

# Les conseils d'administration : le moment est-il venu d'ajuster le tir?

La surveillance accrue dont ils font l'objet fait en sorte qu'ils doivent intensifier leurs efforts et offrir à l'entreprise un avenir plus prometteur

PAR LUCY P. MARCUS

PDG, Marcus Venture Consulting

**L**ES CONSEILS D'ADMINISTRATION traversent à l'heure actuelle une période de transition extraordinaire. En plus du fait que leurs activités suscitent-elles de plus en plus l'attention, ils doivent également satisfaire à des exigences de plus en plus contraignantes.

Les conseils qui, jadis, opéraient dans un monde secret, à huis clos et à l'abri du regard inquisiteur du public et des médias sont choses du passé. Aujourd'hui, investisseurs, parties prenantes, organismes de réglementation et gouvernements exigent plus de transparence et d'imputabilité. À preuve, au cours des six derniers mois, les conseils d'administration et membres indépendants d'entreprises telles que HP, Yahoo, NewsCorp, Olympus et Goldman Sach ont fait les manchettes plus souvent qu'à leur tour.

Ils sont scrutés pour leur responsabilité collective qui consiste à veiller au bien-être des entreprises qu'ils servent. Cette surveillance plus rigoureuse dont ils font l'objet s'explique par le fait que le public comprend davantage le rôle que doivent et devraient jouer les conseils d'administration. Il y a une prise de conscience accrue chez les investisseurs, employés et clients par rapport aux conséquences que subissent les conseils et les membres qui ne posent pas les vraies questions, n'ajoutent pas à la valeur réelle de l'organisation, et n'en protègent ni la santé ni la prospérité futures.

Ils sont nombreux à s'interroger sur le rôle que jouent les conseils ainsi que sur les compétences, la vision et la détermination, en d'autres mots, le pouvoir, de ses membres lorsqu'il s'agit d'opérer un changement en fait d'orientation et d'amélioration des pratiques commerciales des entreprises qu'ils dirigent. La réponse? La plupart d'entre eux ont en effet ce qu'il

faut. La majorité des organisations ont un conseil d'administration, autant celles des secteurs public et privé, que les entreprises FTSE 100 ou ONG, universités ou compagnies de services publics. Ces conseils ont le pouvoir d'influencer l'orientation de l'entreprise, de veiller à ce que les organisations posent les gestes nécessaires pour maximiser leurs capacités et de prendre les mesures qui s'imposent si l'organisation enregistre des résultats insatisfaisants.

De plus en plus, les conseils sont jugés en fonction de nombreux paramètres : leur capacité à assurer l'avenir de leur organisation; leur habileté à trouver le juste équilibre entre bien « arrimer » la compagnie et s'assurer qu'elle soit aussi tournée vers l'avenir; leur quête de réaliser des gains à court terme ou bâtir une organisation pour le long terme; les sujets inscrits à l'ordre du jour doivent refléter les défis et les occasions du présent et de l'avenir; les gens qui siègent à la table du conseil doivent se compléter pour l'accomplissement des tâches et refléter une main-d'œuvre et une clientèle diversifiées; les membres dits « indépendants » doivent l'être réellement; le pouvoir excessif détenu potentiellement par un co-pdg ou un coprésident; la salle de conférence comme lieu où règne le dynamisme où un dialogue authentique et constructif s'y tient.

Jetons un regard sur ces différents défis :

## **Assurer l'avenir :**

Partout dans le monde, la nature même du rôle du membre du conseil responsable a changé. Finie l'époque où il suffisait de regarder par-dessus l'épaule de l'équipe de direction en prodiguant quelques savants conseils de temps à autre, ou d'aiguiller les choses au cours d'un lunch agréable.

Aujourd'hui, l'administrateur du conseil doit s'engager plus à fond pour veiller à ce que l'organisation fasse plus que simplement survivre, mais qu'elle prospère. Tous les gestes que nous posons, les mesures que nous prenons en tant que membres du conseil visent à assurer la pérennité et la solidité de l'entreprise, et sa capacité à résister aux vicissitudes du marché, en servant non seulement les personnes qui ont un intérêt dans l'entreprise aujourd'hui, mais aussi les investisseurs et parties intéressées de demain.

#### **Solidement arrimée, mais tournée vers l'avenir :**

Il est essentiel pour toute organisation d'atteindre un équilibre entre la gouvernance et la stratégie. Les conseils doivent s'assurer qu'autant d'attention soit accordée à ce qui se passe aujourd'hui qu'à ce qui peut survenir demain. « Arrimer » l'entreprise signifie veiller à ce que l'entreprise satisfasse à toutes les exigences en matière de loi, qu'elle gère les risques de façon adéquate, et qu'elle mène ses affaires de manière responsable.

Cet effort d'« arrimage » doit s'accompagner d'une vision de l'avenir. Les conseils d'administration peuvent ajouter beaucoup de valeur à l'entreprise en l'aidant à devenir plus solide et résistante face aux impondérables. De plus, les conseils doivent insister pour que l'entreprise se tourne vers l'avenir, même s'il semble incertain.

#### **Le long terme et l'innovation :**

L'un des grands dangers des périodes économiques éprouvantes est que les entreprises, dans un effort de joindre les deux bouts, s'affairent à éteindre les feux et laissent de côté la stratégie. Dans des salles de conférence partout au monde, les entreprises prennent des décisions difficiles quant à la façon de dépenser l'argent, et elles éprouvent des difficultés lorsqu'il s'agit de justifier investir dans le futur lorsque le présent se vit sous le signe de la précarité. Les crises sont aussi d'excellentes occasions pour des innovations indispensables, et les conseils doivent faire preuve d'assez de prévoyance pour aider leur organisation à sortir grandie de l'épreuve et éviter de faire des choix qui risqueraient de scier la branche sur laquelle elle est assise.

#### **Changer l'ordre du jour :**

Les conseils doivent veiller à tâter le pouls de leur secteur et du monde en général. Les discussions qui s'y déroulent doivent refléter les défis clés que leur

organisation aura à relever au cours des mois et aussi des années à venir. Les conseils et leurs membres doivent garder à l'esprit certains éléments essentiels, peu importe la taille de l'organisation, sa localisation, l'évolution de sa main-d'œuvre, l'innovation, l'infrastructure, la technologie, l'internationalisation, la communication et l'équilibre entre la continuité et le changement. Le rôle du conseil dans ce cas est d'aider l'organisation à inscrire à son programme les sujets pertinents et à établir des priorités, sans perdre de vue l'ensemble de sa situation.

#### **La diversité :**

La diversité, ces derniers temps, porte essentiellement sur les femmes. La sous-représentation des femmes au sein des conseils d'administration ne fait plus aucun doute. L'absence de femmes à la table du conseil, cependant, est le reflet d'un problème plus profond en fait de diversité et porte sur la couleur de la peau, l'âge, la perspective internationale, et d'autres facteurs. Les conseils qui ne sont pas représentatifs ni des parties prenantes de l'entreprise ni de l'environnement dans lequel celle-ci évolue ne peuvent travailler aussi efficacement.

Les recherches nous révèlent qu'un conseil d'administration diversifié est davantage en mesure de voir et de comprendre les risques, et d'y remédier. Règle générale, les entreprises dirigées par un conseil diversifié qui reflète la composition de leurs parties prenantes et de leur environnement commercial réussissent mieux.

L'importance de la diversité est de plus en plus reconnue. Les initiatives telles que le *Diverse Director DataSource* des États-Unis, les mesures législatives comme celles qui ont été prises en Norvège et qui exigent qu'au moins 49 % des sièges du conseil soient occupés par des femmes, et les initiatives gouvernementales comme le *Davies Report* du Royaume-Uni, constituent de grandes avancées en la matière. Or, il y a encore beaucoup à faire pour satisfaire aux exigences afin d'améliorer de façon notable le rendement des conseils d'administration.

Il ne s'agit pas seulement de l'agenda intéressé de personnes actuellement sous-représentées au sein de conseils. Il y a un argument commercial très valable et un intérêt public certain pour faire avancer la cause de la diversité, et toute affirmation contraire est très mal vue. Le commentaire de Josef Ackerman, directeur



général de la Deutsche Bank, n'est pas passé inaperçu l'année dernière lorsqu'il a déclaré : « La présence de femmes à notre conseil d'administration le rendrait plus attrayant et y ajouterait de la couleur. »

#### La véritable indépendance :

Les membres indépendants du conseil doivent pouvoir prendre des décisions sans devoir céder à des conflits d'intérêts ou de loyauté. Les administrateurs indépendants doivent témoigner en paroles et en actes de leur indépendance, et présenter une perspective nouvelle à l'organisation qu'ils sont censés représenter.

Plus d'attention doit être accordée à la durée des mandats des administrateurs; il est impossible de maintenir son indépendance après un certain nombre d'années en poste. Le *U.K. Corporate Governance Code* précise qu'après neuf ans, l'indépendance de l'administrateur est largement réduite. Que doit-on penser, alors, de James D. Robinson, qui siège au conseil de Coca-Cola depuis 36 ans, ou de Douglas G. Houser, qui est administrateur du conseil d'administration de Nike depuis 41 ans? Leurs capacités à remplir leurs fonctions d'administrateur ne sont pas mises en doute, mais il est impossible qu'après plus de 35 ans à occuper les mêmes fonctions, leur indépendance soit intacte.

#### La séparation des rôles de président et de PDG :

La question relative au PDG qui joue aussi le rôle de président du conseil est sujette à controverse. Certains sont d'avis que d'avoir un premier directeur qui travaille en collaboration avec un PDG/président suffit, or certains événements récents indiquent le contraire. Le cas de MF Global, la firme de courtage

qui a été conduite à la faillite, est un bon exemple : Jon Corzine était à la fois PDG et président du conseil. On a donc raison d'être préoccupés par les pouvoirs exorbitants d'un PDG qui préside également le conseil d'administration. Les administrateurs, lorsqu'ils sont indépendants, aident à atténuer les conflits d'intérêts, à assurer que le conseil gère efficacement les risques, et que celui-ci obtienne toute l'information dont il a besoin et joue pleinement son rôle d'organisme de surveillance.

#### Pour un conseil d'administration dynamique :

Les meilleures organisations, toutes tailles confondues, des secteurs à but lucratif et non lucratif, sont en quête de membres actifs, engagés, indépendants et désireux de siéger à leur conseil, des administrateurs qui souhaitent comprendre l'industrie au sein de laquelle l'organisation évolue, et au sein de laquelle elle veut se trouver, et comprendre de quoi est constituée l'organisation et ce qu'elle souhaite devenir. Un bon conseil d'administration sera toujours plus grand que la somme de ses parties, en l'occurrence, ses membres, mais dans quelle mesure il est plus grand dépend largement de chaque administrateur et des compétences, de la vision et de la détermination de chacun.

Les meilleures organisations vont favoriser un climat où le fait de disposer des meilleurs talents peut porter fruit. Ce type de conseil d'administration offre un environnement où les administrateurs indépendants se sentent à l'aise de poser des questions percutantes (ils sont, d'ailleurs, tenus de le faire), et de remettre en question le statu quo et d'intensifier leurs efforts là où ils ont la possibilité de le faire.

Le regard plus attentif du public et des actionnaires exigera un engagement accru de la part des membres du conseil. En retour, les administrateurs auraient avantage à favoriser une plus grande transparence et imputabilité comme moyen d'assurer que les organisations puissent réellement servir les intérêts de leurs actionnaires et du public.

Lucy P. Marcus est présidente d'un conseil et administratrice non dirigeante établie au Royaume-Uni, qui remet en question les idées reçues au sein et à l'extérieur des conseils d'administration. PDG de Marcus Venture Consulting, elle est professeure en leadership et en gouvernance au IE Business School, et chroniqueuse pour Reuters. On peut la lire sur Twitter à @lucymarcus ou la joindre à [www.marcusventures.com](http://www.marcusventures.com).