

Gouverner dans la complexité

Notes pour une allocution au dîner annuel de l'Institut des administrateurs de sociétés

Yvan Allaire, Ph.D., MSRC

Président exécutif du conseil, IGOPP

Le 26 septembre 2013

Permettez de commencer mon propos par une courte digression, qui en fait n'en est pas une.

Avez-vous constaté la prolifération récente d'ouvrages cherchant à expliquer l'effondrement des sociétés anciennes : l'empire Maya, l'empire romain occidental, les Vikings du Groenland, etc.?

En voici quelques exemples : Joseph Tainter « The collapse of complex societies »; Jared Diamond « Collapse : How societies chose to fail or succeed »; Acemoglu and Robinson "Why nations fail".

On comprend bien que ces auteurs, qui proposent par ailleurs des thèses distinctes, voire contradictoires, cherchent à nous mettre en garde contre l'effondrement de nos propre sociétés

Voici, pêle-mêle, quelques-unes des explications de l'effondrement des sociétés anciennes, autres que les phénomènes climatiques, que proposent ces auteurs. Je vous laisse juger si elles sont pertinentes pour notre société ou encore pour les grandes entreprises multinationales :

1. Un conflit entre les intérêts à court terme des élites et l'intérêt à long terme de la société;
2. Un conflit entre les valeurs qui ont soutenu le succès de la société dans le passé et les valeurs devenues nécessaires pour survivre dans un nouveau contexte;
3. La prévalence d'institutions « extractives » sur les institutions « inclusives »; les institutions « extractives » sont définies comme un assemblage de pratiques, de corruption, de népotisme, etc. par lesquels des « élites » s'enrichissent au dépens de l'ensemble de la société;
4. Les couts pour gérer et gouverner le niveau de complexité qu'a atteint une société sont supérieurs aux bénéfices provenant de cette complexité.

Nous avons tous pu observer en nos temps comment les sociétés sont souvent plus fragiles qu'on ne le croit. La disparition, surprenante par sa rapidité, de l'empire soviétique, le vacillement de l'Union européenne, un « empire sans impérialisme » (c'est M. Barroso le président de la Commission européenne qui utilise cette formule), la quasi-déconfiture de la Grèce ont marqué les esprits contemporains.

Depuis au moins le fiasco qui a nom « Enron », j'étudie les déconfitures d'entreprises, leurs causes profondes et la responsabilité des conseils d'administration pour ces tristes histoires. J'ai constaté le rôle critique de la complexité et des

couts croissant pour gérer, contrôler et gouverner l'entreprise complexe. En cela, je rejoins l'observation de Joseph Tainter à propos du ratio couts/bénéfices de la complexité. Cette observation me semble particulièrement pertinente pour les grandes entreprises cotée en bourse et dont l'actionnariat est dispersé.

Ce n'est pas tellement les risques, dont a fait un fétiche depuis la crise financière de 2008 qui font problème, mais une complexité fulgurante croissant exponentiellement, une complexité qui déborde le conseil d'administration, le rend caduque, et fait des membres du conseil l'équivalent de patineurs dessinant de beaux « huit » sur un lac gelé, ignorant tout ou presque du foisonnement d'activités sous la glace.

Cette complexité provient de plusieurs sources dont, et je rejoins ici le thème de cette soirée, l'expansion internationale de l'entreprise, surtout si cette croissance internationale se fait par le biais d'acquisitions importantes.

Comprenez-moi bien; j'estime que la croissance de l'entreprise est souvent une condition nécessaire de sa survie, que l'expansion outre-frontières canadiennes est quasiment obligatoire dans beaucoup de secteurs d'activités, que la complexité est inévitable. Tous les entrepreneurs avec qui j'ai travaillé détestaient la complexité. Les meilleurs savaient l'appivoiser.

Heureusement, nous avons appris à composer avec la complexité croissante de toute entreprise qui a du succès. Comment?

D'abord par le design de l'entreprise, son architecture. Sans une architecture appropriée, la complexité va rapidement étouffer l'entreprise, la faire trébucher.

On a dit que la plus grande innovation en ce domaine au 20^{ième} siècle fut l'invention de la forme multi-divisionnelle d'organisation, forme qui permet de décentraliser la prise de décision, de partager l'autorité, de susciter l'initiative et d'accorder une bonne dose d'autonomie aux cadres opérationnels.

Puis, en mettant en place un système de gouvernance interne (ou gouvernance stratégique comme on l'appelait chez Bombardier; GE fait référence à son « operating system » pour désigner cette gouvernance interne). On ne parle pas ici de gouvernance corporative ou du conseil d'administration. Il s'agit d'une gouvernance exercée par le « centre » (the corporate center ») pour encadrer l'autonomie des dirigeants de divisions ou filiales, de l'enchâsser dans un système de « *checks-and-balances* », pour conserver au « centre corporatif » la capacité d'orientation de l'entreprise, la possibilité d'intervention, le contrôle financier, les plans de

relève de la haute direction et la décision ultime sur les choix stratégiques et les investissements du capital.

Enfin, mais surtout, la promotion et la protection des valeurs d'intégrité, de probité et d'excellence dans toute l'organisation; en cela, la qualité de son leadership, le sentiment bien entretenu que « nous sommes tous dans le même bateau », le soin pris pour le recrutement et la promotion des individus jouent un rôle critique. Le devoir premier du leader est de s'assurer que l'organisation ne devient pas toxique.

Warren Buffett a écrit quelque part : « if you hire, look for three qualities : Integrity, Intelligence and Energy; but if you hire someone without the first quality, you want him dumb and lazy, otherwise he'll destroy your company.” M. Stephen Jarislowsky, qui est avec nous ce soir, nous tient souvent un propos similaire. Tout commence par l'intégrité des personnes.

Devant un auditoire d'administrateurs, présents et futurs, il nous faut discuter du rôle que devrait jouer le conseil d'administration d'une entreprise complexe; comment doit-il assumer ses responsabilités?

Je ne puis trop insister sur le fait que le conseil est responsable du niveau de complexité de la société et de la somme des risques qu'elle assume. C'est lors de ces rares moments de la vie d'une société que le conseil peut faire la différence entre le succès et l'échec. Je sais bien comment il est difficile pour un

conseil de s'opposer à un projet de la direction, bien ficelé, persuasif, voire péremptoire. Je connais bien les biais cognitifs et psychologiques, la dynamique dysfonctionnelle de la prise de décision en groupe qui nous font aboutir si souvent à de piètres décisions.

Tout de même, je vous donne un exemple de quand un conseil aurait pu et dû intervenir. La société Lehman a fait faillite, il y a cinq ans. Le conseil s'en est tiré indemne. De toute évidence, la complexité des produits financiers, la croissance extraordinaire de l'actif et du passif dépassaient l'entendement des membres du conseil. Une fois la complexité en place, les risques sur le bilan (ou hors bilan), le conseil devient un vassal de la direction, complètement asservi à l'information transmise par la direction; mais le conseil a fait un choix fatidique lorsqu'il a avalisé la proposition de la direction de Lehman d'ajouter les hypothèques « sub-prime » à son registre d'activités. Le conseil aurait pu arrêter une machine en train de s'emballer en refusant de donner son approbation.

C'est au moment de donner son approbation à de nouvelles initiatives, à de nouveaux produits, à son expansion dans d'autres marchés géographiques que le conseil peut jouer un rôle significatif.

Le conseil devrait-il baliser l'expansion internationale de la Société, limiter sa prospection pour des contrats dans des pays aux mœurs politiques exotiques?

Le conseil doit évaluer la capacité de l'organisation (et du conseil) à composer efficacement avec le rythme d'augmentation de la complexité de la société, de demander la mise en place des structures et garde-fous pour contrôler les risques nouveaux ou décuplés.

Plus la société est complexe, **plus les enjeux de rémunération** sont délicats. De mauvaises décisions du conseil à cet égard peuvent transformer une société en repaire de mercenaires, briser le lien de confiance entre la direction et les employés, susciter des comportements nocifs pour l'entreprise à long terme.

Vous savez l'éthique, c'est la résistance de ses valeurs aux pressions de son intérêt personnel. Or, ce qui caractérise la plupart des hommes et des femmes, hormis les saints et quelques héros, c'est le fait que cette résistance aux pressions de l'intérêt personnel n'est pas illimitée. Les individus ont tous un point de rupture des valeurs, un point de bascule entre l'intégrité et la cupidité.

Selon les valeurs personnelles et celles de la société ambiante, selon les normes culturelles d'une organisation, ce point de bascule sera plus ou moins facilement atteint.

Des programmes de rémunération mal conçus peuvent faire basculer une organisation de l'intégrité à la cupidité. Plusieurs déconfitures d'entreprises sont imputables à des systèmes de rémunération dysfonctionnels. Encore une fois, peut-on comprendre que le conseil d'administration d'une banque d'affaires comme Lehman, mené par des « traders », ne perçoive pas les risques considérables d'un système de bonus annuels établis en pourcentage du revenu net, sans aucun ajustement pour les risques.

Enfin, le conseil doit évaluer sobrement sa propre capacité à gouverner l'entreprise dont la complexité bondit en raison de nouvelles initiatives, de nouveaux marchés ou d'acquisitions importantes. Avons-nous autour de la table du conseil le niveau de crédibilité, le type de compétences pour gouverner une telle entreprise?

Le taux de survie à long terme des entreprises s'avère faible; de toutes les sociétés composant l'indice Dow-Jones à l'origine en 1895, une seule survit : la General Electric. En bons capitalistes que nous sommes tous, nous croyons aux vertus de la « destruction créatrice » même si nous ne sommes pas pressés d'en faire l'expérience.

John Adams prétendait « There is no democracy that does not commit suicide ». Assurons-nous que nos entreprises sachent croître en complexité et diversité, sans suicide assisté.

