



SÉANCE 8

GOVERNANCE OU RÉGIE D'ENTREPRISE

HEC MONTRÉAL
AUTOMNE 2012

© Renée Bédard 2012

SÉANCE 9 Mondialisation et interculturel

1. Lectures : *un pays* au choix

- Japon : Aktouf, O. et Er-Rafia, F.-Z. dans Aktouf, O.- Chap. 10 [p. 213-270]
- Chine : Er-Rafia, F.-Z dans Aktouf, O. - Chap. 11 [p. 271-329]
Méliès – documentaire «La Chine : l'appétit du dragon» (1h45)
- Allemagne : Aktouf, O. - Chap. 9 – Allemagne [p. 177-212]
Barmeyer, Christoph I. et Éric Davoine, «Culture et gestion en Allemagne : *approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008. [p. 1-25] (recueil)*
YouTube – documentaire «L'Allemagne : la grande mutation» (1h42) http://www.youtube.com/watch?v=siLB9_3Eh50

© Renée Bédard 2012

2

SÉANCE 9 Mondialisation et interculturel

1. Lectures : *un pays* au choix

- Chaque étudiant devra lire un pays à son choix. Des vidéos sont également accessibles.
- Lors de la séance 9, les étudiants seront regroupés en équipes et ils présenteront les caractéristiques du pays choisi.

SÉANCE 9 Mondialisation et interculturel

2. Aktouf, O. - Chap. 12 – La mondialisation, le néolibéralisme et le management [p. 330-355]
3. Cas : «The Produce-or-Perish Man» vs «The Country-Club Woman»

SÉANCE 9 Mondialisation et interculturel

Cas : «The Produce-or-Perish Man» vs «The Country-Club Woman»

- **Travail individuel** : Comparez les 5 composantes (Décision, Motivation, Leadership, Autorité, Pouvoir) du style de direction de Fritz et de Ruth, et expliquez-les. Compte tenu de cette analyse, que peut faire Ruth pour que l'équipe s'adapte à son style de direction ?

© Renée Bédard 2012

5

SÉANCE 9 Mondialisation et interculturel

- **Équipe 1** :
L'équipe (consultante en management) est approchée par Ruth pour l'aider à comprendre l'ensemble des problèmes de son OSBL et l'aider à trouver une solution.
- **Équipe 2** :
L'équipe (consultante en management) est approchée par les employés pour les aider à comprendre l'ensemble des problèmes et à faire comprendre à Ruth qu'elle n'est pas chez elle ou chez des amis, mais qu'elle est là pour travailler.

© Renée Bédard 2012

6

SÉANCE 11 Métier

- Il y aura 2 présentations orales (équipes Monique Mercure) : 20-25 minutes + discussion 10 minutes chacune
- Il n'y aura pas de présentation PowerPoint sur ZC
- Les étudiants devraient avoir lu le document *Métier et Management* avant le cours
- Chaque groupe d'étudiants présentera 1 article de *Métier et Management* : quel est le message et les leçons à tirer pour le management ? Voir la distribution (acétates suivantes) Durée : 5 minutes par article

© Renée Bédard 2012

7

SÉANCE 11 Le métier : présentation des textes (SO2)

1. Aimer son métier : Aubin, A., Beaudry, V., Cantin, P.
2. Le braconnage dans le métier des autres : Ardouin, V., Clusiau Perreault, V., Mongeon, M., Rosarion, M.
3. Le professionnel et l'artisan : Leduc, M., McKenzie, S.L., Patenaude, M., Fournier, M.
4. Ma machine bien-aimée : Carrier, F., Giron, J., Grandpierre, J., Létourneau, A.
5. Dérapage dans le monde du camionnage : Daoust, M., Deforges, C., Hudon-Ouellet, V., S-Ducharme, G.

© Renée Bédard 2012

8

6. De la compétence tacite des opérateurs de machine : Gbaguidi, R., Roy-Pépin, G., Vu, MT
7. L'artisan : un chef de projet : Fokoua W., R., Lambert, A., Normandin, I., Dubé, L.B.
8. Le métier de policier et le management : Mezher, S., Paquette, A., Chambreuil, M., Plourde, S.
9. Le métier de dirigeant : grand manager ou bon dirigeant ? Khemdam, M., Louis-Jean, G., Pelletier, V., Ponton-Fournier, D.

10. L'artiste, l'artisan et le technocrate : Artigau, E., Daher, A., Roussy, M., Paris, E.
11. L'influence de l'affectivité dans les pratiques de direction : Renucci, A., St-Arnaud, A., Voyer, E., Roux-Dubois, M.



SÉANCE 8 GOUVERNANCE OU RÉGIE D'ENTREPRISE

HEC Montréal
Automne 2012

© Renée Bédard 2012

Plan de la séance 8

1. Présentations (2) :
 - Pots-de-vin chez Assurances Inc.
2. Gouvernance :
 - Définition
 - Gouvernance d'affaires
 - Gouvernance corporative
 - Conseil d'administration

© Renée Bédard 2012

12

Objectifs de la séance 8

1. La notion de gouvernance
2. La dualité gouvernance (CA) et direction exécutive (CEO)
3. Le domaine de la gouvernance corporative : nouvelles tendances (éthique, responsabilité sociale, développement durable)

SÉANCE 8 : POTS-DE-VIN CHEZ ASSURANCES INC

- **Travail individuel** : Quels sont les enjeux du cas ? Quels sont les éléments qui font de M. Joncas un suspect potentiel aux yeux d'autrui ? Par ailleurs, quels sont les éléments qui pourraient faire de M. Joncas la victime d'un complot ? Pourquoi la lumière doit-elle rapidement être faite sur cette histoire ?
- **Equipe 1** :
L'équipe (consultante en management) est embauchée par M. Lamontagne pour lui offrir une solution à son problème immédiat et pour régler tous les problèmes de direction et de contrôle.

SÉANCE 8 : POTS-DE-VIN CHEZ ASSURANCES INC

Équipe 2 :

L'équipe (consultante en management) est embauchée par M. Joncas pour l'aider à comprendre la situation du point de vue de M. Lamontagne et pour régler ce problème d'allégations contre lui.

Lectures : Gouvernance

1. Aktouf, O. – Chap. 15 — La question de l'éthique en gestion [p. 426-442]
2. Pasquero, J. «Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau» [5 p.] (recueil)
3. Naciri, A. et A. Ged. «Les piliers organisationnels de la transparence» [12 p.] (recueil)
4. Côté, M. et al. – «Chap. 12 : La gouvernance et a gestion stratégique dans divers milieux» [p. 293-305] (recueil)
5. Dessler, G. – «Chap. 3 : Le contexte culturel et éthique de la gestion» [p. 88-113] (recueil)

Documents audio-visuels HEC Méliès

1. Conférence Éthique, gestion et gouvernance :
Robert Dutton (2005)
<http://web.hec.ca/audiovisuel/melies/melies2/description.cfm?version=9413>
2. Responsabilité sociale des entreprises (2007)
<http://web.hec.ca/audiovisuel/melies/melies2/description.cfm?version=6077>
3. Éthique et management (1990)
<http://web.hec.ca/audiovisuel/melies/melies2/description.cfm?version=6077>

Références : Gouvernance

- Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, HEC Montréal <http://www.igopp.ca/>
- http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp
- <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>

Références : Gouvernance

La gouvernance «*Au coeur de la gestion des entreprises*»

https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/cas/files/documents/Regard-gouvernance/LaGouvernanceauCoeurdeLaGestion_2009.pdf

19

© Renée Bédard 2012

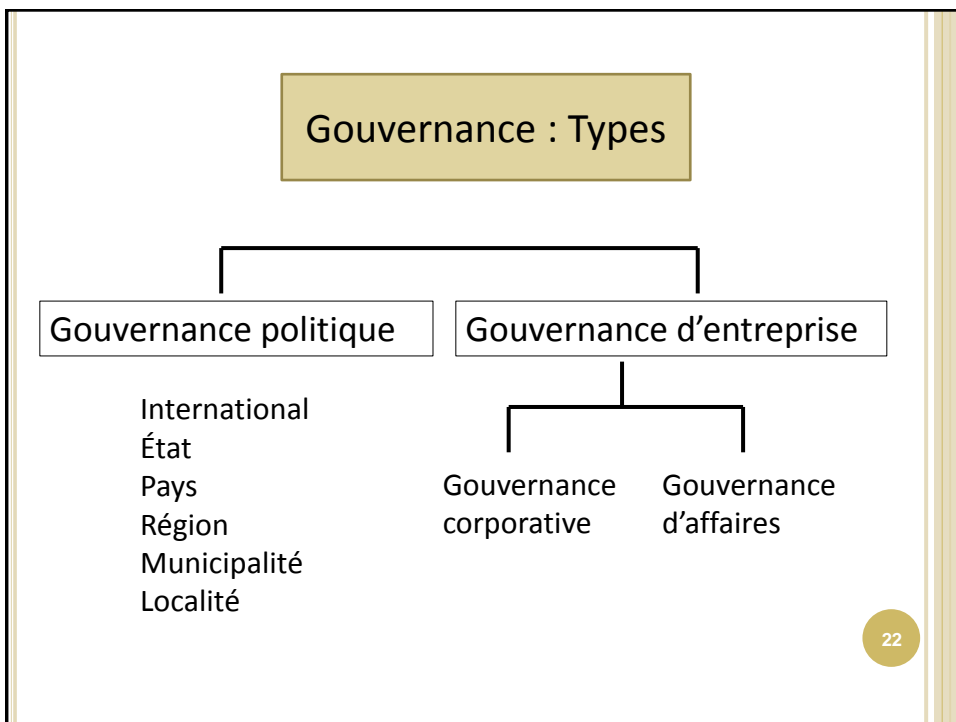
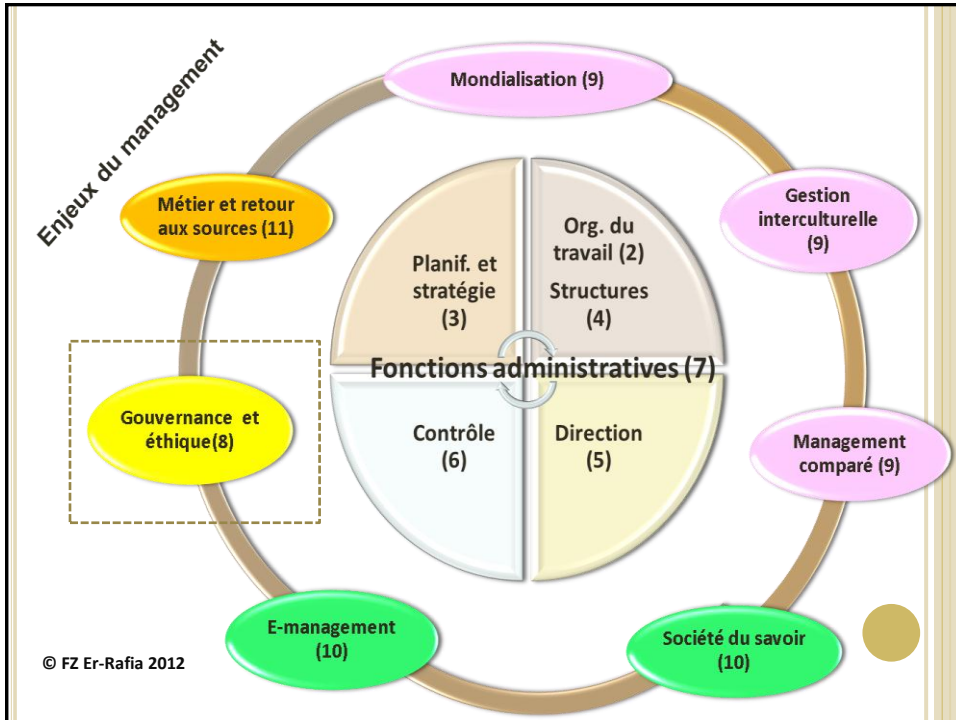
Liens avec d'autres cours

DESS

- 4 403-06 La responsabilité sociale des entreprises
- 4-401-03 Éthique et organisations

20

© Renée Bédard 2012



Gouvernance : questions générales

- Que veut dire la gouvernance ?
- Quelles sont les responsabilités respectives de la *gouvernance* et de la *direction générale* ?
- Quelles sont les sources de problèmes entre les deux instances ?
- Quels sont les *défis* de la gouvernance dans la société actuelle ?

23

© Renée Bédard 2012



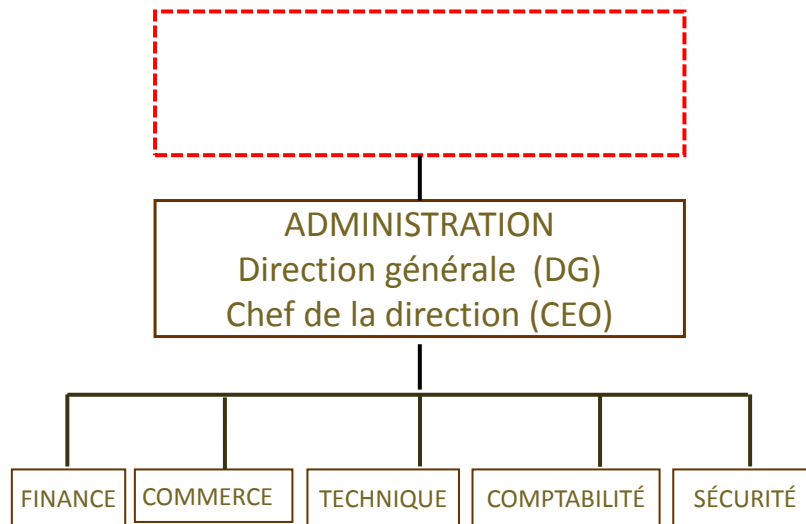
Gouvernance : autres appellations

1. Gouvernance d'entreprise
2. Gouvernement d'entreprise
3. Régie d'entreprise

24

© Renée Bédard 2012

FAYOL : sept fonctions de base



© Renée Bédard 2012

25

FAYOL : GOUVERNEMENT d'ENTREPRISE

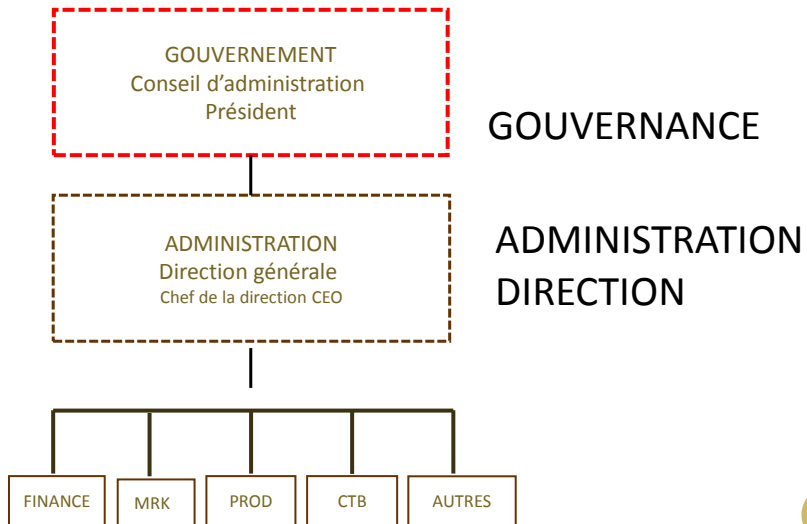
Gouverner, c'est :

1. Conduire l'entreprise vers son **but**
2. En cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les **ressources** dont elle dispose, et
3. Assurer la marche des **six fonctions essentielles (Prod-Mrk-Fin-Ctb-Sec-Mngt)**

© Renée Bédard 2012

26

Quelles sont les RESPONSABILITÉS PROPRES de chaque instance ?



27

© Renée Bédard 2012

DEUX INSTANCES (ETAT)



Gouvernance
PRÉSIDENT
Etat

Administration
PREMIER MINISTRE
Gouvernement

28

© Renée Bédard 2012

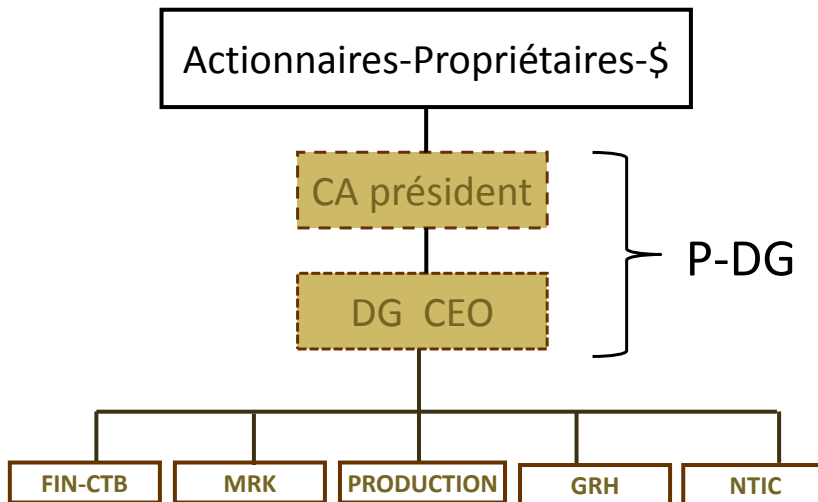
GOUVERNANCE : définition

- A d'abord été associée à la responsabilité du Conseil d'administration de fixer les *grandes orientations* de l'entreprise et de constituer un centre décisionnel dynamique et non inféodé à la direction. (OQLF, 2009)
- Aujourd'hui, le concept de «gouvernance» déborde de la réalité des conseils d'administration pour englober toute structure de propriétaires, d'élus ou d'autres représentants d'un group qui a pour fonction de *chapeauter* ou de *surveiller* des gestionnaires ou une bureaucratie. (OQLF, 2009)

29

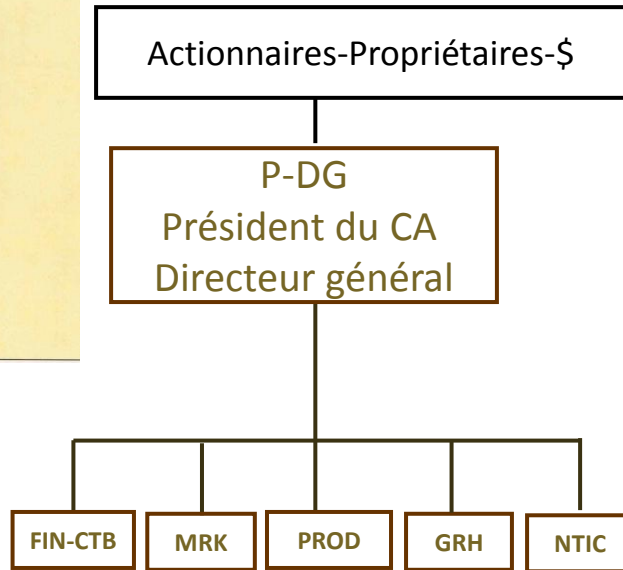
© Fatima-Z. Er-Rafia 2012

ENTREPRISE



30

© Renée Bédard 2012



Quelles sont les LACUNES de ce modèle ?

Gouvernance Direction générale



ACTUEL : DEUX INSTANCES (ENTREPRISE)



Gouvernance corporative
CA

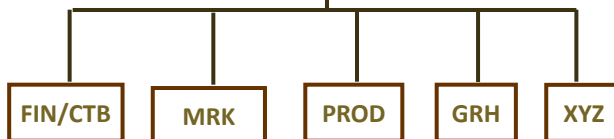
Gouvernance d'affaires
Direction générale (CEO)

33

© Renée Bédard 2012

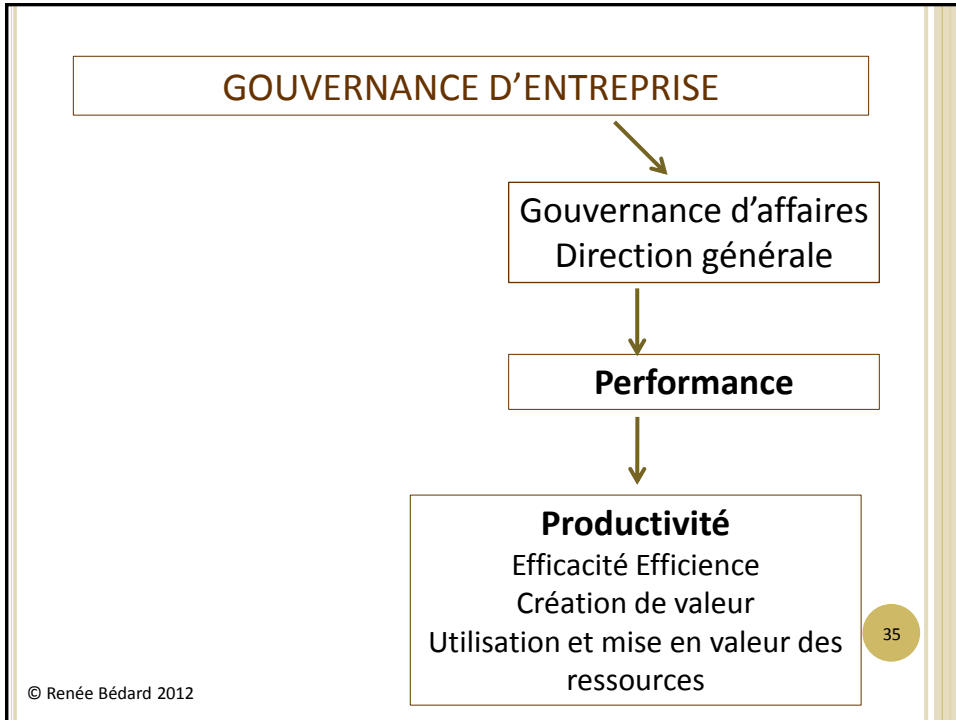
GOVERNANCE CORPORATIVE
Conseil d'administration Président

GOVERNANCE D'AFFAIRES
Direction générale CEO



34

© Renée Bédard 2012

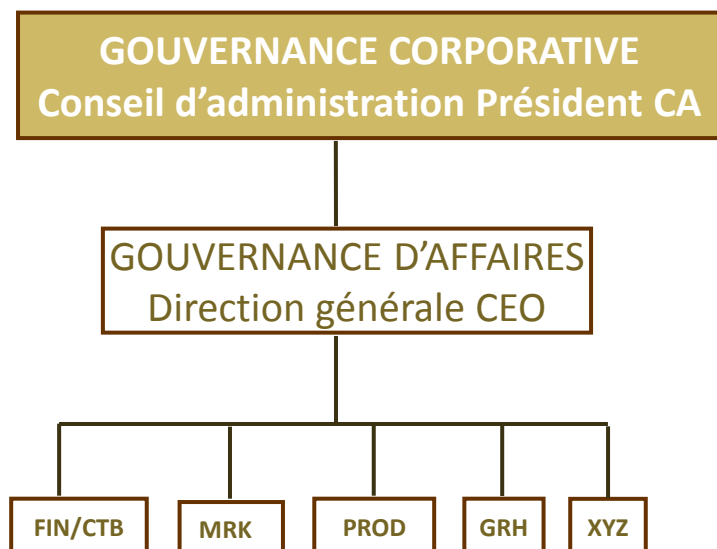


- ## Directeur général (chef de la direction) (CEO) : rôles
1. Orientations stratégiques, plans d'immobilisation et d'exploitation de l'entreprise
 2. Organisation, direction et contrôle de l'entreprise : objectifs, politiques et règlements, structure, opérations
 3. Performance, efficacité, efficience, productivité
 4. Relations publiques : actionnaires, institutions externes et presse
- © Renée Bédard 2012
- 36

5. Communication interne et externe (comité de direction et parties prenantes — directeurs de filiales non membres du comité de direction, CA, personnel et représentants du personnel, partenaires stratégiques)
6. Surveillance et coordination des fonctions : opérations, finances, personnel, mrk, ...
7. Responsabilités confiées par le CA

© Renée Bédard 2012

37



© Renée Bédard 2012

38

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : SCANDALES

1. Adelphia Com (2002)
2. Dynergy (2002)
3. Enron (2002)
4. Global Crossing (2002)
5. Imclone (2002)
6. Merck (1999-2001)
7. Qwest Comm int.
8. Tyco (2002)
9. Worldcom (
10. Xerox (1997-2001)
11. Vivendi (2002)

39

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : SCANDALES

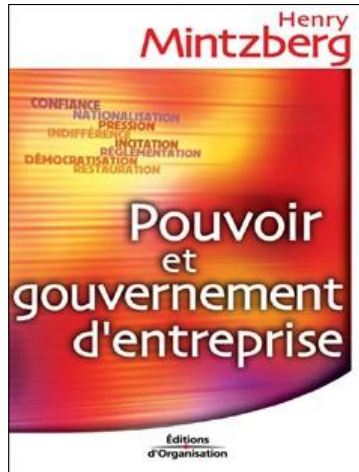
<http://topyaps.com/top-10-ceo-scandals/>

<http://www.time.com/time/specials/packages/complete/0,29569,2009445,00.htm>

© Renée Bédard 2012

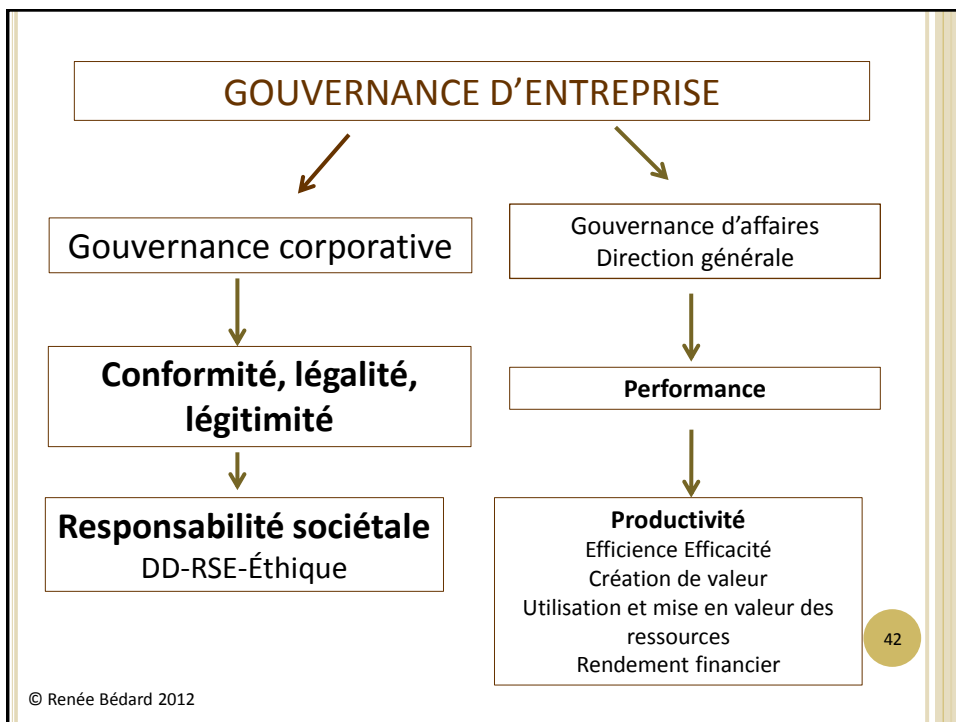
40

GOVERNANCE CORPORATIVE



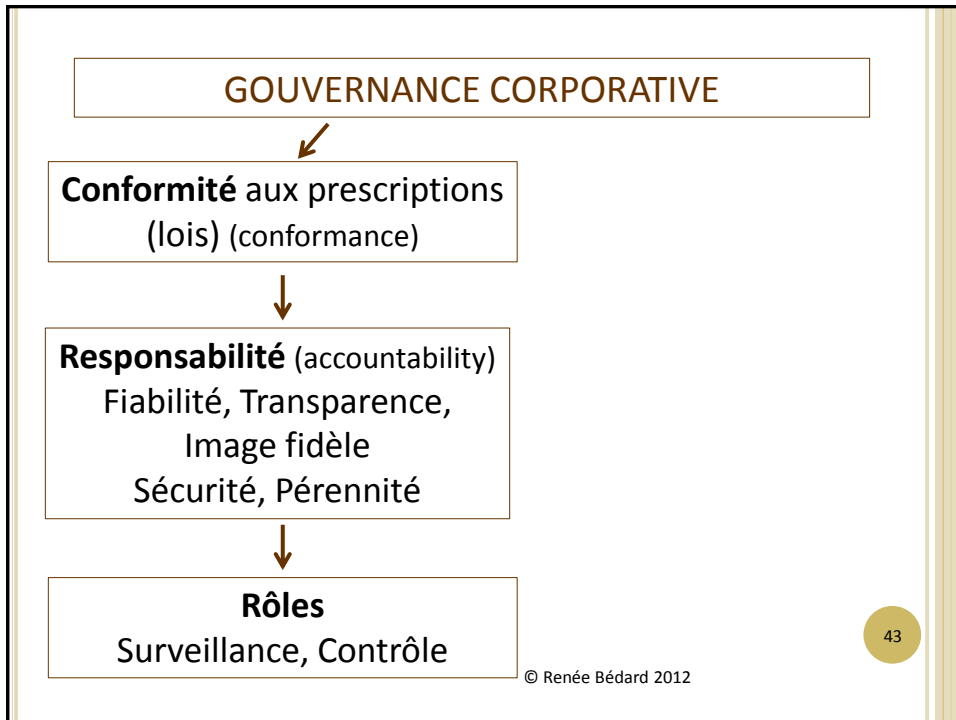
© Renée Bédard 2012

41



© Renée Bédard 2012

42



- ## Conseil d'administration : rôles
1. Vision, mission, orientations générales : développement durable, responsabilité sociale, éthique des affaires, ...
 2. *Pérennité* de l'entreprise
 3. *Sécurité* : risques
 4. *Sécurité* : contrôle interne
 5. *Patrimoine* : acquisitions et dispositions
- © Renée Bédard 2012
- 44

6. Information financière et administrative :
intégrité (fiabilité) et qualité
7. Conformité aux lois et règlements
8. Convergence des intérêts
(actionnaires, parties prenantes,
direction)
9. Décisions critiques et stratégiques
10. Communications externes

45

© Renée Bédard 2012

11. Objectifs, stratégies, plans d'affaires et
budgets
12. Règlements généraux, politiques et
directives générales
13. Performance de la direction et de
l'entreprise
14. Direction : choix des dirigeants,
rémunération, évaluation et relève

46

© Collège des administrateurs de société / R. Desrosiers 2005

Références

Le Conseil d'administration «Rôles et responsabilités»

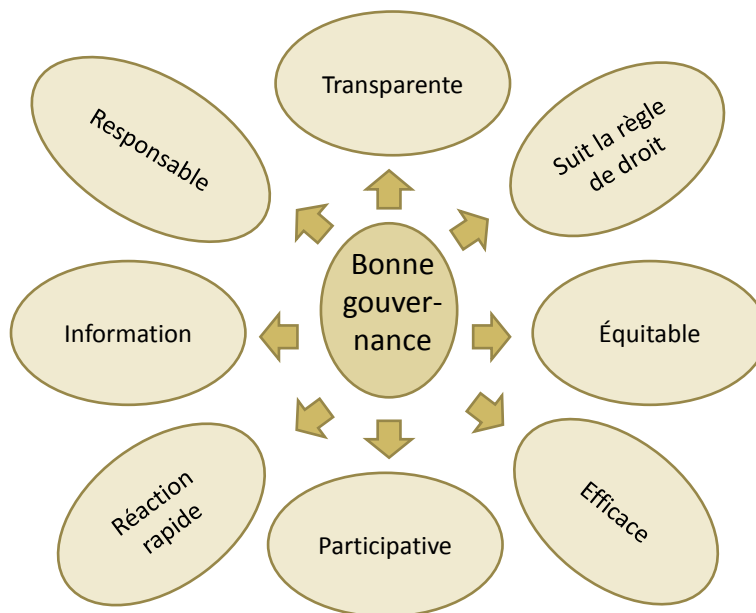
https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/cas/files/documents/Regard-gouvernance/CARôlesResponsabilités_2009.pdf

47

© Renée Bédard 2012

Principes de bonne gouvernance

WWW.OECD.ORG/ (2004)



48

© FZ Er-Rafia 2012

12 Principes de gouvernance

Canadian Coalition for Good
Governance (CCGG)

SITE WEB : WWW.CCGG.CA

49

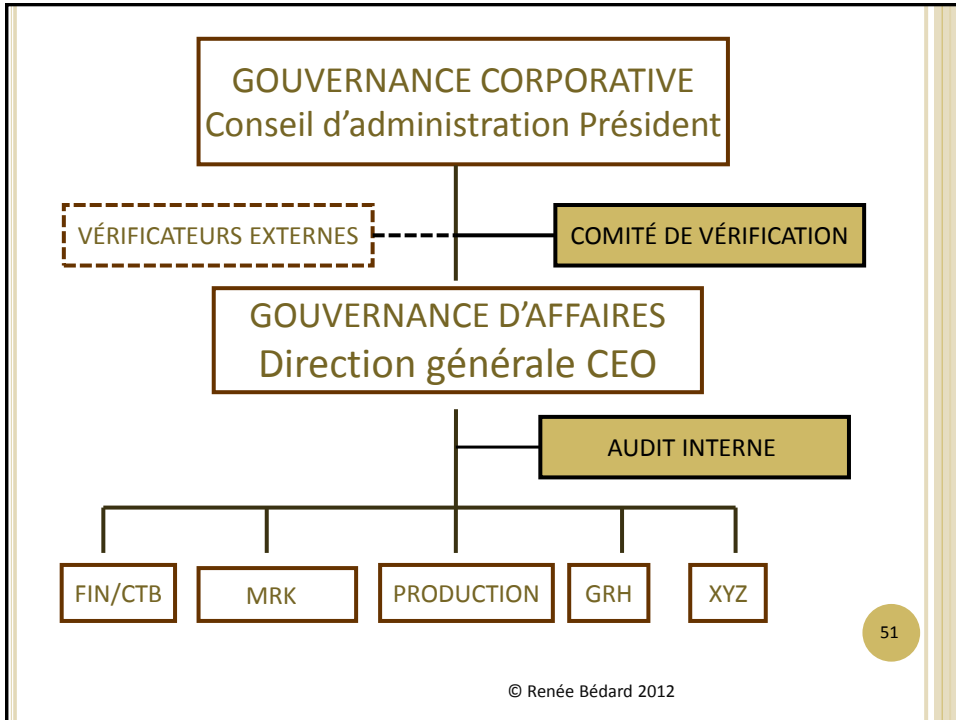
© Renée Bédard 2012

COMITÉS DU CA

- Exécutif
- Vérification
- Mise en candidature
- Gestion et rémunération des dirigeants
- Financement
- Planification et développement
- Gestion des placements des caisses de retraite
- Affaires publiques
- Dons
- Régie d'entreprise
- Éthique
- Sécurité et environnement
- Responsabilité sociale

50

© Collège des administrateurs de sociétés / Robert Després 2005



Comité de vérification et de gestion des risques (CVGR)

Intermédiaire entre CA, direction et vérificateurs externes pour assurer :

- justesse, conformité, intégrité et efficacité de l'information financière, des systèmes de contrôle, des processus de vérification et d'information de gestion
- examen de la gestion des risques et des méthodes de contrôle reliées à cette gestion

© Renée Bédard 2012