

Des commissaires à la gouvernance pour surveiller les administrateurs

LES TURBULENCES vécues récemment par certaines entreprises ont remis sur la sellette le sujet de la gouvernance. Elles ont aussi ravivé les doutes sur la capacité des administrateurs à apporter un contre-pouvoir aux dirigeants opérationnels.

Au-delà de leur indépendance se pose en effet la question de leur pouvoir réel et de leur fonctionnement. Au final, les bonnes pratiques de gouvernance énoncées dans les rapports Vienot et Bouton sont difficiles à respecter. « *Rénovons le système. Créons le commissaire à la gouvernance* », a

proposé le Saint George Institute, cabinet suisse de conseil en organisation, lors d'une présentation à la Fabrique du futur, laboratoire de réflexion sur l'innovation.

Le principe est simple. Parallèlement aux commissaires aux comptes, qui vérifient si la comptabilité est sincère, des commissaires à la gouvernance examineraient les compétences du conseil d'administration, ses méthodes de travail et le suivi de ses recommandations. Il s'agirait d'une nouvelle profession. Le commissaire aux comptes ne peut remplir ce rôle, pour une question de

Le Saint George Institute

Dirigé par François Gauchenot, basé en Suisse, le Saint George Institute (SGI) est implanté au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et au Maroc. Il est partenaire de MegaLearning International (Belgique), QuestG et Netcipia Inc. (États-Unis).

conflit d'intérêts, estimait-il y a quelque temps le Medef. « *Il faut surtout avoir une grande pratique de la vie des entreprises* », précise François Gauchenot, directeur général de Saint George Institute.

Ce pourrait être le rôle de cadres supérieurs en fin de carrière. La formation des commissaires à la gouvernance s'inspirerait de celle de Chartered Director, organisée en Angleterre par l'Institute of Directors, équivalent britannique de l'Institut français des administrateurs. Loin d'être un frein à la compétitivité des entreprises, le recours au commissaire à la gouvernance améliorera le professionnalisme des conseils d'administration. Il créera de nouvelles pratiques.

Le Saint George Institute cite parmi celles-ci le Bureau de gou-

vernance, créé pour prolonger les travaux des professeurs Carter et Lorsch de Harvard. Une centaine d'entreprises américaines utilisent déjà ce système qui permet à chaque administrateur de travailler en différé avec les autres membres du conseil.

Autre amélioration : la « gouvernance étendue ». Imaginons un cadre d'une banque qui propose la refonte des contrôles d'accès aux opérations sur les marchés financiers car le système est mal protégé. Mais l'investissement, jugé trop coûteux, est écarté, et c'est la catastrophe. « *Dans*

une culture de gouvernance étendue, explique François Gauchenot, *ce cadre aurait dû alerter le comité d'audit de la banque de la gravité de ce risque*. » Car si le management regarde d'abord les profits, la gouvernance met l'accent sur le développement et les risques majeurs. Les employés deviennent alors des observateurs privilégiés. On s'approche de la pratique anglo-saxonne des *whistle blowers*, encouragés à lancer un coup de sifflet hors hiérarchie s'ils voient un risque ou un comportement inacceptables.

ARMELLE BOHINEUST