

## DILEMMES DES ADMINISTRATEURS

### Les défis de la gouvernance ou comment redonner confiance

Notes par John Dalla Costa



Les principes et fonctions de la gouvernance ne sont pas fixes. En plus d'évoluer en réponse aux nouvelles attentes et aux pratiques d'excellence, sa structure change parfois du tout au tout. C'est ce que nous vivons en ce moment, et les chercheurs, les décideurs et les spécialistes de partout dans le monde essaient de trouver comment les dirigeants peuvent gagner la confiance du public dans le contexte actuel « d'instabilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté. »

- En travaillant avec des conseils d'administration, j'ai découvert que leurs membres ont souvent des perceptions différentes (et parfois opposées) de leur rôle. Demandez-leur d'écrire leur définition de la gouvernance et comparez-les. Veulent-elles dire la même chose? Dégagez une définition commune, dans le contexte particulier de l'organisation, avec des références explicites à leur mandat.
- Le rôle du conseil d'administration n'est pas de répliquer le travail de la haute direction. Bien entendu, il y a parfois des turbulences nécessitant l'intervention des administrateurs dans les opérations ou la stratégie. La fonction principale du conseil d'administration est toutefois d'assurer une stabilité à la haute direction et une bonne planification en prévoyant « la crise avant la crise » en imaginant en détail des situations optimales et des scénarios catastrophes. Quel sera le fil conducteur du conseil d'administration pour ne pas être dépassé par l'imprévu? Quels principes serviront à orienter et à motiver la haute direction et le personnel? Quelle promesse ferez-vous aux intervenants pour vous leur inspirer confiance et leur donner une assurance afin de contrer les suspicions?
- En ces temps d'incertitude, la crédibilité du conseil d'administration fondée sur son intégrité est essentielle pour mettre en place des modes d'assurance novateurs. Les codes de conduite sont à éviter parce qu'ils ont tendance à prescrire le minimum pour éviter les méfaits. Il doit rédiger lui-même sa « charte d'éthique ». Ne la délèguez pas au personnel ou à des conseillers. Vos débats et décisions bénéficieront grandement de ce processus. Ensemble, définissez les principes au cœur de la mission sociale de votre organisation ainsi que les valeurs qui témoigneront de l'engagement des administrateurs. Étudiez le fonctionnement ou l'évolution de la confiance dans votre secteur et fixez-vous des cibles de culture éthique (dans la salle du conseil d'administration comme dans l'organisation) pour inspirer la confiance.
- Avant de changer les structures pour qu'elles donnent davantage de confiance, il est notre devoir de changer les mentalités. Les deux tiers des administrateurs interrogés par McKinsey dans le cadre d'un sondage mondial ont révélé consacrer beaucoup plus de temps aux audits et au contrôle qu'à la planification. Le déséquilibre est dû en partie au fait que les organisations sont perçues comme des hiérarchies plutôt que des systèmes complexes. Une hiérarchie fonctionne de haut en bas et demande des comptes aux échelons inférieurs tandis que les systèmes sont beaucoup plus interactifs et dynamiques, ce qui exige que les conseils d'administration et les dirigeants soient redevables. Le conseil d'administration est-il au service d'un organisme vivant? Est-il attentif aux différentes relations et aux responsabilités interdépendantes qui inspirent la confiance?

## LES CINQ COMPORTEMENTS D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION :

### Un diagnostic fondé sur les études

John Dalla Costa

À partir des conclusions de plusieurs études sur la gouvernance, voici cinq catégories pour décrire la relation des conseils d'administration à la confiance. Les deux premières catégories « minent la confiance », les catégories trois et quatre font « circuler la confiance », et dans les circonstances actuelles, la cinquième catégorie est la seule à « inspirer la confiance ».

Dans quelle catégorie se classe votre conseil d'administration?

1. **« Le conseil qui ne tient qu'à un fil »** : il s'agit d'un conseil d'administration qui éteint des feux. Il y a peu de latitude pour la stratégie, et il est incapable de suivre les processus de gouvernance de base avec cohérence.
  - Le roulement des administrateurs est élevé et les nouveaux membres sont recrutés pour pourvoir les postes vacants ou apporter leur expertise dans la résolution d'un problème urgent.
  - La formation en matière de gouvernance y est souvent rare. Les processus sont laborieux et les ordres du jour publiés à la dernière minute.
  - Il y a peu de préparation avant les réunions et les absents sont nombreux.
  - Les administrateurs se retrouvent catapultés dans certaines responsabilités parce que les ressources sont limitées.
2. **« Le conseil en deçà des attentes »** : ces conseils d'administration sont un peu plus disciplinés. Ils ont adopté des normes de gouvernance relativement plus acceptables, mais ils sont trop occupés à cocher les cases de la liste des normes minimales.
  - Les membres du conseil d'administration proviennent souvent d'un bassin restreint de candidats potentiels : il ne s'agit pas nécessairement d'une vieille élite, mais d'une caste de leaders, de professionnels et de pairs.
  - La diversité est à travailler.
  - L'autorité et les décisions sont souvent concentrées entre les mains d'une seule personne ou d'une petite clique.
  - Il s'agit de conseils d'administration à « l'approbation automatique » ou « qui font le minimum », ce qui explique pourquoi leur performance et leur culture sont en deçà des attentes.
3. Les conseils d'administration **« élémentaires et fiables »** effectuent les tâches de gouvernance qu'on attend d'eux, en mettant l'accent sur l'audit et les comptes à rendre.
  - Les règles et les structures sont en place, les ordres du jour et les réunions sont généralement bien organisés, les formalités sont remplies, les administrateurs assistent régulièrement aux rencontres, les postes vacants sont pourvus en temps et lieu.
  - La diversité du conseil d'administration s'améliore, mais dans la plupart des cas, elle n'est pas représentative de la communauté en question.
  - Même s'ils contribuent à la stratégie, ces conseils d'administration sont surtout axés sur l'approbation et la conformité.
  - Préoccupés de compétences techniques et de conformité, ces conseils d'administration se soucient surtout, sinon uniquement, de rendement, qu'il soit financier, à court terme, ou autre.

4. « **Conseil d'administration aux pratiques d'excellence** » : leur gouvernance fonctionne bien et ils ont adopté très tôt de nouvelles structures comme séparer les rôles du conseil d'administration et du chef de la direction ou la mise en place de comités responsables d'autre chose de l'audit.
- Les administrateurs de tels conseils d'administration sont recrutés de façon indépendante et systématique. Des critères ont été établis pour les qualifications demandées, ainsi que pour le rôle et les besoins à combler.
  - Des politiques et procédures officielles sont en place, ainsi que des principes à respecter comme un code de conduite.
  - Même si cette rigueur est admirable, elle a ses défauts : les normes et protocoles établis par d'autres poussent les conseils d'administration à l'adoption et à l'imitation.
  - Attendre les précédents ou la validation des approches nuit à l'exploration et à l'expérimentation. Les administrateurs d'entreprises Fortune 1000 interrogés par McKinsey – dont les deux tiers étaient préoccupés par le manque d'innovation – acceptaient de siéger à des conseils d'administration déjà très avancés dans les pratiques d'excellence en matière de gouvernance.
5. Les conseils d'administration « **références** » sont ceux qui donnent naissance aux pratiques d'excellence que les avant-gardistes adoptent. Ils excellent dans toutes les qualités techniques associées à la bonne gouvernance qu'ils perçoivent comme des outils plutôt que comme une fin en soi.
- En plus de représenter la diversité de la démographie, ils représentent une diversité de pensée, de perspective, d'interprétation et de priorités.
  - Les lieux et la durée des réunions varient pour faciliter l'apprentissage, permettre aux différents intervenants de se rencontrer en personne et vaincre les obstacles de la routine.
  - Comme c'est vrai pour les entreprises qui réussissent, les conseils d'administration qui réussissent se concentrent davantage sur la résilience et les relations que les résultats. Leur « intelligence émotionnelle » est meilleure pour examiner les possibilités en profondeur, et ils ont l'assurance pour faire savoir leur désaccord, tout en restant unis et concentré sur leur objectif.
  - Les conseils d'administration n'essaient pas de donner naissance à des tendances : ils cherchent à répondre en comprenant honnêtement les changements demandés par les incertitudes de l'environnement actuel et par les questions amenées par l'avenir.
  - En accordant davantage de valeur à la sagesse et à l'inclusivité, ces conseils d'administration *improvisent avec intégrité*, en favorisant le dialogue et la découverte, permettant ainsi aux administrateurs de contribuer de leur mieux lorsque le besoin se fait sentir.