

**HEC MONTRÉAL**

**La surveillance des risques par le conseil d'administration**

**par**

**Daniel Denault**

**Sciences de la gestion  
(Option contrôle de gestion)**

Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)

Au professeur Hugues Boisvert, Ph.D., FCPA, FCMA

Juillet 2014

©Daniel Denault, 2014

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

## SOMMAIRE

Ce mémoire vise à regrouper les divers éléments de connaissances que j'ai pu recueillir lors de mes cours de M.Sc. et de doctorat à HEC Montréal ainsi que mes recherches sur le **contrôle de gestion**, la **gestion des risques d'entreprise**, la **gouvernance corporative** et la **surveillance des risques par le conseil d'administration**.

Dans ce mémoire, j'intégrerai les différentes notions étudiées afin de proposer une grille d'évaluation de la surveillance des risques par les conseils d'administration. Par la suite, je validerai la grille proposée en utilisant des extraits d'entrevues effectuées auprès d'administrateurs de sociétés publiques et privées ainsi que mon expérience personnelle d'intervention dans les conseils d'administration.

Suite à l'analyse des résultats de cette recherche, j'en conclus que: *«la grille proposée offre une approche structurée pour évaluer le processus de surveillance des risques par les conseils d'administration.»* J'en conclus également: *«qu'une telle approche structurée peut aussi aider à renforcer le climat de confiance entre le management et les membres du conseil puisque ce dernier s'avère essentiel à une saine gestion des risques au sein de l'entreprise.»*

## TABLE DES MATIÈRES

### SOMMAIRE

### TABLE DES MATIÈRES

### LISTE DES TABLEAUX

### REMERCIEMENTS

#### CHAPITRE 1. INTRODUCTION

1.1	Contexte de la recherche.....	8
1.2	Structure de ce mémoire.....	10

#### CHAPITRE 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1	Le contrôle de gestion.....	11
2.1.1	Notions et définitions.....	11
2.1.2	Structure et portée du contrôle de gestion.....	13
2.1.3	Le contrôle de gestion et la cohérence organisationnelle.....	19
2.1.4	Le contrôle administratif et opérationnel et les systèmes de délimitation.....	20
2.1.5	Le contrôle stratégique et les systèmes diagnostiques et interactifs.....	24
2.1.6	Les tableaux de bord de gestion et les cartes stratégiques.....	26
2.2	La gestion des risques d'entreprise.....	29
2.2.1	Notions et définitions.....	29
2.2.2	Les diverses formes de risque.....	31
2.2.3	Les risques et la culture organisationnelle.....	35
2.2.4	Les risques reliés aux technologies de l'information.....	37
2.2.5	La gestion des risques d'entreprise.....	40
2.2.5.1	Le cadre de référence de COSO.....	40
2.2.5.2	Identification des évènements.....	42
2.2.5.3	Évaluation des risques.....	43
2.2.5.4	Traitement des risques.....	44
2.2.5.5	Les activités de contrôle.....	45
2.2.5.6	Le suivi des risques.....	45
2.2.6	Le contrôle de gestion et la gestion des risques d'entreprise.....	45
2.3	La gouvernance corporative.....	47
2.3.1	Survol historique.....	48
2.3.2	Quelques références théoriques.....	52
2.3.2.1	La séparation des fonctions de propriété et de direction.....	52
2.3.2.2	La théorie de l'agence.....	53
2.3.2.3	Les mécanismes internes et externes.....	53
2.3.2.4	Les pressions externes.....	54
2.3.2.5	La théorie des parties prenantes.....	55
2.3.3	Le cadre réglementaire et les mécanismes de gouvernance.....	55
2.3.4	Le conseil d'administration, son rôle et ses responsabilités.....	57
2.3.5	Les critiques du modèle traditionnel de gouvernance corporative.....	58
2.4	La surveillance des risques par le conseil d'administration.....	64
2.4.1	Survol de la littérature.....	65
2.4.2	Le cadre conceptuel de l'institut canadien des comptables agréés.....	68
2.4.3	Le contrôle de gestion et la surveillance des risques.....	73

#### CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE

3.1	Objectif poursuivi.....	77
3.2	Grille d'évaluation.....	77
3.3	Validation de la grille proposée.....	79
3.3.1	Méthodologie d'analyse des données.....	81
3.3.2	Interprétation des résultats.....	83
3.4	Réflexion théorique sur la méthodologie de recherche.....	84
3.4.1	Quelques approches méthodologiques, leurs avantages et leurs inconvénients.....	84
3.4.2	Mon choix méthodologique.....	85

CHAPITRE 4. ANALYSE DES DONNÉES ET VALIDATION DE LA GRILLE.....	87
CHAPITRE 5. CONCLUSION.....	102
5.1 Résultats obtenus et principales observations.....	102
5.2 Avenir de recherche future.....	104
5.3 Intérêt et contribution de cette recherche.....	106
5.4 Mot final.....	107
ANNEXES	
Annexe A Grille proposée pour l'évaluation du processus de surveillance des risques.....	109
Annexe B Questionnaire d'entrevues.....	110
Annexe C Protocole d'entrevues et formulaire de consentement .....	111
Annexe D Thèmes utilisés pour le codage des données.....	112
BIBLIOGRAPHIE.....	113

## **LISTE DES TABLEAUX**

---

Tableau 1:	Anthony – The control Framework.....	14
Tableau 2:	Le contrôle de gestion selon Boisvert et Déry.....	15
Tableau 3:	Le cadre organisationnel, le cadre externe et les trois volets du contrôle de gestion.....	16
Tableau 4:	Modèle du contrôle de gestion.....	17
Tableau 5:	Les leviers de contrôle.....	18
Tableau 6:	Effet dynamique des systèmes de mesure.....	19
Tableau 7:	Le contrôle et l'identité organisationnelle.....	20
Tableau 8:	La portée du contrôle.....	21
Tableau 9:	Suivi du contrôle interne selon COSO.....	22
Tableau 10:	Techniques d'analyse des coûts.....	23
Tableau 11:	Systèmes de contrôle stratégique.....	24
Tableau 12:	Utilisation des contrôles interactifs.....	25
Tableau 13:	Les axes du tableau de bord prospectif.....	26
Tableau 14:	Banque Tokyo Mitsubishi – Feuille de route stratégique.....	27
Tableau 15:	Exemple de carte stratégique.....	28
Tableau 16:	Illustration du phénomène de risque.....	31
Tableau 17:	Deloitte – Classification des risques.....	32
Tableau 18:	Calculateur du degré d'exposition au risque de Simons.....	36
Tableau 19:	Nolan and McFarlan – The IT Strategy Impact Grid.....	38
Tableau 20:	IT Risk Governance Chain – Sources of IT Risk.....	39
Tableau 21:	Le modèle de gestion des risques de COSO.....	41
Tableau 22:	Le modèle de gestion des risques de CMA Canada.....	42
Tableau 23:	Exemple d'identification des risques.....	43
Tableau 24:	Grille d'évaluation des risques.....	44
Tableau 25:	Vue d'ensemble du système de gouvernance corporative.....	56
Tableau 26:	Modèle de Leblanc et Gillies.....	61
Tableau 27:	Les étapes du cadre de surveillance de l'ICCA.....	69
Tableau 28:	Les types de risques selon l'ICCA.....	70
Tableau 29:	Inter-connectivité des risques.....	71
Tableau 30:	Leviers de contrôle et cadre conceptuel de l'ICCA.....	74
Tableau 31:	Membres de conseil d'administration interrogés.....	80
Tableau 32:	Expérience des administrateurs interrogés.....	83
Tableau 33:	Cadre de référence de construction méthodologique de Michael Quinn Patton.....	86

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier le professeur Hugues Boisvert pour ses nombreux encouragements et son soutien continu afin que je puisse compléter ce mémoire et obtenir mon grade de M.Sc. Revenir aux études après 31 ans de carrière professionnelle était pour moi tout un défi et sans les bons conseils du professeur Boisvert et ses bons mots lors des périodes difficiles de ce cheminement universitaire, je n'aurais pas pu conclure ce retour aux études. Je tiens aussi à remercier les professeurs Richard Déry et Réal Labelle pour l'inspiration qu'ils m'ont transmise dans les domaines du management et de la gouvernance corporative. Finalement, je tiens à remercier de tout cœur ma conjointe Diane, non seulement pour son aide à mettre sur papier mes idées et mes recherches, mais surtout pour ses encouragements quotidiens et son indéfectible appui dans ce cheminement universitaire.

## CHAPITRE 1. INTRODUCTION

### 1.1 Contexte de la recherche

Ma décision de poursuivre un programme de M.Sc. après une carrière de plus de 30 ans en finance corporative a été en partie motivée par le désir d’approfondir d’avantage les notions de contrôle de gestion et de gestion des risques en entreprise. En effet, les scandales financiers à la Enron et WorldCom ainsi que la crise financière 2008-2009 qui a affecté les marchés financiers mondiaux ont clairement indiqué que les entreprises doivent revoir leurs processus de gestion face aux risques. De plus, dans les entreprises dont j’ai occupé le poste de Chef de la direction financière, j’estime que notre approche à la gestion des risques aurait pu grandement bénéficier des connaissances que j’ai acquises au cours de ces années universitaires.

Il est généralement accepté par la communauté d’affaires que la responsabilité primaire de l’élaboration et de l’exécution de la stratégie d’entreprise soit la responsabilité de l’équipe de direction sous la supervision du Chef de la direction. Cependant, pour les organisations dont les actions sont transigées sur le marché boursier, les lois et règlements imposent des exigences aux membres des conseils d’administration au niveau de la supervision de l’équipe de direction pour le bénéfice et la protection des intérêts des actionnaires. Pour les administrateurs, leurs responsabilités fiduciaires incluent donc la supervision et la surveillance des processus que la direction doit mettre en place afin de définir, évaluer et gérer les risques de l’entreprise.

Bien qu’il existe une vaste littérature traitant de gouvernance corporative et de gestion des risques d’entreprise, il n’y a que très peu de recherches académiques sur les pratiques de surveillance des risques par les conseils d’administration. Lors de mon retour aux études en 2009, je me suis particulièrement intéressé aux domaines du contrôle de gestion, de l’analyse stratégique, de la gestion des risques et de la gouvernance corporative.

Ma recherche est aussi orientée par l’activité professionnelle que j’ai menée au cours des 20 dernières années, en particulier comme Chef de la direction financière de grandes organisations, puis comme membre de conseils d’administration. Elle vise à accéder à de nouvelles compréhensions d’un monde professionnel ainsi que mobiliser un ensemble de référents théoriques et de méthodes pour les regarder autrement<sup>1</sup>.

Selon Catherine Lavergne, « *Le praticien chercheur veut apporter, en interaction avec les acteurs, une dynamique politique (au sens large du terme) qui favorise l’accès au savoir scientifique par les acteurs*

---

<sup>1</sup> Ce paragraphe correspond à une définition de praticien-chercheur de Catherine Lavergne, La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l’évolution de la recherche qualitative, RECHERCHES QUALITATIVES – Hors-Série – numéro 3, Actes du colloque BILAN ET PROSPECTIVES DE LA RECHERCHE QUALITATIVE, © 2007 Association pour la recherche qualitative, ISSN 1715-8702



*consacrés par la recherche. » Elle poursuit plus loin « La recherche vise aussi à faire émerger des dynamiques d'expérimentation et d'action réflexive sur le terrain, à dégager quelques pistes d'action pour mieux faire, pour faire autrement. »*

Donc, m'appuyant sur mon expérience professionnelle et sur une revue de la littérature traitant du contrôle de gestion, de la gestion des risques et de la gouvernance corporative, j'ai développé une grille d'évaluation du processus de surveillance des risques d'entreprise à l'intention des conseils d'administration. Puis, j'ai testé cet outil d'évaluation à l'aide de données recueillies lors d'entrevues auprès de membres de conseil d'administration. Les entrevues avaient été réalisées à l'été 2011 dans le cadre d'un cours sur la recherche qualitative à l'université McGill, cours offert dans le programme de doctorat conjoint en administration.

**Ma question de recherche concerne donc la validation d'un outil diagnostique d'évaluation du processus de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration ainsi que son utilité à renforcer le climat de confiance nécessaire entre l'équipe de direction de l'entreprise et son conseil d'administration.**

## 1.2 Structure de ce mémoire

Ce mémoire comporte cinq chapitres, soit une introduction, un chapitre qui présente la revue de la littérature, un chapitre qui présente la méthodologie, un chapitre qui présente l'analyse des données et un chapitre pour conclure ma recherche.

Au chapitre 2, la revue de littérature couvre quatre thèmes : le contrôle de gestion, la gestion des risques d'entreprise, la gouvernance corporative et la surveillance des risques par le conseil d'administration. Le contrôle de gestion a été abordé par plusieurs auteurs. Il est utile de comparer les différentes perspectives proposées ainsi que de faire un survol des outils du contrôle de gestion. La gestion du risque d'entreprise (GRE) a été abordée principalement dans la littérature professionnelle. Les principes de gouvernance corporative qui encadrent le rôle et les responsabilités des conseils d'administration se retrouvent dans les publications académiques ainsi que dans la littérature professionnelle et sont un objet d'étude d'actualité. La littérature spécifique qui traite de la surveillance des risques par les conseils d'administration complète ce chapitre sur la revue de la littérature.

Au chapitre 3, je présente la méthodologie qui me permet de répondre à la question de recherche. Dans un premier temps, je présente la grille d'évaluation de la gestion des risques, développée sur la base de mon expérience comme chef de la direction financière de plusieurs grandes entreprises et inspiré de la littérature. Dans un deuxième temps, je présente la validation qui en est faite en utilisant des données tirées d'entrevues réalisées à l'été 2011.

Au chapitre 4, j'analyse les données tirées de 8 entrevues avec 8 administrateurs d'entreprises publiques et privées. Je commente les écarts observés entre les données recueillies auprès de ces administrateurs et les meilleures pratiques suggérées dans la littérature professionnelle. Notez que les données utilisées ont été recueillies lors d'un projet pilote que j'ai effectué à la suite du cours «*Seminar in Qualitative Methods*» suivi dans le cadre du doctorat conjoint avec HEC Montréal et l'université McGill.

Le chapitre 5 conclut en rappelant les principaux résultats obtenus, la validation de la grille d'évaluation proposée, les principales observations découlant des entrevues avec les administrateurs ainsi que les limites de la validation réalisée. Finalement, je termine en soulignant l'apport de cette recherche au niveau des conseils d'administration et en proposant de nouvelles avenues de recherche.

## CHAPITRE 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

### 2.1 Le contrôle de gestion

Avant de traiter des risques et des procédures pour gérer les risques d'entreprise, il est utile à ce point-ci de discuter du contrôle de gestion. En effet, comme nous le verrons plus loin dans ce document, le contrôle de gestion est un élément crucial pour que l'équipe de direction puisse détecter les écarts avec les objectifs établis et y apporter les mesures correctives. Sans les mécanismes du contrôle de gestion, la gestion du risque d'entreprise serait impossible.

#### 2.1.1 Notions et définitions

Plusieurs auteurs ont défini la notion de contrôle de gestion dans les organisations. Sans faire une revue exhaustive de toute la littérature sur le sujet, j'ai retenu un certain nombre de définitions que j'ai pu rencontrer au cours de mes études de M.Sc. et de doctorat.

Peter Drucker (1954): *«Afin de contrôler sa propre performance, un gestionnaire doit être capable de mesurer la performance et les résultats envers des objectifs. Il devient donc impératif de fournir aux gestionnaires des mesures communes claires dans chacun des domaines clés de l'entreprise».*

Richard Cyert et James March (1963): *«Une approche pour assurer le respect des politiques mises en place par le management et vérifier l'accomplissement des critères de performance établis».* Les auteurs se réfèrent aux procédures standards d'opération comme étant le focus pour le contrôle de la firme. Selon Cyert et March, ces règles sont le résultat d'un processus d'adaptation à long terme par lequel la firme acquiert les connaissances; et le focus à court terme pour la prise de décision à l'intérieur de l'organisation.

Russell Ackoff (1969): *«Établissement de procédures pour anticiper et détecter les erreurs et les failles relatives aux attentes et pour les prévenir et les corriger sur une base continue. Le contrôle implique les résultats anticipés d'une décision, les comparer avec les résultats réels et adopter des mesures correctives lorsque les résultats ne sont pas atteints.»*

Joan Woodward (1980): *«Le contrôle est l'assurance que les activités produisent les résultats prévus et se limite à la mesure des résultats des activités, l'analyse de l'information et, si nécessaire, la prise d'actions correctives.»*

Robert Antony (1988): *«Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants influencent d'autres membres de l'organisation afin de mettre en application les stratégies de l'organisation.»*

Henri Bouquin (1994): *«Ce que l'on désigne aujourd'hui par contrôle de gestion, c'est un ensemble de processus et de dispositifs qui, dans les organisations, orientent les actions et les comportements pour les rendre cohérents avec des objectifs à long et moyen termes, et qui s'appuient sur des systèmes d'information. Leur finalité est d'organiser la performance de l'entreprise et si possible, d'en identifier les causes et d'en effectuer la mesure.»*

ICCA-dictionnaire de la comptabilité (1994): *«L'ensemble des techniques et des moyens mis en œuvre dans une entreprise ou un organisme qui concourent à la réalisation effective et efficiente des objectifs fixés. Ces techniques et moyens permettent à la fois de s'assurer que les actions qui devaient être entreprises l'ont été, de suivre les réalisations d'une politique et de mesurer le rendement économique de l'entité.»*

Robert Simons (1995): *«Les systèmes de contrôle de gestion sont les procédures formelles, basées sur l'information, que les gestionnaires utilisent pour maintenir ou altérer les activités organisationnelles et corriger les déviations face aux standards de performance préétablis.»*

CMA Canada (2002): *«Le contrôle opérationnel est l'activité ou l'ensemble d'activités qu'une organisation exécute afin d'être en mesure de réaliser ses objectifs.»*

Richard Déry (2010): *«...par le recours à un processus de contrôle et à diverses techniques d'information, le gestionnaire s'assure que les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs planifiés donnent bel et bien les résultats escomptés et que ces dernières permettent à l'organisation d'avoir un positionnement stratégique qui soit tout à la fois légitime et concurrentiel. Lorsque ce n'est pas le cas, c'est le rôle d'indiquer ce qu'il convient de faire pour retrouver le chemin de l'efficacité.»*

Boisvert et al. (2011): *«L'objectif prioritaire du contrôle de gestion dans une organisation est d'aligner l'intérêt et l'activité de ses membres sur un ensemble de cibles et sur une stratégie pour atteindre ces buts.»*

Boisvert et Déry (2013): *«Le contrôle de gestion doit maintenant aller au-devant de l'action en favorisant la prise de décision qui en est au cœur. Informer la décision plutôt que de se limiter à prendre objectivement la mesure de ses résultats, voilà la nouvelle mission du contrôle de gestion.»*

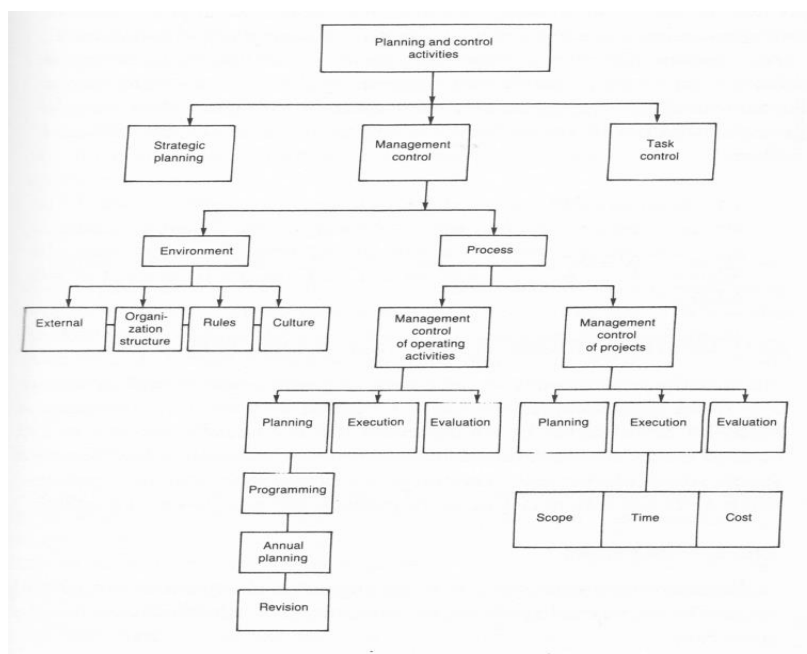
Toutes ces définitions ont les points suivants en commun: le contrôle de gestion est un système d'information; il permet aux gestionnaires de prendre de meilleures décisions et de mesurer les résultats réels à des objectifs, politiques ou stratégies établies; et il contribue à apporter des mesures correctives lorsque les résultats obtenus dérivent des attentes de l'organisation. Le contrôle de gestion est donc

intimement lié à la stratégie de l'organisation et son alignement avec la performance. Nous verrons plus loin dans ce document que les risques auxquels fait face l'entreprise sont surtout fonction de l'exécution de la stratégie. Le contrôle de gestion devient alors l'outil privilégié par le management pour détecter et limiter l'impact de ces risques sur l'organisation.

### 2.1.2 Structure et portée du contrôle de gestion

Après avoir examiné les diverses définitions revoyons maintenant le rôle et la portée du contrôle de gestion à l'intérieur des processus critiques du management.

Pour Anthony (1998), le contrôle de gestion est l'un des trois types d'activités de contrôle et de planification qui se produisent à l'intérieur d'une organisation. Les deux autres activités sont la planification stratégique et le contrôle des tâches. Alors que le contrôle de gestion est le processus qui sert à aligner les membres d'une organisation sur ses stratégies, la planification stratégique elle décide des objectifs de l'organisation et des stratégies pour atteindre ces objectifs. Le contrôle des tâches quant à lui s'assure que les tâches spécifiques soient accomplies de façon efficace. Le contrôle de gestion est par ailleurs influencé par l'environnement de l'organisation et se décline en deux types de processus: le contrôle des opérations et le contrôle des projets. Le diagramme ci-dessous décrit le cadre conceptuel d'Anthony.

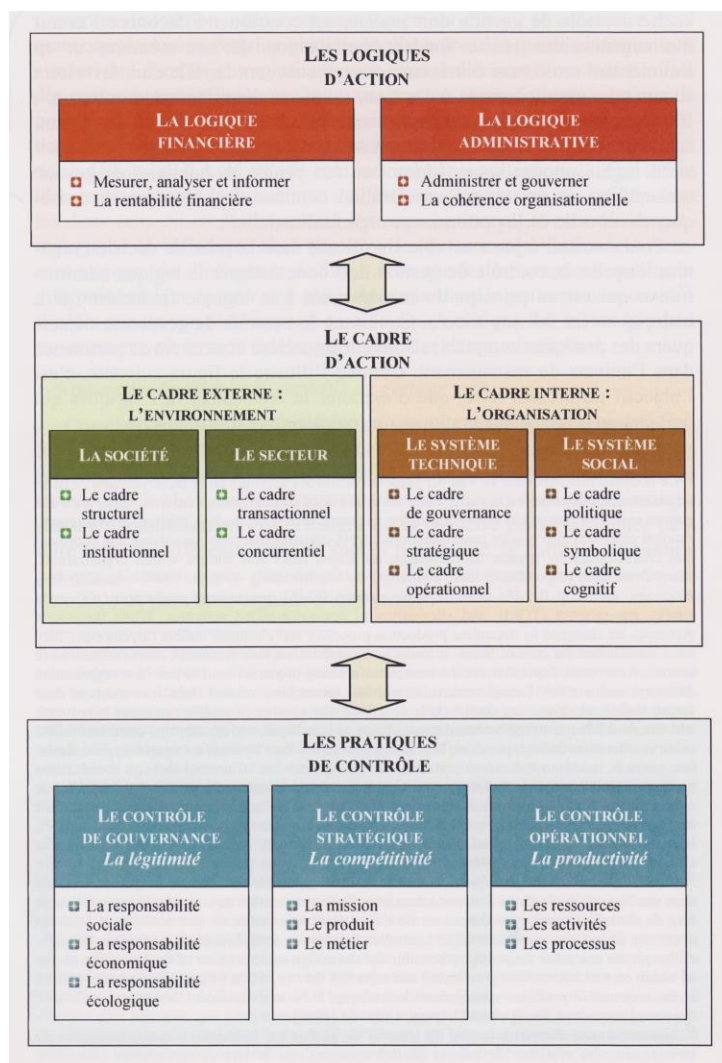
**Tableau 1: Anthony – The control Framework**

Source: Anthony, *The Management Control Function*, p.19

Pour Boisvert et Déry (2013), le contrôle de gestion devient l'interface entre la comptabilité et le management. Pour ces auteurs, dans un monde où la seule véritable stabilité se trouve dans le changement permanent, et dans un univers économique marqué par une mondialisation des échanges, le contrôle de gestion doit s'ouvrir à de nouveaux territoires de réflexion et à de nouveaux espaces d'intervention. Dans ce contexte, Boisvert et Déry affirment que le contrôle de gestion doit maintenant contribuer à façonner l'avenir des organisations en se fondant sur l'action de ses membres et en les alimentant sans cesse d'information qui suscitent la réflexion, favorisent l'apprentissage et invitent à l'action, voire au dépassement de chacun.

Ainsi toujours selon Boisvert et Déry, pour parvenir à jouer un rôle significatif dans la prise de décision organisationnelle, le contrôle de gestion doit intégrer la logique administrative, qui est au principe du management, à la logique financière qui a historiquement fait son succès. Le tableau 2 ci-dessous illustre le croisement des logiques qui, selon Boisvert et Déry, doit être au principe des pratiques de contrôle de gestion.

**Tableau 2: Le contrôle de gestion selon Boisvert et Déry**

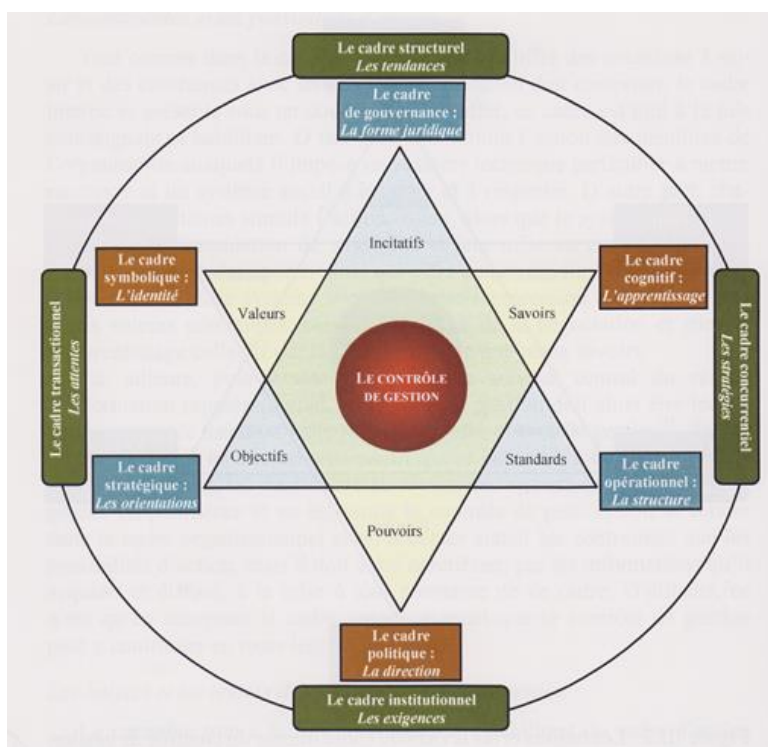


Source: Boisvert et Déry, *Le contrôle de gestion, l'interface entre la comptabilité et le management*, p.12

Le contrôle de gestion, selon cette analyse, doit être une pratique hybride qui combine l'analyse financière propre à la comptabilité et le jugement administratif qui oscille entre l'administration des choses et le gouvernement des personnes. Comme le mentionnaient les auteurs, «une telle pratique hybride doit tenir compte de deux ordres de réalité, à savoir l'environnement de l'organisation et sa dynamique interne. Le contrôle de gestion doit aussi tenir compte des deux systèmes de gestion de l'organisation, soit le système technique et la réalité sociale de l'organisation. Il doit être d'une part au service du système technique en lui offrant des informations susceptibles d'accroître la performance de l'organisation, mais d'autre part il ne peut être pertinent que s'il est adapté à la réalité profondément sociale des organisations.»

Boisvert et Déry concluent leur analyse du contrôle de gestion en la déclinant en trois volets. «Premièrement, le contrôle de gestion contribue à la gouvernance de l'organisation et favorise la quête de légitimité qui est au principe de l'activité de toutes les organisations. Deuxièmement, le contrôle de gestion est stratégique lorsque, par ses analyses, il contribue à la recherche de compétitivité de l'organisation. Troisièmement, le contrôle de gestion est énoncé dans les opérations concrètes et quotidiennes de l'organisation et participe ainsi à accroître sa productivité». Le tableau 3 illustre d'ailleurs l'analyse que font les auteurs Boisvert et Déry du cadre externe et de la réalité sociale de l'organisation ainsi que des trois volets du contrôle de gestion soient le cadre de gouvernance, le cadre stratégique et le cadre opérationnel.

**Tableau 3: Le cadre organisationnel, le cadre externe et les trois volets du contrôle de gestion**

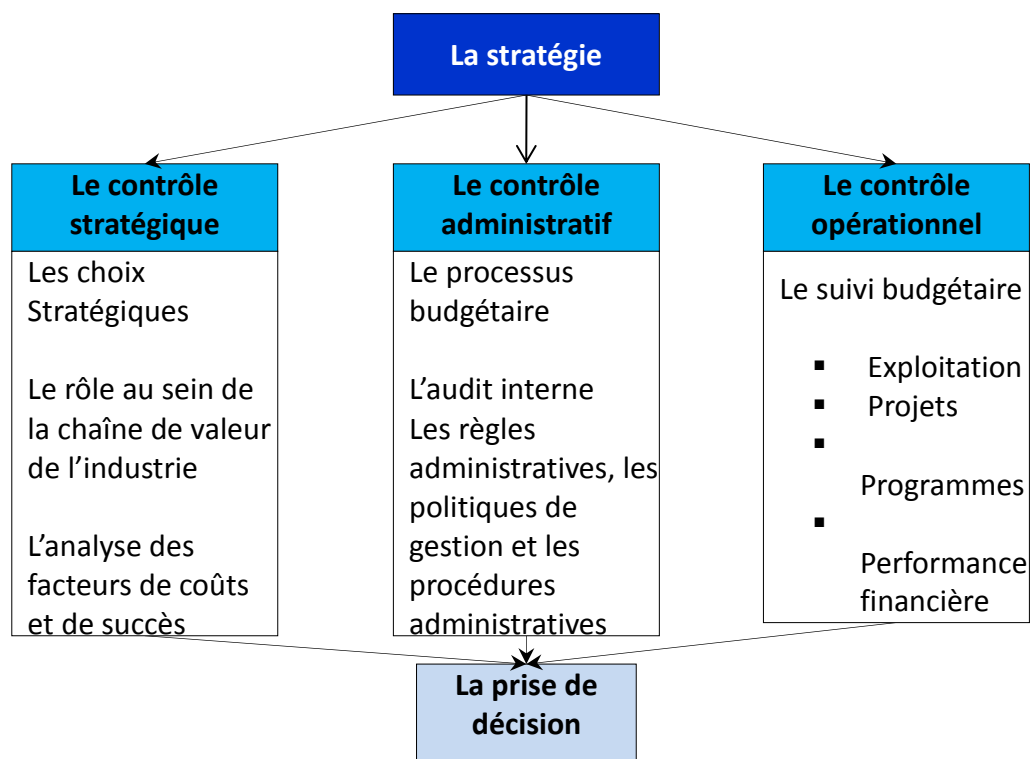


Source: Boisvert et Déry, *Le contrôle de gestion, l'interface entre la comptabilité et le management*, p.80

Pour Boisvert et Vézina (*Outils de contrôle stratégique 2011*), la responsabilité du contrôle de gestion n'incombe pas uniquement au contrôleur mais à l'ensemble des gestionnaires. Le contrôle de gestion se décline en trois volets: le contrôle des grandes orientations (le contrôle stratégique), le contrôle des processus de gestion (le contrôle administratif que Boisvert et Déry traduisent par le contrôle de gouvernance) et le contrôle des opérations courantes (le contrôle opérationnel). Dans cette optique, la cohérence stratégique des pratiques de contrôle assure l'efficacité managérielle et la cohésion de l'équipe de direction.



Tableau 4: Modèle du contrôle de gestion

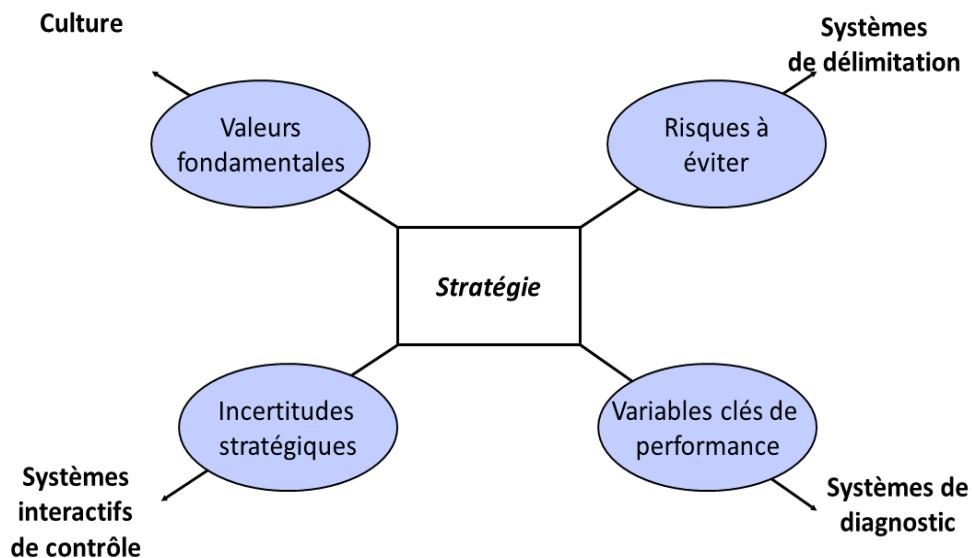


Source: Boisvert et Vézina, *Outils de contrôle stratégique*, p. 14

En utilisant l'approche priorisée par Robert Simons (2000), le contrôle stratégique se fonde sur quatre leviers de contrôle: les systèmes de croyances, les systèmes de délimitation, les systèmes de diagnostics et les systèmes interactifs. Les systèmes de croyances servent à véhiculer la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise et donne une perspective à la stratégie. Les systèmes de délimitation servent à encadrer la liberté des individus en ce qui concerne les règles établies par l'organisation et ainsi prévenir les risques inacceptables. Les contrôles diagnostiques servent à coordonner l'exécution des stratégies de l'organisation et à communiquer les plans d'action et les objectifs. Et en dernier lieu, les contrôles interactifs stimulent et guident les gestionnaires dans la recherche de stratégies émergentes, ces systèmes servent donc à orienter les actions face aux incertitudes stratégiques. Je reviendrai plus en détail sur cette notion de contrôle interactif car je crois que cette approche pourrait avoir une contribution significative à la surveillance des risques par les conseils d'administration.

Selon Simons, il y a souvent des tensions entre ces quatre leviers de contrôle. Certains systèmes encouragent la créativité et la prise de risque alors que d'autres imposent des limites à l'action des dirigeants. Le contrôle stratégique doit donc mobiliser les quatre leviers de contrôle afin d'obtenir un équilibre.

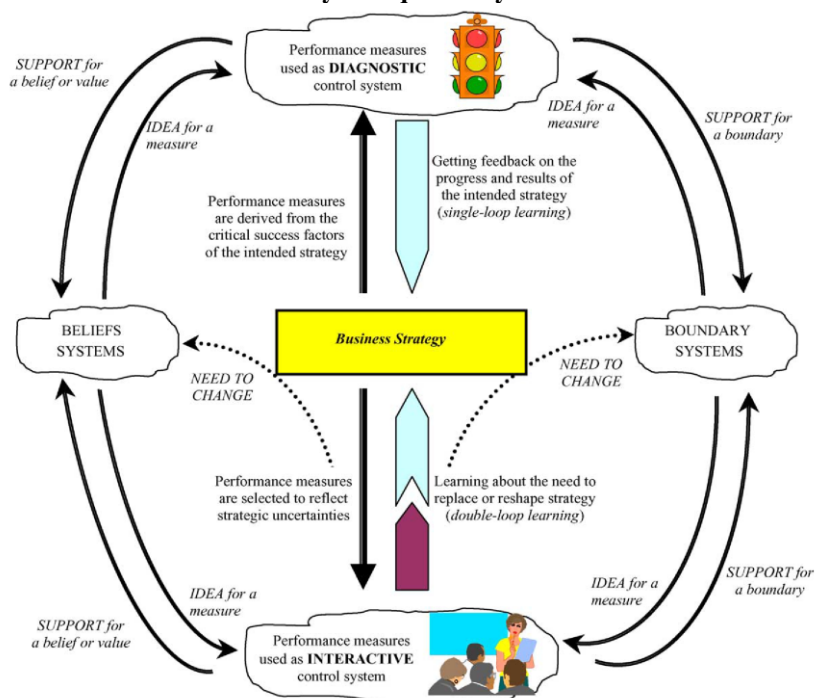
Tableau 5: Les leviers de contrôle



Source: Adapté de Simons, *Levers of Control*, p. 159

Enfin, Tuomela (2005) reprend le modèle du cadre conceptuel de Simons basé sur les leviers de contrôle pour illustrer l'effet dynamique et réciproque des systèmes de mesure sur les leviers de contrôle stratégique. Ainsi de façon interactive, les systèmes de mesure de performance peuvent aider à identifier les stratégies émergentes pour ensuite reformuler les modes de contrôle existants. À mesure que la stratégie est modifiée, l'existence des croyances et limites actuelles sont remises en question. Ainsi le débat interactif provoqué par les mesures de contrôle stratégique peut en fait contribuer à modifier la stratégie et conséquemment provoquer une altération dans chacun des leviers de contrôle.

**Tableau 6: Effet dynamique des systèmes de mesure**



Source: Tuomela, *The Interplay of different levers of control*, p.299

### 2.1.3 Le contrôle de gestion et la cohérence organisationnelle

Selon le modèle de Simons, un des leviers de contrôle important est le système de croyances. Le système de croyances provient de l'identité organisationnelle où les membres d'une organisation construisent une identité collective dans laquelle s'enchevêtrent des valeurs, des connaissances, des pratiques, des normes et des règles de conduite.

Selon Boisvert et Déry, lorsque le contrôle de gestion a pris acte des cadres techniques et sociaux, il peut alors se livrer à l'évaluation de la cohérence entre le système technique et le système social et ainsi poser un diagnostic sur la cohérence globale de l'organisation. Ainsi il importe que les cadres sociaux ne freinent pas la réalisation des objectifs de performance et, d'autre part, les cadres techniques doivent favoriser la réalisation des défis sociaux. Le contrôle de gestion doit donc prendre la mesure de la cohérence entre les intentions et les balises organisationnelles.

Selon Boisvert et Déry, l'évaluation de la cohérence générale de l'organisation passe donc par la relation des balises techniques et sociales. Ainsi, les orientations stratégiques de l'organisation doivent être cohérentes avec la philosophie de direction, l'identité organisationnelle et le système d'apprentissage collectif. Toujours selon Boisvert et Déry, il appartient donc au contrôle de gestion d'apporter sa contribution en construisant un système d'information qui soit susceptible d'éclairer les relations entre les balises techniques et sociales et de formuler des recommandations qui en assureront la cohérence. Comme nous le verrons plus loin dans ce mémoire, cette cohérence est essentielle pour

pouvoir mettre en place une saine gestion des risques pour l'organisation et ainsi éviter les erreurs stratégiques ou opérationnelles.

Dans les perspectives de management, Déry distingue six grandes identités organisationnelles: traditionnelle (la tradition), civique (la société), professionnelle (fonctionnement), marchande (le marché), innovante (les produits) et prestigieuse (les administrateurs). Selon l'auteur, le contrôle s'exerce de façon différente dans chacune de ces représentations identitaires (*tableau 7*).

**Tableau 7: Le contrôle et l'identité organisationnelle**

<b>ORGANISATION</b>	<b>TYPE DE CONTRÔLE</b>
TRADITIONNELLE	La supervision directe du travail par les gestionnaires et les pairs assurent le respect des valeurs communes, des standards de qualité et une forte cohésion d'ensemble.
CIVIQUE	La négociation et l'arbitrage tiennent souvent lieu de mécanisme d'évaluation des performances.
PROFESSIONNELLE	Le contrôle prend la forme d'un processus formel de rétroaction sur les objectifs planifiés et d'analyse des écarts de façon à mieux allouer les ressources.
MARCHANDE	Le contrôle prend la forme d'un processus formel de rétroaction sur les cibles à atteindre et sur les ajustements stratégiques à mettre en œuvre.
INNOVANTE	Le contrôle prend la forme d'un processus d'apprentissage et d'exploitation de nouvelles façons de faire.
PRESTIGIEUSE	Le contrôle prend la forme d'un processus de benchmarking au terme duquel l'organisation compare ses performances à celles des organisations les plus prestigieuses.

Source: Tiré de Déry, *Les perspectives de management*, p.255-261

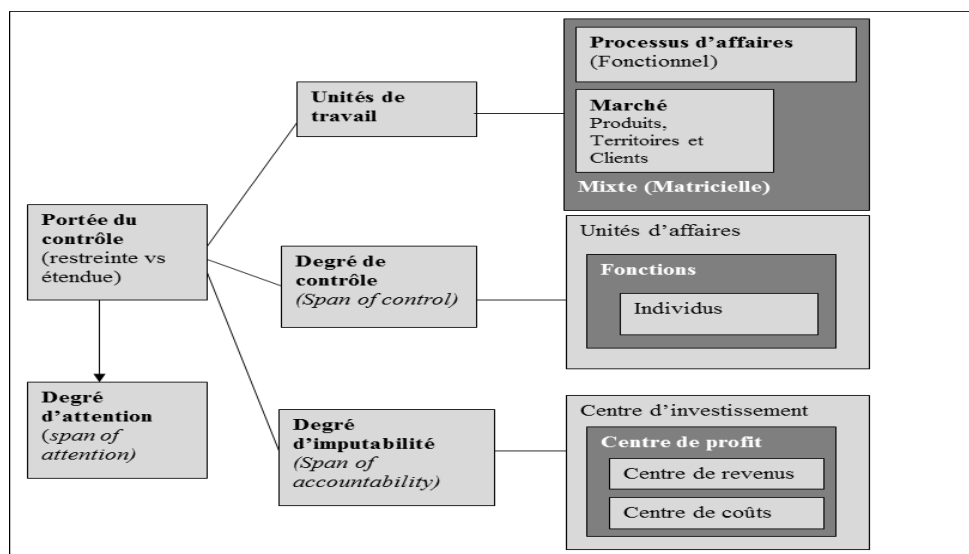
#### 2.1.4 Le contrôle administratif et opérationnel et les systèmes de délimitation

Selon Simons, les systèmes de délimitation servent à définir les standards de conduite pour les employés. Ils servent à établir les actions et les comportements autorisés par la direction. Plusieurs organisations se sont ainsi donné des codes de conduite décrits dans leurs codes d'éthique qui prônent le respect des lois et des règlements autant internes qu'externes à l'entreprise. Ces règles selon Simons ressemblent aux dix commandements de l'entreprise et encadrent les limites qui ne doivent pas être franchies malgré les pressions inévitables du quotidien des affaires.

De même, la plupart des grandes organisations se définissent des limites d'autorité pour les achats, la conclusion de contrats, les dépenses d'investissement ou autres actions qui engagent le bilan de l'entreprise. Le processus budgétaire lui aussi sert de délimitation afin de préciser les dépenses allouées aux divers services et centres de responsabilité. Une fois approuvé, le budget sert d'outil de contrôle en

comparant les coûts réels engagés et les dépenses approuvées par la direction. La structure organisationnelle avec ses unités de travail, centre de coûts et de profits, unités d'affaires, comités de direction et conseils d'administration comportent aussi des limites à l'action encadrées par les règles administratives. Ces règles précisent dans quelle mesure chacun des gestionnaires doit respecter les coûts, produire les revenus, livrer la rentabilité ou fournir le retour sur investissement de leur unité de travail. Ainsi, en lien avec la structure et l'identité organisationnelle, le contrôle administratif et les divers mécanismes de délimitation servent à préciser l'imputabilité des gestionnaires.

**Tableau 8: La portée du contrôle**



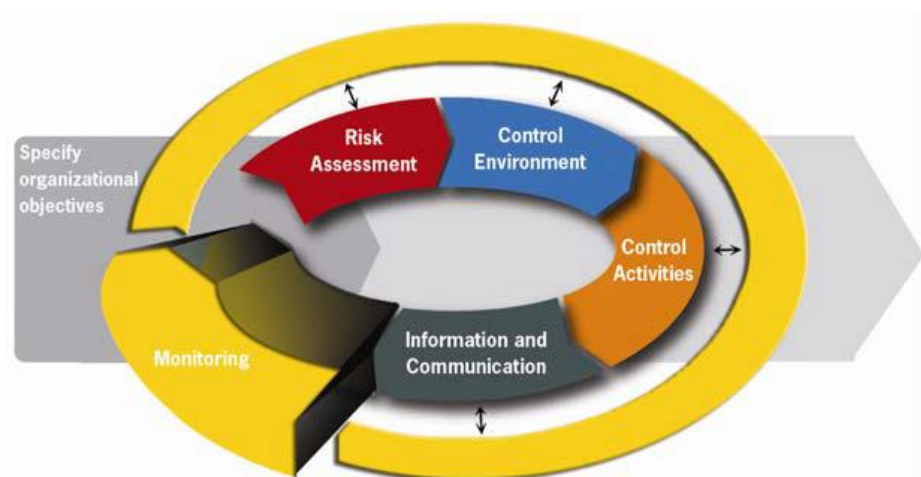
Source: Boisvert et Vézina, *Outils de contrôle stratégique*, p.50

Le système de contrôle interne est un autre système administratif qui délimite les standards de conduite des employés. C'est un processus mis en œuvre par la direction et le conseil d'administration de l'organisation pour lui permettre de maîtriser les opérations à risque et procurer une assurance raisonnable que les objectifs suivants de l'entreprise soient atteints: la lutte contre la fraude, la conformité aux lois et règlements, la fiabilité de l'information financière et la mise en place d'une organisation efficace et performante. Le «*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*» (COSO) définit le contrôle interne en cinq composantes:

1. l'environnement de contrôle (les valeurs de l'entreprise)
2. l'évaluation des risques, leur importance et leur fréquence
3. les activités de contrôle, soient les règles et procédures mises en place pour traiter les risques internes
4. l'information et la communication de l'information
5. la supervision

Le système de contrôle interne précise des règles générales telles que la séparation des fonctions, l'enregistrement des transactions dans les registres comptables, la conservation des documents ainsi que la surveillance et la sécurité des opérations. Il comporte aussi des règles particulières pour des activités spécifiques comme la gestion de projets, la prise de commande, la facturation, l'émission des chèques et les contrôles de la paie des employés. La réglementation dans certains pays, telle que le règlement 52-109 des commissions des valeurs sur l'attestation de l'information financière au Canada et la section 401 de la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis, exige de plus des entités cotées en bourse d'évaluer les dispositifs de contrôle interne et de publier un rapport annuel qui certifie que le chef de la direction et le chef de la direction financière ont évalué l'efficacité des contrôles et des procédures de l'information financière publiée aux actionnaires.

**Tableau 9: Suivi du contrôle interne selon COSO**



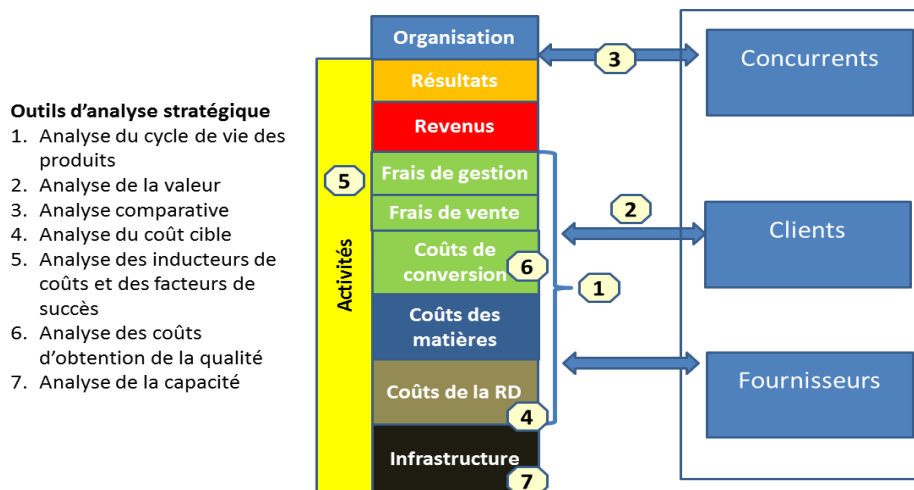
*Source: COSO, Internal Control Integrated Framework*

Pour s'assurer de l'efficacité du contrôle interne, les grandes entreprises se dotent aussi d'un service d'audit interne. Cette fonction est une activité indépendante qui relève la plupart du temps directement du conseil d'administration ou de son comité d'audit et qui permet à l'organisation d'obtenir une assurance raisonnable sur son degré de maîtrise de ses opérations, par une analyse méthodique de ses processus de contrôle, de gestion des risques et de gouvernance d'entreprise. Suite à l'examen des procédures utilisées par l'entreprise et du résultat de tests conduits par l'équipe d'audit interne, un rapport d'audit est publié et l'équipe de direction doit tenir compte des recommandations visant à renforcer les contrôles en mettant en œuvre des plans d'actions appropriés.

Enfin, un des éléments importants du contrôle opérationnel consiste à bien connaître ses coûts et à les gérer de façon proactive. Le choix de l'approche appropriée pour analyser les coûts d'une organisation

varie selon la nature des produits et des services de l'organisation. Le *tableau 10* illustre certaines approches d'analyse stratégique des coûts.

**Tableau 10: Techniques d'analyse des coûts**



Source: Boisvert et Vézina, *Outils de contrôle stratégique*, p.74

Ces diverses analyses de coûts permettent:

- d'évaluer le potentiel de rentabilité des produits et des services
- de quantifier la valeur de ces produits et services pour les clients
- de comparer la structure des coûts d'une organisation avec les meilleures pratiques et avec les entreprises les plus performantes
- d'analyser les coûts de développement de nouveaux produits
- d'identifier les facteurs à l'origine des coûts pour mieux les contrôler
- de comprendre la dynamique des coûts liés à la qualité
- d'évaluer les coûts fixes et les coûts de structure de l'organisation

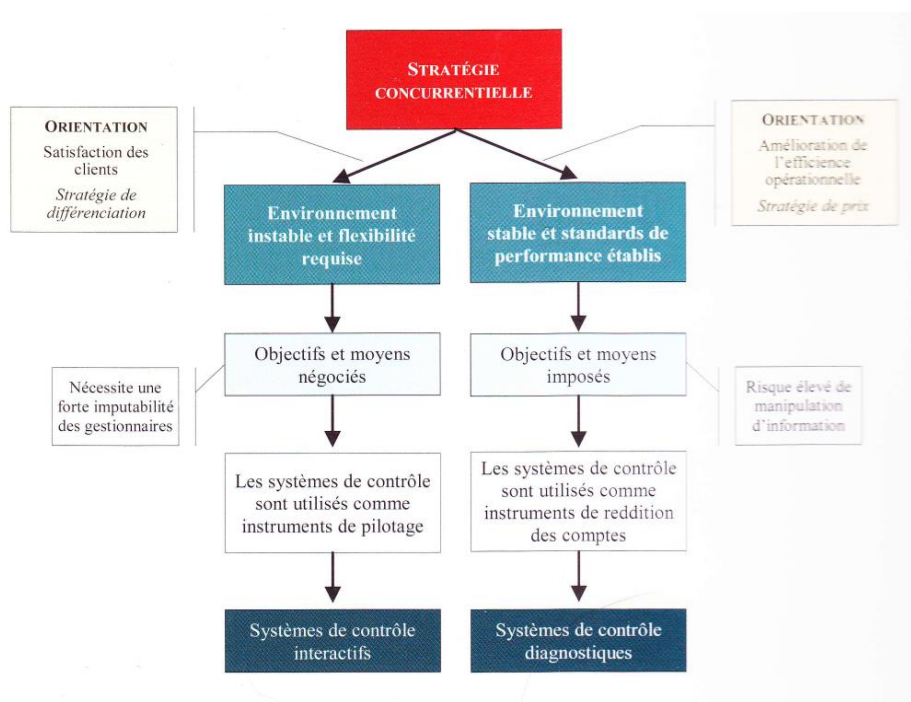
On peut donc en conclure que l'ensemble de ces systèmes de délimitation et de contrôles administratif et opérationnel servent de base à gérer les risques internes auxquels fait face l'organisation. Il faudra cependant se fier au contrôle stratégique pour assurer une saine gestion des risques externes à l'entreprise.

### 2.1.5 Le contrôle stratégique et les systèmes diagnostiques et interactifs

Alors que les systèmes et les processus du contrôle administratif et du contrôle opérationnel aident l'organisation à gérer ses risques internes, le contrôle stratégique implique le contrôle des grandes orientations de l'entreprise. Nous verrons plus loin qu'une grande partie des risques auxquels fait face l'entreprise ne peuvent pas être gérés efficacement par les processus de contrôle administratif ou opérationnel et nécessitent une réflexion stratégique de l'entreprise face à son environnement externe.

Puisque l'environnement de l'entreprise, qu'il soit de nature politique, économique, socioculturel, législatif ou technologique, est en perpétuel mouvement, cet environnement apporte des incertitudes à l'organisation. Afin de communiquer la stratégie et de suivre sa mise en œuvre, Simons différencie deux types de systèmes de contrôle: les systèmes de contrôle diagnostiques et les systèmes de contrôle interactifs. Cependant, un système de contrôle n'est pas diagnostique ou interactif en soi, c'est l'utilisation qu'en font les gestionnaires qui le rend diagnostique ou interactif.

**Tableau 11: Systèmes de contrôle stratégique**



Source: Boisvert et Vézina, *Outils de contrôle stratégique* p. 24

Les systèmes de contrôle diagnostiques sont utilisés surtout pour communiquer et analyser les indicateurs clés de l'organisation et corriger les écarts avec les standards de performance préétablis. Pour utiliser efficacement les systèmes de contrôle diagnostiques, les gestionnaires doivent porter attention aux aspects suivants: la sélection d'objectifs clairs, le choix de mesures de performance appropriées, le design d'incitatifs qui motivent les employés à réaliser les objectifs, la publication de

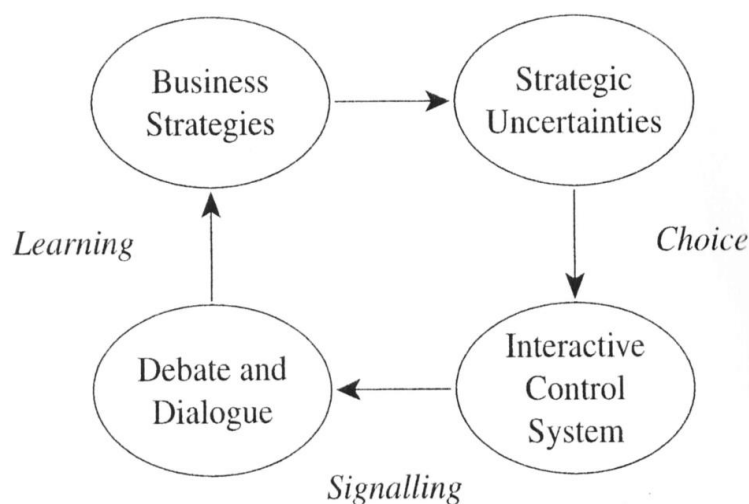


rapports d'exception et la réponse à ces exceptions par des correctifs appropriés. Mais l'utilisation de systèmes diagnostiques est surtout efficace dans un environnement stable où les standards de performance sont clairement identifiés. Simons compare donc les systèmes diagnostiques à un pilote automatique.

Cependant, comme toute organisation fait face à un environnement qui évolue, les gestionnaires doivent régulièrement composer avec des incertitudes stratégiques qui représentent soit des opportunités ou des menaces qui peuvent invalider les hypothèses sur lesquelles reposent les stratégies d'affaires privilégiées. Ces incertitudes résultent d'un écart entre l'information nécessaire à la prise de décision et le niveau d'information que possède le management face aux changements dans son environnement. Ces incertitudes ne peuvent donc pas être prévues à l'avance et émergent de façon inattendue. Ces incertitudes provoquent alors une réflexion et une recherche de nouvelles informations.

Les gestionnaires utilisent donc les systèmes de contrôle interactifs pour provoquer le débat et le dialogue à la recherche de stratégies alternatives et, comme le mentionnent Boisvert et Déry, pour stimuler l'apprentissage.

**Tableau 12: Utilisation des contrôles interactifs**



Source: Simons, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, p. 217

Les outils de contrôle utilisés sous forme interactive peuvent prendre diverses formes:

- les systèmes de planification et d'analyse stratégique
- les systèmes de gestion de projets
- les analyses de marché
- l'analyse des forces concurrentielles de Michael Porter
- la contribution à la chaîne de valeurs

- l'analyse comparative
- les tableaux de bord de gestion
- les cartes stratégiques

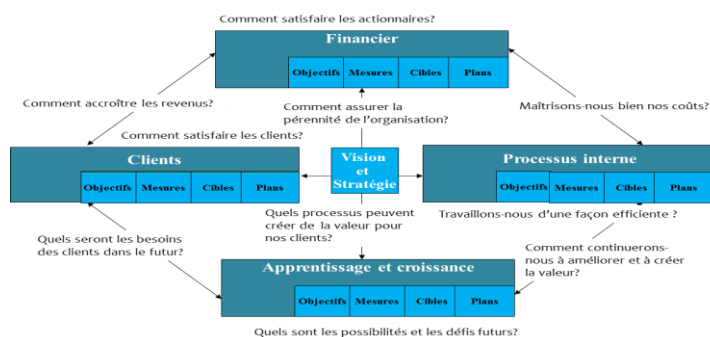
Comme le mentionne Simons, ce n'est pas l'outil en tant que tel qui importe mais la façon de l'utiliser. Il faut que les données générées par le système de contrôle identifie les incertitudes stratégiques, provoque la réflexion sur de nouvelles initiatives qui soient débattues dans les agendas des comités de direction et soient utilisées pour stimuler l'apprentissage.

#### 2.1.6 Les tableaux de bord de gestion et les cartes stratégiques

Pour conclure cette section de mon document de synthèse, j'aimerais aborder deux outils de contrôle qui, utilisés de façon interactive, pourraient aider non seulement les gestionnaires mais aussi le conseil d'administration dans la gestion et la surveillance des risques d'entreprise. Il s'agit des tableaux de bord et des cartes stratégiques.

Le tableau de bord prospectif ou le tableau de bord équilibré a été développé en 1996 par les auteurs Robert Kaplan et David Norton. Cet outil, combiné à l'utilisation d'une carte stratégique que nous examinerons plus loin, permet aux gestionnaires d'effectuer une rétrospection sur les enjeux stratégiques de l'organisation. Un système de rétrospection stratégique qui est en mesure de tester, valider et modifier les hypothèses de la stratégie d'entreprise représente un outil de contrôle interactif à mon avis très pertinent. Le tableau de bord doit donc contenir un nombre approprié d'indicateurs de performance critiques qui permet d'opérationnaliser les choix stratégiques en précisant les cibles à atteindre dans le but d'orienter l'action des gestionnaires à tous les niveaux de l'organisation. Dans un tableau de bord prospectif, les indicateurs de performance ne se résument pas à des mesures financières, mais incluent aussi des indicateurs de rendement axés sur les clients, les processus internes et les possibilités d'apprentissage et de croissance. (Voir tableau 13).

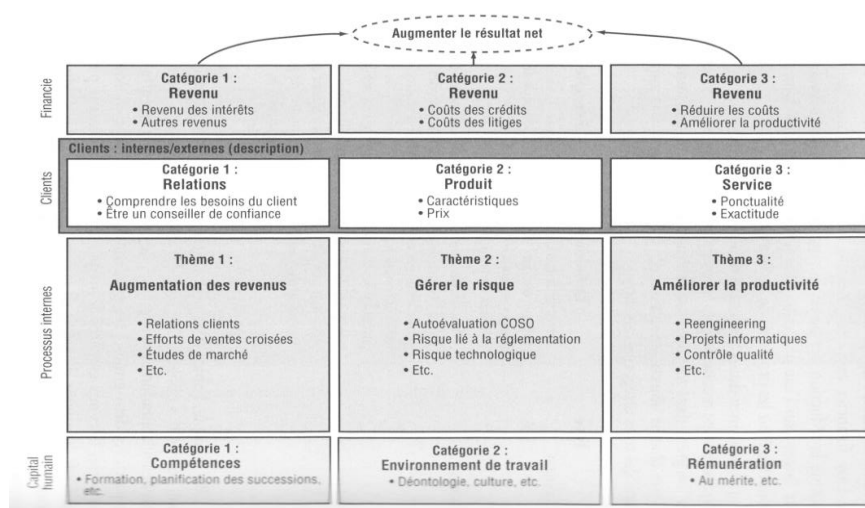
**Tableau 13: Les axes du tableau de bord prospectif**



Source: Boisvert et Vézina, *Outils de contrôle stratégique*

Et comme son nom l'indique, le tableau de bord ne contient pas que des mesures historiques (*lagging indicators*) mais surtout des mesures de nature prédictives (*leading indicators*) pour permettre à l'organisation de faire des ajustements avant qu'il ne soit trop tard. Dans cette optique, le tableau de bord prospectif est un outil de contrôle fort utile pour la gestion des risques. Dans leur analyse de l'alignement stratégique, Kaplan et Norton (2006), donnent l'exemple de la Banque Tokyo Mitsubishi qui a intégré la notion de gestion du risque dans son tableau de bord.

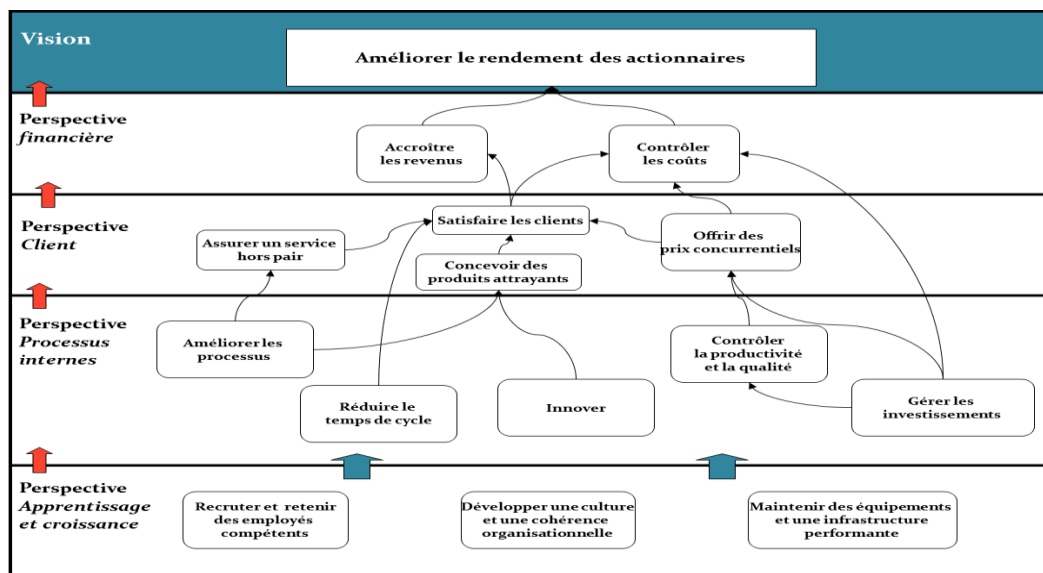
**Tableau 14: Banque Tokyo Mitsubishi - Feuille de route stratégique**



Source: Kaplan et Norton, *L'alignement stratégique: créer des synergies par le tableau de bord*

Pour bien construire un tableau de bord prospectif, il faut relier minutieusement les objectifs aux mesures de performance appropriées. Ainsi, on peut obtenir une cohérence stratégique du modèle et déterminer si les gestes posés par l'entreprise sont appropriés pour l'atteinte des cibles de performance souhaitées. En 1999, le Fortune Magazine écrivait que 70% des échecs stratégiques des entreprises provenaient d'une mauvaise exécution de la stratégie et non pas d'un manque de vision ou de réflexion de la part des dirigeants. En 2003, le même magazine affirmait que moins de 10% des stratégies formulées par les entreprises étaient exécutées de façon efficace. Le concept de cartes stratégiques formulé par Kaplan et Norton représente à mon avis un pas important dans le but d'aider les entreprises à s'assurer que les organisations exécutent effectivement leurs stratégies.

Tableau 15: Exemple de carte stratégique



Source: Boisvert et Vézina, *Outils de contrôle stratégique*, p.96

Armitage et Scholey (2006) proposent l'élaboration d'une carte stratégique en six étapes:

1. déterminer l'objectif primordial
2. déterminer la proposition de la valeur dominante
3. choisir les principales stratégies financières
4. choisir les principales stratégies relatives aux clients
5. choisir les principales stratégies relatives aux processus internes
6. choisir les principales stratégies de formation et de croissance

À partir de la carte stratégique corporative, les stratégies peuvent être déclinées à toutes les divisions et services de l'entreprise. Des stratégies sont donc élaborées spécifiquement pour les divers centres de responsabilité et découlent des objectifs fondamentaux de l'entreprise. Pour déterminer les moyens à prendre, les gestionnaires peuvent utiliser leur propre carte stratégique et ainsi choisir les programmes de gestion et de contrôle appropriés. Ainsi construites, les cartes stratégiques servent à communiquer les stratégies fondamentales en cascade dans l'organisation. La carte stratégique représente donc une base solide pour l'élaboration d'indicateurs de performance qui seront incorporés dans les tableaux de bord prospectifs, pour définir les liens entre les techniques de validation et les stratégies de l'organisation et pour l'affectation de ressources aux programmes qui soutiennent les propositions de valeur et les objectifs primordiaux de l'organisation. Les cartes stratégiques peuvent aussi être utilisées dans le cadre

d'une gestion intégrée des risques stratégiques de l'organisation pour développer des indicateurs prospectifs et interactifs.

Dans leur analyse de l'alignement stratégique, Kaplan et Norton décrivent aussi l'utilisation de tableaux de bord prospectifs et des cartes stratégiques au niveau des conseils d'administration pour renforcer le processus de gouvernance corporative. Comme je l'aborderai dans une section subséquente, les administrateurs sont confrontés au problème d'asymétrie de l'information alors que les dirigeants sont beaucoup mieux informés qu'eux sur ce qui se passe dans l'entreprise. Dans l'élaboration d'un tableau de bord pour le conseil d'administration, la première composante est l'approbation de la carte stratégique de l'entreprise. Avec la carte stratégique servant de base à l'élaboration d'indicateurs de performance prédictifs et pertinents pour le conseil, le tableau de bord du conseil permettra aux administrateurs d'évaluer la pertinence de la stratégie et de son exécution. En suscitant des discussions interactives avec le conseil, la direction de l'entreprise peut ainsi réduire le problème d'asymétrie de l'information et améliorer le processus de gouvernance. La même approche peut être utilisée pour la surveillance des risques par le conseil d'administration.

## 2.2 La gestion des risques d'entreprise

### 2.2.1 Notions et définitions

Un risque selon le dictionnaire Larousse représente la possibilité ou la probabilité qu'un fait ou un événement considéré comme un mal se produise. Il s'agit d'un danger ou d'un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé. Le risque vient du fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte aussi l'éventualité d'un danger. On voit donc dans cette dernière partie de la définition que le risque ne doit pas toujours être considéré comme un élément négatif. Prendre des risques fait partie de l'essence même de la gestion, il s'agit plutôt de bien les évaluer et de les contrôler. Comme le souligne Peter Drucker dans son livre *La profession du management* (2003): *«en ne prenant pas le risque d'expérimenter la nouveauté, le gestionnaire par défaut court un plus grand risque d'être surpris par ce qui peut se produire»*.

Un risque se caractérise donc par deux composantes: la probabilité d'occurrence d'un événement donné et la gravité des effets ou des conséquences de cet événement sur les enjeux. Le niveau de risque se quantifie alors par la combinaison des multiplications entre la probabilité qu'un scénario donné se produise et l'amplitude des conséquences de ce scénario. D'un point de vue entrepreneurial, le risque est la coexistence d'un aléa et d'un enjeu. L'aléa provient des conséquences de l'action entreprise qui ne sont pas totalement prévisibles alors que l'enjeu est l'espoir de gain ou la crainte d'une perte. Pour Cyert et March (*A Behavioral Theory of the Firm*), le comportement humain face à la prise de risque comporte les éléments suivants:

- *Une menace de survie; d'un côté la menace de survie peut causer une plus grande prise de risque afin d'en échapper aux conséquences et d'un autre côté peut provoquer une certaine forme de rigidité face à l'aversion au risque.*
- *La présence ou non de ressources en excédant des aspirations; lorsqu'il y a de la flexibilité organisationnelle, cela peut causer une relaxation des contrôles et une moins grande peur de l'échec. Lorsque la flexibilité est restreinte, des contrôles plus stricts peuvent provoquer une moins grande tolérance au risque.*
- *L'écart entre les aspirations et les réalisations; lorsque les résultats sont proches des cibles établies, le gestionnaire vise un risque sous la barre de la cible alors que quand les résultats s'en éloignent, la prise de risque devient plus agressive.*
- *Les ressources des individus vs ceux de leur organisation; les gestionnaires tendent à prendre un niveau de risque plus élevé avec les ressources de leur organisation qu'avec leurs propres ressources.*
- *L'illusion du contrôle; les gestionnaires ayant eu du succès dans le passé tendent à attribuer ce succès à leurs compétences et habiletés personnelles et une croyance que la nature leur est favorable, causant ainsi une plus grande propension à accepter les risques.*

Selon Cyert et March, ces phénomènes deviennent la base du modèle de tolérance face aux risques des gestionnaires et de leur organisation. Kenneth Andrews (The Concept of Corporate Strategy) abonde dans le même sens: *«le degré de risque de toute planification devait être compatible avec les ressources économiques de l'organisation et le tempérament des gestionnaires concernés»*. J'élaborerai plus loin ce phénomène d'appétit face au risque dans le contexte des risques et de l'identité organisationnelle.

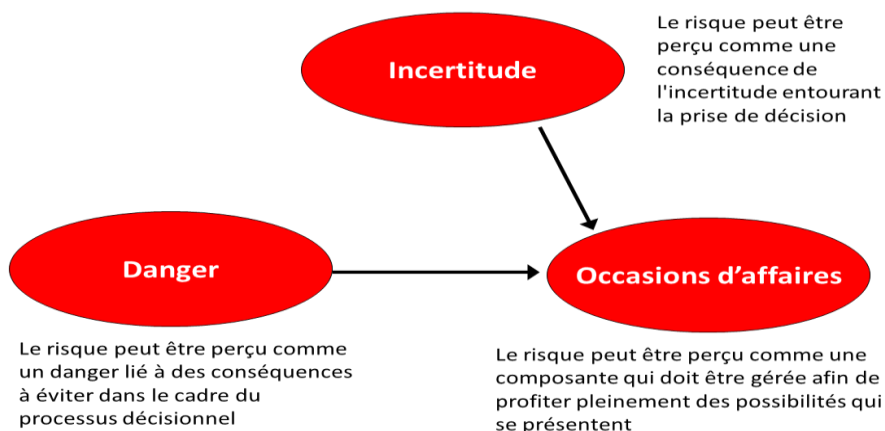
Nous avons vu précédemment que le contrôle de gestion mesure le rendement réel face aux cibles ou stratégies privilégiées. Au niveau de l'interprétation du risque d'entreprise, on retrouve ces mêmes éléments:

Simons(2000): *«...le risque stratégique est un événement inattendu ou un ensemble de conditions qui réduisent de façon significative la capacité des gestionnaires à mettre en œuvre les stratégies d'entreprise envisagées»*.

CMA Canada (2005): *«En termes généraux, le risque s'entend de tout événement ou de tout acte qui fait obstacle à la capacité d'une organisation d'atteindre ses objectifs économiques et de mettre en œuvre ses stratégies avec succès»*.

Boisvert (2011): «*Qu'est-ce que le risque? C'est la possibilité que se produise un événement ou une situation influant de manière positive ou négative sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs*».

**Tableau 16: Illustration du phénomène de risque**



Source: Boisvert et Vézina, *Outils de contrôle stratégique*, p.124

Les éléments du contrôle de gestion que j'ai décrits précédemment sont donc des outils indispensables pour gérer les risques d'entreprise.

### 2.2.2. Les diverses formes de risque

Les institutions modernes sont exposées à une grande variété de risques qui vont des catastrophes naturelles, en passant par les comportements humains incontrôlés jusqu'à l'impact du positionnement stratégique qui peuvent ainsi frapper les organisations d'une façon brutale et inattendue. Nous sommes aussi confrontés à des désastres majeurs à l'échelle du globe créés par les hommes eux-mêmes qui peuvent avoir des conséquences directes ou indirectes sur les résultats des entreprises. Dans *La Société du risque* (1986), le sociologue Ulrich Beck constate un changement dans la configuration de la société en raison du développement industriel et technologique: «*Dans la modernité avancée, la production sociale de richesses est systématiquement corrélée à la production sociale de risques. En conséquence, les problèmes de répartition propres à la société de pénurie et les conflits qui étaient liés y sont recouverts par les problèmes et les conflits générés par la production, la définition et la répartition des risques induits par la science et la technique*». De la même manière Anthony Giddens (1999) décrit la société d'aujourd'hui: «*Une société du risque est une société où nous vivons de plus en plus sur une frontière de haute technologie dans laquelle absolument personne ne peut la comprendre complètement et qui génère une diversité de scénarios futurs possibles. Souvent, nous ne savons pas réellement quels sont les risques, sans parler de comment on peut les calculer précisément en terme de probabilité.*»

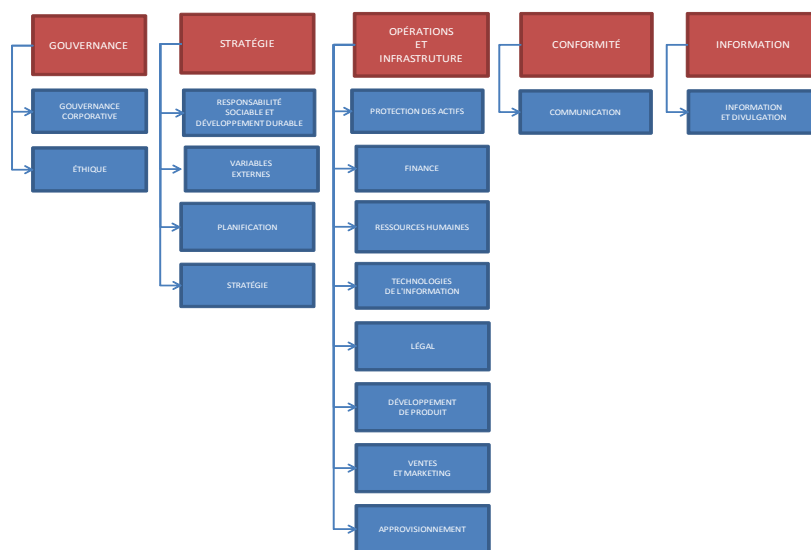
Il n'est donc pas surprenant dans ces circonstances que la notion de risque d'entreprise devient un concept fondamental aujourd'hui en gestion et influence le développement même de la stratégie d'entreprise. La gestion du risque d'entreprise est donc perçue comme un processus qui permet à une organisation d'atteindre son plein potentiel ou encore dans le langage stratégique, obtenir un avantage compétitif durable.

Classifier tous les risques auxquels une entreprise peut faire face n'est pas une mince tâche, plusieurs auteurs ont tenté d'en faire une typologie. Cependant la plupart de ces auteurs s'entendent généralement sur 4 grands types de risques auxquels sont confrontées les entreprises:

- Les risques liés à la gouvernance
- Les risques stratégiques
- Les risques opérationnels
- Les risques de non-conformité

Parmi toutes les typologies de risques que j'ai examinées, c'est celle de Deloitte que j'ai trouvée la plus complète. (Voir tableau 17).

**Tableau 17: Deloitte – Classification des risques**



Source: Adapté de Deloitte Touche Tohmatsu (2009) Risk Intelligence Map



Dans la classification de Deloitte, les 16 sous-catégories de risque (*indiquées en bleu sur le graphique*) comportent plusieurs éléments. La liste qui suit énonce quelques-uns des principaux risques répertoriés par Deloitte mais n'est pas exhaustive. Leur liste complète des risques comprend près de 650 risques répertoriés.

#### GOUVERNANCE CORPORATIVE

Efficacité du conseil et sa compréhension des enjeux de la société	Structure du conseil et son degré de leadership (incluant les conflits d'intérêts ou l'indépendance des membres du conseil envers la direction)
Design de la rémunération des dirigeants	Risques réputationnels incluant la communication et l'image corporative
Mauvaise gestion des risques et surveillance inadéquate du conseil	Transparence et intégrité financière

#### ÉTHIQUE

Incapacité de traiter les poursuites ou les rumeurs envers l'organisation	Processus inefficace du traitement des questions éthiques à l'intérieur de l'entreprise (i.e. dénonciations)
Ton et culture de la direction envers les questions éthiques	Politiques corporatives inappropriées. Méconnaissance des règles d'éthique à l'intérieur de l'organisation

#### RESPONSABILITÉ SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Problèmes environnementaux (incluant la pollution, l'utilisation des ressources naturelles, les changements climatiques et l'utilisation de l'énergie)	Pratiques de commerce équitable
Manquements civiques envers la communauté	

#### VARIABLES EXTERNES

Compétition	Besoins des clients
Conditions économiques	Environnement géopolitique
Cotes de crédit et accès aux capitaux	Fraude provenant des partenaires
Désastres naturels et terrorisme	Changements aux lois et règlements
Taux de change, taux d'intérêts et prix des matières premières de base	Exigences des tierces parties incluant les risques contractuels

#### PLANIFICATION

Gestion de la continuité des affaires	Structure de capital inadéquate
Gestion de la connaissance	Planification des tâches et des opérations
Gestion de la performance de l'entreprise	Planification de scénarios déficiente

#### STRATÉGIE

Alliances et partenariats	Concentration des affaires au niveau des fournisseurs et des clients
Mauvais modèle d'affaires et incapacité de servir les besoins des clients	Planification et exécution de la stratégie de croissance
Problèmes d'établissement des prix	Mauvaises technologies ou désuétude accélérée
Difficultés à articuler la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise	Fusions et acquisitions

## PROTECTION DES ACTIFS

Protection physique	Propriétés intellectuelles et brevets
Santé et sécurité des employés	Mauvaises couvertures d'assurance
Vol, fraude ou détournement d'actifs	Mauvaise utilisation des actifs

## FINANCE

Intégrité de l'information financière	Contrôles internes déficients
Gestion du capital et des ressources financières	Crédit des clients
Décisions d'investissement	Politique, instruments ou procédures de couverture (Hedging)
Gestion des liquidités	Régimes de retraite et de bénéfices
Mauvaise planification budgétaire ou systèmes de prévisions inadéquats	Respect des lois fiscales, gestion et planification

## RESSOURCES HUMAINES

Culture d'entreprise	Politiques et procédures de ressources humaines
Relations de travail	Communication des objectifs aux employés
Rémunération incitative	Structure organisationnelle inappropriée
Problèmes reliés à la paie	Gestion de la performance et du talent et planification de la relève
Recrutement ou de rétention du personnel	Insatisfaction des employés
Programmes de formation et de développement inadéquats	

## TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Architecture des systèmes	Sécurité et protection de l'information
Gestion de l'infrastructure et des logiciels	Contrats d'impartition et utilisation de ressources externes
Continuité des affaires en cas de pannes	Gestions de projets informatiques
Désuétude technologique	Compétence du personnel

## LÉGAL

Lois antitrust	Gestion contractuelle
Poursuites et litiges	Propriétés intellectuelles
Respect des lois et règlements	Tenue des registres

## DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT

Recherche et développement	Qualité
Tests	Production
Lancement	Technologie

## VENTES ET MARKETING

Commercialisation des nouveaux produits et services	Qualité et design des produits
Désuétude et substitution	Réputation des produits et des marques de commerce.
Relations avec la clientèle et service après-vente	Distribution et stratégies de marketing
Gestion de la force de vente	Stratégies de commerce électronique

## CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Planification et alignement des achats et de la production	Sélection et gestion des fournisseurs
Livraison, qualité des produits et logistique	

## CONFORMITÉ ET INFORMATION

Culture, communication et formation	Gestion de l'information
Cohérences aux standards d'information financière et comptable	Diffusion externe de l'information financière
Fraudes ou irrégularités comptables	Manquements aux règlements et exigences statutaires
Mauvaise information financière pour la gestion interne	Politiques et procédures

Comme on peut le constater, les risques que peut encourir l'organisation sont presque infinis. Pour faire une gestion appropriée des risques, il importe en premier lieu de bien les identifier, de déterminer leur impact sur l'organisation et de les prioriser. J'aborderai ces questions un peu plus loin.

## 2.2.3 Les risques et la culture organisationnelle

La culture d'une entreprise a une influence importante sur la gestion des risques d'une entreprise. En jargon de risque, on y réfère à la notion d'appétit face au risque. J'ai personnellement expérimenté l'impact d'une culture forte que j'ai documentée dans deux exercices de recherches académiques: *La gestion du risque dans un contexte d'entreprise: La société Bombardier Produits Récréatifs inc.* dans le cadre du cours Information comptable, décision et contrôle (H. Boisvert) et *La gestion des risques et le sang jaune* dans celui d'Anthropologie, culture et organisations (J.P. Dupuis). Lors de ces recherches ethnographiques, j'ai pu documenter le conflit majeur entre l'implantation d'un système de gestion de risque d'entreprise et une culture axée sur la performance, la passion pour les produits, l'opportunisme, la créativité et la personnalité forte des principaux acteurs qui véhiculent cette culture. Malgré que l'interprétation rationnelle des risques par les dirigeants de l'entreprise favorisait une gestion plus structurée des risques, une telle approche créait une désynchronisation dysfonctionnelle avec sa culture.

L'impact de la culture organisationnelle sur l'appétit et la tolérance face aux risques a été élaboré d'une façon intéressante par Robert Simons (1999) dans un article de Harvard Business Review (*How Risky is your company*). Voici deux citations que j'ai surtout retenues de l'article de Simons:

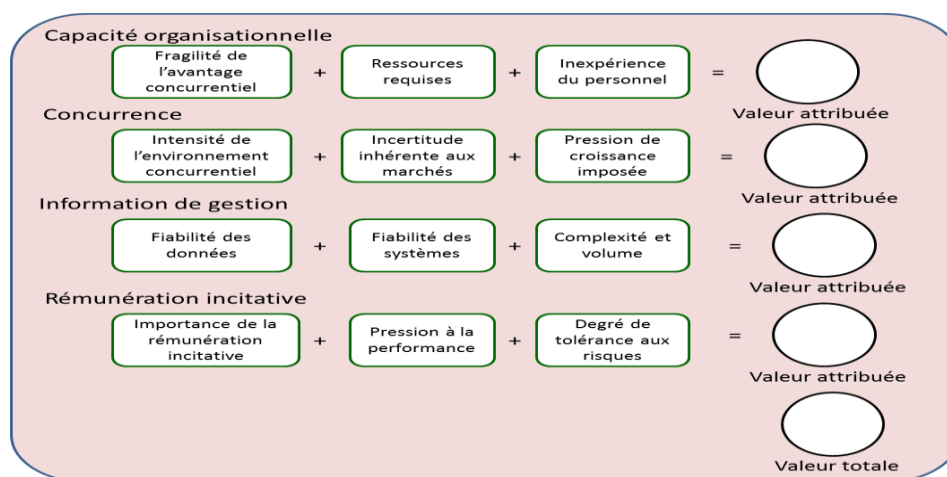
*«Consider how an aggressive, can-do culture often arises when a company's sales and profits soar. Such a culture usually accounts for bold initiatives and satisfied clients, but it also can end up silencing any messenger carrying bad news about a company's practices. Success can also require an organization to invest in new computer systems to carry the load of increased orders. That growth is reason to celebrate, except that the all-too-common failure to integrate new technology is a disaster waiting to happen.»*

*«Success, in other words, should make executives nervous. Better yet, it should galvanize them to identify their level of internal risk exposure. Not all risk is bad, of course, and in fact, most organizations must take risks in order to make progress. (In some fast-moving industries, such as software and financial services, it is necessary to take on quite a bit of risk just to stay even). But*

*managers – especially those of successful enterprises – must always be on the lookout for the risk lurking in their organizations. The question is how can they pinpoint the areas of risk exposure?»*

Dans son article, Simons démontre l'utilisation d'un outil qu'il a développé pour alerter les gestionnaires aux pressions qui s'exercent sur eux et qui peuvent devenir des facteurs de risque pour l'organisation (voir tableau 18). Dépendamment des circonstances et du style de gestion de l'entreprise, le niveau de pression sur chacun de ces points peut être bas ou élevé. Sur une échelle de 1 à 5, chacun de ces éléments est évalué selon le degré de pression exercé sur l'entreprise. Un score total est ensuite attribué à l'organisation et représente soit une zone de confort, une zone à surveiller ou une zone de danger. Cet outil, a été éprouvé par les cadres d'une centaine d'entreprises assistant à la formation pour cadres supérieurs du «Harvard Business School's Executive Education Program» où Simons enseigne depuis 25 ans. Parce que le calculateur démontre les effets de l'exposition aux risques à travers l'entreprise, la réaction typique au résultat global résulte habituellement en une surprise pour les dirigeants, suivis par un inconfort désagréable. En utilisant les résultats de cet exercice, la direction d'une entreprise peut toutefois découvrir qu'il y a des points importants de pression et que le niveau d'exposition aux risques de leur entreprise s'est élevé à des niveaux importants ou même inacceptables.

**Tableau 18: Calculateur du degré d'exposition au risque de Simons**



Source: Robert Simons, *How Risky is your company*, Harvard Business Review, p. 85-94

Dans le cas de l'entreprise étudiée dans mes deux travaux de recherche mentionnés précédemment, en faisant le calcul de Simons, j'en ai conclu que la culture de l'entreprise la classait dans la zone dangereuse.

À partir de son outil de calcul d'exposition au risque, Simons dans son article reprend ses quatre leviers de contrôle que j'ai décrit à la section précédente pour évaluer les risques externes liés à la culture et l'environnement de contrôle en posant les questions suivantes:

Levier de contrôle	Questions pour les gestionnaires
Systèmes de croyances	Est-ce que les gestionnaires de l'entreprise ont bien communiqué les valeurs intrinsèques de leur entreprise de façon à ce que les gens les comprennent et y adhèrent?
Systèmes de délimitation	Est-ce que les gestionnaires ont clairement identifiés les actions et les comportements hors-limites?
Systèmes de contrôle diagnostiques	Est-ce que les systèmes de contrôle diagnostiques sont adéquats pour effectuer le suivi des mesures de performances critiques?
Systèmes de contrôle interactifs	Est-ce que les systèmes de contrôle interactifs ont été bâtis de façon à favoriser l'apprentissage?

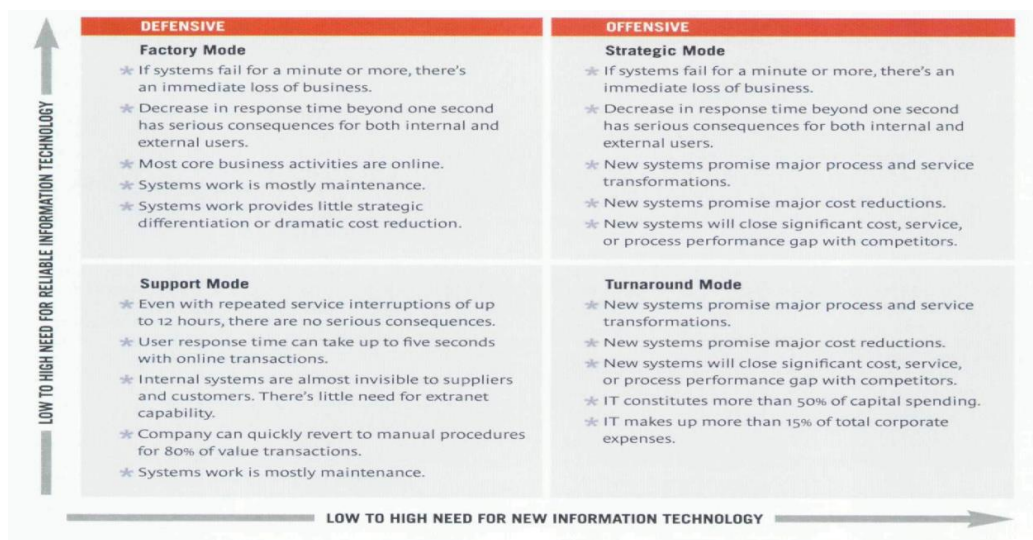
Cette approche simple de Simons peut à mon avis aider grandement les membres des conseils d'administration à évaluer si les risques internes auxquels fait face l'entreprise sont en croissance ou atteignent des limites inacceptables.

#### 2.2.4 Les risques reliés aux technologies de l'information

Dans notre monde hypermoderne où se précipitent les changements technologiques, la digitalisation de l'information, la communication à travers les réseaux sociaux et l'accès à l'information de plus en plus rapide font partie de notre mode de vie. Il n'est donc pas surprenant que les technologies de l'information (TI) prennent de plus en plus d'importance dans les entreprises. Les TI jouent donc un rôle stratégique dans la plupart des organisations et peuvent avoir un impact sur la réalisation des objectifs d'affaires.

L'importance des TI varie cependant en raison de leur utilisation et de leur positionnement stratégique. Nolan et McFarlan (Information Technology and The Board of Directors) ont développé une grille qui classe les entreprises selon l'importance stratégique et la fiabilité de leurs systèmes TI en quatre catégories: mode support, mode manufacturier, mode transformation et mode stratégique.

**Tableau 19: Nolan and McFarlan – The IT Strategy Impact Grid**



Source: Nolan and McFarlan, *Information Technology and The board of Directors*, HBR p.99

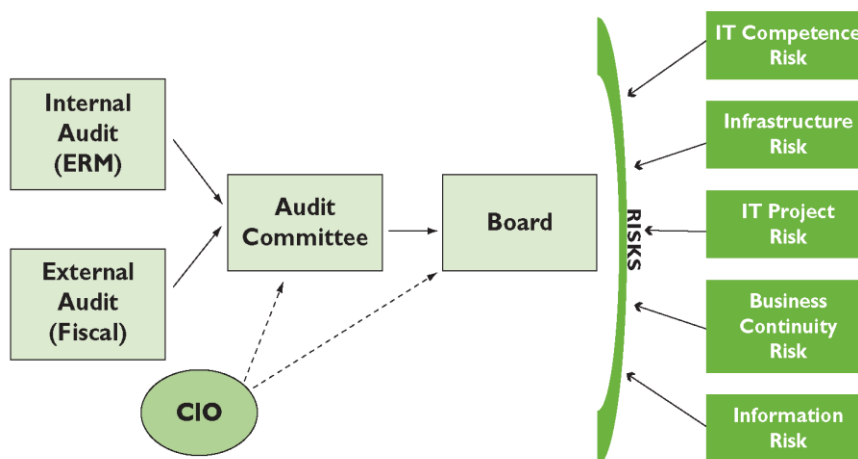
Cette grille indique si l'entreprise a une stratégie de TI défensive ou offensive selon l'importance de la fiabilité des systèmes et du degré d'innovation requis. Le degré de surveillance des risques informatiques sera donc fonction de l'intensité des technologies d'information dans chaque entreprise.

Parent et Reich (2009) identifient les principaux risques suivants au niveau des technologies de l'information: la sécurité des données et de l'information, l'intégrité des logiciels et de l'infrastructure informatique, la protection des données, l'implantation de projets TI, les compétences du personnel et la continuité des affaires. Basé sur des études faites par des firmes de recherche réputées en TI, les auteurs indiquent que près de 40% des projets se soldent par des dépassements de coûts allant de 43 à 189% et que 80 à 90% des investissements en technologie de l'information ne rencontrent pas leurs objectifs de performance à cause de l'incapacité ou de la volonté des dirigeants de l'entreprise à exercer une surveillance appropriée des projets de technologies informatiques.

Au niveau des administrateurs de sociétés, les recherches faites par de nombreux auteurs (Parent, Reich, Huff, Maher, Munro, Bart, Turel, De Haes, Van Grembergen) indiquent qu'il existe un déficit d'attention important de la part des conseils d'administration sur les questions de gouvernance en TI. Pour ces auteurs, le temps et les efforts que devraient accorder les membres du conseil sur ces questions devraient être en fonction de l'intensité et de l'importance des TI tel que démontrée par la grille de Nolan et McFarlan mentionnée précédemment. Surtout pour ces organisations où l'impact stratégique de l'innovation technologique et/ou la fiabilité des systèmes sont critiques pour l'organisation, une plus grande implication des mécanismes de gouvernance telle que la vérification interne, l'audit externe et

l'analyse par le comité d'audit du conseil sont de mise. Le *tableau 20* proposé par Parent et Reich illustre cette approche.

**Tableau 20: IT Risk Governance Chain – Sources of IT Risk**



Source: Parent et Reich, *Governing Information Technology Risk*, p.142

Les auteurs recommandent l'utilisation d'un tableau de bord des risques informatiques qui indiquerait la probabilité et la gravité qu'un risque ait une incidence importante sur les enjeux importants de l'organisation. Le tableau de bord serait utilisé par la direction et par le conseil d'administration, ou son comité d'audit, pour poser les questions appropriées sur les cinq catégories de risques informatiques mentionnés au *tableau 20*.

Pour le CEFRIO, centre d'aide et de recherches en TI, il est important que le conseil d'administration exerce une surveillance appropriée des TI autant du point de vue de la stratégie que des risques et cet organisme recommande, du moins pour les entreprises dont les TI sont critiques pour l'atteinte de leurs objectifs, qu'il y ait au moins un ou deux administrateurs sur le conseil possédant une connaissance suffisante de ces questions pour pouvoir provoquer des discussions avec les membres de la direction, comme le font les comités d'audit sur les questions financières. Ces discussions devraient porter sur l'alignement des stratégies TI avec les stratégies d'affaires de l'entreprise, l'identification des risques TI et les actions à entreprendre pour réduire ces risques, l'évaluation des projets informatiques et les compétences du personnel reliées à ces tâches. À cet égard, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a publié deux guides à l'intention des administrateurs de sociétés pour exercer une saine gouvernance sur les activités TI: *20 questions que les administrateurs devraient poser sur la sécurité informatique* (2010) et *20 questions que les administrateurs devraient se poser sur les projets de TI* (2007). Ces deux guides, comme leur nom l'indique, proposent une série de questions que les membres

du conseil d'administration devraient poser aux membres de la direction afin de s'assurer qu'ils exercent une saine gouvernance des technologies de l'information.

## 2.2.5 La gestion des risques d'entreprise

### 2.2.5.1 Le cadre de référence de COSO

Plusieurs auteurs et firmes de consultants ont publié des recherches sur la gestion des risques d'entreprises (GRE). Ces recherches ont fait suite à plusieurs rapports publics tels que le rapport Dey par la bourse de Toronto en 1994, la Loi sur le Contrôle et la Transparence des entreprises en Allemagne (1998), le rapport Turnbull au Royaume-Uni (1998), le rapport de la commission Norby par la bourse de Copenhague et la loi Sarbanes-Oxley (2002) aux États-Unis.

Dans cette section de mon mémoire, j'utiliserai pour illustrer le processus de GRE le cadre de référence de COSO. Le nom COSO est l'acronyme de «*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*», un organisme à but non lucratif parrainé par l'American Accounting Association, l'American Institute of Certified Public Accountants, le Financial Executives Institute, l'Institute of Management Accountants et l'Institute of Internal Auditors. L'objectif de cet organisme est de développer des guides et cadres de référence pour les entreprises sur les questions de contrôle interne, la prévention contre la fraude et la gestion des risques d'entreprise.

En 2004, COSO publia son cadre de référence pour la gestion des risques d'entreprise dans son document *Enterprise Risk Management Integrated Framework*. Ce cadre de référence est aujourd'hui suggéré par les commissions de valeurs mobilières canadiennes, américaines et européennes pour guider les entreprises dans la gestion de leurs risques.

COSO définit ainsi son processus de GRE:

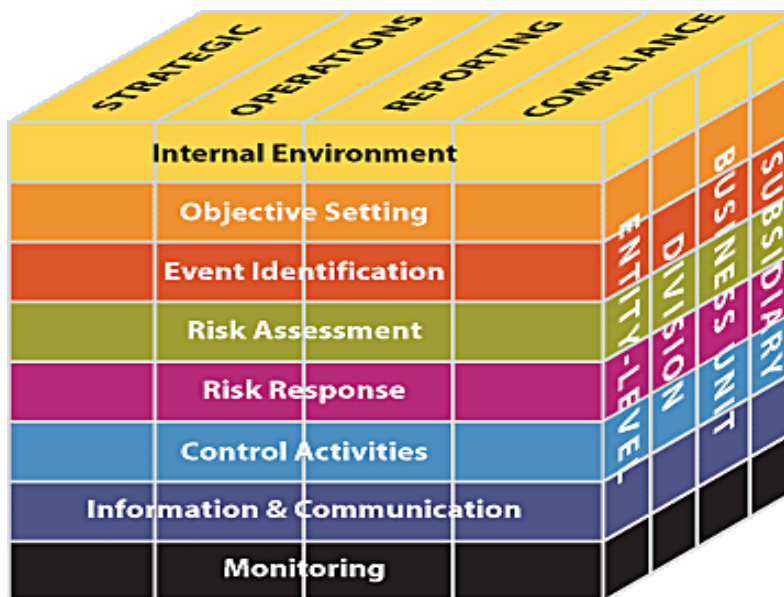
*«La gestion des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétit pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.»*

Le cadre de référence vise à aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, de conformité et de communication des résultats de l'entreprise. Le dispositif de gestion des risques comprend huit éléments intégrés au processus de management: l'environnement interne, la détermination des objectifs, l'identification des risques, le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage et suivi du processus.



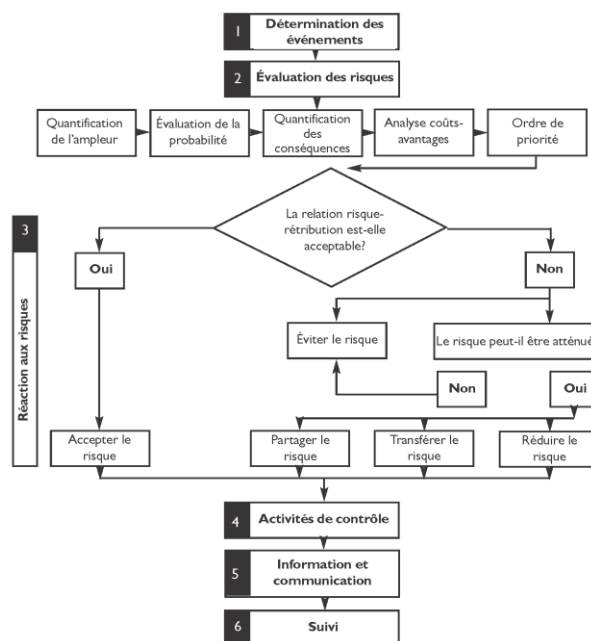
Selon COSO, il existe une relation directe entre les objectifs que cherche à atteindre l'organisation, les éléments du processus de gestion des risques et les composantes de l'organisation auxquels ils s'appliquent.

**Tableau 21: Le modèle de gestion des risques de COSO**



Source: COSO (2004), *Entreprise Risk Management Framework*

Le cadre de référence de COSO a été repris plusieurs fois par les chercheurs et les consultants en vue de l'adapter au processus de gestion des entreprises. Le *tableau 22* ci-dessous est tiré d'une politique de comptabilité de management de CMA Canada écrite par deux chercheurs, Marc Epstein (Rice University, Texas) et Adriana Rejc (University of Ljubljana, Slovénie) intitulée *Détermination, mesure et gestion des risques organisationnels pour une meilleure performance*.

**Tableau 22: Le modèle de gestion des risques de CMA Canada**

Source: CMA Canada, *Détermination, mesure et gestion des risques pour une meilleure performance*, p. 8

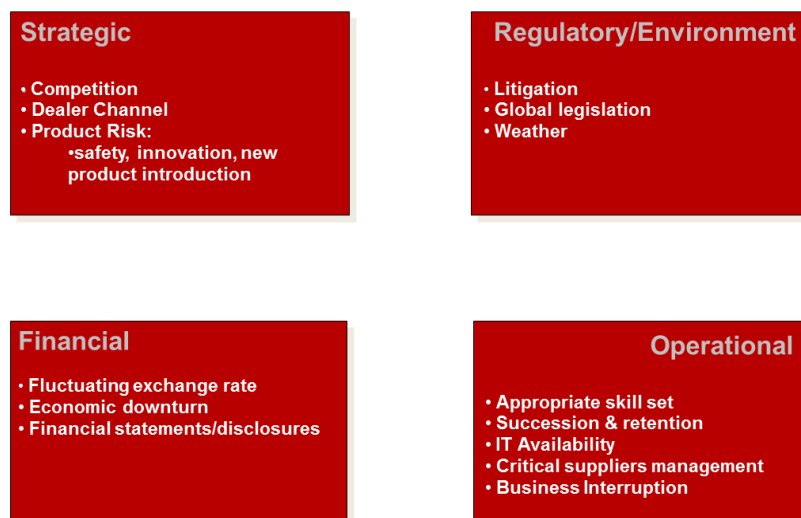
Les pages qui suivent traitent des étapes de la gestion des risques illustrées dans le processus suggéré par CMA Canada calqué sur le modèle intégré de COSO.

#### 2.2.5.2. Identification des événements

Dans la *section 2.2.2* de ce document, j'ai énuméré les différents types de risque auxquels sont confrontées les entreprises. À la première étape du processus de GRE, il s'agit d'identifier les risques qui affectent de façon particulière une entreprise donnée. Ces risques dépendent du type d'activités de l'organisation, de son industrie, de sa culture et de son appétit au risque tel que mentionné à la *section 2.2.3*. Il est important à cette première étape de sonder les gestionnaires sur les types de risques susceptibles d'affecter l'entreprise et d'établir un langage commun à travers l'organisation. Un langage commun est nécessaire afin de coordonner les stratégies de gestion des risques entre les différentes entités de l'entreprise. À cette étape, il n'est pas rare d'identifier des risques émergents qui n'avaient jamais été considérés formellement par l'organisation jusque-là. Pour identifier ces risques, il existe diverses techniques dont l'analyse stratégique, l'analyse de l'environnement interne, l'analyse comparative, l'analyse des processus, les sessions de remue-méninge, l'analyse des scénarios et les entrevues avec les gestionnaires. La détermination des événements nécessite un inventaire de tous les risques pertinents et de leur source. Le *tableau 23* donne un exemple des résultats d'une analyse d'identification de risques dans une entreprise avec laquelle j'ai été associé. Ce sommaire a été présenté

au conseil d'administration de l'entreprise suite à des entrevues effectuées avec plus de 50 gestionnaires à travers toute l'entreprise.

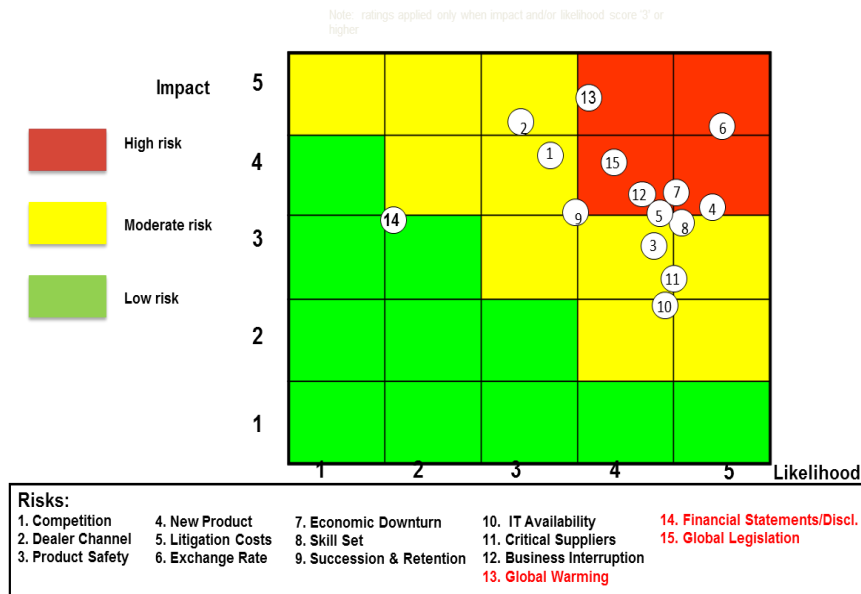
**Tableau 23: Exemple d'identification des risques**



*Source: BRP – présentation au conseil d'administration en 2007*

### 2.2.5.3. Évaluation des risques

Après que les principaux risques de l'entreprise aient été identifiés, l'étape suivante consiste à les évaluer et établir une liste des priorités. Il faut déterminer l'impact monétaire que pourrait occasionner l'occurrence d'un événement donné et la gravité des conséquences pour l'organisation. Pour quantifier l'impact des risques, on peut utiliser les techniques quantitatives traditionnelles incluant: l'analyse comparative, les modèles de probabilités comme ceux de la valeur à risque (VAR), l'analyse des flux de trésorerie à risque, les modèles de sensibilité et l'analyse des scénarios. Une fois évalués individuellement, on doit prioriser les risques principaux. Un outil de mesure souvent utilisé consiste à cartographier les risques sur un graphique en termes de leur probabilité et de leur conséquence économique sur l'entreprise. Sur cette grille, les probabilités et conséquences sont catégorisées comme faibles, modérées ou graves. La partie illustrée au coin supérieur droit du graphique indique alors les risques les plus sérieux auxquels l'entreprise devrait se pencher (*voir le tableau 24*).

**Tableau 24: Grille d'évaluation des risques**

Source: BRP – présentation au conseil d'administration en 2007

#### 2.2.5.4 Traitement des risques

Après avoir fait l'évaluation et la priorisation des risques critiques pour l'organisation, on doit décider de l'approche à prendre pour y faire face. Il faut d'abord décider si le degré de risque, compte-tenu de la relation risque/bénéfice, est acceptable pour l'organisation. Celle-ci doit déterminer la réaction la plus appropriée à un risque donné en évaluant l'efficacité des processus pour les contrôler. L'efficacité des contrôles diagnostiques et interactifs que j'ai abordé dans la section contrôle de gestion de ce document devraient permettre de déterminer si les processus en place sont suffisants pour que l'entreprise accepte ou non de vivre avec le risque en question et ses conséquences. Les diverses réactions aux risques sont généralement les suivantes:

- Accepter le risque comme tel sans mesure supplémentaire. Cette approche est généralement adoptée lorsque l'entreprise conclue que les mesures de gestion et de contrôle du risque en place sont suffisants et que l'exposition aux risques est considérée tolérable.
- Partager le risque avec un tiers. En utilisant par exemple les contrats à risques partagés avec les coentreprises. L'organisation peut réduire son impact à des niveaux acceptables.
- Transférer le risque à un tiers indépendant, disposant de ressources financières suffisantes pour absorber le risque. Cette approche doit comporter un coût économique raisonnable pour l'entreprise. La forme la plus répandue de transfert de risque demeure la souscription de contrats d'assurance. D'autres mécanismes sont aussi disponibles pour transférer les risque tels que : l'impartition, les contrats de change à terme ou autres produits dérivés.

- Réduire le risque en investissant dans des contrôles supplémentaires. Certaines entreprises se dotent spécifiquement d'un service de gestion de risques qui évalue sur une base continue les mesures à prendre pour atténuer les risques de l'entreprise.
- Éviter totalement le risque en éliminant les activités à l'origine du risque.

#### 2.2.5.5 Les activités de contrôle

Il est nécessaire pour une entreprise qui accepte les risques importants de se doter d'outils de contrôle appropriés. C'est ici que l'on peut considérer l'importance du contrôle de gestion. Le sujet sera traité dans la *section 2.2.6*.

#### 2.2.5.6 Le suivi des risques

L'environnement interne et externe d'une entreprise évolue constamment. Il est donc nécessaire de revoir périodiquement les étapes mentionnées précédemment. De nouveaux risques qui n'avaient pas été identifiés antérieurement peuvent apparaître soudainement, ces risques, que l'on qualifie d'émergents. À titre d'exemple, la prolifération des médias sociaux a créé une nouvelle dynamique vis-à-vis les risques réputationnels. La vitesse à laquelle se propagent les nouvelles par les médias sociaux à travers le monde force maintenant beaucoup d'entreprises à revoir leurs procédures de communication. De plus, un simple commentaire anodin sur ces réseaux tels que Facebook et Twitter sont relayés rapidement et ne disparaissent jamais totalement des bases de données. On peut donner à titre d'exemple le commentaire «*I'd like my life back*» émis par le PDG de BP Tony Hayward lors du désastre de la plateforme pétrolière Deep Water Horizon dans le Golfe du Mexique. Un simple clic sur internet ramènera pour longtemps ce genre de commentaire qui a probablement, du moins en partie, contribué au départ du PDG de l'entreprise.

De plus, les risques qui avaient été catalogués précédemment comme non-prioritaires peuvent évoluer rapidement dans la zone critique. Les indicateurs de performance et les mesures de contrôle doivent être mises à jour régulièrement et les éléments de gestion des risques en place dans l'organisation doivent être modifiés au besoin. Compte tenu de l'importance grandissante accordée au principe de gouvernance corporative, les conseils d'administration des entreprises doivent se doter d'un processus rigoureux de surveillance des risques afin de s'acquitter de leurs responsabilités fiduciaires. J'examinerai cet aspect dans une section ultérieure de ce mémoire.

### 2.2.6 Le contrôle de gestion et la gestion des risques d'entreprise

Comme je l'ai mentionné dans la *section 2.2.5.4*, l'organisation peut décider d'éviter le risque ou de le transférer, mais ces deux alternatives impliquent un coût ou une perte d'opportunités d'affaires. Lorsqu'elle est confiante que le risque peut être contrôlé, l'entreprise pourra pleinement profiter des

opportunités qui ont été identifiées dans son plan d'affaires. C'est ici, à mon avis, que le contrôle de gestion prend toute son importance. Dans cette section, je ferai le lien entre le contrôle de gestion et la gestion des risques d'entreprise.

Si l'on retourne à la définition du contrôle de gestion, celle-ci indique que le contrôle de gestion est lié à la mesure de l'exécution de la stratégie de l'organisation. Si d'autre part on se réfère à la définition du risque d'entreprise, celle-ci nous indique que le risque peut réduire la capacité de l'organisation à mettre en œuvre sa stratégie. On peut donc en conclure que les notions de stratégies, de contrôle de gestion et de gestion des risques sont inter-reliées.

Le contrôle de gestion présume que les gestionnaires ont accès à l'information pertinente pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. La gestion des risques quant à elle requiert un accès à l'information nécessaire pour pouvoir identifier les risques, les évaluer et les contrôler. Il est donc impératif que le contrôle de gestion puisse identifier et mesurer les éléments clés de performance qui assureront la réalisation des objectifs tout en permettant aux gestionnaires d'atténuer les risques qui pourraient faire dévier l'organisation de ses objectifs. Enfin, comme le mentionnent Boisvert et Déry, le contrôle se doit d'être un système d'apprentissage et de communication en suggérant les options qui permettront de corriger les situations jugées problématiques. Or cet apprentissage est justement l'élément qui permet à l'entreprise de déterminer si un risque est jugé acceptable et apporter les éléments qui permettront de le contrôler.

En utilisant l'approche des leviers de contrôle de Simons, on peut faire un autre parallèle avec la gestion des risques d'entreprise. En premier lieu, les systèmes de croyances servent à véhiculer la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise et sont fortement liés à la culture organisationnelle. En ce qui concerne la gestion des risques, c'est la culture organisationnelle qui influence le niveau de tolérance au risque que l'entreprise est prête à accepter. Nous avons vu comment Simons, en utilisant son outil de calculateur de risque, a démontré que la culture organisationnelle peut conduire l'entreprise à accepter un niveau de risque inacceptable. Le deuxième levier de contrôle est le système de délimitation. Comme nous l'avons vu à la *section 2.1.4*, ce système sert à établir les limites de ce qui est permis dans l'organisation. Il comprend les codes de conduite, les limites d'autorité, les contrôles internes, les budgets et les systèmes de contrôle des coûts. Tous ces éléments font partie des outils de contrôle qui servent à gérer les risques.

Les deux autres leviers de contrôle sont les systèmes diagnostiques et les systèmes interactifs. Ces systèmes servent à faciliter le contrôle stratégique de l'entreprise et, comme nous l'avons vu précédemment, les risques sont intimement liés à l'exécution de la stratégie et de ses composantes. Les contrôles diagnostiques et interactifs se fondent sur l'élaboration de mesures de performance. Ces

mêmes mesures de performance sont aussi utilisées pour l'évaluation et le contrôle des risques. De plus, les systèmes interactifs sont surtout utilisés par les gestionnaires pour composer avec les incertitudes stratégiques, pour provoquer le débat et le dialogue à la recherche de stratégies alternatives et pour stimuler l'apprentissage. Ce sont tous des éléments essentiels à une gestion de risque efficace.

Enfin, dans la *section 2.1.6*, j'ai indiqué que les tableaux de bord et des cartes stratégiques pouvaient être fort utiles pour la gestion des risques d'entreprise. Ainsi, en faisant le lien avec les objectifs de l'organisation, les cartes stratégiques permettent d'évaluer le degré de cohérence entre les actions des gestionnaires et les stratégies privilégiées par l'organisation, tout en permettant l'élaboration des indicateurs de performance qui sont intégrés aux tableaux de bord prospectifs. Et comme leur nom l'indique, des tableaux de bord prospectifs bien construits contiennent des mesures prédictives qui permettent à l'organisation de faire les ajustements aux plans d'action et aux stratégies avant qu'il ne soit trop tard, évitant ainsi que les risques causent un tort indu à l'organisation.

### 2.3 La gouvernance corporative

*«La gouvernance est l'ensemble des mécanismes utilisés par les parties prenantes pour se faire représenter et faire valoir efficacement leurs intérêts; elle a pour objet de délimiter le pouvoir des dirigeants et d'influencer sur leurs décisions»* (Labelle et Rousseau 2007). Pour Boisvert et Déry, *«La gouvernance prend d'abord acte des intérêts légitimes des parties prenantes de l'organisation et des pressions qu'elles peuvent exercer pour les satisfaire. Puis par la gouvernance, l'organisation traduit ces intérêts et ces pressions en responsabilités à assumer. Enfin, l'organisation assume ses responsabilités par la création d'instances de gouvernance, de politiques générales d'administration, de pratiques et de règles d'action respectueuses des obligations qui sont les siennes»* (Boisvert et Déry 2013).

Depuis les débâcles hyper médiatisées d'Enron et de WorldCom, le thème de la gouvernance corporative est devenu un sujet d'actualité. Les règles législatives telles que la Loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis et son équivalent canadien la Loi 198 ont resserré les exigences des entreprises en matière de gouvernance de façon significative. Ces événements ont aussi eu un impact important sur d'autres mécanismes de gouvernance tels que l'audit externe, les systèmes de contrôle, les comités d'audit et les conseils d'administration.

Dans le cadre de mon cours d'épistémologie, j'ai vu que la société contemporaine est le fruit d'une trajectoire historique qui a vu défiler les sociétés pré moderne, moderne et postmoderne avant d'en arriver à la société d'aujourd'hui que l'on qualifie d'hyper modernité. Chacune de ces sociétés a façonné à sa façon notre société actuelle. De même, les pratiques de gouvernance ont été influencées par l'évolution de la société et les réalités organisationnelles. Dans cette section, je ferai un survol historique des événements qui ont influencé les pratiques de gouvernance. Je présenterai ensuite un cadre théorique

qui supporte les notions de gouvernance corporative. Puis, je ferai le point sur le cadre réglementaire et les divers mécanismes de gouvernance ainsi qu'une analyse du rôle et des responsabilités du conseil d'administration. Je terminerai la présente section par une analyse de certains auteurs sur l'efficacité du modèle de gouvernance que nous connaissons aujourd'hui.

### 2.3.1 Survol historique

La demande de nouveau capital pour financer la croissance économique au début du 20<sup>ième</sup> siècle transforma de façon profonde la structure de propriété des entreprises nord-américaines. Traditionnellement, les entreprises avaient été bâties par des fortunes familiales avec le support des institutions financières. Mais pour rencontrer la demande croissante de capitaux, un afflux important de fonds provenant d'investisseurs individuels fit surface. Entre 1900 et 1928 aux États-Unis, le nombre d'actionnaires passa de 4.4 millions à 18 millions. (Epstein and Hanson, 2006). La distinction caractéristique de cette nouvelle forme d'organisation, la corporation publique, devint la séparation de la propriété et du contrôle. Les entités corporatives furent alors administrées par des gestionnaires professionnels qui étaient en théorie supervisés par un conseil d'administration qui avait une responsabilité fiduciaire envers l'organisation et ses actionnaires. Cependant en pratique, les membres du conseil d'administration étaient surtout nommés par la direction de l'entreprise. Les actionnaires étaient généralement dispersés et leur position d'actionnaire trop diluée pour justifier les coûts et efforts nécessaires à la surveillance, au suivi et au contrôle des décisions prises par les gestionnaires. Lorsque les actionnaires se montraient insatisfaits de la gestion des organisations dans lesquelles ils avaient investi, ils n'avaient souvent qu'une alternative, soit celle de disposer des actions des entreprises qu'ils considéraient mal gérées. En ce début de siècle, il n'y avait que peu de réglementation entourant les marchés des capitaux en Amérique du nord, ce qui facilitait la fraude et la manipulation des marchés. Ceci allait conduire au crash boursier de 1929.

La longue récession économique qui suivit le crash de 1929 encouragea un mouvement de protection des actionnaires dans le but de restaurer la confiance du public dans les marchés financiers. Le congrès américain instaura en 1933 la loi sur les valeurs mobilières (The Securities Act of 1933) qui força les entreprises à fournir plus d'information aux investisseurs afin de leur permettre de prendre des décisions éclairées. Les entreprises qui voulaient émettre des actions au public américain devaient alors s'enregistrer auprès de la *Federal Trade Commission* qui allait devenir en 1934 la *Securities Exchange Commission (SEC)*. Les entreprises enregistrées auprès de la SEC durent alors fournir au public investisseur: une description des actifs et des affaires de l'entreprise, une description des titres offerts au public, de l'information sur l'équipe de direction et des états financiers vérifiés par des auditeurs externes.



La prospérité économique qui suivit la deuxième guerre mondiale donna naissance à la formation de conglomérats importants. Avec cette prospérité, les individus commencèrent à disposer de surplus financiers à investir, ce qui alimenta davantage les marchés boursiers. Les fonds mutuels qui naquirent vers le milieu des années 1950 donnèrent l'occasion aux petits investisseurs de rassembler leurs économies afin de les mettre en commun et ainsi bénéficier de la diversification de leurs placements.

En 1971, Myles Mace, professeur à Harvard, publia une recherche faite auprès de plus de 100 PDG et membres de conseils de grandes entreprises américaines sur les mythes et réalités concernant les pouvoirs et responsabilités des conseils d'administration. Dans les années 1960, avec l'ascension des dirigeants professionnels, le contrôle exercé par les PDG sur leur conseil d'administration était la norme plutôt que l'exception. Dans un très grand nombre d'entreprises, les PDG étaient en mesure de choisir les membres du conseil, contrôlaient l'information qui leur était distribuée et déterminaient la rémunération des hauts dirigeants, incluant leur propre rémunération. Selon la recherche de Mace, les conseils d'administration étaient en grande partie symboliques; un écart considérable existait entre ce que les conseils étaient sensé faire, ce que les actionnaires assumaient que les administrateurs faisaient et ce que ces derniers pouvaient réellement faire en pratique.

À mon avis, un élément critique dans l'évolution de la gouvernance d'entreprise a été la montée en puissance du mouvement d'activisme par les actionnaires. Ainsi, depuis le début des années 1970, on assistait progressivement à la concentration de l'actionnariat des entreprises publiques dans les mains des investisseurs institutionnels. En effet, l'importance grandissante des fonds mutuels et des grandes caisses de retraite se fit sentir dans les marchés financiers. Une étude du *Conference Board* (2007) a démontré qu'entre 1970 et 2006, la proportion des 1 000 plus grandes firmes américaines contrôlées par les investisseurs institutionnels est passée de 17% à 66%. Les investisseurs institutionnels sont une catégorie d'organisation qui met en commun de larges sommes d'investissement et comprennent les banques, les compagnies d'assurance, les régimes de retraite, les fonds mutuels, les fonds de couverture et les conseillers financiers.

Cette transformation de l'actionnariat des entreprises publiques dont le contrôle passa d'actionnaires individuels peu organisés à des investisseurs institutionnels puissants, signifia aux gestionnaires qu'ils devaient maintenant répondre aux demandes d'un mouvement social de plus en plus organisé, partageant une idéologie commune d'activisme, en plus de posséder le pouvoir de voter par procuration une portion importante des voix lors des assemblées annuelles (Davis et Thompson, 1994). Depuis les années 1980, alors que le mouvement d'activisme des actionnaires commença à influencer les décisions importantes des gestionnaires d'entreprises publiques, les demandes des investisseurs institutionnels ont sensiblement augmentées, entre autres pour le choix et la succession du PDG, la rémunération des dirigeants et les exigences pour une meilleure gouvernance d'entreprise.

Enfin, la vague des fusions et acquisitions dans les années 1980 donnèrent des munitions aux investisseurs institutionnels pour étendre leur contrôle sur la direction. Cet environnement de prise de contrôle allait engendrer des conflits ouverts entre les investisseurs et les dirigeants des entreprises qui tentaient de maintenir leur emprise sur leur société, en utilisant des mécanismes de protection tels que les dragées toxiques et les parachutes dorés. Ces mécanismes, inventés par les dirigeants avec l'aide de leurs conseillers juridiques, rendaient plus difficiles pour les investisseurs externes d'effectuer une prise de contrôle sans l'accord de la direction.

Le mouvement d'activisme des actionnaires, en réussissant à mobiliser les ressources, a donc été en mesure de médiatiser les actions collectives des investisseurs institutionnels, ce qui leur donna un avantage marqué face à la direction des entreprises par l'exercice des droits de vote par procuration et par leur influence sur les autorités réglementaires telles que la SEC et les bourses nord-américaines. L'émergence de ce mouvement est donc une étape historique importante dans l'histoire de la gouvernance d'entreprise, car en plus de contribuer à créer une multitude d'organismes pour la défense des actionnaires à travers le monde, il a influencé dans les années 1990 la réglementation sur les valeurs mobilières dans un bon nombre de pays, dont le Canada, afin de favoriser le vote des actionnaires sur les questions importantes de gouvernance.

La réglementation sur les pratiques de gouvernance d'entreprise la plus importante à survenir depuis la création de la SEC en 1934 fut celle de la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis en 2002 et son équivalent au Canada, la loi 198. Cette législation fût introduite en réponse à une série de scandales financiers très médiatisés en 2001 et 2002. Cette série de scandales au début du 21<sup>ème</sup> siècle avait été précédée par une érosion de plusieurs mécanismes externes de gouvernance et par la montée en popularité de la rémunération par voie d'options auprès des dirigeants. Cette forme de rémunération avait pourtant été instituée pour encourager les gestionnaires à agir dans le meilleur intérêt des actionnaires. Parmi les mécanismes externes sensés favoriser la gouvernance corporative, mentionnons le rôle des experts externes tels que les auditeurs, les analystes financiers des grandes institutions financières et les conseillers juridiques, qui devaient protéger les intérêts des investisseurs par leur réputation d'intégrité.

À titre d'exemple, on peut mentionner les analystes financiers des grandes maisons de courtage, qui étaient sensé agir comme gardiens de la bonne gestion des dirigeants auprès des investisseurs par l'analyse indépendante des entreprises, ont aussi été impliqués dans des conflits d'intérêts. La loi Glass-Steagall qui exigeait la séparation des activités d'investissement des activités de financement des banques commerciales fut révoquée à la fin des années 1990. Ceci favorisa un regroupement important d'institutions financières américaines. Aussi avant 1975, les firmes de courtage facturaient à leurs clients des honoraires fixes pour la recherche effectuée par leurs analystes financiers. Le 1<sup>er</sup> mai 1975,

les frais fixes ont été abolis par les maisons de courtage (Epstein et Hanson 2006). Pour financer la recherche, les maisons de courtage, dont plusieurs avaient été absorbées par les grandes banques commerciales, durent subventionner leurs analystes à même les revenus provenant des honoraires d'émission de titres facturés aux entreprises qui devaient se financer sur le marché des capitaux et qui faisaient en même temps l'objet de la recherche.

La combinaison de la popularité de la rémunération à base d'options ainsi que l'érosion de plusieurs mécanismes externes de gouvernance d'entreprise mettait donc la table à la série de scandales financiers qui firent éruption au début du millénaire. La rémunération des dirigeants sous forme d'actions, qui n'était d'ailleurs pas reconnue comme dépense dans les résultats financiers des entreprises, favorisait la manipulation des résultats financiers afin de rencontrer les attentes des marchés financiers à court terme. Les dirigeants qui pouvaient exercer leurs options ne voulaient pas décevoir les attentes de plus en plus grandes des investisseurs alimentés par les recommandations optimistes des analystes financiers. Au niveau de l'industrie de la vérification externe, les firmes comptables tiraient régulièrement la majeure partie de leurs honoraires de services conseils auprès des firmes sur lesquelles ils devaient donner leur opinion d'auditeur. Ils n'étaient donc pas incités à affronter leurs clients sur les pratiques comptables douteuses. De plus, le contexte juridique qui avait été modifié dans les années 1990 immunisait en partie les firmes comptables contre les recours collectifs provenant des actionnaires. Enfin, le prix des actions sur le marché boursier profitait d'une appréciation importante, encouragé par les recommandations optimistes des analystes financiers payés par les banques d'investissement qui désiraient obtenir les plantureux honoraires de ces mêmes entreprises qui devaient se financer par l'émission de titres sur le marché. Tous ces facteurs ont donc contribué aux scandales financiers par un bon nombre d'entreprises pourtant adulées par les investisseurs tels qu'Enron, Adelphia, WoldCom, Tyco et Nortel.

Ces scandales financiers, ayant encore une fois sérieusement érodés la confiance des investisseurs dans mécanismes de gouvernance en place, ont provoqué une réforme en profondeur de la réglementation entourant la divulgation d'information sur les entreprises et les pratiques des conseils d'administration. Ces réformes se sont traduites par l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley par le congrès américain en 2002. Cette loi s'attaquait spécifiquement aux pratiques de gouvernance d'entreprises publiques en exigeant: des règles plus strictes de la part des auditeurs externes, la certification des résultats financiers par le PDG et le chef de la direction financière sous peine de sanctions importantes dans les cas de mauvaise représentation, une divulgation plus étendue des arrangements financiers tels que les dettes hors-bilan, la divulgation complète de la rémunération des dirigeants, des rapports plus fréquents sur les transactions d'initiés et les changements importants dans les opérations des entreprises, une responsabilité et une indépendance accrue des membres des conseils d'administration, surtout ceux faisant partie du comité d'audit, ainsi que des règles plus strictes sur le rôle des analystes financiers dans les émissions d'actions par les banques d'investissement.

Alors que la confiance des investisseurs envers les marchés financiers semblait s'être graduellement restaurée après l'adoption d'une réglementation plus stricte, à preuve la croissance de la valeur boursière des entreprises entre 2001 et 2007, une autre crise financière allait de nouveau remettre en question les pratiques de gouvernance d'entreprise. En 2008, suite entre autres à l'exagération des hypothèques à risque, l'économie mondiale s'est enfoncée dans une profonde récession. Cette crise financière a contribué à créer un chômage sans précédent depuis le krach boursier de 1929, une baisse significative de la valeur des propriétés immobilières et une situation délicate dans les bilans des institutions financières qui ont dû être sauvées par les fonds publics. Tout ceci alors que les dirigeants d'entreprises et les PDG des institutions financières connaissant des records de tous les temps en termes de rémunération. Une étude exhaustive des causes de la déconiture de Bear Sterns et Lehman Brothers par le John M. Olin Center for Law, Economics and Business de l'Université Harvard (2009) a démontré que les pratiques de rémunération des cinq dirigeants les mieux rémunérés de ces deux entreprises ont joué un rôle de premier plan dans l'éclatement de ces deux figures importantes de l'establishment financier américain. Plutôt que l'ignorance, les erreurs de jugement ou l'optimisme excessif, les auteurs de cette étude ont conclu que les principes régissant une rémunération excessive ont contribué à ce que les hauts dirigeants prennent des risques démesurés qui se sont avérés fatal pour ces deux institutions financières, et qui ont en quelque sorte entraîné dans leur chute le secteur financier mondial. Ce qui nous amène à poser la question: mais où donc étaient les administrateurs de ces deux entreprises et comment ont-ils été aussi négligents envers leurs responsabilités fiduciaires? Cette crise financière a alors contribué à alimenter davantage la discussion sur le rôle de surveillance des conseils d'administration dans la gestion des risques d'entreprise.

### 2.3.2 Quelques références théoriques

#### 2.3.2.1 La séparation des fonctions de propriété et de direction

Le débat théorique sur la gouvernance d'entreprise prit son envol à la fin des années 1920 lorsque Berle et Means (1932) dans leur publication «*The Modern Corporation and Private Property*» attirèrent l'attention sur la séparation croissante de la propriété des entreprises et de leur direction. Tel que mentionné précédemment, l'image de la propriété des entreprises en Amérique du nord s'est grandement modifiée au début du 20<sup>e</sup> siècle passant de la propriété privée à l'entreprise publique. Suite à l'expansion de l'économie et des besoins grandissants de financement des entreprises, la révolution managériale a conduit à une séparation de plus en plus marquée de la propriété et du contrôle. La direction des firmes passa de l'entrepreneur aux gestionnaires professionnels alors que la propriété se dispersa entre les mains de milliers d'actionnaires qui étaient de plus en plus éloignés de la gestion au jour le jour des entreprises.

Comme conséquence de cette séparation, Berle et Means ont fait remarquer que les grandes entreprises, dirigées par des cadres salariés, vivaient un conflit d'intérêt important; le cadre salarié qui possède une faible participation dans la valeur de l'entreprise, serait incité à préférer des mesures qui augmenteraient sa rémunération future plutôt que celles qui favoriseraient la croissance de la valeur de l'entreprise.

### 2.3.2.2 La théorie de l'agence

La séparation des fonctions de propriété et de direction engendre des coûts liés à la divergence potentielle d'intérêt entre propriétaires et dirigeants que l'on formalise grâce à la notion de relation d'agence.

Selon la théorie de l'agence, les dirigeants sont les agents et les actionnaires sont collectivement référés au principal. La théorie des coûts d'agence, telle que proposée par Jensen et Meckling (1976), deviendra la base de la théorie de la gouvernance corporative. S'inspirant des recherches de Ronald Coase sur les coûts de transaction (Coase, 1937) et d'Armen Alchian et Harold Demsetz sur les droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972), Jensen et Meckling définissent la relation d'agence comme un contrat pour lequel le principal engage l'agent afin d'exécuter en son nom une tâche qui implique une délégation de pouvoirs de décision. Dans ce cadre, l'entreprise est vue comme un contrat spécifique entre le principal et l'agent. Cependant les agents, voulant maximiser leur propre utilité, sont susceptibles de profiter des failles de ce contrat à cause de l'incertitude et de la non-observabilité de leur comportement. Selon Jensen et Meckling, le principal peut limiter la divergence d'intérêt avec l'agent en créant des incitatifs pour celui-ci et en encourageant des coûts d'agence.

Compte tenu de ce conflit d'intérêt potentiel, le principal et l'agent doivent structurer une relation contractuelle solide et mettre en place des incitatifs sous forme de compensation monétaire, pour inciter l'agent à faire les choix appropriés. Cette relation contractuelle deviendra donc un des fondements importants du système de gouvernance.

### 2.3.2.3 Les mécanismes internes et externes

Compte tenu du problème causé par la séparation de la propriété et du contrôle qu'ont soulevé les économistes d'Adam Smith à Berle et Means jusqu'à Jensen et Meckling, comment alors expliquer la survie des organisations dans lesquelles la grande majorité des décisions sont prises par des agents qui n'ont pas à subir les effets économiques de leurs décisions? Selon Schleifer et Vishny (1997), l'objectif ultime de la gouvernance d'entreprise est de fournir aux actionnaires une certaine forme d'assurance que les intérêts des dirigeants seront alignés avec leurs intérêts en mettant en place des mécanismes internes et externes incluant: un conseil d'administration structuré efficacement; des contrats d'intéressement et de rémunération sous forme de bonus ou d'options qui incitent à aligner les objectifs des dirigeants sur ceux des actionnaires; la sanction par le droit de vote des actionnaires qui permet de changer l'équipe

dirigeante; et enfin, le marché externe pour le contrôle corporatif (i.e. fusions et acquisitions) lorsque les mécanismes internes pour contrôler l'opportunisme ou la mauvaise gestion des dirigeants sont inefficaces.

Aux éléments mentionnés ci-dessus, nous pourrions certes ajouter d'autres mécanismes internes notamment la séparation des pouvoirs à l'intérieur de l'organisation, les contrôles internes, les vérificateurs internes, et les règles d'éthique que se donnent les entreprises. Parmi les mécanismes externes on peut noter les auditeurs indépendants, les analystes financiers professionnels externes à l'entreprise, les pressions médiatiques, le marché pour l'emploi des gestionnaires et finalement le cadre réglementaire.

#### 2.3.2.4 Les pressions externes

Alors que les théories énoncées jusqu'ici font surtout état de la surveillance interne du processus de gouvernance, d'autres théories, comme la théorie institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie des réseaux, se penchent sur les pressions externes afin de bâtir des relations harmonieuses et d'obtenir les ressources nécessaires dans un environnement dynamique.

Selon Lawrence et Lorsh (1967) et Pfeffer et Salancik (1978) et la théorie de la dépendance des ressources, la gouvernance d'entreprise doit assumer que les organisations possèdent les structures internes qui répondent aux demandes de l'environnement externe. La composition des conseils d'administration est une réponse rationnelle aux conditions de cet environnement externe. En plus de contribuer à réduire les incertitudes entourant l'organisation, les membres du conseil apportent à celle-ci les ressources nécessaires à sa réussite telles que l'expertise, l'accès aux parties prenantes et la légitimité.

Selon les théories institutionnelles et le concept de l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983), l'organisation se conforme aux normes acceptées par leur environnement. Les structures et les processus, selon les théoriciens institutionnels, sont sensibles à leur environnement parce que les organisations doivent être gérées de façon responsable, plaire aux instances externes et éviter les griefs potentiels de négligence si les choses tournent mal.

La gouvernance des réseaux implique les firmes qui fournissent des biens et des services basés sur des contrats ouverts qui doivent s'adapter aux incertitudes de l'environnement pour coordonner et protéger leurs échanges (Jones, Hesterly et Bargotti, 1997). Dans ce contexte, les entreprises doivent créer des interdépendances, des lignes de communication réciproques, un climat de coopération et un flux de ressources entre des entités indépendantes et séparées. Ce genre de gouvernance s'applique particulièrement aux entreprises qui rencontrent des changements technologiques rapides, à l'industrie de la connaissance et aux produits ayant un cycle de vie très court, où la dissémination de l'information

est critique. Les auteurs font valoir que dans des conditions d'hyper compétition, les réponses à l'environnement doivent être rapides et flexibles. Ce genre de gouvernance serait de plus en plus appliqué dans notre monde hypermoderne d'aujourd'hui.

#### 2.3.2.5 La théorie des parties prenantes

Alors que l'entreprise est financée par ses actionnaires, elle dépend aussi de ses relations avec ses employés, clients, fournisseurs, concurrents, groupes d'intérêt, communautés et gouvernements (Edward Freeman 1984). Selon Margaret Blair (1995), c'est le rôle de la direction de l'entreprise de maximiser la richesse de toutes les parties prenantes et non pas uniquement celle de ses actionnaires. Cette approche, même si elle peut paraître parfois en conflit avec la création de valeur pour les actionnaires, deviendra de plus en plus importante avec les pressions sociales. La nouvelle économie se fonde d'avantage sur le capital humain et les actifs qualifiés d'intangibles (brevets, réputation, innovation, service à la clientèle). Dans un monde axé sur les connaissances, la création de valeur dépendra de plus en plus des habiletés et de la contribution des employés et la capacité pour l'organisation de mettre en valeur ces attributs au service de ses clients. Les membres des conseils d'administration devront donc tenir compte de cette réalité dans les pratiques de gouvernance.

Nous avons vu qu'il existe plusieurs théories de gouvernance d'entreprise, mais celle de l'agence semble encore la plus utilisée, du moins dans un contexte nord-américain où les règles de propriété et de financement dominant. Cependant, comme nous l'indiquent les changements sociaux de l'hyper modernité, dominée par l'institutionnalisation de la réflexivité, la gouvernance d'entreprise doit s'adapter. Les gestionnaires et les administrateurs devront déterminer l'allocation des ressources de l'entreprise non plus uniquement en fonction des désirs des actionnaires, eux-mêmes en profonde mutation, mais aussi en fonction de la pression des sociétés dans lesquelles l'entreprise évolue. Le mouvement de contestation Occupy Wall Street que nous avons vu récemment en est un exemple.

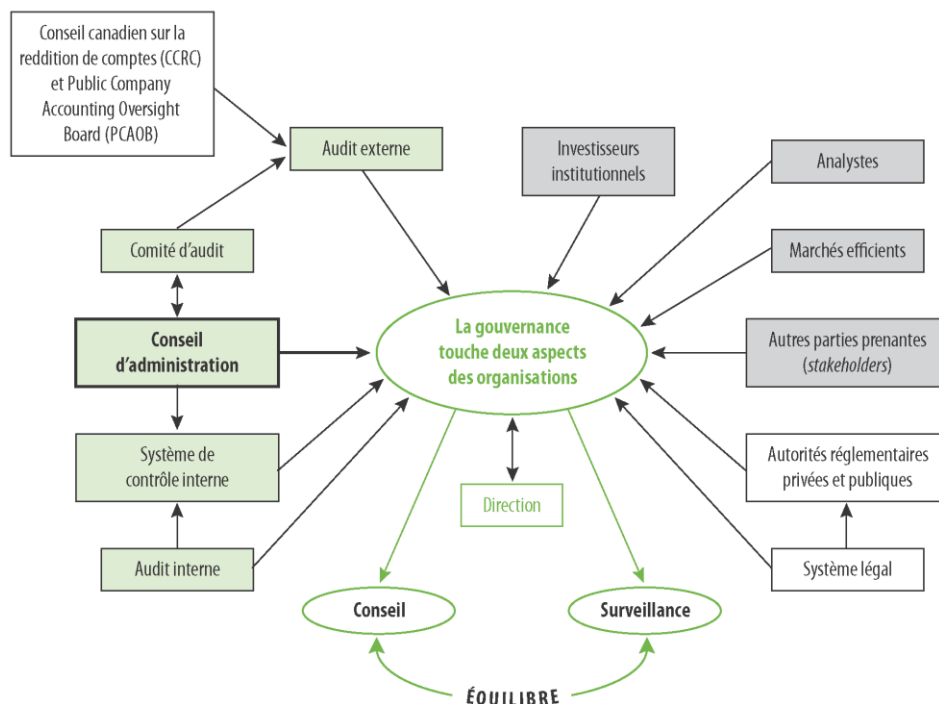
#### 2.3.3 Le cadre réglementaire et les mécanismes de gouvernance

La gouvernance touche plusieurs aspects autant internes qu'externes à l'entreprise. Le *tableau 25* ci-dessous donne une vue d'ensemble du système de gouvernance corporative.

Il y a tout d'abord l'environnement légal qui encadre le fonctionnement des sociétés par rapport aux parties prenantes. Au Québec il s'agit de la Loi sur les compagnies et la Loi canadienne des sociétés par actions (LCSA). Les commissions des valeurs mobilières, suite à l'adoption de la Loi 198, ont joué un rôle important dans l'application des règles de gouvernance. Ainsi en juin 2005, les diverses commissions de valeurs mobilières au Canada ont émis l'instruction générale 58-201 relative aux pratiques de gouvernance des sociétés publiques. Ces lignes directrices, même si elles ne sont pas de nature prescriptive, incluent quand même des recommandations que les membres de conseils ne peuvent ignorer au niveau de l'indépendance des administrateurs et du fonctionnement du conseil

d'administration et de ses comités. L'instruction générale 52-110 quant à elle recommande les pratiques de gouvernance au niveau des comités d'audit.

**Tableau 25: Vue d'ensemble du système de gouvernance corporative**



Source: Labelle et Rousseau, *Réglementation financière, éthique et gouvernance*, dans *Gestion* 32(1) p.40

Les lois des commissions de valeurs mobilières exigent de plus que l'entreprise obtienne un rapport d'un auditeur externe indépendant sur la fiabilité de l'information financière en obtenant une opinion de ceux-ci que les états financiers représentent une image fidèle de la situation financière, des résultats et des flux de trésorerie de l'entreprise. Le travail des auditeurs est de plus encadré par des normes de vérifications généralement reconnues et doivent certifier que les normes comptables généralement reconnues ont été respectées. De plus, depuis 2003, le travail des auditeurs externes au Canada est supervisé par le conseil canadien sur la reddition de comptes afin de promouvoir une haute qualité d'exécution des vérifications externes.

En plus des lois et règlements, l'environnement externe de gouvernance inclue les investisseurs institutionnels, qui sont de plus en plus actifs depuis la montée du mouvement d'activismes des années 1990, le marché pour le contrôle corporatif (*voir section 2.3.1*), les analystes financiers, les agences de notation du crédit et les autres parties prenantes telles que les employés, les clients, les fournisseurs, les groupes d'intérêts et les communautés. D'autres organismes externes à l'entreprise prônent aussi les bonnes pratiques de gouvernance comme l'Institut des administrateurs de sociétés, la Coalition



canadienne pour une bonne gouvernance et l'Institut pour la gouvernance des organisations publiques et privées au Canada.

Cependant le mécanisme de gouvernance principal pour les sociétés par actions demeure son conseil d'administration et ses divers comités. C'est le conseil d'administration qui doit superviser l'ensemble des décisions prises par la direction d'une entreprise afin d'éviter les problèmes d'agence tels qu'énoncés par Jensen et Meckling. La section suivante traite en détail du rôle et des responsabilités des administrateurs.

#### 2.3.4 Le conseil d'administration, son rôle et ses responsabilités

La Common Law, le Code civil du Québec et les lois relatives aux sociétés par actions imposent aux administrateurs un certain nombre d'obligations. La première obligation est *«d'éviter les situations de conflit et agir avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la société»* (LCSA, alinéa 122(1)(a)). L'administrateur doit aussi agir *«avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve dans de pareilles circonstances, une personne prudente»* (LCSA, alinéa 122(1)(b)). En vertu de la LCSA, les administrateurs sont légalement responsables de l'émission d'actions en contrepartie d'une valeur raisonnable, du rachat d'actions, du versement de dividendes, des transactions d'initiés, des dettes impayées envers les employés, de l'approbation des états financiers, du paiement des retenues à la source, de la TPS et des taxes sur la vente au détail, des infractions environnementales etc.. Dans l'exercice de leurs fonctions, les administrateurs peuvent se fier aux registres de l'organisation et autres rapports, opinions et représentations de la direction à moins qu'ils n'aient une raison de croire que ces informations sont trompeuses.

L'instruction générale 58-201 relative à la gouvernance (2005) prévoit que le conseil d'administration et ses membres sont responsables de:

- s'assurer de l'intégrité du chef de la direction et des autres membres de la haute direction
- d'adopter un processus de planification stratégique et de le réviser périodiquement
- de définir les principaux risques de l'entreprise et veiller à la mise en œuvre des systèmes appropriés de gestion de ces risques
- de planifier la relève
- d'adopter une politique de communication externe
- d'assurer la surveillance des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion
- d'élaborer la vision de l'entreprise en matière de gouvernance
- de veiller à l'implantation et du respect du code d'éthique

De plus, à travers ses différents comités, le conseil doit recruter et évaluer les administrateurs, établir la rémunération des dirigeants et s'assurer de la qualité de l'information financière.

L'Institut Canadien des Comptables Agréés a fait l'inventaire des qualités que devraient posséder les administrateurs. En plus de leurs compétences d'affaires, les administrateurs doivent posséder les qualités personnelles suivantes : intégrité, jugement, perspective, volonté d'apprendre, capacité d'exposer leurs opinions, volonté et capacité d'écouter, capacité de poser des questions, souplesse et fiabilité (Lindsay, 2005).

Bien que la gestion régulière de l'entreprise soit déléguée aux dirigeants, le conseil doit adopter des politiques pour assurer la surveillance des actes des dirigeants car la responsabilité ultime des décisions corporatives appartient au conseil d'administration. Mais la surveillance du conseil ne doit pas se limiter aux dirigeants. Ainsi, dans une société dont le contrôle est entre les mains d'actionnaires majoritaires, que ce soit au niveau du contrôle de la propriété ou des droits de vote, le conseil doit s'assurer que les intérêts des actionnaires minoritaires soient protégés du risque d'appropriation par les actionnaires majoritaires (Bebchuck et al. 2000). De plus, le conseil est aussi redevable envers les autres parties prenantes et s'assurer de la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 2.3.5 Les critiques du modèle traditionnel de gouvernance corporative

En faisant un bref survol historique des événements qui ont façonné les pratiques de gouvernance actuelles, on se rend bien compte que la réglementation à elle seule ne peut parvenir à enrayer les abus. Malgré des efforts de réglementation sans précédent avec l'avènement de la loi Sarbanes-Oxley, le système de gouvernance n'a pas été en mesure d'éviter le gâchis financier de 2008-2009 et ce, six ans seulement après l'entrée en vigueur des nouvelles règles. Citant un article paru en février 2009 dans le Magazine Forces, Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu expliquent ainsi les failles des mécanismes de gouvernance pour expliquer la crise financière de 2008-2009: *«Aucun conseil d'administration ne peut en savoir plus que les membres de la direction. Tout conseil d'administration doit compter sur les <sentinelles des marchés> pour faire son travail : les auditeurs externes, les commissions de valeurs mobilières, les agences de notation du crédit, les conseillers juridiques, les conseillers en rémunération des cadres et dirigeants, les organismes de réglementation et ainsi de suite. Tout maillon faible dans cette chaîne de responsabilités peut mettre le système en péril si la faiblesse du maillon n'est pas détectée à temps et prestement corrigée.»*

Dans le cas de la crise financière de 2008-2009, plusieurs maillons de cette chaîne de responsabilités ont flanché en même temps: les agences de notation du crédit qui ont mal évalué les risques des produits financiers structurés (i.e. les arrangements visant la mise en marché des hypothèques à risque), les gouvernements qui ont refusé de resserrer les règles des produits dérivés (credit derivative swaps), les conseillers en rémunération qui ont conçu et recommandé aux conseils d'administration des programmes de bonification périlleux et les modèles de mesure des risques, calibrés sur le passé, qui n'ont pas été en mesure de prévoir les effets de nouvelles structures d'ingénierie financière. Aussi les conseils d'administration, souvent formés de personnes aux compétences et expériences variables, ne

peuvent pas se substituer à l'expertise de ce qu'Allaire et Firsirotu qualifient de "sentinelles des marchés".

Afin de remplir leurs responsabilités fiduciaires, les membres des conseils d'administration doivent bien comprendre et maîtriser les éléments stratégiques de leur organisation. Cette compréhension de la stratégie corporative est donc essentielle afin que les administrateurs remplissent leur rôle de protéger les intérêts des actionnaires (Kerr et Werther, 2008). Mais en plus de ce rôle de surveillance, les administrateurs, de par leur expérience et leur expertise, se doivent aussi de conseiller la direction. Un des obstacles majeurs à l'exercice de la responsabilité d'administrateur provient de cette tension entre le rôle de conseiller et de chien de garde. Les critiques fréquentes à l'égard des conseils d'administration sont que ses membres sont perçus souvent comme étant trop près de la direction. D'un côté ils se doivent d'être un conseiller respecté par la direction et d'un autre côté un surveillant, dans certaines circonstances même un adversaire du management, afin d'exercer leur responsabilités de fiduciaires envers les actionnaires. Alors que l'on voudrait que les membres du conseil puissent prévoir les incertitudes en soulevant régulièrement les risques auxquels la direction pourrait exposer l'organisation, une pratique trop agressive en ce sens pourrait paralyser l'esprit entrepreneurial et mettre un frein aux projets d'innovation.

Dans leur publication *Inside the Boardroom*, les auteurs Richard Leblanc et James Gillies tentent d'établir une relation entre une saine gouvernance corporative telle que suggérée par les organismes réglementaires et la performance des organisations. Les recherches académiques en ce domaine jusqu'à la parution de ce livre ont été surtout basées sur l'information obtenue des rapports annuels, des documents déposés auprès des autorités réglementaires et les documents publiés émis par les entreprises. Pour supporter leurs recherches, les auteurs *d'Inside the Boardroom* ont obtenu des informations sur une période de 5 ans directement auprès de 194 administrateurs de sociétés, soit par l'observation directe dans les réunions de conseils d'administration ou de leurs comités, ou par des entrevues individuelles.

Les auteurs concluent que l'application des règles de gouvernance suggérées par les organismes de réglementation ne s'est pas traduite nécessairement par une meilleure performance des entreprises. La performance de l'entreprise au niveau de la gouvernance corporative est plutôt fonction de la composition du conseil, des compétences des administrateurs, de leurs connaissances, de leurs comportements et de leur niveau d'implication dans l'entreprise.

Selon les auteurs, le conseil d'administration a tous les pouvoirs nécessaires pour influencer la performance d'une entreprise. Ils ont la responsabilité de choisir les dirigeants, de leur déléguer des responsabilités spécifiques et de superviser la direction stratégique et l'établissement d'objectifs de

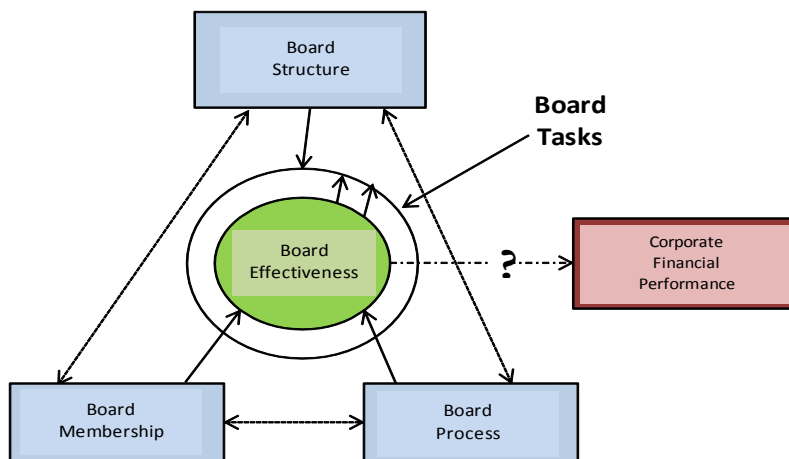
l'organisation. Le conseil, selon la loi, est le centre de décision de l'entreprise. Si les administrateurs, agissant collectivement prennent les bonnes décisions, l'entreprise pourra prospérer. Conséquemment, en observant le processus de décision du conseil d'administration, on pourrait comprendre pourquoi certaines entreprises réussissent et d'autres pas.

Cependant, comme je l'ai indiqué dans le survol historique de la gouvernance à la *section 2.3.1*, même si les administrateurs avaient légalement le pouvoir de décider des grandes orientations des entreprises, en pratique rarement ils exerçaient de fait ce pouvoir. Très souvent les membres du conseil étaient choisis par le management et comme résultat, les conseils étaient dirigés par le management et non pas l'inverse. Et comme le management contrôlait «de facto» les membres du conseil, les dirigeants étaient en mesure de diriger l'organisation selon leurs propres intérêts plutôt que dans les intérêts des actionnaires. Ainsi, bien qu'ils fussent légalement responsables pour le pilotage de l'entreprise, ils n'avaient en fait que très peu à dire sur ses opérations.

La montée en flèche des exigences récentes imposées au conseil par les organismes de réglementations ont même fait que les administrateurs sont souvent plus préoccupés par leurs obligations statutaires que par la bonne gestion de leur organisation. Selon Leblanc et Gillies, les conseils aujourd'hui sont très impliqués dans les activités de surveillance tels que l'approbation des résultats financiers et les règles de divulgation, mais ils sont sous-utilisés dans le développement et la revue de la stratégie corporative. Selon eux, dans plusieurs cas, les administrateurs sont tenus à l'écart de l'une des activités les plus importantes, sinon la plus importante de la vie corporative, soit celle de s'assurer que leur entreprise poursuive une stratégie qui procurera aux actionnaires le meilleur rendement possible tout en s'assurant que l'organisation soit en mesure de bien servir ses clients et de procurer des emplois de qualité tout en agissant en citoyen responsable dans leur communauté. Les changements à la réglementation ont amené les conseils d'administration à changer leur structure; par exemple en augmentant le nombre de membres indépendants face à la direction, en exigeant que certains membres agissant sur les comités d'audit possèdent une plus grande expertise financière et en proposant une plus grande diversité (sexe, culture, race, etc.). Du coup, ces critères ont dans plusieurs cas pris le dessus sur les connaissances de l'environnement et les compétences des membres du conseil. Or selon les observations de Leblanc et Gillies, ces changements n'ont pas contribué à créer plus de valeur économique pour les actionnaires.

Selon les auteurs, un conseil d'administration efficace doit dépendre de trois facteurs: 1) la structure du conseil 2) la composition du conseil et 3) les processus utilisés par le conseil pour prendre les bonnes décisions ( *tableau 26*).

**Tableau 26: Modèle de Leblanc et Gillies**



Source: Tiré de Leblanc et Gillies, *Inside the Boardroom*, p.88

Au niveau de la structure, le conseil doit pouvoir compter sur des administrateurs indépendants, être composé d'un nombre de membres appropriés et posséder un leadership fort comme le prévoient les bonnes règles de gouvernance. Mais le conseil doit aussi être composé de gens qui possèdent les compétences pour apporter des solutions aux problèmes spécifiques auxquels fait face l'organisation et qui peuvent bien travailler ensemble pour prendre les bonnes décisions. Sans cet équilibre, il est difficile d'avoir le degré d'interaction souhaité entre les membres et avec la direction pour que les processus soient efficaces en termes de prise de décision. Dans cette optique, les auteurs ont catégorisé les comportements et attitudes typiques des administrateurs sur plusieurs points de vue par exemple ceux qui cherchent un consensus et ceux qui sont des agents de changement en posant des questions difficiles. Ils ont conclu que non seulement l'ensemble des compétences étaient souhaitable mais aussi la diversité des points de vue et des caractères.

Finalement, les auteurs concluent que pour être efficace un conseil doit posséder les quatre caractéristiques suivantes: être composés d'administrateurs compétents, ayant l'attitude appropriée, qui démontrent un haut degré de responsabilités et qui sont capables de reconnaître et développer avec le management une stratégie appropriée pour l'entreprise (modèle CBSR en anglais pour *Competence, Behavior, Strategy and Responsibility*).

À la lecture de *Les perspectives de management (Déry 2010)*, le management traditionnel est critiqué par les théoriciens du management contemporain, autant par les tenants du management technique, qui le perçoivent comme inadapté aux exigences du temps présent, que par les promoteurs du management social, qui leur reprochent sa conception autoritaire et paternaliste des relations humaines. On pourrait faire ici un parallèle avec les trois écoles de pensées que soulèvent Allaire et Firsirotu (2010) envers le rôle de l'administrateur. Ces trois écoles de pensée sont représentées par:

- 1) L'école du gros bon sens
- 2) L'école des fiduciaires pointilleux
- 3) L'école héroïque

Selon ces auteurs, l'école du gros bon sens veut que les administrateurs aient pour tâche de choisir des dirigeants compétents et intègres et les laissent diriger. Ainsi le conseil d'administration réagirait en bon père de famille, les intérêts de l'entreprise et de ses dirigeants étant naturellement en harmonie, les risques de dérapages sont négligeables. Ce modèle, conforme à la théorie de l'intendance, se fonde en grande partie sur la loyauté réciproque entre l'entreprise et son personnel, la socialisation interne aux valeurs et à la culture de l'entreprise et une certaine sécurité d'emploi pour les cadres et les dirigeants. Dans ce contexte, le conseil n'est qu'une partie prenante parmi d'autres, les comportements nocifs, les dérapages et les malversations comptables y étant hautement improbables. Tout comme les théoriciens du management social qui reprochent au management traditionnel d'avoir fait son temps et de nier la richesse et la complexité des humains, les auteurs Allaire et Firsirotu affirment que le modèle d'entreprise calqué sur le gros bon sens s'est estompé graduellement. Sous l'influence des marchés financiers, du marché du talent où les vedettes se paient cher, l'émergence de nouvelles technologies et la mise en place d'un cadre réglementaire plus élaboré, l'école du gros bon sens a laissé sa place à l'école des fiduciaires pointilleux.

À l'instar du management technique qui se fonde sur les processus administratifs de planification, d'organisation, de direction et de contrôle, les maîtres à penser de l'école des fiduciaires pointilleux ont formulé un code de la bonne gouvernance. Le bon administrateur doit faire preuve de vigilance dans l'application des règles et s'assurer de protéger son indépendance face à la direction. Ces administrateurs de plus en plus stricts, n'agissent pas comme conseillers de la direction, s'assurent que les dirigeants respectent à la lettre les règles de divulgation, analysent le bien fondé des conditions d'emploi et de rémunération du PDG, effectuent rigoureusement le suivi des principaux risques affectant l'organisation, évaluent l'indépendance et le travail de l'auditeur externe et s'assurent du respect intégral du code d'éthique de l'entreprise.

Mais de la même façon que le management technique doit refonder les processus classiques de gestion vers un management de connaissances, les conseils d'administration doivent mettre l'emphase sur un enjeu encore plus important de la bonne gouvernance, soit la légitimité et la crédibilité des administrateurs. Comme le préconisent Leblanc et Gillies, on doit chercher à améliorer les façons de choisir et de former les administrateurs afin d'établir le type d'expérience et d'expertise que l'on souhaite obtenir du conseil. On s'aperçoit de plus en plus qu'une gouvernance légaliste et pointilleuse n'aurait pas nécessairement empêché les scandales financiers mais pouvait cependant freiner la croissance et l'esprit d'innovation des entreprises. Malgré ce mouvement positif de la part des conseils d'administration pour une plus grande connaissance, l'asymétrie des compétences et de l'information entre les administrateurs et les dirigeants demeure un obstacle majeur.

Toujours selon Allaire et Firsirotu, la troisième école de pensée en termes de rôle des administrateurs est celle de l'école héroïque. Celle-ci est calquée sur les entreprises privatisées par des fonds d'investissement spécialisés à la KKR, Blackstone et Bain Capital. Dans ces entreprises, les administrateurs investissent massivement temps et énergies pour comprendre à fond l'entreprise et ainsi devenir crédibles aux yeux de la direction. Cet investissement en temps et effort vise à réduire l'asymétrie de connaissances mentionnée précédemment et aider les dirigeants à prendre des décisions stratégiques, donner à la direction des orientations claires et établir des programmes de rémunération qui encouragent la performance économique réelle. Selon les auteurs, un engagement similaire serait nécessaire de la part d'administrateurs d'entreprises cotées en bourse. Un tel comportement est cependant rare dans l'environnement actuel, d'où la qualification d'héroïque.

Tout comme l'ont fait Leblanc et Gillies, Allaire et Firsirotu proposent un modèle pragmatique fondé sur les quatre «C» de la gouvernance d'entreprise soient: *compétence*, *caractère*, *climat* et *compensation*. Par *compétence*, ils insistent sur une connaissance approfondie des enjeux économiques et stratégiques de l'entreprise et un accès à l'information pertinente. Pour le *caractère*, les conseils doivent compter sur des individus qui ne sont pas intimidés par les règles de conformité et qui favorisent les échanges nets et candides. En termes de *climat*, les membres du conseil doivent créer un climat favorable aux discussions de fond des enjeux de la société. Finalement, l'aspect *compensation* se réfère à un système de rémunération pour les dirigeants ainsi que pour les administrateurs qui soit efficace pour créer de la valeur véritable pour l'entreprise et ses actionnaires.

Sous cette forme idéale de gouvernance, il manque encore des aspects de l'approche préconisée par le management social. Bien que la gouvernance d'entreprise prône l'éthique en affaires, l'objectif de ces règles reste encore de nature fondamentalement utilitariste et marchande. Au niveau pragmatique, les devoirs fiduciaires des administrateurs sous leur forme actuelle semblent incompatibles avec l'idée de faire place à l'humanisme comme fondement aux pratiques des conseils d'administration. Les conseils

d'aujourd'hui ne peuvent cependant pas nier les courants sociaux qui dénoncent les abus du libéralisme économique au niveau de l'environnement, du commerce équitable et du développement durable, si ce n'est qu'au minimum pour protéger la réputation de l'entreprise auprès de ses clients, ses employés et autres parties prenantes. À titre d'exemple, Ceres, une coalition d'investisseurs et de groupes environnementaux fondée en 1989, s'est donné comme mission d'intégrer le développement durable dans les marchés financiers. Selon cette organisation, les investisseurs ont enregistré auprès des entreprises plus de 40 demandes visant les changements climatiques durant l'année financière 2007. Ces résolutions exigeaient entre-autres une amélioration de la divulgation d'information sur les mesures visant à réduire les effets de serre par les entreprises. Ces demandes provenaient de régimes de retraite, de fondations et autres investisseurs institutionnels. Est-ce le début d'un mouvement social qui, tout comme le mouvement d'activisme des actionnaires des années 1980, aura une influence marquante sur les pratiques de gouvernance d'entreprise?

Dans cet environnement en mutation, les entreprises doivent réaliser que le «*business as usual*» est de moins en moins une option viable et que les stratégies traditionnelles de croissance, de réduction des coûts, d'innovation et de différenciation sont sujettes à examen par toutes les parties prenantes. Les entreprises qui acceptent et prennent avantage de cette nouvelle réalité pourront réaliser qu'être un bon citoyen corporatif peut procurer un avantage stratégique et assurer le succès de l'organisation.

#### 2.4 La surveillance des risques par le conseil d'administration

Maintenant que nous avons élaboré les notions de contrôle interne, de gestions des risques et de gouvernance, abordons maintenant le sujet spécifique de ma question de recherche, soit la surveillance des risques par les conseils d'administration. Nous avons vu que les commissions de valeurs mobilières canadiennes recommandent à l'intérieur des règles de gouvernance que les conseils d'administration définissent les principaux risques de l'entreprise et veillent à la mise en œuvre des systèmes appropriés pour la gestion de ces risques. Nous avons vu aussi que même si la gestion de l'entreprise est déléguée aux dirigeants, le conseil doit adopter des politiques pour surveiller les actes des dirigeants car les membres du conseil sont ultimement responsables des décisions corporatives.

Il est clair que c'est la direction qui doit mettre en place les processus d'identification, d'évaluation, de contrôle et de suivis des risques comme nous l'avons vu au deuxième chapitre de ce document. Cependant, le conseil a le devoir de s'assurer que toutes les précautions nécessaires ont été prises par la direction et que celles-ci se sont dotées d'un processus de gestion des risques d'entreprise efficace. C'est cette responsabilité que l'on qualifie de surveillance des risques (*Risk Oversight* en anglais). Dans cette section de mon mémoire, je ferai d'abord un survol de la littérature sur la surveillance des risques par le conseil. J'expliquerai ensuite le cadre conceptuel proposé par l'ICCA, maintenant CPA Canada, sur ce sujet et je terminerai en faisant le lien avec les notions de contrôle interne que nous avons vu précédemment.



#### 2.4.1 Survol de la littérature

Malgré que plusieurs organisations professionnelles, consultants et organismes de gouvernance aient publié de nombreuses recherches sur le sujet de la surveillance des risques par les conseils d'administration, il y a encore à ce jour très peu de publications scientifiques et académiques sur ce sujet précis. Ce survol de la littérature, à partir des publications sur internet et dans les bases de données de la bibliothèque de HEC Montréal, bien qu'il ne prétende pas être exhaustif, donnera un aperçu des publications sur le sujet. Les problématiques soulevées dans quelques-unes de ces publications y seront résumées et je donnerai les grandes lignes de certaines enquêtes effectuées sur le sujet.

D'abord le Conference Board a publié un certain nombre d'articles qui traitent de l'adoption par les conseils d'administration canadiens de pratiques de surveillance. L'organisme conclue en 2011 que les organisations qui profitent d'un environnement technique supérieur adopteront des pratiques de gouvernance des risques visant l'efficacité et l'efficience. Pour les entreprises où l'environnement institutionnel domine, par exemple les institutions financières, c'est le principe de légitimité qui pousse les conseils à adopter l'approche de surveillance des risques. L'attitude du conseil est aussi influencée par la taille, les ressources et la complexité des organisations. Dans un autre rapport du *Conference Board* publié en 2007, cette fois-ci aux États-Unis, l'organisme constate que malgré le consensus des conseils sur la valeur stratégique de promouvoir les discussions sur les risques, plusieurs administrateurs questionnent le rapport coût/bénéfice d'instaurer une infrastructure complexe pour adresser l'ensemble des risques. Enfin, une autre étude auprès d'administrateurs d'entreprises américaines faite entre 2005 et 2006 conclue que les conseils d'administration des grandes entreprises évoluent en matière de risques en délaissant progressivement les modèles de contrôles internes pour adopter un cadre plus élaboré et mieux intégré de surveillance du processus de GRE.

L'AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), a aussi publié une série d'articles sur le rôle des conseils. En juillet 2010, l'institut affirmait que suite à la déconfiture des marchés financiers, la pression s'est intensifiée pour que les conseils s'impliquent d'avantage au niveau de la surveillance des risques et forcent la direction à adopter une approche holistique dans la gestion de leurs risques. Dans la plupart des cas cependant, les conseils délèguent encore le processus de surveillance à leur comité d'audit déjà surchargé.

Les grands bureaux de comptables ont eux aussi beaucoup publié sur la notion de surveillance des conseils. Ainsi en 2009, Deloitte a publié un guide à l'intention des administrateurs de sociétés intitulé «*Risk Intelligent Governance: A practical guide for boards*». Ce guide définit le rôle du conseil en matière de surveillance, encourage une culture d'intelligence du risque, indique comment incorporer la notion de risque à l'intérieur de la stratégie, aide à définir l'appétit au risque et explique comment

exécuter et évaluer le processus de gouvernance face au risque. Deloitte a aussi analysé les documents déposés auprès de la SEC (Proxy disclosure) par les entreprises formant le S&P 500 afin d'identifier les modifications apportées aux pratiques de surveillance suite à l'adoption des nouvelles règles de divulgation par la SEC en février 2010. Cette étude a démontré que les conseils des entreprises américaines ont augmenté de façon importante l'attention portée aux pratiques de surveillance, que plusieurs entreprises, surtout les services financiers, ont créé un comité spécifique de risque au niveau du conseil, que le conseil étudie d'avantage les pratiques de rémunération des dirigeants face aux risques et que les membres du conseil s'intéressent d'avantage à la notion d'appétit face au risque.

Dans un article de l'association américaine des administrateurs (*National Association of Corporate Directors – NACD*), l'organisme a précisé en décembre 2009 le rôle du conseil et de ses comités. Pour le NACD, le conseil dans son ensemble devrait se concentrer sur les implications principales de la direction stratégique et demander à ses comités de se concentrer sur les éléments de risque spécifiques. En prenant cette approche, le conseil doit créer un dialogue autour de trois éléments critiques: la tolérance, l'accumulation et les hypothèses sous-jacentes des risques dans la stratégie adoptée par la direction.

COSO a aussi publié un certain nombre d'articles sur les processus que devraient adopter les conseils. En 2009, COSO a publié «*Effective Enterprise Risk Oversight: The Role of the Board of Directors*» où l'on indique que le conseil se doit de bien comprendre la philosophie de l'entreprise en matière de risque, il doit déterminer son degré d'appétit face au risque, réviser le portefeuille de risque sur une base régulière en considérant l'appétit face au risque et que la direction réponde de façon appropriée aux risques jugés les plus significatifs. COSO a aussi conduit une enquête auprès de 200 administrateurs et a émis en 2010 un rapport «*Board Risk Oversight: A progress Report*» qui identifie comment les conseils s'acquittent dans les faits de leurs responsabilités de surveillance des risques. Les conclusions de ce rapport indiquent les points suivants:

- On peut améliorer la robustesse du processus de surveillance des risques,
- l'information sur le risque au conseil devrait être étendue,
- le dialogue face au risque peut être plus élaboré,
- le processus de pilotage peut être renforcé,
- les organisations peuvent faire mieux pour expliquer au conseil quels sont les risques les plus significatifs,
- les conseils devraient mieux encadrer le processus de suivi et le faire plus fréquemment et
- il subsiste certains obstacles à une meilleure surveillance du risque dont: des besoins plus urgents de la part des entreprises, la difficulté de mesurer la valeur ajoutée du processus, le manque de compréhension par le conseil, la perception que la surveillance est trop axée sur les besoins de conformité et l'incapacité de s'entendre sur une philosophie commune du risque.

Parmi les rares recherches académiques sur le sujet, un article dans *International Studies of Management and Organizations* en 2008 a été publié par Coral Ingley (Université d'Auckland) et Nicky van der Walt (Université de Wollongong à Dubaï) sur la gestion du risque et l'efficacité du conseil. Cette étude, basée sur des groupes de discussion et sur une enquête auprès de 420 administrateurs faisant partie de l'institut des administrateurs de Nouvelle Zélande, a révélé que les membres de conseils se sentent incapables d'influencer de façon significative le profil de risque de leur entreprise, ceci selon les auteurs étant dû à l'architecture de leur processus de gouvernance. L'étude indique donc qu'il y a un écart considérable entre les pratiques recommandées et les pratiques actuelles des conseils. Selon les auteurs, cet écart est dû à la perception des administrateurs que la gestion du risque est du domaine des opérations, donc la responsabilité exclusive du management.

Dans un autre article académique, Marc Moore (2010) examine les récentes réformes législatives au Royaume-Uni. Il en conclue que les contrôles internes au niveau des risques sont en train de se modifier et la surveillance des risques se fait au niveau de ceux qui sont au cœur du modèle d'affaires des entreprises et qui souvent déterminent leur survie. Les conseils d'administration au Royaume-Uni évoluent donc dans un environnement où la modération des risques et la viabilité à long terme sont des questions d'ordre public.

Finalement pour conclure cette revue de la littérature, on peut citer l'ICCA qui s'est doté d'un comité spécifique, le CSRG (*Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance*) pour aider les administrateurs à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance de la gestion des risques. Dans le document publié en 2006, «*20 Questions que les administrateurs devraient se poser sur les risques*», l'ICCA a énuméré une série de questions à poser aux membres de la direction pour que les administrateurs puissent s'acquitter de leurs responsabilités de supervision des risques. Ces questions portent sur 4 éléments: 1) la planification stratégique et le risque, comment identifier, analyser et évaluer les risques d'affaires et les opportunités; 2) le processus de gestion des risques, comment élaborer et exécuter les stratégies pour gérer les risques; 3) la surveillance et rapports à fournir, mettre en place un processus pour suivre et communiquer au conseil les risques; et 4) l'efficacité du conseil au niveau du processus de surveillance des risques. Pour chacune des 20 questions, l'ICCA fournit le détail justifiant ces questions et les objectifs sous-jacents de la gestion des risques. Le document fournit aussi pour chacune des questions des recommandations quant aux meilleures pratiques en gestion de risques. Enfin, le document qui à mon sens est le plus pertinent pour ma recherche est une publication de l'ICCA par John E. Caldwell intitulée *Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration* que j'analyse en détail dans la prochaine section.

#### 2.4.2 Le cadre conceptuel de l'institut canadien des comptables agréés

Le conseil sur la surveillance des risques et de la gouvernance de l'ICCA a publié en décembre 2010 un exposé-sondage et un appel à commentaires intitulé «*Cadre de surveillance du risque d'entreprise à l'intention des conseils d'administration.*» Suite à cet exposé sondage, un document définitif a été publié en 2012. Il s'agit d'un document élaboré (plus de 90 pages) destiné à fournir aux membres de conseils d'administration une approche pratique de la surveillance des risques. Ce cadre conceptuel prévoit un processus en neuf étapes pour aider les conseils à mieux identifier et traiter les risques cruciaux des entreprises ainsi qu'à améliorer la compréhension de l'inter connectivité des risques et des inconvénients pouvant découler de l'occurrence simultanée d'événements défavorables.

Contrairement aux autres responsabilités propres aux conseils et aux comités, comme la surveillance de l'information financière, l'ICCA indique dans le document qu'il n'existe pas de normes en matière de surveillance des risques et qu'il y a peu de sources faisant autorité sur lesquelles les conseils peuvent compter. Le cadre conceptuel vise donc à corriger ces lacunes. Ce document indique qu'il n'incombe pas aux conseils d'administration d'identifier, d'analyser et d'atténuer les risques qui se posent à l'entreprise car cette responsabilité relève de l'équipe de direction. Les membres du conseil doivent plutôt surveiller les systèmes et les processus de gestion des risques mis en place par la direction tout en examinant sur une base continue les résultats et la planification connexes. Ainsi l'ICCA prône un plus grand leadership de la part des membres du conseil pour:

- améliorer la connaissance et la compréhension que les administrateurs ont des risques auxquels fait face leur entreprise
- déterminer le niveau de tolérance et la propension des dirigeants à prendre des risques
- structurer et organiser le conseil aux fins du traitement des risques et guider la direction en matière de gestion des risques d'entreprise
- comprendre l'interrelation et l'interdépendance des risques et l'effet multiplicateur potentiel de l'occurrence simultanée d'événements défavorables
- établir la communication de l'information adéquate en temps opportun entre le conseil et la direction
- évaluer le rendement et la rémunération de la direction

Afin de répondre à ces préoccupations, l'ICCA propose donc un cadre de surveillance en neuf étapes illustrées au *tableau 27*:

**Tableau 27: Les étapes du cadre de surveillance de l'ICCA**



*Source: ICCA – Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration*

#### I. Définition du contexte

*Compréhension des conditions dans lesquelles l'entreprise mène ses activités à l'interne, à l'externe et sur le plan de la gestion des risques.*

Cette étape exige du conseil une bonne compréhension du contexte macro-économique, de la situation géopolitique, de la concurrence et de la taille, nature et caractéristiques particulières du secteur d'activités et de la clientèle de l'entreprise.

#### II. Identification des risques

*Action de consigner tout ce qui constitue une menace importante pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.*

Le cadre de surveillance propose aux membres du conseil de participer avec la direction à l'identification des risques autant externes qu'interne. *Le tableau 28* indique les catégories de risques proposés par l'ICCA.

**Tableau 28: Les types de risques selon l'ICCA**



*Source: ICCA – Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration*

### III. Analyse des conséquences

*Quantification de l'incidence du risque et de sa probabilité de matérialisation.*

À cette étape, il s'agit pour le conseil d'apprécier l'importance relative potentielle de chaque risque (gravité de son exposition) et la distribution de probabilités quant aux conséquences des risques identifiés.

### IV. Analyse d'inter-connectivité

*Regroupement des risques, compréhension de leurs interrelations et interdépendances ainsi que de l'effet multiplicateur de leur occurrence simultanée.*

Le *tableau 29* illustre par un exemple l'effet potentiel de l'occurrence simultanée de plusieurs risques sur une entreprise. Bien qu'il existe un nombre illimité de permutations possibles entre les différents risques, l'ICCA suggère de se limiter sur l'effet combiné des risques classés dans les catégories à gravité élevée.

**Tableau 29: Inter-connectivité des risques**



*Source: ICCA – Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration*

#### V. Nouvelle analyse des conséquences

*Nouvelle quantification et, si possible, établissement des distributions de probabilités des conséquences des risques inter reliés.*

À ce stade de l'analyse du conseil, le cadre de surveillance suggère qu'une nouvelle analyse soit faite afin de s'assurer que certains risques qui, pris individuellement ne menacent pas la survie de l'entreprise, mais deviennent des risques sérieux lorsqu'ils surviennent simultanément.

## VI. Établissement des priorités

*Détermination de l'ordre d'importance des risques.*

Après avoir terminé l'étape de l'identification des risques, le conseil avec la direction doit classer les risques les plus importants selon leur gravité et la probabilité qu'ils se matérialisent. Le cadre de référence suggère alors de limiter les étapes subséquentes aux cinq à six risques les plus critiques.

## VII. Appréciation de la tolérance au risque

*Détermination de la capacité de l'entité à faire face aux conséquences potentielles des risques et de sa propension au risque.*

La tolérance au risque d'une entreprise est fonction de sa capacité à résister aux conséquences défavorables. L'ICCA suggère à cette étape de revoir la structure de capital de l'entreprise afin de déterminer si celle-ci peut être maintenue dans des cas où des risques importants se matérialisent

## VIII. Stratégie de réponse

*Élaboration de plans visant à éviter, à réduire ou à contrôler les risques, à les partager ou à s'assurer contre eux, à les accepter ou, dans certains cas, à les éliminer.*

Les conseils d'administration doivent alors examiner avec la direction la pertinence et l'efficacité des mesures mises en place pour faire face aux risques prioritaires. L'atténuation des risques peut prendre diverses formes comme nous l'avons vu à la *section 2.2.5.4*.

## IX. Suivi

*Évaluation et suivi continus du contexte des risques et des résultats des stratégies de gestion de ces risques.*

Le conseil doit alors s'assurer que des changements dans le contexte interne ou externe de l'entreprise soient évalués pour déterminer si la stratégie de réponse est toujours efficace. À cet égard, les contrôles interactifs proposés par Simons pourraient servir de signaux d'alerte permettant au conseil de juger de l'évolution des risques critiques.

Bien que ce cadre de référence fournisse aux membres de conseils d'administration une approche structurée de surveillance des risques, il faut aussi l'adapter aux contextes spécifiques de chaque entreprise. Par exemple, les entreprises de moindre envergure n'ayant pas les ressources nécessaires pour appliquer toutes les recommandations de l'ICCA contenues dans ce cadre théorique devront ajuster cet exercice selon leurs moyens. À cet égard, l'ICCA envisage la possibilité de publier un guide pour les



plus petites entreprises. Mais comme le souligne l'auteur du document, le succès de cette démarche est directement relié au leadership du conseil et du support inconditionnel du chef de la direction envers le processus choisi.

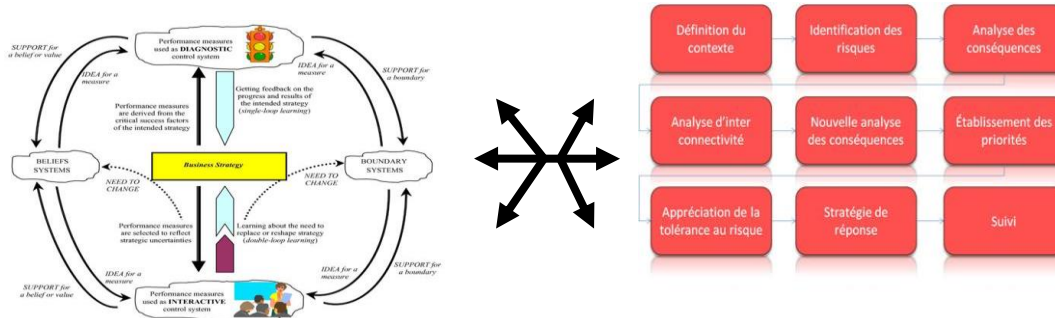
Ce cadre conceptuel ne répondra pas nécessairement à tous les besoins des administrateurs en matière de gouvernance des risques, mais je crois que c'est un outil fort utile pour que les conseils d'administration s'acquittent de leurs responsabilités en matière de surveillance. De plus, ce cadre de référence est unique. Je n'ai pas trouvé dans mes recherches de guide aussi détaillé qui s'adresse spécifiquement à la notion de surveillance des risques par les conseils d'administration.

#### 2.4.3 Le contrôle de gestion et la surveillance des risques

Lors de mon analyse de la littérature sur le contrôle de gestion, j'ai indiqué, à partir des différentes définitions proposées par les auteurs, que le contrôle de gestion est un système d'information, utilisé par les gestionnaires pour mesurer les résultats réels à l'encontre des objectifs et stratégies adoptées par l'organisation. Puisque le contrôle de gestion est aussi un système d'apprentissage, celui-ci engendre une réflexion qui peut apporter des mesures correctives lorsque les résultats s'éloignent de la stratégie et des objectifs établis. Nous avons vu aussi que le contrôle de gestion est un élément fondamental pour que les gestionnaires puissent composer avec les risques. Le contrôle de gestion est donc un mécanisme essentiel à l'intérieur de l'organisation.

À la *section 2.3* de ce mémoire, j'ai fait le point sur les divers systèmes de gouvernance qui sont utilisés pour délimiter le pouvoir des dirigeants, compte tenu des problèmes d'agence et d'asymétrie de l'information causés par la séparation de la propriété et du contrôle. J'ai aussi indiqué que le mécanisme principal de gouvernance demeurerait le conseil d'administration qui a le devoir et les responsabilités de surveiller les actes des dirigeants, dont la gestion que ceux-ci font des risques. Et comme l'indique le cadre conceptuel de l'ICCA, il s'agit de surveillance des risques par les membres du conseil, donc un mécanisme à l'extérieur du cadre de la gestion interne de l'entreprise. Alors comment le contrôle de gestion peut-il contribuer à la gestion des risques dans le contexte d'une utilisation du cadre conceptuel de l'ICCA?» Pour répondre à cette question, je ferai un parallèle entre le modèle des leviers de contrôle de Simons repris par Tuomela (*Tableau 6*) et le cadre conceptuel de surveillance des risques par l'ICCA (*tableau 27*).

**Tableau 30: Leviers de contrôle et cadre conceptuel de l'ICCA**



Source: Tuomela, *The Interplay of different levers of control*, p.299 Source: ICCA – *Cadre de surveillance du risque d'entreprise à l'intention des conseils d'administration*

Les objectifs de s'est donné l'ICCA en publiant le cadre conceptuel sont: d'améliorer la connaissance des membres des conseils d'administration sur les risques, déterminer l'appétit aux risques, guider la direction en matière de GRE, comprendre l'interrelation et l'interdépendance des risques, établir une saine communication et évaluer la direction (*section 2.4.2*). Les fondements de l'approche de Simons basée sur les quatre leviers de contrôle sont les suivants: un système de croyance pour véhiculer la mission, vision et valeurs de l'entreprise; un système de délimitation pour prévenir les risques inacceptables; des contrôles diagnostiques pour coordonner l'exécution de la stratégie; et des contrôles interactifs pour orienter les actions face aux incertitudes stratégiques (*section 2.1.5*).

Il y a plusieurs relations entre les notions de surveillance de l'ICCA et celles des leviers de contrôle de Simons. D'abord il est clair que le système de croyances peut être analysé pour définir l'appétit face au risque. Le système de croyances est intimement lié au concept d'identité organisationnelle où les membres de l'organisation construisent une identité collective à partir des valeurs, des connaissances, des pratiques, des normes et des règles de conduite (*section 2.1.3*). Pour ce qui est du cadre de référence de l'ICCA, la première étape du processus de surveillance consiste justement à définir le contexte de l'entreprise, donc à comprendre les conditions dans lesquelles l'entreprise mène ses activités. Ces conditions sont en grande partie façonnées à partir de l'identité organisationnelle.

Pour ce qui est du système de délimitation, celui-ci vise à établir les actions et comportements autorisés et se fonde comme nous l'avons vu sur les contrôles administratifs et opérationnels qui comprennent les codes d'éthique, les limites d'autorité, les budgets, les contrôles internes et le contrôle des coûts (*section 2.1.4*). Or les étapes essentielles du cadre conceptuel, ne peuvent être entreprises sans connaître l'efficacité des systèmes de délimitation. Pour évaluer l'impact des risques, il faut d'abord savoir si les systèmes de délimitation fonctionnent efficacement pour prévenir les risques jugés inacceptables. D'ailleurs, deux des éléments importants identifiés par COSO dans l'évaluation de l'efficacité de l'environnement de contrôle interne sont: l'évaluation des risques, leur importance et leur fréquence ainsi que les activités de contrôle pour traiter les risques internes (*section 2.1.4*).

Le troisième levier de contrôle, ce sont les systèmes de contrôle diagnostiques. Ils sont utilisés pour communiquer et analyser les indicateurs clés de l'organisation et corriger les écarts avec les standards de performance établis (*section 2.1.5*). Dans le contexte de la surveillance des risques, l'analyse des conséquences, de l'inter connectivité et le suivi des risques prioritaires nécessitent l'établissement et le suivi d'indicateurs de performance appropriés. Ces indicateurs de performance feront un diagnostic sur les écarts potentiels avec les standards établis, et ce avant même que l'organisation décide d'adopter des actions spécifiques pour corriger ces écarts et atténuer les conséquences possible des risques.

Finalement, le quatrième levier de contrôle, représenté par les systèmes interactifs, est pour moi une réponse directe aux enjeux auxquels font face les conseils d'administration dans la surveillance des risques. Simons mentionne que les systèmes de contrôle interactifs servent à orienter les actions face aux incertitudes stratégiques (*section 2.1.5*). Dans la classification des risques de Deloitte que j'ai reproduite *au tableau 17*, on peut voir clairement que les risques liés à la stratégie tels que les variables externes, les choix stratégiques et les risques liés au modèle d'affaires évoluent constamment et peuvent invalider les hypothèses sur lesquelles reposent les stratégies d'affaires privilégiées par l'organisation.

Simons mentionne que les incertitudes stratégiques résultent d'un écart entre l'information nécessaire pour la prise de décision et le niveau d'information que possède le management face aux changements dans son environnement. Si le management doit composer avec cet écart d'information, alors le conseil doit faire face à un écart encore plus significatif puisqu'il est confronté au problème d'asymétrie de l'information avec les dirigeants. Le conseil doit alors pouvoir compter sur un système de contrôle stratégique qui stimule l'apprentissage et provoque un débat et un dialogue autant avec la direction qu'entre les membres du conseil. L'analyse des leviers de contrôle de Tuomela représentée *au tableau 6* illustre très bien comment les mesures de performance contenues dans les systèmes interactifs stimulent les connaissances et provoquent les discussions nécessaires au contrôle des incertitudes stratégiques. C'est précisément ce que prône l'ICCA dans son cadre conceptuel. Le contrôle interactif est donc nécessaire pour l'identification, l'évaluation et l'établissement des priorités face au risque afin de pouvoir guider la direction sur des stratégies de réponse appropriées.

Kaplan et Norton ont d'ailleurs proposés l'utilisation de tableaux de bord prospectifs et de cartes stratégiques pour que les administrateurs renforcent le processus de gouvernance corporative. Avec ces deux outils de contrôle interactifs basés sur des mesures de performance prédictives et alignées sur la stratégie de l'entreprise, les administrateurs pourraient veiller à son exécution et ainsi être à l'affût des risques qui menacent l'atteinte des objectifs sur lesquels les conseils se sont entendus avec la direction. Parent et Reich ont d'ailleurs recommandé l'utilisation d'un tableau de bord pour adresser

spécifiquement les risques informatiques (*section 2.2.4*). Le tableau de bord pourrait aussi être jumelé avec une carte stratégique pour la fonction TI et serait utilisé par le conseil d'administration ou son comité d'audit pour poser des questions sur les principaux risques informatiques catégorisées *au tableau 19* par Nolan et McFarlan.

Enfin, pour Simons les tensions entre les quatre leviers de contrôle proviennent du fait que certains d'entre eux encouragent la créativité et la prise de risques tandis que d'autres imposent des limites à l'action des dirigeants comme le veulent les règles de gouvernance. Le contrôle stratégique doit donc mobiliser les quatre leviers de contrôle afin d'obtenir un équilibre, ce sur quoi les administrateurs de société devraient miser au niveau de la gouvernance corporative.

## CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE

### 3.1 Objectif poursuivi

L'objectif de ce mémoire est double, soit de proposer une grille d'évaluation du processus de surveillance des risques par le conseil d'administration et dans un deuxième temps de valider la grille proposée. Comme je l'ai souligné en introduction, la grille proposée s'inspire de mon expérience professionnelle, donc de mon statut de praticien-chercheur, et de la revue de la littérature, notamment le cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration proposé par l'ICCA.

D'autres recherches ont déjà été publiées dans la littérature professionnelle sur les pratiques courantes en Amérique du nord au niveau de la surveillance des risques par les conseils d'administration comme celle de COSO de 2010 sur les pratiques de gouvernance aux États-Unis, du *Conference Board* de 2007, de l'AICPA de 2010 et l'analyse des documents déposés à la SEC en 2010 par Deloitte. On peut aussi citer celles de Ingley et Van Der Walt (2008) qui ont étudié les pratiques de surveillance de risques auprès d'administrateurs néo-zélandais et celle de Moore (2010) au Royaume-Uni. On peut d'ailleurs penser que le cadre de surveillance des risques proposé par l'ICCA renferme déjà les éléments des meilleures pratiques afin que les administrateurs exercent une saine gouvernance au niveau de la surveillance des risques.

Afin de vérifier si une approche formelle telle que la grille proposée pourrait être utilisée par les entreprises où siègent des administrateurs québécois, j'ai utilisé un sondage effectué auprès de quelques administrateurs de sociétés en comparant les meilleures pratiques de surveillance des risques qui ont inspiré la constitution de la grille d'évaluation avec ce qui était en cours dans les organisations sondées.

### 3.2 Grille d'évaluation

Voici la grille d'évaluation proposée. À chaque question est attribuée une échelle de Likert allant de 1 à 5, dont l'interprétation est la suivante :

1. En désaccord
2. Plutôt en désaccord
3. Indifférent / ne sais pas
4. Plutôt en accord
5. Tout à fait en accord

**Question 1 :**

Y-a-t-il un consensus au sein du conseil d'administration à l'effet que la gestion des risques (GRE) est une responsabilité de la direction?

**Question 2 :**

Y-a-t-il un consensus au sein du conseil d'administration quant à sa responsabilité en matière de surveillance de la gestion des risques effectuée par la direction?

**Question 3 :**

Le conseil d'administration doit-il avoir l'expertise et l'expérience nécessaire pour être en mesure de surveiller efficacement et de conseiller la direction en matière de gestion des risques effectuée par la direction :

**Question 4 :**

Le conseil d'administration dispose-t-il de l'information nécessaire pour évaluer la qualité de la gestion des risques par la direction, notamment :

- a)* La direction fait-elle état annuellement de son approche face à la gestion des risques?
- b)* La direction a-t-elle une approche structurée de la gestion des risques?
- c)* La direction est-elle en mesure d'identifier les risques?
- d)* La direction est-elle en mesure d'évaluer les risques?
- e)* La direction a-t-elle identifié qui dans l'organisation peut le mieux contrôler les risques identifiés?
- f)* La direction a-t-elle une stratégie de réponse claire pour faire face aux risques identifiés?
- g)* La direction fait-elle un suivi régulier de la stratégie de réponse?

**Question 5 :**

Le conseil d'administration dispose-t-il d'un audit indépendant de la gestion des risques par la direction, notamment :

- a)* L'audit est tout à fait indépendant?
- b)* Les auditeurs ont l'expertise et l'expérience d'un audit de la gestion des risques?
- c)* Les auditeurs utilisent les outils suivants :
  - i.* Une cartographie des risques?
  - ii.* Un calculateur des risques?
  - iii.* Un autre outil d'analyse reconnu?

**Question 6 :**

La gestion des risques est-elle une activité qui se fait en lien avec l'exercice de planification stratégique, notamment :

- a) En lien avec l'analyse des tendances de la société (analyse PESTEL)?
- b) En lien avec l'analyse des occasions et des menaces de l'environnement (analyse OM)?
- c) En lien avec l'analyse des stratégies des concurrents (Porter)?
- d) En lien avec l'analyse des forces et faiblesses de l'organisation (analyse FF)?

**Question 7 :**

L'analyse des risques liés aux projets majeurs d'investissement est-elle adéquate, notamment :

- a) Une analyse des délais?
- b) Une analyse des budgets en fonction du degré d'avancement du projet?
- c) Une analyse du point mort?
- d) Une analyse de l'impact des retombées du projet?

Cette grille sous forme de questionnaire, qui pourrait être utilisée en pratique par les membres de conseils d'administration, est reproduite à *l'annexe A*.

### 3.3 Validation de la grille proposée

Pour valider la grille proposée, j'utiliserai des données tirées de 8 entrevues réalisées auprès de membres de conseil d'administration de 8 organisations de grande taille ainsi que mon expérience personnelle de praticien-chercheur déjà évoquée. Les entrevues ont été effectuées dans le cadre du cours MGPO-701 *Seminar in Qualitative Methods* à McGill que j'ai suivi en 2011. Ce cours est donné dans le cadre du programme de doctorat conjoint. L'idée du travail réalisé dans ce cours était d'avoir une perspective inductive des pratiques en cours en matière de surveillance des risques par le conseil d'administration. Une fois la grille d'évaluation complétée, je suis donc retourné aux entrevues réalisées pour y tirer les données pertinentes afin de valider la grille proposée.

Pour obtenir des contacts de membres de conseils d'administration, outre mes contacts personnels, j'avais obtenu, avant d'effectuer les entrevues, l'appui de l'Institut de gouvernance des organisations privées et publiques (*IGOPP*) et du chapitre du Québec de l'Institut des administrateurs de sociétés (*IAS*). *Le tableau 31* décrit les caractéristiques des administrateurs interrogés. Nous y retrouvons une bonne combinaison d'expertise en matière de gouvernance, de formation professionnelle variée ainsi que d'expérience provenant de présence sur des conseils d'administration d'entreprises internationales ainsi que de membres récemment élus.

**Tableau 31: Membres de conseil d'administration interrogés**

<i>Formation professionnelle</i>		<i>Expertise en gouvernance</i>		<i>Organisation</i>		<i>Expérience au conseil d'administration</i>	
Avocats	3	Expertise	2	Internationale	3	Plus de 10 ans	5
Comptables	3	Promoteurs	2	Amérique du nord	4	2 à 10 ans	2
Ancien PDG	1	Expérience	3	Canada	1	Moins de 2 ans	1
Universitaire	1	Autre	1				

Les entrevues faites dans le cadre du cours à McGill poursuivaient un objectif différent, soit d'effectuer un projet pilote pour une recherche doctorale subséquente. Cependant, il est intéressant d'utiliser certains extraits d'entrevues comme données pour valider la grille d'évaluation proposée dans ce mémoire. Ce questionnaire d'entrevue utilisé dans le cours de McGill est reproduit à l'*annexe B*. Dans le cadre de ce mémoire, j'utiliserai les entrevues comme si j'utilisais une base de données publique pour en tirer certains extraits afin de valider la grille proposée.

À cause de la nature des discussions avec les participants, il était important de protéger la confidentialité des personnes interrogées lors des entrevues. Ainsi après avoir obtenu l'approbation du «*McGill Research Éthiques Board*», un protocole d'entrevue et un formulaire de consentement protégeant la confidentialité, avaient été envoyés à chacun des participants en français ou en anglais (*Annexe C*). Avant de procéder à chaque entrevue, j'avais préalablement obtenu la signature de chacun des participants.

En utilisant le guide d'entrevue, les éléments suivants avaient été abordés avec les participants :

- ✓ Les conseils d'administration ont-ils les systèmes adéquats et les processus en place pour faire un suivi de l'efficacité de la gestion des risques par la direction?
- ✓ Comment les administrateurs s'assurent-ils que la stratégie de réponse et les contrôles sont adéquats?
- ✓ Quels genres de rapports sont utilisés et à quelle fréquence ces rapports sont-ils remis aux membres du conseil?
- ✓ Est-ce que les membres du conseil comprennent et discutent des liens entre la stratégie et les risques?
- ✓ Sur une base périodique, est-ce que les membres du conseil analysent et quantifient la capacité de la société à absorber les risques?
- ✓ Est-ce que les membres du conseil comprennent bien leur rôle et leur mandat de surveillance des risques?
- ✓ Est-ce que les membres du conseil sont suffisamment actifs dans l'accomplissement de cette partie de leur mandat?



Avant de clore les entrevues, une dernière question avait été posée à chacun des participants:

- ✓ Dans un environnement idéal, comment le processus de GRE devrait-il être abordé au niveau du conseil?

Les entrevues ont été conduites entre le 20 avril et le 17 juin 2011. Planifiées au départ par des rencontres face à face avec les participants, deux d'entre-elles ont dues être faites par téléphone. Les entrevues étaient d'une durée de 45 à 60 minutes, sauf pour une entrevue qui a dû être limitée à 30 minutes à cause d'un conflit d'horaire. Les conversations avaient été enregistrées sur un magnétophone et une transcription écrite a été complétée par la suite. Une des entrevues n'a pu être enregistrée à cause d'un problème technique, mais un sommaire détaillé a été écrit immédiatement après la rencontre. En utilisant ces données recueillies dans les entrevues, une codification et une classification avaient été complétées à la fin du mois de juin 2011. Les éléments livrables pour ce projet pilote étaient d'obtenir un modèle de représentation et une orientation générale des processus et des activités dont se servent les membres du conseil pour exercer leur responsabilité fiduciaire à l'égard de la surveillance des risques. Tel que mentionné précédemment, même si ces entrevues n'avaient pas été faites à l'origine pour valider une grille d'évaluation du processus de surveillance des risques proprement dite, l'analyse des résultats ci-après révèle que les données recueillies peuvent fort bien s'appliquer à un tel exercice.

### 3.3.1 Méthodologie d'analyse des données

L'analyse des données des entrevues a été faite de façon inductive. Même si un guide d'entrevue semi-structuré avait été utilisé lors des entrevues, je me suis efforcé lors de l'analyse des données de m'éloigner de la structure du guide d'entrevue afin de bien compléter l'interprétation des données, ou selon les termes employés par Glaser et Strauss (1967) s'ancrer dans la théorie «*being grounded in theory*» afin d'en faire ressortir les significations et les liens entre celles-ci.

Après que les transcriptions écrites aient été obtenues, j'avais procédé à une lecture minutieuse de chacune des entrevues en écrivant des commentaires à la marge. Cette étape m'a permis d'isoler les éléments appropriés à ma recherche et par le fait même éliminer les éléments non-pertinents. En fait, puisque les administrateurs approchés pour ces entrevues possédaient pour la plupart une grande expérience de la gestion, une bonne partie des réponses aux questions était constituée d'anecdotes ou d'expériences qui se révélaient soit trop spécifiques ou qui n'apportaient que peu d'information utile pour cette recherche.

La deuxième étape de l'analyse des données a été la codification de chacune des entrevues. Basé sur la première lecture mentionnée ci-dessus, j'ai pu identifier 30 thèmes communs qui étaient pertinents pour ma recherche (*Annexe D*). À chacun de ces thèmes, j'ai assigné un code spécifique et je suis retourné aux entrevues en identifiant les sections des transcriptions écrites par le code correspondant à chacun de

ces thèmes. Dans certains cas, des commentaires spécifiques des participants ne correspondaient pas aux 30 thèmes communs que j'avais identifiés, malgré que ceux-ci soient tout de même pertinents. Dans ces cas, j'ai établi une liste contenant les commentaires spécifiques pour chacune des entrevues.

Même si cet exercice de codification a été fait de façon manuelle plutôt que d'utiliser un logiciel tel que QSR NVivo, il m'a tout de même permis de construire un tableau pour déterminer la fréquence des commentaires similaires entre les différentes entrevues. Cet exercice de codification m'a aussi permis de retourner facilement à chacune des entrevues pour clarifier les opinions exprimées par les administrateurs ayant participé à ces entrevues. Ainsi, en analysant la fréquence des commentaires similaires sous forme de tableau, j'ai pu identifier les 13 éléments récurrents de la surveillance des risques suivants:

1. La responsabilité de la direction en matière de GRE
2. La qualité et l'expérience des membres du conseil
3. L'importance du niveau de confiance envers la direction
4. L'approche structurée ou non structurée en matière de GRE
5. La fréquence de la revue des risques
6. Le leadership par le comité d'audit
7. Le lien avec la planification stratégique
8. L'analyse des risques et les projets majeurs
9. Savoir poser les bonnes questions
10. La qualité des rapports présentés par la direction
11. L'utilisation d'une cartographie des risques
12. Le rôle des consultants externes
13. L'évolution du concept de surveillance des risques

Pour chacun de ces éléments récurrents, j'ai aussi analysé les commentaires exprimés en termes de convergence d'idées et j'ai isolé les opinions contradictoires s'il y avait lieu. De plus, j'ai extrait des citations spécifiques lorsque celles-ci pouvaient supporter les pratiques de surveillance des risques courantes.

Finalement, alors que les questions posées lors des entrevues portaient sur les pratiques courantes en matière de surveillance des risques, j'avais saisi l'opportunité d'accumuler des idées pour bâtir un ensemble de meilleures pratiques en posant à la fin des entrevues la question suivante : *''Dans un environnement idéal, comment le processus de GRE devrait-il être abordé au niveau du conseil?''*. À la fin de l'exercice d'analyse des données, je résumerai les commentaires recueillis à cet égard.

### 3.3.2 Interprétation des résultats

Ma première observation des résultats obtenus lors des entrevues a été la qualité des administrateurs choisis. Chacun des participants possédait en effet une vaste expérience des conseils ayant siégé comme membre de conseils de grandes entreprises cotées en bourse (revenus excédant 1 milliard de dollars). Les participants à cette étude étaient aussi très actifs dans leurs fonctions d'administrateur puisque sept d'entre eux étaient ou avaient été des membres de comités d'audit et cinq de ces administrateurs avaient même agi comme membres de comités de risques du conseil. De plus, quatre participants avaient aussi siégé sur des conseils d'administration d'institutions financières et non-financières, ce qui me fut fort utile pour évaluer les différences significatives dans les pratiques de surveillance des risques entre ces institutions financières et les autres formes d'entreprise. Finalement, six des huit participants avaient été impliqués dans des exercices intensifs de gestion des risques au niveau de leurs conseils d'administration respectif.

Le *tableau 32* décrit spécifiquement l'expérience des participants.

**Tableau 32: Expérience des administrateurs interrogés**

<u>Organisation</u>	<u>Grande taille</u>	<u>Secteur financier</u>	<u>Comité d'audit</u>	<u>Comité de gestion des risques</u>	<u>Expérience en gestion des risques</u>
1	✓		✓	✓	✓
2	✓	✓	✓	✓	✓
3	✓		✓		✓
4	✓		✓		
5	✓				
6	✓	✓	✓	✓	✓
7	✓	✓	✓	✓	✓
8	✓	✓	✓	✓	✓

Pour chacune des questions de la grille d'évaluation, il s'agit de déterminer si la question est appropriée et dans quelle mesure elle peut permettre au conseil d'administration d'évaluer la gestion des risques par la direction.

Notez que je n'ai pas réalisé de nouvelles entrevues pour ce mémoire, jugeant que les entrevues réalisées dans le cadre d'un cours de recherche qualitative pris à l'université McGill dans le programme de doctorat conjoint avec HEC Montréal contenaient les données nécessaires à la validation de la grille proposée. En ma qualité de praticien-chercheur, je me suis permis d'ajouter mes propres commentaires.

### 3.4 Réflexion théorique sur la méthodologie de recherche

#### 3.4.1 Quelques approches méthodologiques, leurs avantages et leurs inconvénients

Les deux grandes approches de recherche académiques sont de nature soit quantitative ou qualitative. La recherche quantitative est surtout utilisée lorsque l'on veut donner une vue objective d'éléments observables sans l'intervention directe du chercheur, que les données sont facilement mesurables et qu'il existe des relations causales claires. La méthode quantitative cherche à généraliser à partir d'une grande quantité de données et se prête habituellement à des modèles mathématiques et statistiques. La recherche qualitative sert quant à elle à effectuer une construction sociale de la réalité, à donner du sens à des phénomènes observés et cherche des réponses aux questions de nature sociétale. La recherche qualitative veut donc donner une perspective qui se situe à l'intérieur d'un phénomène et en donner une description dense (*Geertz, 1973*).

Puisque ma recherche visait à comprendre le phénomène de surveillance des risques à l'intérieur des conseils d'administration, il m'était donc apparu naturel d'utiliser l'approche qualitative. Une recherche statistique à partir de documents publics ne m'aurait pas permis de saisir les pratiques réelles dans les conseils d'administration. L'approche qualitative avait l'avantage d'analyser en détail quelles sont les pratiques et processus utilisés par les conseils d'administration et ainsi interpréter à l'aide de descriptions et de citations la contribution de la surveillance des risques par les conseils d'administration.

La recherche qualitative peut provenir de trois sources: 1) l'entrevue, 2) l'observation directe et 3) l'analyse de documents. Les entrevues sont faites à partir de questions ouvertes et suscitent un enchaînement de réponses sur les expériences, perceptions, sentiments et connaissances des sujets sondés. Les données consistent en des citations verbales avec suffisamment de contexte pour être interprétées. L'observation directe est faite sur le terrain et consiste à décrire les activités, les comportements, les réactions, les conversations, les interactions entre les individus et les processus. Les données provenant de l'observation directe sont les notes prises par le chercheur et les descriptions détaillées dans le contexte où les observations ont été faites. L'analyse documentaire quant à elle est faite à partir de matériel écrit, de registres, mémos et correspondance, rapports, publications officielles, ou encore de réponses à des enquêtes. Les données sont donc recueillies à partir d'extraits des documents analysés (*Patton, 2002*).

Le processus d'entrevue a l'avantage d'être interactif et construire un rapport avec les personnes interviewées. Les entrevues peuvent s'échelonner sur une période de temps, permettent de contraster les théories et les opinions et d'obtenir différents points de vue. La principale lacune de l'approche par entrevue est qu'elle mesure surtout la perception de la personne interviewée plutôt que les faits réels.

L'observation directe permet surtout de comprendre les faits et de saisir la complexité des situations observées. La difficulté cependant de la méthode par l'observation directe est qu'elle est souvent difficile à obtenir dans des situations où les sujets à l'étude sont de nature confidentielle.

En dernier lieu, la recherche documentaire est la façon la plus simple et la moins onéreuse pour observer des phénomènes. Si les documents sont bien construits, une telle analyse peut permettre de saisir en détail et de façon factuelle les résultats de recherches ou de discussions. Il est plus difficile cependant de recueillir les opinions des gens à moins que ceux-ci les aient exprimés clairement dans des documents écrits. De plus, la simple lecture de documents ne permet pas d'aller plus loin si des questionnements additionnels surgissent suite à cette lecture.

#### 3.4.2 Mon choix méthodologique

Pour bien saisir les pratiques courantes en matière de surveillance des risques, il aurait fallu idéalement que je puisse observer directement les discussions à l'intérieur des réunions des conseils d'administration. Cependant cette approche était difficile à réaliser tout d'abord parce que les réunions de conseil d'administration sont de nature très privée où se traitent des questions stratégiques et confidentielles. De plus, le sujet de la surveillance des risques n'est pas toujours un sujet spécifique à l'agenda des réunions et se fait souvent à l'intérieur de d'autres items tels que la planification stratégique ou l'approbation des projets spéciaux. Il aurait donc été difficile de planifier le moment précis où j'aurais pu observer les délibérations du conseil sur le processus de surveillance des risques. Leblanc et Gillies ont pu le faire lors de leur étude menant à la publication d'*Inside the Boardroom*, mais cette étude portait sur le fonctionnement général des conseils d'administration et non pas sur un sujet spécifique comme la surveillance des risques. Pour toutes ces raisons, je n'avais pas retenu l'approche méthodologique par observation directe pour cette recherche.

L'analyse de documents par contre aurait pu être réalisable. En effet, les réunions des conseils d'administration sont généralement bien documentées par des procès-verbaux écrits par le secrétaire du conseil. Il aurait fallu évidemment que la confidentialité soit strictement respectée, les conseils d'administration en auraient fait certainement une exigence avant d'accepter qu'un chercheur puisse avoir accès à ses documents confidentiels. Cependant, je n'ai pas retenu l'approche par l'analyse de documents de conseils d'administration. Cette approche aurait nécessité un trop long processus d'approbation par les entreprises sondées.

Afin de construire ma méthodologie de recherche, j'avais opté pour le cadre de référence élaboré par Michael Quinn Patton au chapitre 5 de *Quantitative Research and Evaluation Methods (2002)*. Cette analyse est reproduite au *tableau 33*.

**Tableau 33: Cadre de référence de construction méthodologique de Michael Quinn Patton**

<i>Issue</i>	<i>Options</i>
Preliminary purpose	Summative evaluation to determine the practices of board risk oversight
Study focus	The breath of the process used by boards
Unit of analysis	Board of directors
Sampling strategy	10 directors with various backgrounds in the Province of Quebec
Type of data collected	Qualitative only
Degree of control exercised	Naturalistic inquiry (no control)
Analytical approach	Inductive
Time issue	Exploratory phase
Ethical issues	Informed consent
Logistics	Access to corporate directors through professional contacts

J'ai donc décidé d'utiliser les données tirées d'une série d'entrevues avec des administrateurs de sociétés. Ces entrevues ont été planifiées quelques semaines à l'avance, et étaient d'une durée approximative d'une heure pour ne pas trop solliciter les administrateurs qui ont souvent des horaires très chargés. L'utilisation d'un questionnaire semi-structuré me permettait de conduire des entrevues qui laissaient assez de place pour que les administrateurs choisis puissent me faire part de leurs expériences et me donner leur opinion sur le processus de surveillance des risques utilisé dans leurs entreprises. L'utilisation du questionnaire semi-structuré me permettait d'autre part d'orienter les discussions pour que je puisse comparer les processus utilisés entre différentes entreprises et aussi me permettre de faire une certaine généralisation entre elles. Les entrevues ont été faites de façon à me donner assez de flexibilité pour explorer les sujets de façon informelle et rendre les administrateurs à l'aise pour entretenir une conversation avec eux, mais en même temps me permettait de dégager des thèmes communs.

Ma recherche a donc pris la forme de la théorie ancrée (Grounded Theory) où la théorie se génère à partir des données de la recherche. En débutant par la collecte de données par entrevue, les éléments clés ont ensuite été codés et puis regroupés par concepts similaires pour former des catégories d'observations. Ces catégories ont alors été utilisées pour créer des théories. Malgré que la théorie ancrée soit privilégiée, ma recherche a tout de même été supportée par un cadre théorique sur les notions de gouvernance corporative et de gestion des risques tel que le démontre le présent document de mémoire.

## CHAPITRE 4. ANALYSE DES DONNÉES ET VALIDATION DE LA GRILLE

Un premier résultat concerne la grille d'évaluation des pratiques de gouvernance en matière de surveillance des risques par le conseil d'administration. Dans ce chapitre, je vais valider la grille proposée sur la base d'extraits tirés des entrevues réalisées dans le cadre du cours suivi à McGill et sur la base de mon expérience personnelle.

Je reprendrai donc la grille d'évaluation du processus de surveillance des risques par le conseil d'administration et à chaque question je vais y associer des témoignages tirés des extraits d'entrevue et de mon expérience personnelle, validant ainsi les questions abordées.

### **Question 1 : Y-a-t-il un consensus au sein du conseil d'administration à l'effet que la gestion des risques (GRE) est une responsabilité de la direction?**

J'estime cette question validée. En effet, quatre membres de conseils (organisations no 3, 4, 6, et 8) ont spécifiquement confirmé cette question. Voici les extraits d'entrevue :

(Organisation no 3): ... *«je pense que c'est à la job du management de faire ça et la job du conseil de s'assurer de la méthodologie et que la façon qu'elle a été bien faite .»*

(Organisation no 4): ... *«mais vous devez vous assurer que le management a effectivement soulevé les questions appropriées envers tous les risques»* (traduction libre)

(Organisation no 6): ... *«il ne faut pas que l'identification et la priorisation des risques soit faite par une entité qui est indépendante. Il faut vraiment que ce soit fait par les opérationnels, qu'ils soient partie prenante et qu'ils comprennent bien qu'ils doivent les gérer ces risques-là.»*

(Organisation no 8): ... *«le rôle du conseil c'est de nommer le gestionnaire et de faire en sorte qu'il y ait une stratégie et qu'elle est appliquée.»* et ... *«le vrai rôle du conseil, s'assurer des gestionnaires qu'ils ont bien identifié les risques le mieux possible et qu'ils ont des programmes en place pour les gérer ...»*

La plupart des administrateurs interrogés ont en effet souligné que le conseil ne peut pas se substituer aux membres de la direction. Pour qu'un processus de GRE efficace soit en place, il faut l'engagement du PDG et de son équipe de dirigeants.

### Mon expérience de Chef de la direction financière

Dans les quatre entreprises où j'ai tenu le rôle de chef de la direction financière, c'était à moi que revenait la responsabilité de coordonner le processus de gestion des risques avec l'équipe de direction. Celle-ci devait identifier, évaluer et quantifier les risques et mettre en place les mesures et contrôles appropriés. Dans tous ces cas, le conseil d'administration devait s'assurer que l'équipe de direction se soit acquittée de cette tâche de façon efficace.

### **Question 2 : Y-a-t-il un consensus au sein du conseil d'administration quant à sa responsabilité en matière de surveillance de la gestion des risques par la direction?**

La responsabilité du conseil devient évidente puisque 7 des 8 administrateurs interrogés ont un comité d'audit qui surveille à tout le moins les risques financiers et 5 d'entre elles ont en plus du comité d'audit, un comité de gestion des risques au conseil d'administration responsable de la surveillance des risques en général. C'est notamment une pratique généralisée dans les institutions financières où les 4 membres provenant d'organisations de ce secteur ont dit avoir un comité de gestion des risques au conseil et ont mentionné également disposer d'une expérience spécifique en matière de gestion des risques. J'estime que cette deuxième question est validée.

La plupart des administrateurs interrogés ont mentionné que l'approche favorisée pour s'assurer que l'équipe de direction a mis en place un processus de GRE adéquat est de poser les bonnes questions à la direction. Les questions, provenant de l'expertise et de l'expérience des administrateurs, sont destinées à exiger des précisions et défier (challenge) l'équipe de direction. Lorsque les risques sont revus par le conseil d'administration, la plupart des administrateurs croient qu'en posant les bonnes questions, ils s'acquittent en fait de leur responsabilités fiduciaire en matière de surveillance des risques. De plus, afin de s'assurer qu'ils possèdent les connaissances suffisantes des affaires de la société pour poser les questions pertinentes, les administrateurs se fient sur leur propre expertise de l'industrie ou demandent à la direction d'organiser des séminaires de formation, de visiter les installations et de créer des occasions de discuter de façon informelle avec les dirigeants en dehors des rencontres formelles du conseil.

(Organisation no 4): *«Bien, je crois que dans un rôle d'administrateur, c'est de votre devoir de prendre connaissance des rapports, de poser des questions et c'est votre responsabilité que si vous n'êtes pas satisfait des procédures de conformité au conseil, vous informiez la direction afin qu'elle soit plus sophistiquée»* et... *«même si vous faites confiance à la direction, vous devez vous assurer de ne pas vous gêner en posant des questions. Parce que si plus tard, vous prenez une mauvaise décision, vous pouvez avoir regretté de ne pas avoir posé assez de questions. C'est vraiment une approche de gros bon sens que de vous assurer que vous avez eu assez de temps et d'opportunités de poser des questions pour*



*ne pas avoir de regrets plus tard.» et il en ajoute encore... «je ne voudrais pas être un administrateur qui ne fait qu'assister aux réunions et c'est important pour le conseil d'avoir des rencontres à l'extérieur du siège social là où sont les usines ou les bureaux opérationnels et avoir des diners avec les dirigeants avant les rencontres du conseil afin d'avoir des discussions informelles avec eux.» (traduction libre).*

(Organisation no 5): *«Beaucoup de questions en banque...Ça se fait surtout, à l'exception de la santé sécurité, par projet et en posant les questions, en interrogeant et challengeant le management... aujourd'hui les gens posent beaucoup de questions.» et de plus «...on a eu un cours 101, visité des usines, et ça, soit dit en passant, c'est quelque chose qui devait toujours se faire.»*

### Mon expérience de Chef de la direction financière

Depuis une dizaine d'années, j'ai remarqué que les membres du conseil prennent de plus en plus au sérieux leur rôle de surveillance des risques. La plupart des entreprises avec lesquelles j'ai évolué demandent à leur comité d'audit de faire un rapport au conseil au moins une fois par année de la qualité des processus mis en place par la direction en plus de poser beaucoup de questions lors de la revue de projets.

### **Question 3 : Le Conseil d'administration doit avoir l'expertise et l'expérience pour être en mesure de surveiller efficacement et de conseiller la direction en matière de gestion des risques par la direction.**

La surveillance des risques par le conseil ne s'improvise pas. J'estime cette question validée car cinq membres de conseils (organisations no 2, 4, 5, 6, et 7) qui ont spécifiquement abordé cette question. Voici les extraits d'entrevue :

(Organisation no 2): ... *«aujourd'hui c'est leur grand défi, c'est là qu'on voit la crédibilité des administrateurs, ceux qui ont une expérience pertinente, ceux qui dirigent les entreprises et qui ont une expérience qui ressemble un peu à celle de l'entreprise. Évidemment ils sont très affûtés et vont soulever les bonnes questions.» et ... « comment on choisit les membres du conseil, quelles expériences ils ont, quel profil on a autour de la table du conseil, quel profil d'expertise parce qu'ils ne peuvent pas tous avoir les connaissances de tout mais l'expertise collective du conseil, la crédibilité, moi c'est que chaque membre contribue à cette crédibilité là, mais la crédibilité du conseil vient de l'ensemble des expertises qui sont autour de la table ...»*

(Organisation no 4): ... *«vous avez des administrateurs très sophistiqués avec beaucoup d'expérience, ils comprennent très bien leur rôle et comment diriger un processus et comment un conseil doit opérer, de façon à ce que l'analyse des risques et que tout autre sujet soit traité de façon efficace.» et ... «vous*

*avez ainsi de bons administrateurs qui ont l'expérience adéquate, et le processus fonctionne bien.»*  
(traduction libre).

(Organisation no 5): ... « *les gens qui siègent au conseil ne sont pas des enfants d'école, ce sont des administrateurs de haut niveau, qui sont des administrateurs de d'autres sociétés, ils vont soulever des questions c'est sûr.»*

(Organisation no 6): ... «*leur expertise est essentielle au bon fonctionnement d'un conseil et au bon fonctionnement d'un comité de risques parce qu'ils ont l'expérience opérationnelle quotidienne ...»*

(Organisation no 7): ... «*aujourd'hui alors ça prend des administrateurs ou un chairman qui va être capable de nous amener à réfléchir sur ces éléments- là, et de réfléchir comment on présente les risques ...».*

#### Mon expérience de Chef de la direction financière

Dans les entreprises où j'ai eu la responsabilité de la direction financière, les administrateurs qui connaissent bien l'entreprise et son environnement sont la plupart du temps aussi ceux qui posent le plus de questions pertinentes. Une organisation qui peut compter sur des expertises variées et une complémentarité au sein de son conseil et dont les administrateurs se sont engagés en temps et efforts pour bien comprendre les enjeux et les priorités, pourra bénéficier d'une participation active et des conseils judicieux de ses administrateurs. Comme Chef de la direction financière, j'ai toujours apprécié de me faire mettre au défi par des administrateurs compétents car c'est de cette façon que l'on peut améliorer ses processus internes de gestion des risques. C'est souvent à l'occasion d'une bonne rencontre informelle avec des administrateurs chevronnés que j'ai pu améliorer ma façon de concevoir des contrôles de gestion plus performants.

**Question 4 : Le Conseil d'administration dispose-t-il de l'information nécessaire à évaluer la qualité de la gestion des risques par la direction, notamment ...**

- a) **La direction fait-elle état annuellement de son approche à la gestion des risques?**
- b) **La direction a-t-elle une approche structurée à la gestion des risques?**
- c) **La direction est-elle en mesure d'identifier les risques?**
- d) **La direction est-elle en mesure d'évaluer les risques?**
- e) **La direction a-t-elle identifié qui dans l'organisation peut le mieux contrôler les risques identifiés?**
- f) **La direction a-t-elle une stratégie de réponse claire pour faire face aux risques identifiés?**
- g) **La direction fait-elle un suivi de la stratégie de réponse?**

Ces questions n'avaient pas été abordées de manière aussi détaillée lors des entrevues préliminaires à ce mémoire à l'exception des questions 4a) et 4b), à savoir si les organisations utilisaient une approche structurée à la gestion des risques. La grille d'évaluation a été développée sur la base de la revue de la littérature et en particulier du cadre proposé par l'ICCA.

J'estime la question 4a) validée puisque les comités d'audit et de surveillance des risques demandent de faire état annuellement de la gestion des risques dans l'organisation.

Quant à la question 4b), cinq membres de conseils (organisations no 2, 3, 6, 7 et 8) ont spécifiquement abordé cette question. On a observé que toutes les organisations du secteur financier qui ont un comité de gestion des risques au conseil d'administration ont une approche structurée. Il semble que les organisations des autres secteurs d'activité n'ont pas toutes développé une approche aussi structurée à la surveillance des risques même si ces questions relèvent du comité d'audit.

Quant aux questions 4c), 4d), 4e), 4f) et 4g), je n'ai pas d'extraits d'entrevues me permettant de les valider, je m'appuierai alors sur mon expérience personnelle.

Voici les extraits d'entrevue validant la question 4b) :

(Organisation no 2) «... (institution financière 'X') faisait un très bon travail, le comité de gestion des risques était très structuré et les politiques étaient bien établies.» et «...à (entreprise 'X') on avait toutes sortes de modèles de gestion de risques qui venaient au conseil pendant 2 jours.»

(Organisation no 2): ... «c'est quoi la façon que vous composez avec ça et c'est à eux de répondre correctement mais ça suppose que vous avez une bonne connaissance du secteur.»

J'ajouterais cependant que même si l'organisation dispose d'une approche structurée, il est parfois virtuellement impossible d'identifier tous les risques, ce dont a témoigné le membre de l'organisation no 2.

(Organisation no 2): «Voyez que c'est un bon exemple chez (compagnie aérospatiale 'X'), on avait toutes sortes de scénarios – on faisait beaucoup de scénarios d'impact, de récession etc. mais jamais, en aucun scénario, on a dit qu'est-ce qui arrive si 16 terroristes décident de rentrer 3 avions dans des immeubles américains et que le lendemain ou le surlendemain tous les clients de (compagnie aérospatiale 'X') sont en Chapter 11 ou presque.»

(Organisation no 3) «...tout était à peu près mieux fait chez (compagnie pétrolière 'ABC')...»

(Organisation no 6) «Dans les sociétés financières c'est un élément structurée par la réglementation...les institutions financières ce sont des animaux à part... la définition d'appétit au risque, tout ça c'est encadré par la législation, alors ça c'est différent.» et «et ça (entreprise 'Y') le

*fait très bien. Chez (entreprise 'Y'), ils intègrent leur gestion des risques et ça c'est fait à tous les niveaux de l'entreprise.»*

(Organisation no 6): ... *«chez (entreprise 'X') ils nous arrivaient avec un cahier de 400 pages.»*

(Organisation no 7) *«Dans ma vie, j'ai jamais vu ça là. Ça dure je te dirais 20 à 30 heures de comité, donc c'est ça qui était demandé pour chaque membre du comité de risques (institution financière 'Y').»*

(Organisation no 8) *«Il n'y a pas d'entreprise qui gère les risques aussi bien qu'une banque. La Banque 'Z'...ils sont équipés avec des outils mathématiques hors pair, donc il n'y a pas une entreprise qui s'approche de ça.» et «...(entreprise 'A' et entreprise 'B') font un très bon travail...et on le fait au niveau du conseil.»*

#### Mon expérience de Chef de la direction financière

Les entreprises où j'ai eu la responsabilité de la direction financière n'étaient pas des institutions financières. Dans les secteurs autres que financier, le processus de surveillance des risques n'est pas aussi structuré que dans les institutions financières. Ces organisations n'avaient pas de comité spécifique de surveillance des risques au niveau du conseil d'administration. Le degré de structuration varie selon le secteur et la taille de l'organisation. Dans toutes les grandes organisations où j'ai évolué, il y avait un exercice de revue de la politique de gestion des risques au moins une fois par an. Dans les plus petites organisations auxquels j'ai participé, le processus de mesure et d'évaluation des risques est plus informel. Cette situation s'explique par le fait que le conseil est souvent formé d'une majorité de cadres internes à l'organisation et de ce fait bien informés de la gestion des risques à l'interne.

Dans les quatre grandes entreprises où j'ai dirigé les fonctions financières, nous avons adopté une structure de gestion des risques semblables à celle proposée par le cadre de référence de COSO. Par contre, dans une de ces entreprises, même si le processus était bien établi au départ, les résultats ont été en deçà de mes attentes. En effet, dans ce dernier cas, l'engagement du PDG de l'entreprise envers la GRE n'était pas suffisant et je crois que ceci a influencé la crédibilité du processus au niveau du conseil d'administration. Il est donc essentiel que le PDG de l'entreprise croit fortement aux bénéfices de la GRE.

Dans les trois autres grandes entreprises, le comité d'audit au conseil a été très actif dans la surveillance du processus. Le comité s'est assuré de comprendre comment la direction a identifié et évalué ses risques et a posé de nombreuses questions sur le contrôle et la gestion des risques jugés prioritaires. Pour chacun de ces risques prioritaires, des responsables provenant de l'équipe de direction ont été identifiés pour gérer ces risques et un suivi a été exigé par le comité d'audit. Dans une de ces

entreprises, le conseil a même exigé que le comité d'audit lui produise un rapport de façon trimestrielle sur la stratégie de réponse de la direction face aux risques jugés prioritaires.

**Question 5 : Le Conseil d'administration dispose-t-il d'un audit indépendant de la gestion des risques par la direction, notamment ...**

- a) **L'audit est tout à fait indépendant?**
- b) **Les auditeurs ont l'expertise et l'expérience d'un audit de la gestion des risques?**
- c) **Les auditeurs utilisent les outils suivants :**
  - i. **Une cartographie des risques?**
  - ii. **Un calculateur des risques?**
  - iii. **Un autre outil d'analyse reconnu?**

La grande majorité des conseils d'administration ont un comité d'audit. On ne peut pas cependant s'assurer si ces derniers font aussi un audit exhaustif de la gestion des risques. Cependant, quatre des huit organisations interrogées du secteur financier ont un comité de gestion des risques. Un audit indépendant pourrait cependant ajouter à sa valeur. Par contre, il semble que la plupart des administrateurs n'appuient pas cette pratique puisque plusieurs pensent que cela témoignerait d'un manque de confiance envers la direction.

En effet, malgré les recommandations de certains experts en gestion des risques d'utiliser des consultants indépendants afin que le conseil puisse s'assurer que l'exercice de GRE a été effectué de façon appropriée, cette pratique ne semble pas avoir été retenue par la plupart des conseils d'administration. À l'exception de certaines circonstances, telle que la validation des systèmes de rémunération incitative pour les membres de la direction, les membres du conseil croient que les consultants en GRE doivent être recrutés par la direction et non par le conseil. Ceci serait autrement perçu par un manque de confiance envers la direction et serait source de tension entre la direction et le conseil d'administration. Par contre, la plupart des conseils d'administration se fient à l'analyse que fait leur comité d'audit ou de gestion des risques.

Six organisations sur huit ont abordé la question du *leadership* de la surveillance des risques par un comité d'audit. Lorsqu'il n'y a pas de comité spécifique de gestion des risques, le comité d'audit prend en charge la surveillance des risques. Il présente habituellement un rapport au Conseil à chaque trimestre. Voici ce que les membres de ces Conseils ont témoigné :

(Organisation no 1) «... la plupart du temps par le comité de vérification, il est le plus structuré pour le faire ...»

(Organisation no 2) «... sauf qu'à (institution financière 'X') c'est un comité spécial, ailleurs c'est les comités de vérification.»

(Organisation no 4): ... «c'est réellement la responsabilité du comité d'audit d'adresser ces risques et se rendre confortable avec la gestion de ces risques et de faire un rapport sommaire au conseil de l'évaluation des risques et de conclure de l'analyse de ces risques et comment ils sont traités par la direction.» (traduction libre)

(Organisation no 6): ... «le Comité d'audit s'assure que les systèmes sont là, que la structure est là: dont identification, priorisation... que le processus est en place et que l'on a trouvé une méthode de les gérer, chacun des risques importants ...»

(Organisation no 7): ... «le président du comité de vérification fait état au conseil, que le management a fait un exercice, que le comité de vérification a regardé, et a analysé, à ma connaissance, le cartographie des risques ...»

(Organisation no 8) «... on voulait que le comité de vérification s'assure que les risques qui ont un impact sur les résultats financiers ça soit bien géré....»

(Organisation no 6): ... «en bout de ligne, je veux avoir un rapport d'audit pour m'assurer que le plan d'action du management a été mis en place.»

(Organisation no 7): «Ils vont nous présenter des documents assez complets qui vont avoir quelques fois des zones grises mais c'est là que le conseil d'administration peut agir....»

(Organisation no 7): «...on a un rapport sur la gestion de risques que l'on reçoit trimestriellement, un rapport que nous avons établi avec les KPI....»

(Organisation no 8): «Le rapport de gestion des risques au niveau des comités de vérification, c'est sur des rapports détaillés genre matrices (risk mapping).»

(Organisation no 3): «mais ça partait de la matrice (risk mapping) dont je te disais tout à l'heure ....»

(Organisation no 6): ... «on peut pas suivre tous les risques; les risques qui sont dans le petit carré rouge en haut à droite (risk mapping), plus les nouveaux risques, plus les risques qui ont changé...soit d'impact, soit de probabilité de façon substantielle....»

Voici ce que 3 membres ont témoigné au sujet d'un audit externe, soit les membres des organisations 2, 3 et 7 :

(Organisation no 2): ... «le management a travaillé des heures et des heures et présente ça et si on dit je pense que l'on va demander à quelqu'un d'autre de venir faire ça – là si vous voulez créer des tensions entre la direction et le conseil...la méfiance...ça serait pas viable très longtemps.»

(Organisation no 3): «...non on a jamais fait venir ou engagé des consultants pour nous conseiller, moi j'aurais été le premier à dire que s'aurait été du micro-management de toute façon.»

(Organisation no 7): ... «Il y a eu une période où les gens voulaient absolument avoir leur propre conseiller pour aller s'assurer qu'il n'y avait pas de cachettes du management, ça c'était le calvaire pour les comités de vérification, moi j'ai vécu ça un moment donné c'est pervers pervers. Moi je pense que cette pendule-là est revenue à la normale. Si tu ne 'trust' pas le management, un tu ne sièges pas sur le board.»

### Mon expérience de Chef de la direction financière

Dans trois des entreprises où j'ai eu la responsabilité de la direction financière, nous avons recruté au départ une firme de consultants pour nous aider à établir le programme. Cependant, ces consultants n'étaient pas impliqués dans la validation de l'exercice que nous avons mis en place par la suite. Toutefois, dans deux de ces entreprises, une équipe de vérification interne avait été constituée et la validation des mesures mises en place faisait partie de leur mandat de vérification interne dans les filiales de la société. Le comité d'audit du conseil pouvait ainsi s'assurer d'une vérification plus objective car le directeur de la vérification interne se rapportait directement au président du comité d'audit.

Dans chacune des quatre entreprises où j'ai agi comme Chef de la direction financière, nous avons utilisé un outil de cartographie de risque semblable à celui préconisé par COSO. Dans une de ces entreprises, nous avons même fait subir le test du calculateur de risque tel que préconisé par Robert Simons (voir tableau 18 la section 2.2.3 de ce mémoire). Cet exercice nous a permis de situer au départ l'appétit face au risque de notre organisation.

### **Question 6 : La gestion des risques est-elle une activité qui se fait en lien avec l'exercice de planification stratégique, notamment ...**

- e)* **En lien avec l'analyse des tendances de la société (analyse PESTEL)?**
- f)* **En lien avec l'analyse des occasions et des menaces de l'environnement (analyse OM)?**
- g)* **En lien avec l'analyse des stratégies des concurrents (Porter)?**
- h)* **En lien avec l'analyse des forces et faiblesses de l'organisation (analyse FF)?**

En dépit du fait que la révision de la procédure de gestion mise en place par la direction pour gérer les risques est initiée par le comité d'audit, dans la plupart des organisations que j'ai rencontrées, les risques sont revus au moins annuellement par le conseil dans le cadre du processus de planification stratégique.

En fait, il semble assuré que la gestion des risques se fait en lien avec la planification stratégique dans la plupart des grandes entreprises. Cependant, il ne m'est pas possible de valider qu'elle se fait spécifiquement en lien avec l'analyse des tendances de la société, des occasions et des menaces de l'environnement, des forces concurrentielles ainsi que des forces et faiblesses de l'organisation. Je crois

que ceci est fait plutôt de façon instinctive et non pas avec des outils aussi sophistiqués que ceux de PESTEL de Porter ou encore du OMFF.

Voici ce qu'en ont dit 4 des 8 organisations interrogées relativement au lien entre la gestion des risques et la planification stratégique, soit les organisations no 1, 2, 3 et 8.

(Organisation no 1): *«Exercice annuel stratégique, le meilleur moment c'est quand le board est allumé, il est en mode réflexion. Ils posent les questions aux responsables de divisions, eux ils savent quels sont les principaux risques ...»*

(Organisation no 2): *«... 2 jours sur les plans stratégiques de chaque groupe, chaque division où là effectivement il y avait des discussions des risques en cours et probabilités que les résultats proposés ne soient pas atteints ...»*

(Organisation no 3): ... *«mais à l'intérieur de (compagnie pétrolière 'X') on s'enfermait pendant 2 jours, tous les ans pour faire la planification stratégique évidemment à l'intérieur de ça il y avait la planification des risques ...»*

(Organisation no 8): ... *«ça se fait aussi au niveau de la planification stratégique et on le fait surtout au niveau de différents scénarios ...»*

#### Mon expérience de Chef de la direction financière

Dans les entreprises où j'ai eu la responsabilité de la direction financière, l'exercice annuel de planification stratégique était en effet l'occasion de valider certains risques de la société. Mais tel que je l'ai mentionné précédemment, l'évaluation des risques à cette étape était plutôt instinctive. Bien sur les risques les plus importants étaient discutés mais pas de façon très structurée. En fait, dans chaque entreprise, l'exercice de planification stratégique devrait être une occasion de valider les risques puisqu'en général, l'analyse des tendances du marché, la position compétitive et les forces, faiblesses, opportunités et menaces y sont abordés d'une façon ou d'une autre. Je crois que la raison principale de ce manque de coordination structurée entre la GRE et la planification stratégique provient du fait que dans la plupart des entreprises, l'exercice de planification stratégique est fait au niveau du conseil d'administration même alors que la revue du processus de GRE est plutôt du domaine du comité d'audit ou de gestion des risques. Comme tendent à le démontrer de récentes recherches dans les revues professionnelles, le conseil lui-même devait s'impliquer d'avantage au niveau de la GRE et moins déléguer cette responsabilité à ses comités. Ceci créerait à mon avis un meilleur alignement entre la planification stratégique et la revue des risques.



**Question 7 : L'analyse des risques liés aux projets majeurs d'investissement est-elle adéquate, notamment ...**

- a) **Une analyse des délais?**
- b) **Une analyse des budgets en fonction du degré d'avancement du projet?**
- c) **Une analyse du point mort?**
- d) **Une analyse de l'impact des retombées du projet?**

À défaut d'une révision plus étoffée des risques lors de la planification stratégique, une évaluation des risques est systématiquement faite lors de l'évaluation des tous les projets majeurs d'investissement, que ce soit une acquisition, un investissement ou une nouvelle entreprise. J'estime donc que cette question est validée sans toutefois pouvoir confirmer que les questions 7a), 7b), 7c) et 7d) aient été abordées de façon spécifique par toutes les entreprises interrogées. Voici ce qu'en ont dit 3 membres de conseils, soit les organisations 3, 4 et 6.

(Organisation no 3): ... *«chaque RBA (Request for Board Approval) qui arrivait, on avait toujours évidemment les risques et les "worst case scenarios" puis on demandait certainement les dernières années, on allait plus loin que ça, demander quelles autres alternatives avaient été examinées par le management et pourquoi elles avaient été mises de côté....»* et il ajoute également *«si c'était un investissement bien là on regardait les risques et si c'était un investissement où on achète une compagnie par exemple, on regarde qu'est-ce qu'elle fait, qu'elles sont ses risques à elle que l'on peut évaluer etc., comment on va la financer...»*

(Organisation no 4): *«J'ai fait face à une situation où une entreprise allait faire l'acquisition d'une usine importante aux États-Unis...donc comme membres du conseil nous avions à analyser les risques pour déterminer jusqu'à quel niveau de risque nous étions prêts à s'engager.»* (traduction libre)

(Organisation 6): *«là où il y a eu des discussions musclées à (entreprise de communications 'X') à l'occasion d'installer un nouveau système informatique...»* et il ajoute également *«... dans les deux cas (acquisitions) on a demandé un suivi systématique du risque à toutes les réunions.»*

(Organisation no 7): ... *«moi quand je pose des questions sur quelque chose qui est présenté, une acquisition, un projet d'investissement plus organique, toujours dans ma tête, dans mes devoirs où sont les risques, y-a-t-il des mesures palliatives pour palier à ces risques là....»*

### Mon expérience de Chef de la direction financière

Dans les entreprises où j'ai eu la responsabilité de la direction financière, tous les projets d'investissement importants faisaient l'objet d'une analyse des risques et des opportunités. Dans la grande majorité des cas, un échéancier et une analyse de la valeur actualisée nette qui tenait compte des retombées économiques du projet était revue par le conseil d'administration lui-même. Dans le cas de démarrage d'une nouvelle entreprise, toutes les hypothèses importantes étaient revues par le conseil et plusieurs questions étaient adressées à la direction qui devait y répondre de façon précise. De plus, la plupart de ces projets faisaient l'objet d'une analyse post-mortem quelques années plus tard afin d'identifier les leçons apprises pour éviter de répéter les mêmes erreurs d'estimation là où c'était le cas. Pour ce qui est d'acquisitions d'entreprises, l'analyse par le conseil des risques était encore plus poussée. Celui-ci exigeait que les résultats de la revue diligente soient partagés de façon exhaustive et structurée avant que les membres du conseil donnent leur accord pour procéder à l'acquisition visée. Lorsque le projet d'investissement ou l'intégration de l'acquisition se faisait sur une longue période de temps, un comité de pilotage ("steering committee") était mis en place par la direction qui devait faire rapport au conseil de l'avancement des travaux et du respect des budgets préalablement approuvés par le conseil d'administration. Les risques relatifs à ces projets étaient donc surveillés de près par les membres du conseil.

À titre de membre de groupes de discussion, soit comme Chef de la direction financière ou comme membre de conseils d'administration, j'ai eu l'occasion de discuter avec des confrères de grandes entreprises au cours de ma carrière. Je ne crois pas me tromper en affirmant que les grandes entreprises ont tous des approches similaires à celles que je viens de décrire lorsque les conseils d'administration doivent approuver des projets importants. La surveillance des risques lors de l'approbation de ces projets est probablement l'endroit où elle est la plus structurée.

En terminant ce chapitre sur l'analyse des résultats, il est utile de commenter 2 observations additionnelles et complémentaires à la validation de la grille, recueillis lors des entrevues réalisées.

### **Observation no 1 : Les Conseils se fient énormément sur le développement d'une relation de confiance avec la direction et ils jugent cette relation essentielle.**

Selon la plupart des membres de conseil interrogés, la confiance du conseil envers la direction est probablement le facteur le plus important d'un processus de surveillance des risques. Sans ce sentiment de confiance, les membres ne peuvent pas être confortables avec les réponses données par la direction en matière de GRE. Ce fait fut répété à plusieurs reprises par tous les membres interrogés. Les membres ont mis ce sentiment en lien avec une attitude transparente de la direction.

En fait, cet énoncé soulève une question à l'effet qu'en dépit d'une approche structurée, il semble que sans avoir la pleine confiance dans la présentation par la direction des risques identifiés, évalués et de la manière dont ils sont gérés, le conseil soit incapable d'évaluer correctement la gestion de risques par la direction. C'est pourquoi la grille proposée nous semble importante et utile pour renforcer ce sentiment de confiance envers la gestion des risques par la direction. En contrepartie, l'expérience, l'expertise et le jugement des membres peuvent compenser en ce que des membres sont habituellement capables de détecter si la direction a la bonne attitude et si le conseil peut être en confiance. Et, lorsque cette confiance ne peut être établie, c'est la responsabilité du conseil de remplacer le Chef de la direction.

Voici des extraits d'entrevue de 6 membres qui confirment l'observation no 1, soient les organisations no 2, 3, 5, 6, 7 et 8.

(Organisation no 2): ... *«vous êtes dans un état de passivité totale et on vous informe et puis vous espérez qu'on a fait le bon travail, confiance, et vous regardez le management, ils ont l'air compétents et honnêtes, donc je leur fais confiance. C'est essentiel, le nœud est là.»*

(Organisation no 3): ... *«puis aussi à la base comme conseil, comme membre d'un conseil, je pense que ça commence par avoir confiance au management. Est-ce que le management t'inspire confiance – est-ce que t'as la conviction qu'il y a une transparence qui existe – si tu n'as pas ça, tu ne peux être sûr de rien.»* et plus loin ... *«mais en tant que membre du conseil, s'ils n'ont pas la transparence, moi je ne peux pas prendre de bonnes décisions.»*

(Organisation no 5): *«C'est une question d'avoir confiance en ceux qui sont là, en leur intégrité, leur rigueur, ils vont pas nous monter un bateau – mais c'est une question de confiance.»*

(Organisation no 6): ... *«mais, justement ce qui arrive c'est qu'il y a un élément qui reste important dans tout système de gouvernance; c'est la relation de confiance et de transparence avec le management. Je pense que l'on mettra tous les processus en place, si il n'y a pas cette relation de confiance, c'est la base d'un bon système de gouvernance..»*

(Organisation no 7): *«Moi je pense qu'aujourd'hui, un board member, il y a trois choses qu'ils doivent réfléchir: le CEO, est-ce que t'as un CEO auquel tu fais confiance, avec lequel tu es à l'aise et je pense que la job d'un board, c'est de l'évaluer, le nommer et le mettre dehors s'il ne fait pas la job....»*

(Organisation no 8): ... *«tu regardes les programmes qui sont mis en place et tu fais un peu plus confiance aux gestionnaires...là il faut que tu te fie aux gestionnaires....»*

### Mon expérience de Chef de la direction financière

Mes discussions avec les membres de conseil m'incitent à croire que la plupart de ceux-ci estiment qu'ils ne peuvent aller au-delà de l'information présentée par la direction. Cependant, ils vont demander régulièrement des rapports à la direction. Ces rapports servent à déterminer le niveau de confiance qu'ils accordent envers la direction.

**Observation no 2 : Alors que plusieurs membres sont confortables avec le processus actuel de surveillance de la gestion des risques par le conseil, ils pensent aussi que celui-ci peut être amélioré.**

La plupart des administrateurs interrogés semblent être confortables avec le processus en place mais ils sont à peu près tous d'accord que celui-ci peut être amélioré. Il semble que la surveillance des risques évolue avec le temps alors que les administrateurs sont de plus en plus conscients de leurs responsabilités en la matière et qu'ils sont de mieux en mieux formés par les organisations prônant la saine gouvernance. Ils semblent aussi désirer un meilleur équilibre entre les exigences de conformité et de fiduciaire et la valeur ajoutée de leurs interventions auprès de leurs organisations. À une certaine époque, la législation semblait avoir encouragé les administrateurs à devenir des «chiens de garde». Alors qu'il existe sûrement encore un peu de confusion à cet égard, les membres du conseil d'administration semblent être plus à l'aise avec leur relation duelle de fiduciaire et de conseiller privilégié envers la direction.

Voici les témoignages recueillis à cet effet:

(Organisation no 4): ... *«vous savez, c'est un processus en évolution et les risques auxquels sont confrontés les entreprises changent avec le temps.»* (traduction libre)

(Organisation no 7): ... *«C'est très clair et tout le monde est soucieux de son image réputationnelle et la gouvernance et il y a eu des abus on s'entend, ou les gouverneurs ont pris le contrôle des conseils. Alors ça prend des gens qui ont un équilibre, ça je pense qu'on revient à l'équilibre maintenant.»*

(Organisation no 7): ... *«il y a eu beaucoup beaucoup beaucoup d'amélioration, il y a eu la paranoïa SOX Canadien le 52-112, il y a des présidents du comité de vérification qui se sont pris pour des CFO...Ça on ne voit plus ça.»*

(Organisation no 8): ... *«il y a eu beaucoup de confusion mais ce qui est perçu de plus en plus je pense pour les gens au conseil c'est que c'est pas juste un risque financier c'est stratégique....»*

(Organisation no 6): ... *«à chaque comité c'est un peu mieux...je vous le dis, c'est pas de mauvaise foi, c'est simplement que c'est un processus qui est en évolution à l'heure actuelle.»*

(Organisation no 7): ... *«je pense que les jeunes board members sont conscients que la raison pour laquelle ils existent c'est la surveillance des risques, alors moi je suis confortable....»*

(Organisation no 5): ... *«oui le conseil est conscient (de son rôle), il faut être conscient mais ça n'empêche pas de faire des erreurs.»*

(Organisation no 1): *«une des sources qui va changer éventuellement c'est quand les membres du conseil seront universellement plus compétents...et ça va changer éventuellement mais ça va prendre du temps... »*

(Organisation no 3): *«...satisfait c'est un grand mot, je ne suis pas encore tout à fait satisfait mais je suis quand même confortable.»*

## CHAPITRE 5. CONCLUSION

### 5.1 Résultats obtenus et principales observations

Nous avons proposé une grille d'évaluation du processus de surveillance des risques par les conseils d'administration. Nous estimons que cette grille est validée dans les grandes lignes. Une question toutefois reste en suspens, celle d'un audit indépendant parce qu'elle pourrait, selon certains membres, entacher la perception de confiance des membres du conseil par la direction de l'entreprise.

En résumé donc, voici huit observations de la pratique actuelle:

1. La gestion du risque est la responsabilité de la direction et non du conseil.
2. L'efficacité de la surveillance des risques dans chaque conseil d'administration est fonction de l'expertise et de l'expérience de ses membres.
3. La confiance envers les membres de la direction est essentielle pour un processus efficace.
4. Généralement, les grandes entreprises tendent à mettre en place une approche structurée pour analyser les risques sur une base annuelle.
5. Dans les entreprises autres que les institutions financières, le leadership pour le processus de surveillance des risques est assuré par le comité d'audit du conseil.
6. L'analyse du risque par le conseil est normalement associée avec la revue annuelle de planification stratégique et les risques sont aussi revus lorsque des projets majeurs (investissements ou fusions et acquisitions) sont approuvés par le conseil.
7. Pour s'assurer de la qualité du processus de GRE mis en place par la direction, les administrateurs se fient aux documents qui leurs sont présentés par le management, obtiennent généralement une forme quelconque de cartographie des risques et posent des questions pertinentes qui mettent au défi les membres de la direction.
8. Alors que les membres de conseils sont généralement confortables avec le processus de surveillance en place, ils s'accordent à dire qu'il peut être amélioré et que c'est un processus qui évolue avec le temps.

Cette recherche m'a permis de valider l'approche par entrevue pour étudier la notion de surveillance des risques et la perception qu'en ont les administrateurs sur le terrain. Les huit propositions décrites ci-dessus ont démontré que la surveillance des risques par le conseil n'est pas une science exacte; la surveillance des risques dépend de l'attitude et de la compétence des administrateurs afin de poser les bonnes questions aux membres de la direction de l'entreprise. Dans ce processus, le climat de confiance entre le conseil et le management est essentiel. À cet égard, la validation de la grille proposée me permet de conclure que cette grille structurée peut contribuer à renforcer le climat de confiance qui est nécessaire à une saine gestion des risques au sein de l'entreprise. Elle permet notamment aux administrateurs de s'assurer d'avoir l'information nécessaire à une bonne compréhension des risques auxquels fait face l'entreprise et ainsi être en mesure de poser les bonnes questions en ce sens. Les

membres de conseils d'administration pourront ainsi, par les réponses données par la direction, juger de la compétence et de l'expertise de l'équipe de dirigeants nécessaires pour gérer les risques de l'entreprise.

Lors de la revue de la littérature, j'ai démontré qu'un bon système de gouvernance passe par une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise. Compte tenu du principe d'asymétrie de l'information entre la direction et le conseil d'administration, les membres de conseils d'administration se doivent de mettre en place un processus structuré de surveillance des risques pour atténuer cet effet d'asymétrie. Ce processus de surveillance structuré aura ainsi pour effet de valider le niveau de confiance des administrateurs envers les mesures prises par la direction pour gérer efficacement les risques. J'ai aussi élaboré sur le fait qu'une saine gestion des risques passe par l'efficacité du contrôle de gestion mis en place à l'intérieur de l'entreprise. Les membres de conseils d'administration ont donc la responsabilité de s'assurer que les mécanismes de contrôle sont efficaces, un processus structuré de surveillance des risques leur permettra donc de mesurer l'efficacité des mécanismes de contrôle de gestion dont se sont dotés les dirigeants de l'entreprise. Une fois de plus, ceci m'amène à conclure que mon hypothèse de départ est validée; soit que la grille d'évaluation proposée, en plus d'évaluer le processus de surveillance des risques par les conseils d'administration, permet de renforcer le climat de confiance nécessaire entre le management et les membres du conseil afin qu'une saine gestion des risques soit présente à l'intérieur de l'entreprise.

L'analyse des résultats de mes entrevues avec les administrateurs a de plus confirmé que l'approche utilisée par les administrateurs de sociétés est effectivement différente selon la taille et le type d'entreprise sur lesquels les administrateurs siègent. Les conseils d'administration d'entreprises de taille très importante et surtout les institutions financières adoptent généralement une approche de surveillance des risques structurée semblable à celle préconisée par l'ICCA. Les pratiques de surveillance dans les entreprises de taille plus modeste sont moins élaborées et se fondent principalement sur des questions posées par les administrateurs auprès des dirigeants lors de la revue stratégique et de la présentation de projets d'investissement ou d'acquisitions.

Ce projet m'a aussi permis de constater que le processus de surveillance des risques évolue graduellement dans les entreprises alors que les membres des conseils deviennent d'avantages conscients, non seulement de leur rôle de fiduciaire, mais aussi qu'ils peuvent ajouter de la valeur à l'organisation. Alors que l'objectif principal de cette étude était de valider la grille d'évaluation en plus d'analyser les pratiques courantes en matière de surveillance des risques, un certain nombre d'observations que j'ai pu relever pourraient être fort utiles pour évaluer les meilleures pratiques dans une recherche future:

- Plus d'implication est de mise de la part de tous les membres du conseil. Il semble actuellement que les conseils se fient trop sur leur comité d'audit pour conduire l'exercice de surveillance, alors que ce comité a déjà un agenda statutaire fort chargé.
- Dans certaines grandes organisations, un comité de risque pourrait être mis en place pour supporter les activités de surveillance du conseil. Cette approche est surtout suivie présentement par les institutions financières.
- L'exercice de cartographie des risques pourrait être amélioré. En faisant rapport plus souvent au conseil sur le statut des principaux risques, ses membres pourraient avoir une discussion continue sur les défis et les changements importants dans leur organisation et ainsi déterminer lesquels des risques spécifiques ils voudraient analyser plus en détail.
- Les membres du conseil devraient investir plus de temps et d'efforts pour mieux comprendre les activités de l'entreprise. Combinée à de l'information adéquate communiquée par la direction, une plus grande compréhension des affaires de l'entreprise permettrait aux membres de conseils de poser des questions plus judicieuses.
- Alors que l'exercice d'identification et d'évaluation des risques est habituellement conduit par le conseil lors de la revue stratégique annuelle, cette analyse pourrait être faite de façon plus rigoureuse. Ceci contribuerait à obtenir un meilleur alignement avec la stratégie de l'entreprise.
- La question de la légitimité et de la crédibilité des gens qui siègent sur les conseils devrait être adressée. Cette légitimité et crédibilité sont établies lorsque l'organisation a les bonnes personnes sur son conseil, celles qui ont l'expérience et l'expertise requise, qui connaissent bien les affaires conduites par l'entreprise, qui y investissent suffisamment de temps et d'efforts pour ainsi pouvoir interpréter correctement toute l'information soumise par la direction de l'organisation et établir ses priorités.

## 5.2 Avenue de recherche future

Tel que mentionné précédemment, des recherches ont déjà été publiées dans la littérature professionnelle sur les pratiques courantes en Amérique du nord au niveau de la surveillance des risques par les conseils d'administration. D'autres recherches en ce sens ont aussi étudié les pratiques de surveillance de risques auprès d'administrateurs néo-zélandais et au Royaume-Uni. Une recherche future axée uniquement sur les pratiques nord-américaines actuelles ne serait donc pas originale et serait de peu d'utilité pour établir quelles sont les meilleures pratiques ailleurs dans le monde.

J'ai aussi pu constater que les bonnes pratiques de gouvernance ne sont pas toujours associées à la création de valeur pour l'entreprise. En se référant à la *section 2.3.5* de ce document, certains auteurs font la critique du modèle traditionnel de gouvernance. Il semble que la préoccupation de plusieurs membres de conseils d'administration au niveau de la gouvernance est de respecter les règles édictées



par le cadre réglementaire alors que ces règles ne sont pas toujours synonymes de bonne performance économique ou sociale. L'étude de Leblanc et Gillies nous démontre que la relation entre la gouvernance corporative et la performance des organisations n'est pas automatique. Selon ces auteurs, les administrateurs d'aujourd'hui sont très impliqués dans les activités de surveillance, mais sont souvent sous-utilisés dans le développement de la revue de la stratégie corporative. Nous avons vu aussi que les règles de bonne gouvernance telles que promulguées par le cadre réglementaire pouvaient être source de tension au sein des conseils d'administration, l'administrateur devant remplir son rôle de conseiller auprès de la direction mais en même temps doit exercer une surveillance qui ressemble à celle d'un chien de garde de la bonne gouvernance.

Allaire et Firsirotu notent aussi que la mise en place d'un cadre réglementaire plus élaboré, l'émergence de nouvelles technologies et la pression des marchés financiers ont contribué à créer l'école des fiduciaires pointilleux. Ainsi l'administrateur se doit de faire preuve de vigilance dans l'application des règles de gouvernance et de protéger son indépendance face à la direction. L'école des fiduciaires pointilleux, telle que la décrit Allaire et Firsirotu, même si elle s'est donnée comme mandat de faire le suivi des principaux risques de l'organisation à l'intérieur des règles de gouvernance, ne contribuera pas nécessairement à la création de valeur pour l'organisation si ses membres s'éloignent du rôle de conseiller envers la direction.

**Est-ce que les suggestions de bonnes pratiques de surveillance des risques, telles que celles suggérées par le cadre conceptuel de l'ICCA et par cette grille d'évaluation que j'ai élaborée dans ce mémoire pourraient contribuer à la création de valeur pour l'entreprise? Cette question pourrait être élaborée dans le cadre d'une recherche future.**

Pour répondre à cette question, il faudrait analyser les éléments suivants:

- 1) Quelles sont réellement les pratiques de surveillance des risques utilisées par les administrateurs?
- 2) Comment doit-on définir la création de valeur pour l'organisation et comment peut-on la mesurer?
- 3) La création de valeur et la saine gestion des risques doivent-elles être seulement fonction du rendement économique pour les actionnaires ou doivent-elles considérer son bilan social et les besoins des autres parties prenantes de l'organisation?
- 4) Jusqu'où les administrateurs devraient-ils s'impliquer dans la gestion des risques stratégiques, et quelles informations doivent-ils obtenir pour y parvenir?
- 5) Sur la relation entre surveillance des risques et création de valeur, quels rôles devraient jouer les acteurs principaux comme le président du conseil, les responsables des comités du conseil et le chef de la direction?

En tentant de répondre à ces questions, et en validant la grille d'évaluation proposée auprès d'un échantillon plus large d'administrateurs, une recherche future pourrait être en mesure d'établir s'il y a ou non une relation de cause à effet entre la surveillance des risques et la création de valeur pour l'entreprise. En ce sens, cette recherche pourrait s'inspirer de l'approche préconisée par Leblanc et Gillies dans leur publication *Inside the Boardroom*.

### 5.3 Intérêt et contribution de cette recherche

La gouvernance corporative et la gestion des risques ont fait l'objet de nombreuses publications tant au niveau académique que professionnel. Le concept de surveillance des risques par les conseils d'administration a cependant été surtout publié dans les revues professionnelles et peu de recherches académiques ont été entreprises sur ce sujet. La présente recherche contribuerait donc à combler une partie de ce vide académique.

L'application de la grille d'évaluation proposée dans ce mémoire pourrait aussi être utilisée en pratique par les membres de conseils d'administration pour mesurer l'efficacité du processus de gestion des risques effectué par l'équipe de direction de leur entreprise. Ils seraient ainsi en mesure de valider leur propre processus de surveillance des risques et de ce fait même suggérer des améliorations à apporter par l'équipe de direction.

Cependant, cette recherche dans son format actuel comporte plusieurs limites au point de vue théorique et méthodologique. Même si j'ai tenté de répertorier plusieurs sources de littérature, cette revue est loin d'être complète, celle-ci s'étant arrêtée aux publications émises jusqu'en 2012. De plus, mon échantillon d'entrevues s'est limité aux opinions de huit administrateurs. Un échantillon plus important aurait certes permis d'apporter des éléments de réponse supplémentaires.

Mais c'est surtout la relation entre la création de valeur et la surveillance des risques qui pourrait rendre les résultats d'une recherche future encore plus intéressants. En effet, alors que les communautés académique et professionnelle se posent actuellement des questions au sujet de l'effet des règles de gouvernance sur la performance des entreprises, cette recherche future pourrait, du moins en partie, adresser les interrogations sur cet élément précis des pratiques de gouvernance qui est la création de valeur. Cette recherche devrait aussi intéresser l'ICCA, maintenant CPA Canada, puisqu'elle permettrait de valider en quelque sorte la contribution du cadre conceptuel auprès des administrateurs. Enfin, la recherche future devrait aussi intéresser les organismes qui prônent la bonne gouvernance tels que la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, l'Institut pour la gouvernance des organisations publiques et privées, l'Institut des administrateurs de sociétés ainsi que les grands cabinets comptables.

Idéalement, cette recherche future pourrait aussi éventuellement être incorporée dans une publication destinée aux administrateurs et possiblement devenir un «best-seller» dans son domaine, un peu à la manière d'*Inside the Boardroom*.

#### 5.4 Mot final

La rédaction de ce mémoire a été pour moi une expérience très enrichissante. D'abord elle m'a permis de faire une révision des concepts abordés lors de mes trois années d'études à HEC Montréal. En documentant cette recherche, j'ai pu faire un survol de la littérature. Même si je suis convaincu de ne pas avoir épluché toutes les sources de référence pertinentes, cette revue de la littérature m'a tout de même permis de consulter près de 150 sources différentes en plus de me référer à mes notes de cours.

Je suis particulièrement fier d'avoir pu construire des liens entre le contrôle de gestion, la gestion des risques, la gouvernance corporative et la surveillance des risques. Ces quatre sujets étaient, et sont toujours, ceux que je voulais approfondir en retournant aux études. Cette opportunité de construire des relations entre ces sujets est due en grande partie aux suggestions qui m'ont été soumises par mon directeur de recherche, le professeur Hugues Boisvert. De plus, c'est à la suggestion du professeur Boisvert que nous avons pu construire ensemble la grille d'évaluation de surveillance des risques par le conseil d'administration et ainsi distinguer cette recherche de façon plus originale que celles effectuées précédemment. Je remercie encore une fois le professeur Boisvert pour son support indéfectible à mon égard.

En complétant ce mémoire, j'ai pu réfléchir à une avenue de recherche future. À cet égard, la suggestion de consulter la publication de Leblanc et Gillies *Inside the Boardroom* par le professeur Réal Labelle a été très pertinente. Elle m'a permis de songer à une approche qui je crois aurait une valeur et une contribution bien plus grande que celle à laquelle j'avais pensé initialement. Et finalement, j'ai aussi pu faire une réflexion sur les méthodes à utiliser pour appuyer cette recherche.

J'espère que vous aurez pris plaisir à parcourir ce document même si celui-ci fait plus de 100 pages et n'hésitez surtout pas à me faire part de vos suggestions. Elles sont toujours appréciées.

Daniel Denault  
Juillet 2014

**ANNEXE A**  
**Grille proposée**  
**pour l'évaluation du processus de surveillance des risques**  
**par les conseils d'administration**

<b>ÉNONCÉS</b>		En désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent ne sais pas	Plutôt en accord	Tout à fait en accord
<b>1.</b>	Il y a consensus au sein du conseil à l'effet que la gestion des risques (GRE) est une responsabilité de la direction	1	2	3	4	5
<b>2.</b>	Il y a un consensus au sein du conseil quant à sa responsabilité de surveillance des risques	1	2	3	4	5
<b>3.</b>	Le conseil a l'expertise et l'expérience nécessaire pour être en mesure de surveiller efficacement et de conseiller la direction en matière de gestion des risques.	1	2	3	4	5
<b>4.</b>	Le conseil dispose de l'information nécessaire pour évaluer la qualité de la gestion des risques par la direction, notamment:	1	2	3	4	5
<i>a)</i>	La direction fait état annuellement de son approche face à la gestion des risques	1	2	3	4	5
<i>b)</i>	La direction a une approche structurée de la gestion des risques	1	2	3	4	5
<i>c)</i>	La direction est en mesure d'identifier les risques	1	2	3	4	5
<i>d)</i>	La direction est en mesure d'évaluer les risques	1	2	3	4	5
<i>e)</i>	La direction a identifié qui dans l'organisation peut le mieux contrôler les risques identifiés	1	2	3	4	5
<i>f)</i>	La direction a une stratégie de réponse claire pour faire face aux risques identifiés	1	2	3	4	5
<i>g)</i>	La direction fait un suivi régulier de la stratégie de réponse	1	2	3	4	5
<b>5.</b>	Le conseil dispose d'un audit indépendant de la gestion des risques par la direction, notamment:	1	2	3	4	5
<i>a)</i>	L'audit est tout à fait indépendant	1	2	3	4	5
<i>b)</i>	Les auditeurs ont l'expertise et l'expérience d'un audit de la gestion des risques	1	2	3	4	5
<i>c)</i>	Les auditeurs utilisent les outils suivants: i. Une cartographie des risques ii. Un calculateur des risques iii. Un autre outil d'analyse reconnu	1	2	3	4	5
<b>6.</b>	stratégique	1	2	3	4	5
<i>a)</i>	En lien avec l'analyse des tendances de la société (analyse PESTEL)	1	2	3	4	5
<i>b)</i>	En lien avec l'analyse des occasions et des menaces de l'environnement (analyse OM)	1	2	3	4	5
<i>c)</i>	En lien avec l'analyse des stratégies des concurrents (Porter)	1	2	3	4	5
<i>d)</i>	En lien avec l'analyse des forces et faiblesses de l'organisation (analyse FF)	1	2	3	4	5
<b>7.</b>	L'analyse des risques liés aux projets majeurs d'investissement est adéquate, notamment:	1	2	3	4	5
<i>a)</i>	une analyse des délais					
<i>b)</i>	une analyse des budgets en fonction du degré d'avancement du projet					
<i>c)</i>	une analyse du point mort					
<i>d)</i>	une analyse de l'impact des retombées du projet					

## ANNEXE B

### Questionnaire d'entrevues

#### Votre participation à des conseils d'administration

1. Parlez-moi des sociétés dont vous êtes membre du conseil d'administration
  - a. Depuis combien d'années êtes-vous un administrateur ?
  - b. Faites-vous partie d'un comité spécifique du conseil?
  - c. Avez-vous déjà participé à un exercice de gestion du risque d'entreprise (GRE)?
2. Pouvez-vous me décrire les expériences que vous auriez eues avec la GRE en tant qu'administrateur:
  - a. Dans des situations où l'exercice a été particulièrement bien fait?
  - b. Dans des situations où l'exercice a été moins bien fait?

#### Vos expériences des pratiques actuelles en GRE

##### Processus de gestion du risque d'entreprise

3. S.V.P. décrire l'approche prise par les organisations dont vous êtes un administrateur pour établir les objectifs de la GRE
4. Dans quelle mesure cette approche est-elle bien structurée ? ou non structurée ?
5. Quel format le conseil a-t-il adopté pour définir et analyser les risques ?  
(le conseil en entier, un comité spécifique du conseil, ou le comité d'audit) ?
6. Dans quelle mesure les administrateurs participent-ils activement à la formulation du processus de GRE ?
7. À quelle fréquence le conseil revoit-il les risques d'entreprise ?
8. Comment le conseil évalue-t-il si le processus mis en place par la direction est adéquat ?
9. Dans quelle mesure la revue du risque par le conseil est-elle associée à l'exercice stratégique de l'entreprise ?
10. Dans quelle mesure le processus de révision stratégique par le conseil est-il aligné avec la surveillance du risque ?

##### Identification des risques

11. Comment, en tant qu'administrateur, obtenez-vous les informations de la direction sur la nature, l'étendue et les sources du risque de l'organisation dont vous êtes un membre?
12. Comment vous assurez-vous que tous les risques majeurs sont apportés à votre attention ?
13. Les risques identifiés sont-ils révisés sur une base régulière et à quelle fréquence ?
14. Comment, en tant qu'administrateur, êtes-vous en mesure d'obtenir les connaissances suffisantes des activités de l'entreprise afin de pouvoir défier (challenge) la direction sur leur identification du risque ?

##### Évaluation et réponse aux risques

15. Est-ce que la direction communique bien sa méthodologie au conseil afin d'évaluer l'impact des risques sur les résultats de l'organisation ?
16. Dans quelle mesure les risques sont-ils évalués lorsque des initiatives majeures sont considérées?
17. Dans quelle mesure les conseils utilisent-ils des experts externes afin d'évaluer si le processus interne est adéquat?
18. Comment le conseil évalue-t-il la capacité de l'organisation à absorber les risques ?
19. Comment le conseil s'assure-t-il que la stratégie de réponse de l'organisation aux risques est adéquate ?
20. Dans quelle mesure le conseil évalue-t-il les contrôles visant à minimiser l'impact des risques sur l'organisation?

##### Rapports et suivi des risques

21. Quels types de rapports sur les risques le conseil obtient-il de la direction ?
22. À quelle fréquence fournit-on ces rapports au conseil?
23. S.V.P. pouvez-vous qualifier dans quelle mesure ces rapports vous fournissent le support adéquat pour votre suivi de la gestion des risques par la direction?

#### Votre propre évaluation des pratiques en GRE

24. À votre avis, est-ce que les conseils dans lesquels vous participez :
  - a. Ont une bonne compréhension de leur rôle de surveillance et de leur mandat à cet égard
  - b. Sont suffisamment actifs dans l'accomplissement de cette partie du mandat
  - c. Prennent un rôle de leadership dans l'évaluation des risques
25. Dans un environnement idéal, comment le processus de GRE devrait-il être abordé au niveau du conseil?
26. Avez-vous des commentaires additionnels?

## ANNEXE C

### Étude sur la surveillance des risques, protocole d'entrevues et formulaire de consentement

#### **BUT DE L'ÉTUDE**

Le but de cette étude est d'obtenir des réflexions préliminaires d'un groupe restreint d'administrateurs au Québec sur l'approche utilisée pour exercer le rôle de surveillance du risque d'entreprise afin de s'assurer que des processus efficaces de gestion des risques soient en place dans les organisations où siègent les administrateurs. Comme vous savez, la question de surveillance du risque d'entreprise est un sujet de discussion pour beaucoup de membres de conseils d'administration présentement et la crise financière mondiale a contribué à faire de ce sujet une question de premier plan. Les résultats préliminaires de cette étude fourniront la base pour une vaste recherche nord-américaine sur les pratiques de surveillance du risque. Cette étude est conduite dans le cadre du Programme conjoint de doctorat en administration de HEC Montréal et de l'Université McGill sous la supervision du professeur Hugues Boisvert (HEC) et de la professeure Mary Dean Lee (McGill).

#### **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

Votre participation dans cette étude sera limitée à répondre à des questions au cours d'une entrevue informelle d'environ une heure sur: les pratiques actuelles de surveillance du risque par les administrateurs, les défis auxquels font face les administrateurs dans ce domaine de leur responsabilité fiduciaire, votre expérience directe ou indirecte avec la gestion du risque d'entreprise et votre évaluation des pratiques actuelles dans ce domaine. Lorsque les entrevues auront été complétées et que les résultats auront été analysés, tous les participants à cette étude recevront un rapport résumant les conclusions de notre enquête. En tant que participant à cette étude préliminaire, vous recevrez aussi un rapport complet sur les résultats de notre vaste étude nord-américaine dès qu'elle sera complétée.

Votre participation à cette étude est volontaire, tout ce que vous me direz sera gardé strictement confidentiel et vous pourrez refuser de répondre à toute question, ou vous retirer de l'étude à tout moment. Les noms des organisations auxquelles vous êtes associés demeureront strictement confidentiels. Dans cette étude, je me concentrerai sur les résultats globaux et les thèmes récurrents à travers toutes les entrevues; l'anonymat de chaque répondant sera soigneusement protégé. Les résultats globaux de cette étude pourraient être partagés avec l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et l'Institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées (IGOPP). Avec votre permission, l'entrevue sera enregistrée sur bande magnétique pour que nous puissions la transcrire aux fins d'analyse. Votre nom, vos coordonnées personnelles, le nom de votre organisation et votre emplacement géographique seront déguisés dans la transcription pour que vous ne puissiez être identifié d'aucune façon. La bande et ce formulaire de consentement seront gardés dans un cabinet fermé et dans un bureau fermé.

Si vous avez des questions ou des préoccupations quant à votre participation à cette étude, vous pouvez contacter le chercheur dans ce projet, Daniel Denault, étudiant au doctorat, département des sciences comptables de HEC Montréal ([daniel.denault@hec.ca](mailto:daniel.denault@hec.ca)), ou mes superviseurs Hugues Boisvert ([hugues.boisvert@hec.ca](mailto:hugues.boisvert@hec.ca)) et Mary Dean Lee ([marydean.lee@mcgill.ca](mailto:marydean.lee@mcgill.ca)). Si vous avez des questions ou préoccupations quant à vos droits ou sur les conséquences à titre de participant à cette étude de recherche, veuillez s.v.p. contacter la responsable de l'éthique de la recherche de McGill au (514) 398-6831, ou [lynda.mcneil@mcgill.ca](mailto:lynda.mcneil@mcgill.ca)

J'accepte que ma voix puisse être enregistrée sous forme digitale : \_\_\_\_\_ OUI \_\_\_\_\_ NON

Je consens à des citations de mon entrevue sous un pseudonyme : \_\_\_\_\_ OUI \_\_\_\_\_ NON

**Signature:** \_\_\_\_\_ **Signature:** \_\_\_\_\_

**Participant:** \_\_\_\_\_ **Chercheur:** Daniel Denault FCMA, CA

**Date:** \_\_\_\_\_ **Date:** \_\_\_\_\_

**ANNEXE D**  
**Thèmes utilisés pour le codage des données**

1. Expérience sur des comités du conseil
2. Expérience dans les institutions financières
3. Dépendance envers les présentations de la direction
4. La GRE n'est pas la responsabilité du conseil
5. Le lien avec le processus de planification stratégique
6. Impossibilité de prédire tous les scénarios
7. Le leadership du comité d'audit
8. Importance de la qualité, de l'expérience et de la compétence des membres du conseil
9. La confiance/transparence envers la direction
10. La fréquence de la revue des risques
11. Le suivi des risques spécifiques
12. L'investissement en temps et effort par les membres du conseil
13. L'utilisation de consultants externes
14. La participation spécifique à des exercices de GRE
15. L'exercice hautement structuré dans des organismes non-financiers
16. L'importance de la taille de l'entreprise
17. L'utilisation d'une matrice/cartographie des risques
18. L'analyse des risques de projets importants
19. Le partenariat entre le conseil et la direction
20. Les discussions méthodologiques avec le conseil
21. La qualité des rapports produits par la direction
22. L'implication du PDG dans le processus de GRE
23. L'importance de poser les bonnes questions
24. La capacité financière d'absorber les risques
25. Le rôle de la culture d'entreprise
26. L'évaluation du processus de GRE
27. L'importance des discussions informelles
28. L'importance de l'expérience des membres dans les conseils d'administration
29. La confusion et la tension du rôle d'administrateur
30. La précision du mandat



## BIBLIOGRAPHIE

AICPA (2010), *Board and Audit Committee Involvement in Risk Management Oversight*, Audit Committee Brief, July 2010.

Ackoff, R. (1969), *A concept of corporate planning*, John Willey & Sons.

Alchian A.A. et H. Demetz (1972), *Production, Information Costs, and Economic organization*, The American Economic Review, 62(5) 777-795.

Allaire, Y. & Firsirotu M. (1988), *La Culture organisationnelle*, Gaétan Morin Éditeur.

Allaire Y et M. Firsirotu (2010), *Propos de gouvernance: Avant, pendant et après la crise financière 2007-2008*, Publications de l'Institut sur la gouvernance d'organisation privées et publiques.

Andersen, T. et P. Schroder (2010), *Strategic Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures*, Cambridge University Press.

Andrews, K. (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, Richard Irwin.

Ansoff, H. (19695), *Corporate Strategy*, McGraw Hill.

Anthony, R. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Press.

Archer, D. (2002), *Creating a Risk management Framework*, CMA Management, March 2002.

Armitage H. et C. Scholey (2006), *Using Strategy Maps to Drive Performance*, CMA Canada, Politiques de comptabilité de Management.

Autorité des marchés financiers (2005), *Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance*, Bulletin 2005-07-01, 2 (26).

Autorité des marchés financiers (2006), *Examen de la conformité du comité de vérification – Avis 52-312 du personnel des autorités canadiennes en valeurs mobilières*, Bulletin 2006(3)2.

Aven T. et O. Renn (2010), *Risk Management and Governance: Concepts Guidelines and Applications*, Springer – Verlag Berlin Heidelberg.

Bart, C. et O. Turel (2010), *IT and The Board of Directors: An Empirical Investigation into the "Governance Questions" Canadian Board Members Ask about IT*, Journal of Information Systems, 24(2):147-172.

Beasley, M., Branson B., & B. Hancock (2008), *Rising Expectations-Audit committee oversight of enterprise risk management*, Journal of Accountancy, 205(4).

Beasley, M., Branson, B. & B. Hancock (2010), *Are You Identifying Your Most Significant Risks?* Strategic Finance, November.

Beasley, M., Branson, B., et B. Hancock (2010), *COSO's 2010 Report on ERM-current state of Enterprise Risk Oversight and market perceptions of COSO's ERM Framework*, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Beasley, M., Branson, B. et B. Hancock (2010), *Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management*, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Bebchuck, L.A., Cohen A., and H. Spamann, *The Wages of Failure: Executive compensation at Bear Stearns and Lehman 2000-2008*, Harvard John M. Olin Center for Law, Economics, and Business, Harvard Law School.

Beck, U. (1986), *La société du risque: Sur la voie d'une autre modernité*, Alto Aubier.

Bebchuk, L., R. Kraakman and G. Triantis. (2000). «*Stock Pyramids, Cross-Ownership, and Dual Class Equity: The Mechanisms and Agency Costs of Separating Control from Cash-flow Rights*». In Morck, R. (Ed.). *Concentrated Corporate Ownership*. University of Chicago Press, p. 295-315.

Berg, B. (2001), *Qualitative Research Methods in the Social Sciences*, Ch. 10, 11 and 12, Allyn & Bacon.

Berle A.A. and G.C. Means (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace & World, 1967 revised edition.

Bibliothèque du Parlement (2000), *Responsabilités des administrateurs*, Direction de la recherche parlementaire (voir: [www.parl.qc.ca](http://www.parl.qc.ca)).

Black, B. (1990), *Shareholder passivity re-examined*, Michigan Law Review, 89:520-608.

Blair M.M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, The Brookings Institution.

Boisvert H., M.C. Brouillette, M.A. Caron, R. Jacques, C. Laurin et A. Mersereau, (2011), *La comptabilité de management, prise de décision et contrôle*, 5<sup>ième</sup> édition, Éditions du Renouveau Pédagogique.

Boisvert, H. et r. Déry (2013), *Le contrôle de gestion – l'interface entre la comptabilité et le management*, Éditions JFD.

Boisvert, H. et M. Vézina (2011), *Outils de contrôle stratégique*, Les éditions JFD.

Bouquin, Henri (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, Collection Que sais-je?, Presses Universitaires de France.

Bozec, Y & C. Laurin (2008), *Large Shareholder Entrenchment and Performance: Empirical Evidence from Canada*, Journal of Business Finance and Accounting, 35: 25-49 (January/march edition).

Braybrooke D. & C. Lindblom (1970), *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*, The Free Press.

CEFRIO (2009), *Gouvernance et TI au Québec: À l'intention des administrateurs de sociétés*, Guide des pratiques exemplaires de gouvernance et technologies de l'information.

CMA Canada (2008), *Détermination, mesure et gestion des risques pour une meilleure performance*, Politique de comptabilité de management 7400-6

CMA Canada (2002), *Les systèmes de contrôle opérationnel*, Politique de comptabilité de management 6300.

Cadbury Committee (2002), *Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Final Report and Code of Best Practice*.

Caldwell J.E. (2012), *Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration*, Institut canadien des comptables agréés.

Charreaux G. et P. Wirtz (2006), *Gouvernance des Entreprises: nouvelles perspectives*, Éditions Économica.

Clarke T. (2004), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*, Routledge.

Coase R.H. (1937), *The Nature of the firm* dans O.E. Williamson et S.G. Winter *The Nature of The Firm: Origins, Evolution and Development*, (1993) Oxford University Press.

Collins, J. (2001), *Good to Great*, Harper Collins.

Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (2010), *Regulations 52-110 Respecting Audit Committees*, Bulletin 2005-07-01, (2) 26.

Conference Board (2006), *The Role of US Corporate Boards in Enterprise Risk Management*, Research Report R-1390-06-RR.

Conference Board (2007), *US Institutional Investors Continue to Boost Ownership of US Corporations*, *The Conference Board*, New York.

Conference Board (2007), *Emerging Practices in Enterprise Risk Management*, Research Report R-1398-07-WG.

Conference Board of Canada (2011), *The Adoption and Diffusion of Risk Governance Structures and Practices*, March 2011 report.

COSO (1992), *Internal Control – Integrated Framework*, [www.coso.org](http://www.coso.org)

COSO (2004), *Enterprise Risk Management Framework*, [www.coso.org](http://www.coso.org)

COSO (2009), *Effective Enterprise Risk Oversight: The Role of the Board of Directors*.

COSO (2010), *Board Risk Oversight: A Progress Report, Where Board of Directors Currently Stand in Executing their Risk Oversight Responsibilities*, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Cyert, R. & J. March (1992), *A Behavioral Theory of the Firm*, 2<sup>nd</sup> ed., Blackwell Publishing.

Daily, C.M., Dalton, D.R., and A.A. Connella (2003), *Corporate governance: Decades of dialogue and data*, *Academy of Management Review*, 28(3) 371-382.

Dalton, D., Daily, C., Ellstrand, A., and J. Johnson (1998), *Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure and firm performance*, *Strategic Management Journal*, 19 269-290.

Davis, G.F. et T.A. Thompson (1994), *A Social Movement Perspective on Corporate Control*, *Administrative Science Quarterly*, 39 141-174.

Davis J.H., Schoorman D. et L. Donaldson (1997), *Toward a Stewardship Theory of Management*, *The Academy of Management Review*, 22(1) 20-47.

De Haes, S. et W. van Grembergen (2009), *An exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment*, *Information Systems Management*, 26:123-137.

Deloitte, Touche, Tohmatsu (2009), *Risk Intelligence Map*.

Deloitte Touche, Tohmatsu (2009), *Risk Intelligent Governance: A practical guide for Boards*, Risk Intelligence, Series, Issue No.16.

Deloitte Touche, Tohmatsu (2011), *The Board and Risk Oversight: Increasing Transparency through Proxy Disclosure*, Directorship 36(6).

Déry R. (2009), *Le management*, les Éditions JFD.

Déry R. (2009), *La modernité*, les Éditions JFD.

Déry R. (2010), *Les perspectives de management*, les Éditions JFD.

Dignam A. et M. Galanis (1999), *Governing the World: the development of the OECD's corporate governance principles*, European Business Law Review, 10 9-10

DiMaggio P.J. et W.W. Powell (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, 48 147-160

DiMaggio, P. (1988), *Interest and agency in institutional theory*, in L. Zucker, Institutional patterns and organizations (p.p. 3-22), Ballinger.

D'Iribarne, P. (1989), *La logique de l'honneur*, Le Seuil.

Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper Collins.

Drucker, P. (2003), *On the Profession of Management*, Harvard Business Press.

Dupuis, J.P. (2007), *Organizational Culture*, International Encyclopaedia of Organizational Studies, Vol. 2.

Emirbayer, M., & A. Mische (1998), *What is agency?* American Journal of Sociology, 103 (4): 962-1023.

Epstein, M. et M. Roy (2002), *Measuring and Improving the Performance of Corporate Boards*, Strategic Management Accounting Practices, CMA Canada.

Epstein M. et A. Rejc (2005), *Détermination, mesure et gestion des risques organisationnels pour une meilleure performance*, Politique de comptabilité de mangement, CMA Canada.

Epstein M. et K. Hanson (2006), *The Accountable Corporation: Corporate Governance*, Proeger Publishers.

Epstein, M. & A. Rejc (2007), *L'information sur les risques organisationnels aux fins de la prise de décisions internes et externes*, Politiques de comptabilité de

management, CMA Canada.

Erakovic, L. et J. Overall (2010) *Opening the 'black box': Challenging traditional governance theorems*, Journal of Management & Organization, 16(2): 250-265.

Fama E. et M. Jensen (1983), *Agency Problems and Residual Claims*, Journal of Law and Economics, 26 (2) 327-349.

Fama E. & Jensen M. (1983), *Separation of ownership and control*, Journal of Law and Economics, Vol. 26, n° 2, pp. 301-325.

Fraser, J. & B. Simkins (2010), *Enterprise Risk Management—Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, John Wiley & Sons.

Freeman, R. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, Boston, MA).

Frigo, M. et R. Anderson (2011), *Embracing Enterprise Risk Management*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Geertz, C. (1973), *Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture*, dans *The Interpretation of Cultures: Selected essays*, Basic Books.

Giddens, A. (1999), *Risk and Responsibility*, Modern Law Review, 62(1): 1-10.

Glaser, B. et A. L. Strauss (1967), *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* dans Patton, M.Q. (2002).

Huff, S., Maher M. et M. Munro (2006), *Information Technology and the Board of Directors: Is there An IT Attention Deficit?* MIS Quarterly Executive, 5(2):55-68.

Ingley, C. et N. van der Walt (2008), *Risk Management and Board Effectiveness*, Studies of Management and Organizations, 38(3): 43-70.

Institut canadien des comptables agréés (1994), *Dictionnaire de la comptabilité*.

Institut canadien des comptables agréés (2006), *20 questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*.

Institut canadien des comptables agréés (2007), *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les projets de TI*, Comité consultatif sur les technologies de l'information.

Jensen M.C. et W. H. Meckling (1976), *Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, 3 305-360.

Jones C., Hesterly W. et S. Borgatti (1997), *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, *Academy of Management Review*, 22(4) 911-945

Judge, W., Gour, A., et M. Muller-Kahle (2010), *Antecedents of shareholder Activism in Target Firms: Evidence from a Multi-Country Study*, *Corporate Governance: An International Review*, 18(4) 258-273.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001), *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2005), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, July-August 2005.

Kaplan, R. et D. Norton (2006), *L'alignement stratégique: Créer des synergies par le tableau de bord prospectif*, Éditions d'organisation Eyrolles.

Kerr J. et W. Werther (2008), *Engaging the Board in Strategy*, *Organizational Dynamics*, 37(2) 112-124.

Kosnik, R. (1987), *Greenmail: A study of board performance in corporate governance*, *Administrative Science*, 32 163-185.

Labelle, R. et S. Rousseau (2007), *Réglementation financière, éthique et gouvernance*, *Revue Gestion*, 32(1) 39-46.

Lajii, K. et D. Zéghal (2005), *Gérer le risque à l'échelle de l'entreprise: l'autre facette de la gouvernance d'entreprise*, *Gestion*, 30 (3):104-114.

Lavergne, C. (2007), *La posture du praticien – chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative*, *Recherches Qualitatives – Hors-Série-numéro 3*, Actes du colloque BILAN ET PROSPECTIVES DE LA RECHERCHE QUALITATIVE.

Lawrence P. et J. Lorsh (1997), *Organization and Environment*, Harvard Business School, Division of Research, Boston.

Leblanc, R. et J. Gillies, (2005) *Inside The Board Room: How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance*, J. Wiley & Sons.

Lindsay, H. (2005), *20 questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration*, L'Institut des comptables Agréés.

McCarthy M. et T. Flynn (2004), *Risk from the CEO and Board Perspective*, McGraw Hill.

Mace, M. (1971), *Directors: Myths and Reality*, Harvard Business School Press, C1986.

March, J. (1994), *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, The Free Press – Simons & Schuster

Mersereau, A. (2010), *Les mesures de performance organisationnelle*, HEC Montréal, Hiver 2010.

Moore, M. (2010), *The Evolving Contours of the Board Risk Management Function in UK Corporate Governance*, *Journal of Corporate Law Studies*, 10(2):279-308.

Ngugen V., Moëler R., Degeorge F., Hyafil A., Lebas M., Lengart F., Marois B., Nioche J.P., Pham D., Stolowy H et G. Trépo (1997), *Corporate Governance: Une synthèse de la littérature*, Paris: Les Cahiers de Recherche HEC.

Nicholson, G. et C. Newton (2010), *The role of board of directors: Perceptions of managerial elites*, *Journal of Management & Organizations*, 16(2):204-218.

Nolan, R. et W. McFarlan (2005), *Information Technology and the Board of Directors*, *Harvard Business Review*, 83(10): 96-106.

Parent, M. et B. H. Reich (2009), *Governing Information Technology Risk*, *California Management Review*, 51(3):134-152.

Patton, M. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3<sup>rd</sup> edition, Sage Publications.

Pfeffer, J. and G. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.

Reimer, R. (2010), *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la sécurité informatique*, ICCA, Comité consultatif sur les technologies de l'information.

Rivers, T. (2005), *How to be Good: The Emphasis on Corporate Director's Good Faith in the Post-Enron Era*, *Vanderbilt Law Review*, 58 (2) 631.

Roe, M. (1991), *A political theory of American Corporate Finance*, *Columbia Law Review* 91 (10)67.

Rose, P. (2010), *Common Agency and the Public Corporation*. *Vanderbilt Law Review*, 63(5) 1353-1416.

Sarbanes-Oxley Act, (2002), *Enterprise Risk Management*, dans *Informed Corporate Governance* ([www.sarbanes-oxley-compliance.us](http://www.sarbanes-oxley-compliance.us)).



Sarbanes-Oxley Audit Guide (2002), *Sarbanes-Oxley Compliance Toolkit*, Section 301 of the Sarbanes-Oxley Act, at [www.soxtoolkit.com](http://www.soxtoolkit.com)

Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, Row Peterson.

Shleifer A. et R. Vishny (1997), *A survey of corporate governance*, Journal of Finance, 52 (2) 737-783.

Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business Review Press.

Simon, H. (1945), *Administrative Behavior*, The Free Press.

Simons, R. (1999), *How risky is your company*, Harvard Business Review, May-June 1999: 85-94.

Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall.

Smith A. (1991), *Recherche sur la Nature et les causes de la richesse des nations*, Flammarion.

Tonello, M. (2007), *Emerging Governance Practices in Enterprise risk Management*, The Conference Board.

Toronto Stock Exchange (1994), *Where were the directors? Guidelines for improved corporate governance in Canada*, Report of the Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada.

Tuomela, T. (2005), *The Interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system*, Management Accounting Research, 16 (2005), 293-320.

Useem, M. (1993), *Executive Defence: Shareholder Power and Corporate Reorganization*, Harvard University Press.

Useem M. et A. Zelleke, (2006), *Oversight and Delegation in Corporate Governance: deciding what the board should decide*, Corporate Governance an International Review, 14 (1) 2.

Van Daelen, M. et C. van der Elst (2010), *Risk Management and Corporate Governance: Interconnections in Law, Accounting and Tax*, Edward Elgar Publishing.

Van Grembergen, W. et S. De Haes (2009), *Enterprise Governance of Information Technology*, Springer Science and Business Media.

Woodward, J. (1980), *Industrial organization: Theory and Practice*. 2<sup>nd</sup> ed., Oxford University Press.

Yin, R. (1994), *Case Study Research*, Chapters 1-2, Sage.

Sites Web consultés

- [www.sarbanes-oxley.compliance](http://www.sarbanes-oxley.compliance) (Sarbanes-Oxley Act)
- [www.cii](http://www.cii) (Council for Institutional Investors)
- [www.directorship.com](http://www.directorship.com) (National Association of Corporate Directors)
- [www.irrcinstitute.org](http://www.irrcinstitute.org) (Investor Responsibility Research Center)
- [www.icd.ca](http://www.icd.ca) ) (Canadian Institute of Corporate Directors)
- [www.ssrn.com/cgn](http://www.ssrn.com/cgn) (Corporate Governance Network)
- [www.iog.ca](http://www.iog.ca) (Canadian Institute of Governance)
- [www.igopp.ord](http://www.igopp.ord) (Institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)