



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Performance et dynamique des conseils d'administration :

un échange avec des administrateurs
expérimentés

—

2016

Performance et dynamique des conseils d'administration:

un échange avec des administrateurs expérimentés

Rapport rédigé par

Yvan Allaire, Ph. D. (MIT), MSRC

Président exécutif du conseil

Institut sur la gouvernance (IGOPP)

Juin 2016

Introduction

Une longue expérience comme administrateur de sociétés mène souvent au constat que la qualité de la gouvernance et l'efficacité d'un conseil tiennent à des facteurs subtils, difficilement quantifiables mais tout aussi importants, voire plus importants, que les aspects fiduciaires et formels.

Cette dimension informelle de la gouvernance prend forme et substance dans les échanges, les interactions sociales, l'encadrement des discussions, le style de leadership du président du conseil, dans tout ce qui se passe avant et après les réunions formelles ainsi qu'autour de la table au moment des réunions du conseil et de ses comités.

Cela est vrai pour tout type de sociétés, que ce soient une entreprise cotée en bourse, un organisme public, une société d'État, une coopérative ou un organisme sans but lucratif.

L'IGOPP estime que pour relever encore l'efficacité des conseils d'administration il est important de bien comprendre ce qui peut contribuer à une dynamique productive entre les membres d'un conseil.

Pourtant, alors que les études sur tous les aspects de la gouvernance foisonnent, cet aspect fait l'objet de peu de recherches empiriques, et ce pour une raison bien simple. Les conseils d'administration ne peuvent donner à des chercheurs un accès direct à leurs réunions ni à leur documentation en raison des contraintes de confidentialité.

Le professeur Richard Leblanc, grâce au réseau de son directeur de thèse de doctorat et co-auteur James Gillies, a pu, rare exception, observer un certain nombre de conseils d'administration en action. Ils ont publié en 2005 un ouvrage ***Inside the Boardroom***, lequel propose une intéressante typologie des comportements dominants des membres de conseil au cours de réunions.

Depuis aucune autre étude empirique n'a été menée sur le sujet. D'ailleurs, l'ouvrage de Leblanc et Gillies, se limitant aux comportements observables lors de réunions formelles, ne nous éclairait que sur une partie du phénomène.

Récemment, Richard Leblanc a édité un ouvrage de quelque 860 pages, le ***Handbook of Corporate Governance***, réunissant des textes de multiples auteurs (surtout américains), promettant d'y aborder tous les aspects de la gouvernance. Or, le sujet de la dynamique particulière des conseils d'administration n'y est traité que sur une page ou deux dans le contexte de l'évaluation du conseil.

Comme c'est souvent le cas lorsque les recherches empiriques ne peuvent éclairer un phénomène, le sujet a fait l'objet de textes relatant les expériences particulières d'un auteur et proposant des observations certes pertinentes mais partielles pour améliorer la dynamique interne d'un conseil.

L'IGOPP a voulu mieux comprendre cette dynamique et, si possible, proposer aux administrateurs et présidents de conseil des suggestions pouvant améliorer la qualité de la gouvernance.

Démarche

L'IGOPP a donc invité des membres de conseil expérimentés et férus de gouvernance pour un échange sur cet enjeu. Les 14 personnes suivantes ont accepté promptement notre invitation et nous les en remercions chaleureusement:

- Jacynthe Côté
- Gérard Coulombe
- Isabelle Courville
- Paule Doré
- Jean La Couture
- Sylvie Lalande
- John LeBoutillier
- Brian Levitt
- David L. McAusland
- Marie-José Nadeau
- Réal Raymond
- Louise Roy
- Guylaine Saucier
- Jean-Marie Toulouse, qui a agi comme modérateur des discussions.

Collectivement, nos interlocuteurs siègent au sein de 75 conseils, dont 34 sont des sociétés ouvertes parmi lesquelles 14 ont leur siège hors Québec.

Nous avons tenu quatre sessions, chacune comptant un petit nombre d'administrateurs, de façon à ce que les discussions permettent à tous de s'exprimer pleinement.

Ces sessions furent riches en commentaires, observations pertinentes et suggestions utiles. Voici les messages qui ressortent de ces rencontres:

LA TAILLE DU CONSEIL

D'abord, plusieurs participants ont noté comment **la taille d'un conseil peut contribuer** à la création d'un climat propice et une saine dynamique au conseil. Toutefois, la taille *optimale* d'un conseil, enjeu dont on ne s'inquiète pas suffisamment, est fonction des circonstances propres à chaque conseil.

Ainsi, tous sont d'avis que les attentes relevées envers les conseils contemporains commandent une certaine taille; aussi, dans le cas des organismes publics, leur loi constituante impose une représentation de diverses parties, laquelle fait aboutir à des conseils de grande taille.

Il appert donc que le défi de gouvernance consiste souvent à rendre un conseil efficace, *en dépit d'une taille au-delà de l'optimal*. Un certain nombre de suggestions dans la suite de ce rapport sont pertinentes à cet égard.

LA COMPOSITION DU CONSEIL

- La diversité des membres du conseil joue un rôle important : diversité d'expertises et d'expérience (« *pour éviter les consensus trop faciles* »), mais aussi diversité de provenance géographique ainsi que du nombre d'années au conseil afin de combiner des perspectives nouvelles et la sagesse d'une expérience de plusieurs années.
« *Les nouveaux membres peuvent devenir des agents de changement* »;
- Il est important, au moment d'inviter un nouveau membre au conseil, de bien s'enquérir de sa disponibilité de temps pour jouer pleinement son rôle à ce conseil précis;
- Les notions de courage, de caractère, d'indépendance d'esprit ont maintes fois été mentionnées comme essentielles aux membres de conseils d'administration, bien que nos informateurs admettent qu'il est bien difficile d'évaluer à priori ces qualités; toutefois un examen attentif de la feuille de route d'un candidat au conseil peut révéler la présence (ou l'absence) de ces attributs. « *Se peut-il qu'à l'occasion un bon candidat au conseil soit une personne dont le caractère n'est pas conforme à ce qui est habituellement recherché comme membre de conseil?* »

LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL

- Tous s'entendent sur le rôle essentiel et multiple que doit jouer la présidence du conseil. Sa crédibilité auprès des membres du conseil et du PDG constitue un incontournable d'une gouvernance efficace;
- Il ou elle est responsable au premier chef de s'assurer de la qualité des membres du conseil et d'établir clairement ce qui est attendu de chaque membre;
- Il ou elle doit établir avec le PDG une relation de travail harmonieuse mais jamais complice; le PCA doit communiquer avec le PDG pour être informé des enjeux hors du cours normal des affaires et lui communiquer les attentes du conseil ainsi que, au moment et de façon appropriés, la teneur des discussions du conseil en huis-clos;
- Le conseil et la direction doivent évidemment partager la même vision explicite de l'entreprise et de son avenir; le PCA doit s'assurer qu'un processus est en place pour y arriver;
- Le PCA doit assurer la cohésion des réunions du conseil, mener la réunion sans dominer les discussions, à l'occasion imposer un tour de table, s'assurer de tirer le plein potentiel de chaque membre et de faire porter les discussions sur les enjeux stratégiques;
- Le PCA doit s'assurer de mettre à contribution tous les membres du conseil en leur confiant des tâches précises (accueil des nouveaux membres, présidence de comités, approfondissement d'une question avec la direction, etc.). « *Le PCA qui fait tout le boulot risque de perdre au fil du temps son indépendance face à la direction* »;
- Il semble bien que le comportement d'un seul individu puisse créer un climat toxique au conseil; le PCA, appuyé par le conseil, doit prendre rapidement les mesures pour pallier cette situation;
- Lorsqu'approprié et utile, le PCA devrait communiquer avec certains membres avant la réunion du conseil sur des sujets faisant appel à leur expérience particulière;
- Le PCA est ultimement responsable de la démarche d'évaluation du conseil et des membres; cette démarche peut prendre plusieurs formes (voir plus loin) mais le PCA doit assurer un renouvellement calibré du conseil;

- Le PCA doit s'assurer qu'un programme d'intégration des nouveaux membres est en place; lorsqu'approprié, il demande à un membre du conseil d'agir comme « coach » pour un nouveau membre pendant un certain temps;
- Le PCA doit établir la forme et la fréquence des activités du conseil hors des réunions formelles; ces activités peuvent prendre des formes variées: dîners avant les conseils, rencontres avec invités/experts sur un thème pertinent, visites structurées de sites d'opérations; mais toutes partagent trois objectifs:
 1. Permettre aux membres du conseil de mieux se connaître, d'établir un certain niveau d'aisance entre eux, de briser *la glace de gêne* qui, souvent, peut inhiber les discussions lors des réunions du conseil;
 2. Servir d'occasions de formation/information sur des enjeux qui transcendent les préoccupations immédiates du conseil;
 3. Donner aux membres de la direction l'occasion de se faire mieux connaître des membres du conseil, une connaissance utile pour apprécier les plans de succession.

L'ÉVALUATION DU CONSEIL

Celle-ci comporte plusieurs volets:

- Une évaluation, sous forme de questionnaire, du fonctionnement du conseil et de ses comités; cette démarche est quasi-universelle;
- Une évaluation *nominative* des membres du conseil *par les pairs*; cette forme d'évaluation gagne en fréquence mais ne fait pas l'unanimité chez nos participants; elle est même carrément rejetée par plusieurs parce que, selon eux, susceptibles de semer la zizanie au conseil;
- Une auto-évaluation par les membres du conseil, laquelle est communiquée au PCA et sert de base de discussion individuelle avec le PCA;
- Une évaluation d'ensemble (anonyme et non nominative) des membres du conseil suivie d'une rencontre individuelle avec le ou la président(e) du conseil; cette démarche reçoit plus d'appui;

- De l'avis de nos informateurs, quelle que soit la démarche adoptée, la rencontre du PCA avec chaque membre individuellement est une démarche incontournable pour relever la qualité du conseil; le PCA doit être franc et ferme durant cette rencontre à propos de la contribution et de la préparation de chacun ainsi qu'à propos des aspects à améliorer, s'il y a lieu; c'est le moment privilégié pour susciter des débats et ainsi renouveler et renforcer le conseil;
- Une pratique, qui a du mérite, fut mentionnée: la direction (le PDG et ses subalternes immédiats) est invitée à évaluer le conseil *dans son ensemble* ainsi qu'à suggérer des enjeux qui devraient être considérés par le conseil au cours de la prochaine année;
- L'évaluation doit aussi porter sur la façon dont le PCA s'acquitte de ses responsabilités; cette évaluation menée par le président du comité de gouvernance s'appuie habituellement sur les réponses des membres du conseil à un questionnaire préparé à cette fin.

AUTOUR DE LA RÉUNION FORMELLE DU CONSEIL

Plusieurs conseils semblent avoir adopté une pratique, de plus en plus répandue, de tenir une réunion *in camera* avec les membres du conseil et le PDG exclusivement juste **avant le début** de la réunion du conseil. Le but de cette réunion est, semble-t-il, de permettre au PDG de souligner les points saillants de l'ordre du jour, d'informer le conseil sur ses préoccupations, leur donner un *heads-up* sur les enjeux à venir. Cette réunion permet aussi aux membres du conseil de communiquer leurs préoccupations au PDG;

Évidemment, la plupart des conseils tiennent maintenant une session à huis-clos après chaque réunion du conseil. Cette pratique devrait servir à apprécier le niveau de satisfaction des membres du conseil quant à la teneur de la réunion, la qualité des échanges et les réponses aux interrogations des membres. Le PCA doit juger du moment et du contenu du *feed-back* à communiquer au PDG. S'il y a lieu, il ou elle doit également rappeler aux membres que certains commentaires aurait pu ou dû être exprimés en présence de la direction et non pas qu'au huis-clos.

INFORMATION ET PRISE DE DÉCISION

Les participants sont tous conscients de la dépendance des membres de conseils sur l'information préparée par la direction à leur intention. Le contrat implicite de la gouvernance est à l'effet, d'une part, que la direction fournira toute l'information pertinente aux décisions que doit prendre le conseil et, d'autre part, que les membres du conseil s'approprient pleinement cette information pour intervenir aux réunions;

Il reste que les membres de conseil, par comparaison aux membres de la direction, demeurent en situation d'asymétrie chronique en termes d'expérience, d'information et d'investissement de temps. Certaines suggestions furent formulées pour pallier, tant que faire se peut, cette infirmité de tout conseil:

- Les membres de conseil doivent se donner un programme continu d'information sur l'organisation, l'industrie, ses concurrents, ses pairs, ses marchés, etc. Ils doivent bien comprendre le *modèle d'affaires* de la société et ses leviers de création de valeur. Le PCA doit s'assurer que la direction facilite cette quête d'information;
- Lorsque les présentations au conseil s'appuient sur des documents internes ou des sources externes, les membres devraient insister pour que ces documents et sources leur soient rendus accessibles... et les membres devraient les consulter;
- Lorsque se met en branle un processus devant aboutir à une décision importante, hors du cours normal des affaires, le conseil devrait être mis dans le coup tôt dans le processus; le conseil devrait établir si cette décision s'appuiera sur des variables critiques à propos desquelles le conseil devrait obtenir un avis direct de source indépendante. Il est entendu qu'une telle démarche est exceptionnelle et ne se justifie que pour des décisions très importantes comportant des aspects mal connus ou s'appuyant sur des hypothèses qui ne font pas l'unanimité. Cette suggestion est controversée et ne fait pas l'unanimité chez nos participants. Toutefois, elle s'apparente à ce qui est devenu la pratique obligée pour les acquisitions.

LES COMITÉS DU CONSEIL

Ces comités, véritables chevilles ouvrières du conseil, peuvent contribuer, ou nuire, au fonctionnement du conseil.

- Le choix des présidents de comités revêt une grande importance puisqu'une partie significative des responsabilités du conseil reposent sur eux, sur leur compétence et leur engagement;
- Les rapports au conseil par chaque comité et les propositions soumises au conseil pour adoption constituent l'ossature essentielle de la gouvernance. Ceux-ci doivent contenir l'information essentielle mais parcimonieuse, quitte pour les non membres du comité de demander accès aux documents revus par le comité;
- Les échanges entre les présidents des comités et les autres membres du conseil doivent être bien gérées par le PCA; puisque le dialogue se fait entre collègues, il peut y avoir risque d'autocensure de façon à ne pas incommoder un collègue; les représentants de la direction doivent être mis à contribution par le président du comité;
- Certains ont suggéré que les autres membres du conseil, en particulier les nouveaux membres, puissent assister aux réunions de tous les comités. Cette suggestion ne reçoit pas un appui unanime.

Conclusion

Ce texte tente de rendre justice aux échanges entre les 14 administrateurs chevronnés qui ont participé à cette recherche de pistes d'amélioration de la dynamique des conseils d'administration et donc de la gouvernance de nos sociétés.

À propos de l'IGOPP

LA RÉFÉRENCE EN GOUVERNANCE

Créé en 2005 par deux établissements universitaires (HEC Montréal et l'Université Concordia-École de gestion John-Molson), par la Fondation Stephen Jarislowsky ainsi que par l'Autorité des marchés financiers, l'Institut sur la gouvernance (IGOPP) est devenu un centre d'excellence en matière de gouvernance. Par ses activités de recherche, ses programmes de formation, ses prises de position et ses interventions dans les débats publics, l'IGOPP s'est affirmé comme référence incontournable pour tout sujet de gouvernance tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

NOTRE MISSION

- Renforcer la gouvernance fiduciaire dans le secteur public et privé;
- Faire évoluer les sociétés d'une gouvernance strictement fiduciaire **vers une gouvernance créatrice de valeurs®**;
- Contribuer aux débats et à la solution de problèmes de gouvernance par des prises de position sur des enjeux importants ainsi que par une large diffusion des connaissances en gouvernance.

NOS ACTIVITÉS

Les activités de l'Institut portent sur les quatre domaines suivants:

- **Prises de position**
- **Formation**
- **Recherche**
- **Diffusion des connaissances**

Prises de position de l'IGOPP

Les actions multivotantes: Quelques modestes propositions

2006

Droits de vote et citoyenneté dans l'entreprise ouverte:
Une proposition

2006

L'indépendance des administrateurs:
Un enjeu de légitimité

2008

La place des femmes au sein des conseils d'administration:
Pour faire bouger les choses

2009

Vote consultatif sur la rémunération des dirigeants (« say on pay »):
Un pas en avant vers une meilleure gouvernance?

2010

Payer pour la valeur ajoutée:
Trancher le nœud gordien de la rémunération des dirigeants

2012

Le rôle préoccupant des agences de conseil en vote (« proxy advisors »):
Quelques recommandations de politiques

2013

Qui devrait choisir les membres du conseil?
Accès au processus de nomination des administrateurs par les actionnaires

2015



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

1000, rue de la Gauchetière Ouest, bureau 1410, Montréal (Québec) H3B 4W5

Téléphone 514.439.9301 | **Télécopieur** 514.439.9305 | **Courriel** info@igopp.org | **www.igopp.org**