

« Les Conseils doivent s'investir et développer, avec la direction, leur vision des douze prochains mois au lieu de décortiquer les douze derniers. »

JEAN LA COUTURE, ADMINISTRATEUR DE SOCIÉTÉS

Conseils d'administration : VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE ?

Les conseils d'administration évoquent un lieu de pouvoir absolu, une grande table autour de laquelle sont assis des hommes grisonnants, réunis en cercle fermé. Cette vieille image en noir et blanc prend aujourd'hui de la couleur. Depuis les récents scandales, les administrateurs prennent plus que jamais leurs responsabilités à cœur. Les choses bougent. Plus engagés, les conseils évoluent doucement et se féminisent. Un point de bascule vers un nouvel équilibre ?

PAR MARINE THOMAS
EN COLLABORATION SPÉCIALE
AVEC **NATHALIE FRANCISCI CRHA, IAS. A.**,
ASSOCIÉE GOUVERNANCE ET DIVERSITÉ, ODGERS BERNDTSON

La gouvernance est un sujet très en vogue depuis les dernières années, et il ne se passe plus un scandale sans que l'on se pose la question : « mais que faisait le conseil d'administration ? ». Responsables de la bonne gestion des organisations pour lesquelles ils siègent, les administrateurs sont devenus des vedettes malgré eux. Pour certains, le mot « gouvernance » est devenu symbole de conformité, rigidité et carcan. Un nouveau terme semble s'imposer, celui de « discipline corporative ». Une culture organisationnelle qui transcende les règles et la conformité pour créer de la valeur ; un état d'esprit qui aurait comme particularité de partir du président du conseil pour descendre jusqu'au premier niveau de l'organisation. Un nouveau terme qui a comme avantage de refléter davantage les valeurs portées par les administrateurs aujourd'hui.

DES ADMINISTRATEURS PLUS IMPLIQUÉS

Les administrateurs souhaitent s'investir pleinement dans leur rôle et s'engager à développer leur compréhension des enjeux avec des connaissances plus pointues. Une volonté qui implique d'y passer plus de temps pour mieux évaluer la stratégie de l'entreprise. Selon le "PwC 2013 Annual Corporate Directors Survey", plus de la moitié des administrateurs (59 %) ont augmenté la quantité de temps qu'ils ont passé sur la planification stratégique au cours des 12 derniers mois, et ils sont 79 % à vouloir y passer encore plus de temps. « Les conseils doivent s'investir et développer avec la direction leur vision des douze prochains mois au lieu de décortiquer les douze derniers. Voir loin, viser l'avenir pour alimenter la réflexion stratégique et surtout, pouvoir poser les bonnes questions », explique l'administrateur de sociétés, Jean Lacouture.

Une redéfinition de la gouvernance donc, où les administrateurs jouent un rôle déterminant dans la stratégie de croissance de l'entreprise. « Certains conseils tombent dans le piège de la contrainte, la gouvernance axée juste sur le passé. Tandis que la gouvernance stratégique, c'est se servir à la fois de ses miroirs pour regarder en arrière, mais d'ajouter le pare-brise pour regarder surtout en avant », illustre Hugues Lacroix, dont le Groupe Conseil est spécialisé dans l'évaluation de la performance des conseils d'administration. « L'emphase au niveau de la formation a eu une belle influence sur l'avenir des administrateurs. Cela amène sur les conseils des gens avec des coffres à outils et une vision stratégique qui pollinisent autour d'eux cette bonne gouvernance. Cela a un effet sur le marché ».

LE POIDS DES ACTIONNAIRES

Cette évolution prend place dans un contexte beaucoup plus complexe. Jean La Couture explique que de plus en plus de conseils rencontrent les actionnaires, autant à leur demande que celle des

administrateurs, pour échanger. Ce nouvel axe de communication permet de créer des liens, ce qui ouvre la porte à une gouvernance nouveau genre. Si l'un des rôles du conseil est aussi de représenter les intérêts des détenteurs d'actions, la récente montée de leurs revendications a créé une onde de choc. Ainsi, certains activistes n'ont pas hésité à s'inviter à la table pour parler de la rémunération des dirigeants ou encore de la nomination du PDG et de certains membres du conseil.

Les activistes, souvent critiqués, voient leur influence accéléré par les réseaux sociaux qui permettent de communiquer plus rapidement des informations et sont parfois utilisés pour faire pression. « L'activiste, c'est le contraire de la bonne gouvernance, selon moi. C'est une tendance lourde mais c'est un piège pour le conseil qui se doit d'agir dans l'intérêt de l'organisation et non pas aller vers les revendications de celui qui crie le plus fort. », affirme Hugues Lacroix.

Comme cela a pu être le cas avec Rona, la situation s'est corsée avec

des revendications quant à la vente de l'entreprise. Depuis les deux dernières années, la question du maintien des sièges sociaux et des offres d'achat hostiles est au cœur des discussions, autant chez les administrateurs que les régulateurs. Le gouvernement Marois a d'ailleurs constitué un comité spécial pour se pencher sur la question du maintien des sièges sociaux et « ... établir de nouvelles règles afin de permettre aux entreprises québécoises de mieux se protéger contre les offres d'achat hostiles. »

DEUX VISIONS OPPOSÉES

Derrière cette lutte de pouvoir, ce sont deux visions qui s'affrontent : un court-termisme dicté par les marchés financiers et celle dictée par la pérennité de l'entreprise.

Monique Jérôme-Forget va même jusqu'à évoquer le *drame du court-termisme*. « Tant et aussi longtemps que les entreprises seront prises dans le carcan du trimestre, il n'y aura pas place à des changements profonds. » Les administrateurs seraient donc

otages des modèles économiques actuels, subissant le pouvoir, certes dans l'ombre, mais très influent, des investisseurs.

« Je pense qu'on a subi des désastres économiques au Québec en vendant des organisations sur la base de raisonnements qui étaient beaucoup plus à court terme qu'à moyen ou à long terme », déclare pour sa part, le sociétaire André Perrault.

Un raisonnement souvent porté par les PDG, eux-mêmes recrutés par les conseils. Or, le taux de rotation des PDG a augmenté de 59 % : il y a 15 ans c'était 1 PDG sur 8, contre 1 sur 3 aujourd'hui. « Les PDG sont sur des sièges éjectables », confirme Monique Jérôme-Forget. En 2011, 14,2 % des PDG des 2500 plus grandes entreprises mondiales ont été remplacés, ce qui marque un sommet historique selon le rapport du cabinet de conseil en stratégie Booz. Les exemples sont nombreux : Yahoo!, qui a vu défilé cinq PDG en cinq ans, mais aussi Encana, RIM, JetBlue ou Motorola.

À l'inverse, le nombre de nouveaux membres du conseil d'administration a chuté de 27 % au cours des 10 dernières années, selon le *Spencer Stuart's 2012 Board Index for the Fortune 500 and for the TSX100*. Au Canada, on constate également une baisse avec seulement 78 nouveaux administrateurs nommés parmi les 100 plus grandes entreprises canadiennes en 2012, au lieu de 84 au cours des cinq années précédentes.

Pourtant, les administrateurs sont encore plus critiques envers leurs collègues qui siègent actuellement. Cette année, 35 % disent que quelqu'un à leur conseil d'administration devrait être remplacé, soit une augmentation de 31 % par rapport à 2012. Les trois principales raisons citées sont la diminution de la performance due à un âge avancé, le manque d'expertise requise, et la mauvaise préparation des réunions, selon l'étude de PwC.

LE FACTEUR DIVERSITÉ CHANGE LA DONNE

Les administrateurs souhaitent un renouvellement des membres de leur conseil sans nécessairement chercher à recruter de nouveaux visages. Seuls 30 % des nouveaux administrateurs n'ont aucune expérience préalable de conseils, selon Spencer Stuart. Pour Beverly Behan, auteure de *Building Better Boards*, aussi longtemps que l'on ne recrute pas en dehors des réseaux traditionnels, il y a peu de chances de voir davantage de diversité autour de la table. « Tant que 70 % des nouveaux administrateurs seront nommés à partir du même bassin, le nombre de femmes dans les conseils stagnera. »

La question de la féminisation des conseils est l'un des grands enjeux d'actualité. Malgré une augmentation des femmes dans des postes de leadership, le pourcentage d'administratrices au Canada et aux États-Unis est resté stable à environ 15 % depuis la dernière décennie. Et ce, malgré une volonté récente des régulateurs de changer la donne en intimant aux organisations d'adopter des règles visant à améliorer et divulguer la représentation des femmes. Au Québec, les sociétés d'État ont montré l'exemple en exigeant la parité. « Il y a 50 % de femmes sur la planète. Elles ont autant de compétences que leurs collègues masculins, et possiblement un sens du devoir plus élevé, ce dont les entreprises ne sont pas en mesure de se passer. », martèle Monique Jérôme-Forget.

UNE COMPLÉMENTARITÉ D'EXPERTISES AVANT TOUT

La composition des membres des conseils d'administration devient plus que jamais un enjeu crucial. Pour David McAusland, associé chez McCarthy Tétrault « la diversité, cela va plus loin que la question homme femme. La diversité, c'est un autre mot pour perspectives. Dans une société complexe où tout est intégré, il faut être entouré de personnes capables de fournir le plus de perspectives possibles, avoir différentes façons d'évaluer des risques et des opportunités. »

La bonne composition d'un conseil repose avant tout sur une bonne évaluation de ses membres. Les conseils continuent à agir sur les problèmes identifiés dans leur processus d'auto-évaluation, avec plus de la moitié (57 %) qui passent à l'action pour les régler - un indicateur que ces processus sont pris au sérieux. Les changements les plus communs sont la recherche d'expertises supplémentaires pour rejoindre le conseil (35 %) et un changement de la composition des comités du conseil (30 %), toujours selon l'étude de PwC.

Les attributs les plus recherchés pour les nouveaux candidats sont l'expertise de l'industrie, avec 48 % la considérant comme « très importante », l'expertise financière (41 %) et opérationnelle (37 %). Mais de nouvelles expertises, plus fonctionnelles, sont désormais recherchées notamment en technologies de l'information, ressources humaines et marketing.

La culture des conseils est en changement et le facteur diversité jouera certainement un rôle dans le rééquilibrage des forces d'une nouvelle gouvernance, créatrice de valeur et de croissance. ■

« Il y a 50 % de femmes sur la planète. Elles ont autant de compétences que leurs collègues masculins, et possiblement un sens du devoir plus élevé, ce dont les entreprises ne sont pas en mesure de se passer. »

MONIQUE JÉRÔME-FORGET

