



Approches stratégiques dans la composition des CA

Par Johanne Bouchard Fondatrice et PDG de Johanne Bouchard Corporation, Californie

Johanne Bouchard
Fondatrice et PDG de Johanne
Bouchard Corporation, Californie



Approches stratégiques dans la composition des CA

Aujourd'hui, le milieu des affaires est extrêmement complexe et chargé d'imprévus exposant les conseils d'administration et les entreprises qu'ils servent à de grands risques et à de lourdes responsabilités. La planification stratégique et les délais de lancement continuent de s'écourter. Les attentes des parties prenantes évoluent rapidement. Les conseils d'administration doivent réagir promptement, assurer une surveillance constante et appuyer la direction dans la création d'une valeur stratégique à long terme.

Les paramètres utilisés pour évaluer l'efficacité des conseils doivent évoluer vers de nouvelles normes. Lorsqu'il s'agit de sélectionner les administrateurs qui formeront le conseil, une approche stratégique longuement réfléchie est essentielle afin d'assurer une saine coopération dans l'exercice de leurs pouvoirs fiduciaires.

Les investisseurs dans les entreprises et dans les sociétés s'intéressent de plus en plus à la composition de conseils d'administration. Les sociétés sont invitées à réviser et à améliorer la publication de leurs états financiers afin de s'assurer que les compétences des administrateurs sont directement liées aux stratégies et aux risques inhérents à l'entreprise et que l'approche du conseil quant à la diversité et à la planification de la relève est transparente.

À titre de consultante auprès des cadres et des conseils, j'ai eu le rare et merveilleux privilège de voir ce qui se passe derrière les portes fermées de plusieurs conseils et de plusieurs équipes de direction autour du monde. Cette expérience m'a convaincue qu'une approche stratégique dans la composition de conseils d'administration est absolument essentielle à tous les conseils et à toutes les équipes de

« Si vous voulez développer un leadership puissant, vous devez revoir très sérieusement le profil actuel de votre conseil. »

— Johanne Bouchard

direction. La sélection des membres du Trio pivot du leadershipMD (en anglais, Pivotal Leadership Trio™, PLT) — le conseil, le PDG et l'équipe de direction — doit être stratégique et équilibrée afin de maximiser la réussite de l'entreprise et de ses leaders et d'offrir à ses parties prenantes une valeur optimale. La maîtrise de ce processus est un art.

Les définitions de l'« administrateur idéal » et d'un « conseil idéal » utilisées jusqu'à maintenant sont désuètes. Les conseils modernes ne peuvent plus se permettre de recruter des membres en se fondant sur l'amitié sans évaluer en profondeur leurs connaissances, leurs expériences et leur capacité à se tenir à l'affût des tendances actuelles du marché. Aucun administrateur ne peut désormais être assuré de maintenir un siège à la table du conseil jusqu'à sa retraite. L'homogénéité est chose du passé, alors que la diversité est celle de l'avenir. Être conscient de l'impact de nos décisions sur l'environnement et la société est d'actualité. Le fait de simplement approuver des stratégies préconçues est dépassé, alors que s'engager à créer et à adapter des stratégies est d'actualité. Nous entrons dans une ère nouvelle, notamment sur le plan du rendement exigé des conseils et des administrateurs : la façon de structurer, d'élargir et de renouveler les conseils, la façon

d'intégrer les administrateurs dans les conseils et la façon de diriger les conseils.

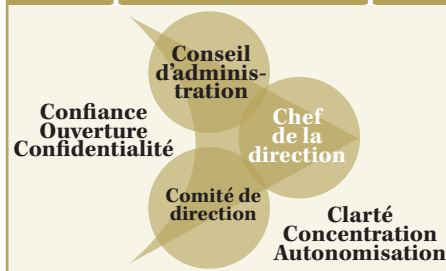
Il faut aborder la composition des conseils de manière stratégique, de sa conception aux modifications à son registre et même aux modifications de sa stratégie. Dans un monde où tout s'accélère, il est vital pour chaque conseil d'équilibrer intelligemment les stratégies, la gestion des risques et la réduction de ces derniers, et d'exercer son autorité pour gérer l'incontrôlable.

Une approche stratégique à la composition est essentielle afin de rester vigilant et plus transparent dans la composition de conseils.

Conseil complètement responsable

Le conseil est chargé de réaliser la stratégie menant à la composition optimale du conseil, mais il peut déléguer les aspects de la désignation au comité des nominations. Le président et les membres du comité des nominations doivent comprendre la stratégie de l'entreprise, être conscients de la limite du mandat de

Trio pivot du leadership^{MD}



CLIMAT AU SEIN DU CONSEIL.
Toujours viser la diversité des genres,
des ethnies et des groupes d'âge
au sein des conseils.

chacun des administrateurs, et prioriser la diversité des compétences, des connaissances et de l'expérience dans le secteur de l'industrie en harmonisant les forces par un savant mélange des genres, des ethnies et des groupes d'âge.

- Le conseil doit assurer un juste équilibre entre la rétention des membres actuels porteurs d'une mémoire historique inestimable de l'évolution de l'entreprise et le désir d'injecter des connaissances et des perspectives nouvelles au sein du PLT. Le conseil doit éviter la perte de talents en offrant une transition en douceur entre les nouveaux administrateurs et ceux qui partent.
- Le conseil doit adopter un processus transparent pour régler les problèmes dans la composition du conseil dès qu'ils se manifestent, et il doit veiller attentivement à la planification de la relève, au développement des talents et au recrutement des cadres.
- Le comité des nominations devrait clairement expliquer les procédures de sélection, de recrutement, de nomination et de mise à la retraite des administrateurs, de même que la façon de procéder pour élargir et restructurer le conseil. Ainsi, les investisseurs sauront que les administrateurs, individuellement et collectivement, possèdent les compétences et le savoir-faire nécessaires pour s'engager dans le développement des stratégies, la gestion des risques et la réduction de ces derniers.
- L'efficacité du comité des nominations doit être évaluée annuellement, car un comité des nominations ou un président de comité sous-performant nuit à l'efficacité du conseil et de l'entreprise.
- Le conseil doit réviser et modifier le processus des nominations afin d'atteindre une composition optimale du conseil, au moins une fois par année.

Étapes stratégiques dans la composition du conseil

Reconnaissez ce qui est nécessaire Cela

est crucial et s'applique aux moments de la conception, de l'élargissement et de la restructuration du conseil, selon les ressources et les limites des conseils.

Priorisez Hiérarchisez les compétences fondamentales dont vous avez besoin, sachant que certaines seront comblées par les nouveaux administrateurs et que d'autres seront complétées par des experts indépendants. Le fait de prioriser permettra une planification proactive de la relève, un meilleur accueil, une formation adéquate, une intégration judicieuse des nouveaux administrateurs et une augmentation de l'efficacité du conseil.

Nommez Définissez comment optimiser stratégiquement la composition du conseil en vous basant sur le présent et le futur. Quelles sont les compétences dont vous avez besoin et quelles sont celles dont vous aurez besoin? Avez-vous déjà une personne apte à assumer ces fonctions, sinon qui devez-vous recruter pour le faire?

Évaluez les compétences fondamentales La compréhension claire et succincte de la stratégie, du plan stratégique et des étapes déterminantes à suivre permet au comité des nominations, au président et au PDG d'aligner les hypothèses stratégiques sous-jacentes qui favorisent la réussite de l'entreprise, la retardent ou lui nuisent carrément. Les compétences fondamentales nécessaires au sein du conseil pourront alors être sans équivoque.

Créez un climat de diversité au sein du conseil Les conseils ne devraient plus se composer d'individus homogènes. De nos jours, un conseil est une équipe d'administrateurs diversifiés et indépendants réunis afin de promouvoir les opportunités qui représentent l'intérêt de toutes les parties intéressées (les

Il est essentiel pour les conseils de concilier intelligemment les stratégies de contributions, la gestion de la surveillance, la réduction des risques et la bonne gouvernance.

actionnaires, les clients, les employés, les partenaires et les partenariats stratégiques ainsi que les communautés en général).

Les membres doivent définir le climat qu'ils ont l'intention de créer au sein du conseil. S'efforcer d'obtenir, dès le début, un conseil inclusif des genres, des ethnies et des groupes d'âge; un conseil où la collaboration, le respect des opinions, les commentaires constructifs, la maturité et les valeurs (le respect et la fiabilité) sont inscrits dans la liste des priorités et influencent l'approche de la composition des conseils. La façon dont le conseil entend gérer les risques (liés à l'environnement, à la société, à la cybersécurité) et la vigilance à l'égard de la gouvernance influencera aussi le climat.

Viser la diversité

Je crois fermement qu'il est prioritaire de désigner les administrateurs les plus compétents, ceux dont les contributions seront les plus utiles pour combler les besoins des conseils. Je crois tout aussi fermement qu'il est possible de respecter cette priorité en recrutant et en sélectionnant délibérément des administrateurs d'âges, d'ethnies, de genres et de connaissances diverses.

- Tracez le portrait actuel du conseil à l'intérieur d'une matrice qui inclut les éléments suivants : compétences, industries, marchés internationaux, mondialisation, expertises dans un secteur de niche, gouvernance de conseils, technologies et risques (liés à l'environnement, à la société, à la régularisation, à la cybersécurité).
- Tracez le portrait actuel de tous les experts externes, temporaires ou à long terme, qui offrent au conseil d'administration des recommandations concernant la gouvernance, l'assurance, la loi, le marché

Approche stratégique	
>	Reconnaître
>	Prioriser
>	Nommer
>	Évaluer
Climat / Compétences	

des capitaux, le financement d'entreprise et la rémunération.

- Évaluez et confirmez les expertises dont vous avez le plus besoin. Est-il essentiel de les trouver au sein même du conseil? Peuvent-elles être comblées par une contribution venant de l'extérieur? Confirmez si vous devez inviter un administrateur à prendre sa retraite ou le remplacer, restructurer ou élargir le conseil, ou encore si vous devez affecter les membres du conseil à un autre poste ou en trouver de nouveaux.
- Pourriez-vous bénéficier des conseils d'un administrateur retraité, mais expert dans le marché de niche de votre entreprise, ou d'un PDG à la retraite familier avec les processus de fusions et acquisitions et avec les étapes complexes de la mise à l'échelle des revenus? Avez-vous besoin d'un expert en matière de droit, de médias numériques, de technologies, de stratégies de commercialisation, de finances d'entreprises ou de marchés des capitaux? Pouvez-vous trouver quelqu'un qui possède une expertise plurifonctionnelle?

Profil d'un administrateur indépendant et d'un conseiller externe

Conscient de vos besoins en matière de recrutement au sein du conseil (ou de conseillers externes au conseil), ne vous précipitez pas dans la désignation d'un candidat. Se hâter dans des procédures de recrutement peut limiter la composition du conseil et par conséquent son efficacité. Définissez clairement le profil idéal de l'administrateur ou de l'expert : les connaissances, l'expérience et le savoir-faire indispensables.

Recrutez Déterminez la meilleure façon de trouver le candidat qui correspond le mieux au profil recherché. Ne tombez pas dans le piège du népotisme en choisissant les personnes dont les compétences principales sont les liens qu'elles ont avec les membres actuels du conseil, ce qui peut conduire au déséquilibre ainsi qu'au manque de compétences et d'expertises indispensables.

Interviewez Veillez à ce que les personnes que vous aimeriez recruter sont autonomes, qu'elles ne sont pas en conflits d'intérêts et qu'elles ne siègent pas simultanément à trop de conseils. Évaluez si et comment elles pourront s'adapter au climat que vous vous êtes engagé à maintenir au sein du conseil et à la valeur ajoutée qu'elles représentent à cette étape de la stratégie de l'organisation. C'est très bien de contourner les lacunes potentielles, aussi longtemps que cela ne fragilise pas la composition du conseil d'administration. (Il en est de même pour les conseillers externes agissant auprès

Le secret d'une composition stratégique efficace est la capacité de déterminer le moment précis où une entreprise doit restructurer son conseil.

du conseil.) Vérifiez toujours les références qui vous sont présentées. Il serait également sage de procéder à une recherche préliminaire de l'activité du candidat sur internet et dans les réseaux sociaux.

Élisez un administrateur Après vous être livré à un examen très rigoureux, il est impératif de mettre en place un processus d'accueil adéquat afin d'accélérer le rendement de l'administrateur et d'optimiser sa contribution, dès son arrivée en fonction.

Ne sautez pas les étapes de formation relatives à la gouvernance et à l'introduction au plan stratégique de l'entreprise. Prenez le temps d'intégrer le nouvel administrateur au sein du conseil et assurez-vous qu'il ne bouleversera pas le climat, surtout s'il y a longtemps que les membres du conseil sont les mêmes.



Évaluez Après la première réunion du conseil d'administration, discutez ouvertement avec le nouvel administrateur ou l'expert-conseil et demandez-vous mutuellement ce que vous avez pensé du déroulement de la réunion. Vous devriez être à l'aise de partager ensemble ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré, individuellement et collectivement, au sein du conseil. Qui sait, le nouvel administrateur peut avoir de nouvelles perspectives quant à la manière d'améliorer le climat et le niveau de compétence au sein du conseil et du PLT.

Prenez le temps d'évaluer l'effica-

cité de chaque nouvel administrateur au moment de l'évaluation annuelle du leadership du conseil. Évaluez si vous avez atteint votre objectif de maximiser la composition du conseil. Définissez ce que vous devez aborder quant à la planification de la relève et l'approche stratégique optimale dans la composition du conseil.

Le secret d'une composition stratégique efficace est la capacité de déterminer le moment précis où une entreprise doit restructurer son conseil. Par exemple, une introduction en Bourse (IPO) requiert des compétences particulières de la part de tous les membres du PLT et c'est peut-être le moment de réorganiser le conseil en introduisant des administrateurs ou un leadership mieux adaptés à la situation. Faire face à une croissance majeure exige une stratégie plus centrée et il est important que tous les membres du PLT puissent niveler leurs responsabilités sans être dépassés ni surchargés inutilement. Mais si ce n'est pas le cas, ce serait le moment idéal de se restructurer. Encore une fois, quand une stratégie de croissance est exécutée ou modifiée, la direction, l'équipe de gestion et le conseil doivent s'aligner.

La restructuration n'implique pas nécessairement le remplacement des membres du conseil — les membres qui n'ont pas tout à fait le niveau de compétences requis pour relever les défis particuliers peuvent être formés ou guidés pour le devenir. C'est le bon moment d'évaluer l'efficacité du leadership du PLT. Les résultats vous donneront de précieux indices vous permettant d'optimiser la croissance du conseil. Ils vous aideront aussi à voir s'il y a quelqu'un au sein du conseil qui pourrait éventuellement servir de mentor aux cadres qui sont candidats au plan de relève.

Une approche stratégique à la composition du conseil est le plan directeur qui vous permet de maximiser les ressources potentielles du leadership au sein du conseil et de l'équipe de direction. C'est un processus évolutif qui doit être révisé continuellement.

Si vous n'avez pas déjà une stratégie en place pour la composition et la restructuration de votre conseil, il est temps d'en développer une. Parlez de l'élaboration et de l'adoption d'une stratégie avec les administrateurs au cours de votre prochaine rencontre et établissez un échéancier concret. Assurez-vous que votre stratégie est clairement exposée et qu'elle peut se communiquer facilement. ■

Ce texte est traduit de l'anglais (*Ethical Boardroom*, Autumn 2015, p. 26-28).
Traduction : Mireille Caron
Révision linguistique : Caroline Vézina

CONSTITUER UN CONSEIL
Nommez les administrateurs les plus qualifiés en tenant compte consciemment de la diversité.