

Les grands effets de la gouvernance

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Équilibre. Carsten Schloter (CEO de Swisscom) et Pierre Wauthier (CFO de Zürich Assurances) nous ont douloureusement rappelé cet été l'importance cruciale d'une gouvernance équilibrée. Crise de gouvernance chez Accor. Un communiqué subtil annonce le départ du Président du Conseil d'Administration. Les raisons profondes de telles crises sont rarement connues du commun des mortels. Le mot «stratégie» revient régulièrement, agrémenté de «divergence» ou «réserves». En fait, les différents humains prennent souvent le dessus.

Quelles conséquences pour l'entreprise? De prime abord, la vie – normalement – discrète des Conseils est déconnectée de la vie réelle des entreprises. C'en est même déroutant pour les salariés. Formellement, le Conseil prend des décisions qui ont un impact sur leur travail. En réalité, certains Conseils sont perçus comme des chambres d'enregistrement des décisions de la direction. Ils sont composés de gens qu'ils n'ont jamais vu dans l'entreprise et dont la connaissance du métier n'est pas toujours assurée. Parfois, les salariés perçoivent une décision... décalée. Difficile à décoder. Comme une partie d'un sport dont les règles ne seraient pas vraiment connues. Les salariés guettent à l'issue du Conseil, sur les visages du top management, la réponse à une question: «Ca s'est bien passé?». Sans d'ailleurs toujours percevoir la portée d'une réponse qui trahira probablement un moment d'humeur mais pas réellement le secret des délibérations ni parfois leur violence.

Complexe. Organiser la gouvernance de l'entreprise peut vite devenir un art complexe. Ses conséquences sur la marche des affaires, bien que parfois subtiles, sont réelles.

Côté dirigeant, d'abord. Le Conseil est un outil idéal pour rompre la fameuse solitude du manager. Construit avec soin il rassemble des pairs ou individus expérimentés à la vision large. Echanges fertiles et débats constructifs devraient en ressortir... tant que l'autorité et les moyens d'actions du dirigeant sont respectés. L'ingérence d'une personnalité dont le rôle appartient au Conseil peut vite devenir insupportable pour un CEO.

Côté Conseil d'Administration ou de Surveillance. Un exercice de style terriblement délicat. La responsabilité des membres est engagée jusqu'au pénal. Ils doivent prendre (ou lais-

ser prendre, ce qui revient au même) des décisions lourdes. Mais leur capacité d'investigation pour étayer ces décisions est extrêmement limitée. Difficile de se forger une opinion sans aller au contact de l'entreprise. Impossible d'investiguer sans déstabiliser le management, remettre en cause sa légitimité et in fine lui rendre la tâche impossible.

Chacun sa place pour que l'ensemble puisse avoir une chance de fonctionner. Du coup il est parfois plus facile en Conseil d'adopter une attitude par défaut: acceptation ou refus. Comble du raffinement, lorsqu'un membre du management est également un important actionnaire: le Conseil risque de se trouver pris entre le marteau et l'enclume. L'exercice peut alors rapidement devenir vide de sens ou impossible. Suivant les personnalités, le Conseil prend toute sa dimension, devient une chambre d'enregistrement ou voit se multiplier des démissions plus ou moins discrètes. Tout est une question d'hommes.



L'organisation du leadership a des conséquences sur la vie des entreprises. Bien procéder est gage de pérennité.

Incidence. Côté entreprise, enfin. A première vue, la vie du Conseil est purement formelle et cantonnée à sa bulle éphémère. Pourtant son incidence sur l'entreprise est certaine. Pas uniquement à travers ses décisions ou non – décisions. Les relations qu'entretient le Conseil avec le dirigeant vont avoir un impact en cascade le long de la chaîne hiérarchique. L'exigence ou le laisser-aller. Le courage des décisions ou la «défausse». Le dynamisme ou la passivité.

Toutes ces nuances vont influencer sur l'attitude du dirigeant vis à vis de son premier cercle, puis de celui-ci vis à vis du management intermédiaire...

De proche en proche, toute l'entreprise est concernée. Lorsque les styles du Conseil et du dirigeant s'inscrivent dans la durée, c'est la culture d'entreprise qui se façonne. Ainsi se créent des groupes qui fonctionnent comme une juxtaposition de silos, d'autres où l'innovation bouillonne, d'autres encore où les décisions deviennent tellement consensuelles que n'importe qui peut bloquer n'importe quelle évolution...

La gouvernance est un sujet qui a vu fleurir ces dernières années une abondante littérature. Il serait cependant dommage de ne la considérer que comme un effet collatéral de l'inflation réglementaire. Elle a des conséquences, certes de long terme, mais réelles et concrètes sur la vie des entreprises. Bien organiser la gouvernance est gage de pérennité. ///