

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	5
LISTE DES AUTEURS.....	7
TABLE DES MATIERES.....	9
AVANT-PROPOS.....	15
PREFACE.....	17

Dušan Isakov

1. Contenu et enjeux du gouvernement d'entreprise.....	18
2. La corporate governance et l'actionnariat des entreprises suisses.....	19
3. Le gouvernement d'entreprise, un concept évolutif.....	20

PREMIERE PARTIE

CONTENU ET ENJEUX DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

PANORAMA DE LA LITTERATURE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	23
--	----

Dušan Isakov

1. Revue des principaux thèmes traités dans la littérature.....	23
1.1 Les problèmes d'agence.....	23
1.2 Mécanismes de gouvernance.....	24
1.2.1 Le conseil d'administration.....	24
1.2.2 Propriété et contrôle de l'entreprise.....	25
1.2.3 Menace de reprise externe.....	26
1.2.4 Le système légal.....	26
1.3 Convergence des systèmes de gouvernance.....	27
1.4 Informations complémentaires sur les différents thèmes abordés.....	28
2. Recherches sur la gouvernance d'entreprise en Suisse.....	28
2.1 La performance des administrateurs.....	28
2.2 Les résultats de l'analyse.....	30
2.3 Persistance de la performance.....	31
2.4 Nombre de mandats et performance.....	31
2.5 Des mandats multiples.....	32
2.6 Les raisons du cumul des mandats.....	33
2.7 Cumul des mandats et valeur de la firme.....	33
2.8 Taille du conseil et valeur de la firme.....	34
2.9 Efficacité des mécanismes de gouvernance en Suisse.....	34
3. Bibliographie.....	35

THE CORPORATE GOVERNANCE DIRECTIVE OF THE SWX SWISS EXCHANGE	37
<i>Richard T. Meier</i>	

THE CLASH OF PARADIGMS: SWITZERLAND'S LONG MARCH TOWARDS A SHAREHOLDER – ORIENTED CONCEPTION OF THE FIRM.....	41
<i>Gerhard Schnyder, Martin Lüpfold, André Mach, Thomas David</i>	
1. Introduction: the politics of corporate governance.....	41
2. The traditional paradigm of the firm and its regulatory instruments: capitalists against transparency and markets	45
3. The first phase of the reform process: stagnation and strong resistance of economic actors (1959-1985).....	50
3.1 The small progress of the reform (1959-1983)	50
3.2 The conservative forces still predominate in Parliament (1983-85)	53
4. The new emerging paradigm: preferences changes and learning processes in a new economic context (1985-2002).....	55
4.1 The turning point (1985-1991): decisive evolution among economic actors.....	55
4.2 The confirmation of the new paradigm during the 1990s	59
5. Conclusions: Preference changes, coalitions reconfiguration and changing paradigms	62
6. Bibliography	64
7. Annexe	66

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE : UN NOUVEAU DEFI ACCEPTE PAR LES BANQUES SUISSES	69
<i>Germain Hennet</i>	

1. Un large éventail d'initiatives	69
2. La mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace	74
3. Droit des actionnaires et principales fonctions des détenteurs de capital	76
4. Traitement équitable des actionnaires.....	79
5. Rôle des différentes parties prenantes dans le Gouvernement d'entreprise	80
6. Transparence et diffusion de l'information.....	82
7. Responsabilités du Conseil d'administration.....	83
7.1 Pour les premières le texte met l'accent sur les principes généraux de la bonne foi et de la diligence :.....	84
7.2 En ce qui concerne les obligations du conseil d'administration, les principes de l'OCDE mettent en avant tout d'abord le traitement équitable des actionnaires et des parties prenantes.	84
8. Conclusion.....	86
9. Bibliographie	87

DEUXIÈME PARTIE

LA CORPORATE GOVERNANCE ET L'ACTIONNARIAT DES ENTREPRISES EN SUISSE

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET ACTIONNARIAT ACTIF : LE CAS DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS COTÉES SUISSES	91
<i>Dominique Biedermann</i>	
1. Gouvernement d'entreprise et sociétés cotées suisses.....	91
1.1 La conformité des sociétés suisses par rapport aux exigences de transparence de la Directive SWX concernant les informations relatives au Corporate Governance.....	91
1.2 L'application des règles de bonne pratique en matière de gouvernement d'entreprise par les sociétés suisses.	92
2. L'actionnariat actif.....	92
2.1 Voter en assemblée générale	93
2.2 Engager un dialogue direct.....	94
2.3 Prendre la parole en assemblée générale	95
2.4 Présenter des résolutions en assemblée générale.....	95
2.5 Intervenir auprès du législateur ou des autorités	96
2.6 Informer les médias.....	96
3. Le cas spécifique de Nestlé.....	96
3.1 Gouvernement d'entreprise chez Nestlé : quelques points critiques.....	96
3.2 Les résolutions d'actionnaires présentées à l'Assemblée générale	97
3.3 L'impact du soutien aux résolutions d'actionnaires	98
4. Conclusion	99
5. Annexe : La Fondation d'investissement ethos, un exemple d'actionnariat institutionnel actif.....	100
LA CONCENTRATION DE L'ACTIONNARIAT DES ENTREPRISES SUISSES	101
<i>Jacques Pasquier-Dorthe, Florent Ledentu, Olivier Maillard, Philippe Ryser, Philippe Masset, Julien Yerly</i>	
1. Travaux antérieurs et contexte institutionnel.....	102
2. Méthodologie et description des données retenues	103
2.1 L'échantillon	103
2.2 L'indice de concentration du pouvoir des actionnaires	103
2.3 L'influence des nominatives non inscrites	104
3. Résultats et commentaires	106
3.1 Classement des entreprises par catégorie d'actionnaires importants	106
3.2 La structure de la concentration du pouvoir des actionnaires.....	108

3.3 L'évolution de la concentration du pouvoir des actionnaires.....	109
3.4 Nombre d'actionnaires principaux par entreprises.....	109
4. Conclusion.....	110
5. Bibliographie.....	111

EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE EN PRESENCE D'ACTIONNAIRES DE CONTRÔLE : LE CAS SUISSE 115

Florent Ledentu

1. Introduction.....	116
2. Situation suisse.....	117
3. Actionnaires de contrôle et bénéfices privés.....	118
4. Méthodologie et données.....	121
4.1 Définition du système de gouvernance.....	121
4.2 Analyse du comportement des actionnaires de contrôle.....	122
4.3 Variables expliquées : évaluation du niveau des mécanismes de gouvernance.....	124
4.3.1 Création des indices de gouvernance.....	124
4.3.2 Analyse descriptive des indices de gouvernance.....	127
4.4 Variables explicatives : la présence d'actionnaires de contrôle.....	127
4.4.1 Critères définissant la présence d'actionnaires de contrôle.....	130
4.4.2 Analyse descriptive des variables explicatives.....	131
5. Résultats.....	132
5.1 Mécanismes organisationnels.....	132
5.2 Politique de communication.....	135
6. Commentaires et conclusion.....	136
7. Bibliographie.....	137

TROISIÈME PARTIE

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, UN CONCEPT ÉVOLUTIF

CORPORATE GOVERNANCE E STRATEGIA AZIENDALE..... 143

Donato Barbuscia e Curzio De Gottardi

1. Introduzione alla Corporate Governance.....	144
2. Corporate Governance: la visione classica, la visione fondata sulla responsabilità sociale e la visione integrata.....	144
2.1 La visione classica.....	145
2.2 La visione centrata sulla responsabilità sociale.....	149
2.3 La visione integrata.....	149
3. Il sistema "banca" e la Corporate Governance.....	150
4. Pianificazione strategica bancaria: la visione classica.....	153
5. Pianificazione strategica bancaria: una visione integrata.....	160

6. Conclusione	163
7. Bibliografia.....	163

ORGANIZZAZIONE E STRUTTURA IDEALI DI UN CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE..... 167

Manuel Manzoni

1. Introduzione	167
2. Compiti, diritti e responsabilità di un CdA	168
2.1 Compiti e diritti	168
2.2 Responsabilità	169
2.2.1 Obbligo di fedeltà	169
2.2.2 Obbligo di diligenza	170
2.3 Valutazione	170
3. Organizzazione e struttura	171
3.1 Struttura generale.....	171
3.2 Struttura di dettaglio.....	172
3.2.1 Unione personale fra Direttore Generale (CEO) e Presidente del CdA (PCdA)	172
3.2.2 Comitati.....	174
4. Composizione.....	177
4.1 Membri esecutivi e non esecutivi.....	177
4.2 Membri indipendenti.....	177
4.3 Nazionalità	178
4.4 Competenze e personalità.....	178
4.5 Rappresentanti di banche.....	179
5. Tempo a disposizione	179
5.1 Tempo necessario e numero di mandati	179
5.2 Sedute del CdA	180
5.3 Membri professionisti	180
6. Grandezza ideale	181
6.1 Risultati empirici	182
7. Altri aspetti.....	185
7.1 Limiti di età	185
7.2 Partecipazione al capitale azionario	185
8. Conclusioni	185
9. Bibliografia.....	187

CORPORATE GOVERNANCE E CONTROLLO INTERNO 189

Flavia Giorgetti

1.	Introduzione: sinergie ed esigenze interdisciplinari.....	190
2.	La visione classica della corporate governance: la gestione del conflitto di interessi tra la direzione dell'azienda ed i suoi proprietari (azionisti).....	191
2.1	Il tentativo di risoluzione del conflitto di interessi tra organi direttivi e azionisti.....	191
2.2	La dirigenza ed il controllo della società per azioni: il sistema monista ed il sistema dualista	192
2.3	La necessità di dare un fondamento etico ai rapporti tra gli organi della società anonima: i limiti della teoria della parità e della teoria dell'onnipotenza.....	193
2.4	Il tentativo di fidelizzare gli organi direttivi: i limiti degli incentivi extra-giuridici	194
2.5	I limiti dell'approccio classico all'analisi di corporate governance	196
3.	Base normativa generale.....	198
3.1	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	198
3.2	Direttiva SWX concernente le informazioni relative al la Corporate Governance	199
3.3	OECD Principles of Corporate Governance.....	199
3.4	UK's Combined Code on Corporate Governance	200
4.	Il necessario superamento della visione classica: la corporate governance quale sistema deontologico infralegale per lo sviluppo di un'attività garante dei diritti e degli obblighi dei diversi attori economici.....	201
4.1	Il necessario ancoramento giuridico dell'esigenza di un'organizzazione adeguata e di un'attività irrepressibile e l'estensione di tali principi a tutti i settori economici.....	203
4.2	Il sistema di controllo interno.....	204
4.3	Il necessario approccio sistemico alla corporate governance.....	206
4.4	Corporate governance e gestione del rischio.....	206
5.	Conclusione: la necessaria interdisciplinarietà.....	207
6.	Bibliografia	208