

LES MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION : LEÇONS DE PAR LE MONDE

(Résumé libre de la conférence, par Vincent Tattini)

Prof. Didier Cossin, *IMD*

Face à la complexité sociale et économique du monde et à ses transformations, le conseil d'administration revêt une importance majeure, et continuera de le faire dans les années à venir.

Ce que l'on constate aujourd'hui en Suisse, c'est un échec de gouvernance, un dysfonctionnement. On songe à l'UBS, par exemple – mais on peut mentionner aussi la BNS, qui n'est pas non plus une petite institution. On ne peut ressentir un sentiment de satisfaction devant de telles situations.

On peut énumérer des échecs de gouvernance à répétition, et pas seulement les plus spectaculaires. Combien y a-t-il de conseils d'administration endormis, de conseils d'administration de complaisance, de conseils d'administration relationnels ? Nombreux sont les conseils d'administration sous-informés ou encore les conseils d'administration inefficaces.

Comment jugez-vous votre propre conseil d'administration ? Parce que, à l'heure actuelle, objectivement, on peut considérer qu'au moins 90% des conseils d'administration sont inefficaces. La plupart des CEO diront qu'ils ont un bon conseil d'administration, mais également que l'équipe de direction est autrement plus efficace. Ou bien ils diront qu'un ou deux membres de leur conseil d'administration sont un peu légers – ce qui serait inacceptable dans une direction.

A l'heure actuelle, les conseils d'administration ne fonctionnent pas bien, simplement à cause de la manière dont ils sont gérés eux-mêmes. Et on peut en examiner au Moyen-Orient, en l'Asie ou aux Etats-Unis. Ce n'est pas un problème de réglementation, ni un problème de structure. C'est un problème de culture et un problème de pratique et, de ce point de vue, on est effectivement en retard. Il y a beaucoup à faire.

De grands dirigeants échouent, à l'instar de Tony Hayward, ancien patron de BP. Pourquoi a-t-il échoué pendant l'explosion, pendant la crise du Macondo Field ? Quelle est la clé du succès d'un conseil d'administration ? Qu'est-ce qui fait qu'un conseil d'administration fonctionne ? Qu'est-ce qui fait qu'un conseil d'administration est efficace, crée la différence ?

En 2008, dans le SNP 500, c'est la distribution : 0 à 10%, -40%, -50%. L'année 2008 a cependant été une année absolument extraordinaire. Et pourtant, 2008 était la pire année qui ait jamais existé sur les marchés américains.

Deux options sont alors possibles : s'en prendre à la folie des marchés, ou bien à la stupidité des actionnaires.

Si l'on considère que les marchés sont irrationnels, on se demande qui forme les marchés. Or, ils sont formés par des gens ordinaires. Par conséquent, à partir du moment où on estime que les marchés sont irrationnels, on est en train de dire que nous aussi sommes peut-être irrationnels. Ce qui pose exactement la question du rôle du conseil d'administration.

Nous nous trouvons donc dans une situation absolument extraordinaire : on peut voir la gouvernance échouer non seulement dans les entreprises, mais aussi dans les gouvernements.

Les réputations sont également en jeu. Ce qu'on voit, dans l'ensemble, ce sont ces problèmes de réputation et de crédibilité pour les affaires et pour l'économie, pour les gouvernements. La crédibilité est essentielle pour le business. Quand on ne fait pas confiance à une compagnie, 57% des gens vont immédiatement donner crédit à une information négative, alors que seuls 25% le feront si cette compagnie a gagné la confiance du public.

Ce n'est pas un problème de réglementation, même si, bien sûr, il existe des problèmes de réglementation. Ce n'est pas un problème de composition des conseils d'administration, etc. C'est un problème de personnes (TONY HAYWARD, M. SWAINBERG). C'est un échec personnel de membres qui n'ont parfois pas les connaissances requises.

En 2006, un des membres du conseil d'administration d'UBS m'a dit avec un sourire que personne ne comprenait les rapports de risques de l'UBS. Il ne s'agissait pas de problèmes techniques, ni de structure, mais simplement d'un problème de personnes.

Mais qu'est-ce qui fait qu'une personne a le bon jugement, prend la bonne décision ? Ce sont ses connaissances, ses compétences simplement. C'est essentiel.

A contrario, qu'est-ce qui fait qu'on a les bonnes personnes qui prennent les mauvaises décisions ? Typiquement, quand on examine ces questions, on travaille aussi sur les dynamiques au niveau des individus. Il y a d'une part les connaissances et d'autre part les équilibres psychologiques.

Ce n'est cependant pas parce qu'une compagnie remporte des succès que son conseil d'administration est bon. Apple, par exemple. Steve Jobs a réuni un ensemble d'amis dont on peut mettre en doute la capacité technologique (pour certains en tout cas), uniquement parce qu'il rechignait à avoir un conseil d'administration, après son éviction du conseil d'administration d'Apple.

On observe des sociétés qui nient l'environnement dans lequel elles évoluent, des sociétés qui paniquent, des sociétés qui deviennent ultraconservatrices et d'autres, les meilleures, qui sont réalistes et opportunistes. Comment avoir un conseil d'administration qui nous amène là ?

Du côté des échecs, c'est l'évaluation des risques qu'il faut pointer. Pour un dirigeant qui est incité à rechercher le succès, un conseil d'administration qui

n'est ni puissant, ni conscient, ni informé va typiquement conduire à une situation où les problèmes de risque, dont la résolution devrait constituer la mission essentielle du conseil d'administration, vont être manifestes.

On observe également sur ces questions des problèmes de stratégie et d'implication des conseils d'administration. Ces derniers devraient s'impliquer dans la stratégie et en assurer la surveillance.

La question du support à la direction est également délicate et de nombreuses dimensions entrent en jeu dans cette question : la relation avec le CEO, sa sélection, les relations avec la société, et enfin la surveillance de la performance.

Alors, qu'est-ce qui fait qu'un conseil d'administration est un bon conseil d'administration ? De bons individus ! Mais c'est pas suffisant. Il y a des conseils d'administration réunissant des stars et qui ne fonctionnent pas.

Quatre principes qui paraissent être les plus liés à l'*effectiveness*, à l'efficacité du conseil d'administration :

La qualité des gens, en lien étroit avec leur détermination et leur dévouement à la société.

L'information. Toutes les entreprises mettent en place des systèmes d'information très sophistiqués, investissent de manière extraordinaire dans les technologies de l'information. Quelle proportion de cet argent est dépensé pour s'assurer une information au conseil d'administration ? Une part marginale.

Les dynamiques de groupe. Elles sont nombreuses dans les conseils d'administration. On y rencontre le syndrome du « j'aime le patron », un syndrome sérieux, on adore le patron ; le syndrome du « quelque part on va faire en sorte que je puisse prendre une place supérieure » ; le syndrome du « il y a des gens intelligents dans ce *board*, laissons-les penser pour nous », le *group think* ; le syndrome du « nous sommes entre amis ». Toutes ces dynamiques sont causes de dysfonctionnement pour le conseil d'administration.

A l'heure actuelle, tout le monde des affaires est menacé. La Suisse n'est pas isolée, ni de la crise de l'Europe, ni de la transformation économique et sociale du monde. Aujourd'hui, toute menace est une opportunité. Pour tirer avantage de ces opportunités, il faut développer des compétences. Pour cela, il faut effectivement développer une vraie qualité de gouvernance, qui fait à mon avis défaut aujourd'hui.
