



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

La gouvernance des « stars »

La Presse +

Yvan Allaire, Ph. D. (MIT), MSRC
Président du conseil, IGOPP
Professeur émérite de stratégie, UQÀM

François Dauphin, CPA, MBA
Président-directeur général, IGOPP

Pour une gouvernance créatrice de valeurs®

Juillet 2020



Le problème est récurrent en gouvernance. La première dirigeante de l'organisation produit d'excellents résultats. Son succès, reconnu et encensé par les publics externes et les médias, s'accompagne souvent d'un style de gestion impérieux, intolérant des limites et bévues des moindres mortels.

Ce PDG en vient à incarner l'organisation. Son conseil d'administration, supposément le patron de jure du PDG, devient son subalterne de facto. La crainte de perdre cette « star » rend le conseil accommodant à ses demandes.

La PDG voit peu de valeur ajoutée au conseil d'administration et en vient à diriger l'organisation en maître absolu, attentif toutefois au cérémonial formel de la gouvernance.

Cet arrangement peut perdurer, jusqu'à ce que des facteurs internes ou externes provoquent une crise. Alors, le conseil d'administration tente d'affirmer son rôle et ses responsabilités mais pour ce faire doit changer des modes de fonctionnement et des relations entre la direction et le conseil qui, avec le passage du temps, se sont sédimentés.

Alors, c'est classique, on convoque moult réunions du conseil sans la participation de la direction ; on demande à des conseillers externes des avis et des recommandations ; le conseil retouche l'organigramme, ajoute des postes pour restreindre l'autorité du PDG, espérant ainsi son départ discret.

Rien n'y fait. La crise s'envenime, devient publique et cause de sérieux dommages à l'organisation.

Comment éviter ces situations ?

Le talent exceptionnel soulève des enjeux précis pour toutes les organisations dont la performance repose sur de tels individus. Le conseil d'administration et, en particulier, le président du conseil doivent jouer un rôle subtil et complexe pour maintenir un équilibre entre le bien-être de l'ensemble de l'organisation et la satisfaction professionnelle de la star.

Au premier chef, la star doit considérer la présidence du conseil comme crédible. Ce critère est incontournable pour le choix du président d'un conseil dont la direction est assumée par une personne au talent rare.



Qu'entend-on par crédibilité ? La PDG vedette estime-t-elle que le président du conseil apporte une connaissance pertinente aux fins de l'organisation ? Estime-t-elle que le conseil et son président ont une valeur ajoutée lors des discussions des propositions de la direction ? Considère-t-elle le président du conseil comme un *coach* pour améliorer certains aspects de sa gestion ?

Lorsque cette relation n'a pas été établie très tôt dans la relation entre la PDG et le président du conseil, ce n'est plus qu'une question de temps avant que la situation ne devienne intenable, les relations interpersonnelles disharmonieuses, voire hostiles.

Malheureusement à ce stade, soit la PDG vedette doit quitter, soit le président du conseil doit être changé. Mais il aurait pu en être autrement, le conseil eut-il été plus clairvoyant et eut-il agi plus tôt et plus vigoureusement.