



La régie d'entreprise, le retour du balancier?

Par Louis J. Duhamel, Associé, SECOR-TAKTIK

Septembre 2006

Les défis des administrateurs à l'ère d'une nouvelle gouvernance sont nombreux et ont été largement médiatisés. Aussi, la portée de cette vogue de gouvernance n'est pas encore bien maîtrisée par bon nombre d'acteurs socio-politico-économiques. Plusieurs administrateurs se demandent si le balancier ne va pas à l'extrême dans l'autre sens. L'aspect fiduciaire mur à mur du rôle d'administrateur serait-il en train de marginaliser l'autre grande responsabilité de l'administrateur, soit celle d'apporter de la valeur à l'entreprise ou l'institution? Voilà où se situe le vrai débat autour de la régie d'entreprise.

Il apparaît clairement que le conseil d'administration doit être un actif stratégique pour l'entreprise ou l'institution et apporter une valeur tangible. Cela commence nécessairement par la composition de ses membres qui doivent être compétents et complémentaires. En effet, la force d'un conseil d'administration repose en grande partie sur la diversité des profils de ses membres. Encore faut-il se demander de quelle expertise le conseil a-t-il besoin.

La crédibilité du conseil émane aussi d'une bonne connaissance et d'une compréhension du secteur d'intervention et des enjeux de l'organisation par ses administrateurs. Pour cela, le membre doit prendre le temps de s'informer, d'assister à des formations et de faire ce qui est nécessaire pour se mettre à niveau. Cette étape exige un effort substantiel que tous les administrateurs ne sont malheureusement pas toujours prêts à investir. Combien d'administrateurs deviennent en quelque sorte muets lors des réunions du conseil ou ne posent pas les bonnes questions à l'équipe de gestion. Tout cela contribue à élargir le fossé qui existe entre la maîtrise des dossiers par l'équipe de gestion et la connaissance plus limitée des membres du conseil.

Il ne faut pas oublier que les membres de la direction ou de la permanence nagent tous les jours dans le quotidien de l'organisation et connaissent bien les enjeux d'affaires. Les membres du conseil de leur côté occupent pour la plupart d'autres fonctions et ont moins de temps à consacrer à leur formation comme administrateurs. Certains réagissent à ce déficit informationnel par des lectures et de la formation. D'autres se contentent de limiter leurs interventions au minimum et fonctionnent sur le pilote automatique. Ce type d'administrateur perd vite le respect des gestionnaires et de ses pairs et se retrouve marginalisé au conseil. En somme, c'est toute l'organisation qui perd au change et qui se met à risque. La gouvernance est avant tout une affaire d'individus compétents au jugement sûr et à l'éthique irréprochable. Leur apport individuel est aussi capturé dans une dynamique d'équipe diversifiée pouvant apporter des points de vue différents sur chaque problématique ou opportunité.

La gouvernance enrégimentée de l'ère Sarbanes-Oxley, même si on comprend ses origines suite à plusieurs dérapages malheureux, n'est pas celle qui crée la valeur dans les organisations. Ce sont avant tout les femmes et les hommes de bonne volonté qui font la force des conseils d'administration.