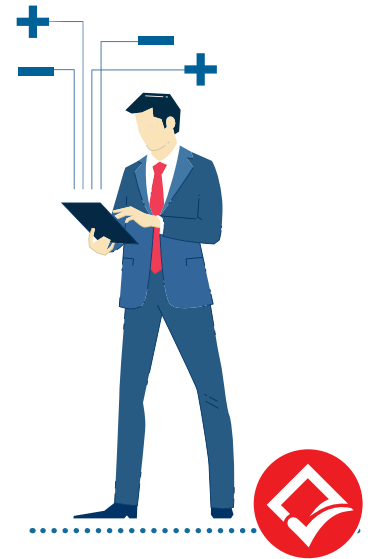
Par exemple, un des principes énonce que « le conseil d'administration doit veiller à ce que l'organisation poursuive une stratégie durable axée sur la performance et les valeurs à long terme ». On a demandé aux responsables d'audit dans quelle mesure ils étaient d'accord avec des déclarations telles que « Votre entreprise n'est pas prête à sacrifier sa stratégie à long terme au profit d'intérêts à court terme ».

Seuls 67% des directeurs d'audit interne interrogés ont répondu positivement; le score le plus bas du sondage. Le « court-termisme » peut être, ou non, un problème dans votre organisation, mais si l'ensemble des questions du sondage était posé aux auditeurs internes, à l'équipe dirigeante et aux administrateurs, la comparaison des réponses relativement à l'indice serait probablement instructive; et la comparaison entre ces populations pourrait l'être tout autant.

Envisager l'avenir

C'est en mesurant qu'on s'améliore. Et pour que les améliorations aient un sens, nous devons mesurer les bonnes choses, de manière méthodique, rigoureuse, et surtout, en utilisant les critères de référence appropriés.

La gouvernance est essentielle à la pérennité du succès d'une entreprise, c'est évident. En matière de gouvernance d'entreprise, l'échec n'est pas une option. Le chemin à suivre à l'avenir est clair. Les organisations doivent surveiller et évaluer leur système de gouvernance dans leur globalité, de manière constante et cohérente. Ces évaluations doivent accorder une attention particulière aux études comparatives qui utilisent comme base les principes sous-jacents d'une bonne gouvernance.

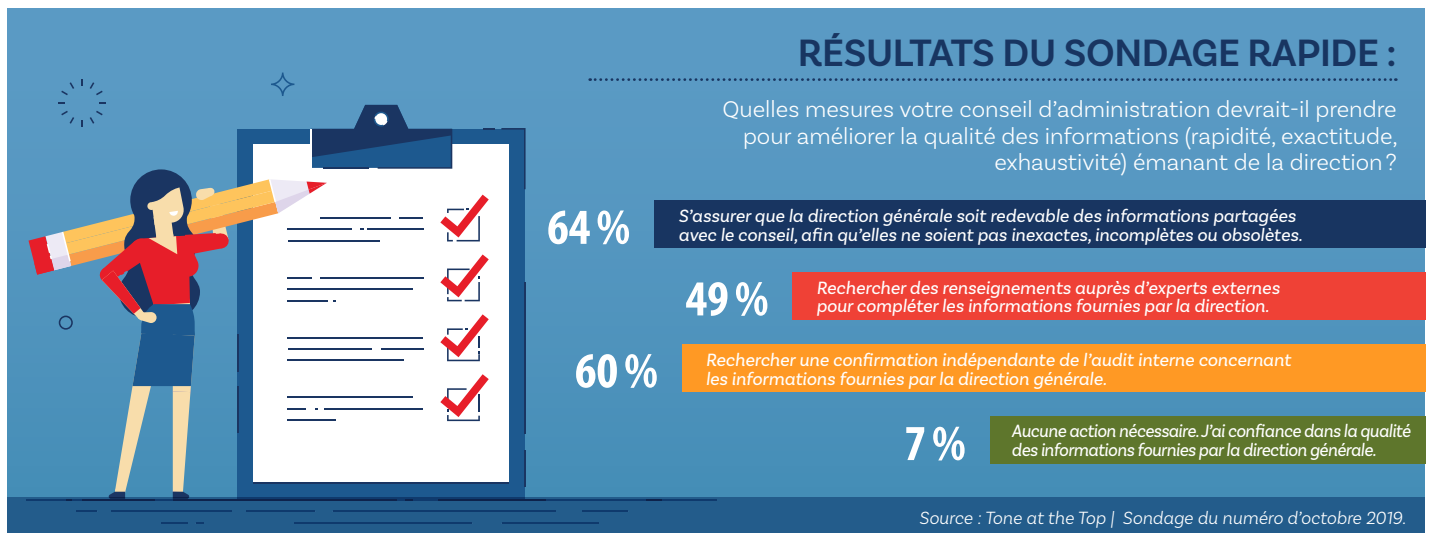


Sondage rapide

Comment qualifieriez-vous l'efficacité du leadership de votre conseil d'administration et de votre management en matière de gouvernance ?

- Faible
- Correct
- Bon
- Très bon
- Excellent

Rendez-vous sur www.theiia.org/toner pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.



Copyright © 2019 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.