

Comment améliorer la pratique de gouvernance ?

Par François Gauchenot, Directeur Général, Saint George Institute, Genève

Faut-il légiférer beaucoup plus pour amener les entreprises à pratiquer une saine gouvernance ? Les rapports et textes officiels – Viénot, Bouton, Sarbanes-Oxley, etc. – publiés dans divers pays sur le sujet de la gouvernance étaient nécessaires. Ce n'est pas suffisant. Dans de nombreux domaines, comme la sécurité routière, le progrès ne vient qu'avec le changement culturel et l'évolution des pratiques. Alors que doit-on faire ?

Le but est que l'entreprise soit dotée d'une équipe de gouvernance disposant de l'autorité, des compétences, des informations et des méthodes de travail lui permettant d'exercer avec efficacité aussi bien la gouvernance « contrôle », focalisée sur les comptes et les procédures, que la gouvernance « éclairage », support de l'exécutif sur les choix stratégiques à prendre. Il faut travailler sur deux aspects : celui des compétences et celui du mode de fonctionnement.

On peut améliorer la capacité des Conseils à avoir un rôle actif pertinent, tant pour la fonction de contrôle que pour celle de l'éclairage stratégique, par une composition plus diversifiée, combinant la variété des compétences à un peu plus d'indépendance.

Par contre le mode de fonctionnement des Conseils ne semble pas avoir été beaucoup remis en cause. Les administrateurs ont en général un emploi du temps et des habitudes qui ne leur permettent pas de contribuer de manière soutenue, fréquente, rapide et « proactive » à la gouvernance. Le mode de travail qui prévaut généralement dans les conseils suit un cycle irrégulier à quatre temps : transmission de dossiers aux administrateurs par le management, contacts de type « binôme » entre chaque administrateur et le Président ou son « staff », contacts individuels entre administrateurs ou réunions de commissions, enfin réunions de Conseil. Cette manière de travailler met l'administrateur en mode de « réception – réaction » et le confronte à un calendrier de travail imposé, lui laissant généralement des délais très courts pour réagir sur des documents parfois incomplets voire périmés.

Il est possible d'améliorer très rapidement l'efficacité pratique des administrateurs en modifiant culturellement la relation de travail entre Management et Conseil, et en adoptant des méthodes et outils nouveaux. Saint George Institute a développé une méthode de travail novatrice qui permet aux organes de gouvernance de fonctionner avec plus d'efficacité, dans la transparence et la sécurité.

Simplicité, confidentialité, traçabilité

Le principe est de mettre en œuvre une plate-forme « web based » pour permettre aux membres d'un Conseil d'évoluer à l'aise dans un nouvel « espace-temps ». Un « espace-temps » où l'administrateur sait pouvoir trouver à tout moment l'information fiable et à jour sur la question qu'il veut traiter, au moment où il a le temps de la traiter. Un « espace-temps » où il peut, sans contrainte de déplacement ni de synchronisation d'emploi du temps, questionner, commenter, objecter ou proposer, c'est-à-dire travailler en mode distant et « asynchrone » avec les autres administrateurs et avec le management, individuellement et en équipe. Un « espace-temps » qui bien sûr ne remplace pas les contacts personnels physiques, toujours indispensables pour construire et entretenir la confiance, mais qui permet de préparer mieux et plus vite les discussions et décisions formelles du Conseil.

Les outils pour créer cet « espace-temps » sont devenus simples et bon marché, ils ne demandent pas plus de connaissances que l'utilisation d'une messagerie, et ils permettent maintenant une bonne protection de l'accès aux informations sensibles. La difficulté n'est pas de maîtriser une technologie de plus en plus familière et intuitive, elle est de changer de méthode de communication et de répartition des responsabilités, elle est aussi d'accepter culturellement la « traçabilité » des travaux qui sont faits dans cet « espace-temps ». Un travail d'éducation est là aussi nécessaire pour faire comprendre que cette « traçabilité » réduit le risque de responsabilité personnelle de l'administrateur par rapport à la solidarité dans l'opacité.

Cette évolution de culture et de méthode est une nécessité si l'on veut que la pratique de la gouvernance soit à la hauteur des déclarations de principe qui se multiplient. ■



François Gauchenot,
Directeur Général, Saint
Georges Institute