

## VOULOIR et SAVOIR sont plus importants que DEVOIR

Comment faire du Conseil d'administration l'allié du management et qu'il ne soit plus perçu comme un censeur ?



**On peut créer une "cybersalle" de Conseil, sorte de "Bureau de Gouvernance", sécurisée, où les administrateurs peuvent se rendre à tout moment instantanément. [...] Le Conseil pourra développer la même réactivité que le management aux accidents de conjoncture et aux opportunités stratégiques.**

Par François Gauchenot (H.70),  
administrateur-DG du Saint George Institute

**O**n a abondamment décrit ce que la gouvernance des entreprises doit être ou doit faire. Mais pour améliorer la pratique de la gouvernance, il ne suffit pas de parler du DEVOIR, il faut s'occuper du VOULOIR et du SAVOIR.

VOULOIR une meilleure gouvernance, c'est d'abord avoir un management qui prend conscience que le Conseil d'administration est plus utile à l'entreprise s'il est une force de proposition et de "challenge", plutôt qu'une chambre d'enregistrement ou une plateforme de faire-valoir pour le président.

C'est aussi avoir des actionnaires, petits et grands, qui considèrent le Conseil d'administration comme le premier protecteur de leurs intérêts, et qui sont donc plus exigeants sur la qualité du travail de ce Conseil. Donc des actionnaires qui s'impliquent pour élire les administrateurs.

Enfin, c'est avoir un Conseil dont les membres désirent la transparence et la traçabilité de leurs contributions, pour sortir du risque de la solidarité dans l'opacité.

Quand cette volonté est là, il reste à donner les moyens au Conseil et à ses comités de bien travailler. C'est alors qu'il faut se pencher sur le SAVOIR, au sens belge du terme, union du savoir-faire et du pouvoir faire. Malheureusement, alors que les techniques de management ont considérablement progressé, les Conseils, ainsi que leurs comités, ont toujours

un mode de fonctionnement assez archaïque. Le Conseil tient des réunions périodiques entre lesquelles les membres reçoivent des dossiers et ont des échanges ponctuels avec le management.

Ce mode de fonctionnement débouche sur le fractionnement des échanges et l'isolement des administrateurs dans une relation "one to one" avec le management. Même les audioconférences sont difficiles à mettre en place, il y manque toujours une ou plusieurs personnes. Les administrateurs reçoivent peu avant chaque séance un dossier qu'ils n'ont ni le temps ni les moyens de comprendre complètement. La séance du Conseil ou du comité sera donc consacrée à la compréhension d'une fraction de ce dossier. La critique peut alors difficilement être à l'ordre du jour, sauf cas extrêmes.

Alors comment concilier l'inconciliable : l'intensification et la professionnalisation du rôle des administrateurs d'un côté, et de l'autre côté leurs emplois du temps de plus en plus chargés et leurs responsabilités de plus en plus complexes ?

L'évolution technologique montre une voie de solution : les administrateurs peuvent maintenant travailler efficacement aux moments de leur choix, en mode collaboratif "distant et asynchrone".

Internet n'est certes pas nouveau, mais nouvelle est la simplicité du maniement de cette technologie, utilisable désormais sans formation particulière même par des esprits réfractaires à l'informatique. Ce qui est assez

nouveau aussi est l'utilisation de sites sécurisés (bienfait collatéral du développement des paiements en ligne), ce qui procure une protection de la confidentialité largement améliorée par rapport aux envois par e-mail ou courrier papier.

On peut ainsi créer une "cybersalle" de Conseil ou de comité, aussi appelée "Bureau de Gouvernance", sécurisée, où les administrateurs peuvent se rendre à tout moment instantanément, y prendre connaissance des informations mises à leur disposition par le management et les autres administrateurs, poser des questions, émettre des critiques, faire des suggestions, etc. Tous les dossiers et les archives du Conseil ou du comité y sont en permanence à jour et classés.

Ce mode opératoire est un bouleversement culturel, il dépend de l'évolution du VOULOIR, et est de ce fait encore peu répandu. Un exemple récent cependant : le comité d'audit d'une banque française spécialiste du secteur des PME a pu, avec l'adoption de ce mode de travail, à la fois améliorer ses délais opératoires et alléger le travail du secrétariat du comité (et réduire ses coûts de fonctionnement).

Il ne s'agit pas pour autant de substituer ce mode de travail aux réunions physiques des Conseils. Le travail à distance des membres d'un Conseil n'est constructif que s'il est fait dans la clarté, dans la confiance, et avec une connaissance assez fine de leurs pairs. Cette connaissance ne s'acquiert pas à distance, elle se construit par la multiplicité des échanges en séances de travail concrètes. Le travail à distance sera donc un complément aux réunions, qui pourront cependant être confortablement et économiquement espacées.

Ainsi équipé, le Conseil pourra développer la même réactivité que le management aux accidents de conjoncture et aux opportunités stratégiques. Par un effet de cercle vertueux, ce SAVOIR amélioré stimulera le VOULOIR : devenus agiles, les organes de gouvernance ne seront plus considérés par le management comme une gêne potentielle, mais comme un appui essentiel pour les décisions stratégiques à prendre, quelquefois dans l'urgence.