LE CHEF DE LA DIRECTION : ENTRE GOUVERNANCE ET LEADERSHIP

Présentation de M. Robert Dutton
Président et chef de la direction
RONA Inc.

Séminaires Vision, Innovation et Performance – CCMM
7 décembre 2005
SEULE L'ALLOCUTION PRONONCÉE FAIT FOI

1. Introduction

Je vous remercie de m'avoir invité à m'adresser à vous aujourd'hui. Vous avez la réputation de réunir des auditoires stimulants, et je compte bien profiter de cet événement autant que vous tous.

Comme thème, j'ai choisi le rapport entre gouvernance et leadership. Je connais des sujets plus faciles, je connais des façons moins risquées de parler de la gouvernance d'entreprise, mais j'ai choisi ce sujet volontairement. Je n'ai aucune excuse!

Je l'ai fait parce qu'il me semble que, autant on a parlé de gouvernance depuis deux ou trois ans, autant on a passé sous silence les conséquences des changements récents sur le rôle du chef de la direction.

Toutes les entreprises inscrites en Bourse sont en train d'apprivoiser le nouvel encadrement de leur gouvernance. Il est encore trop tôt pour en définir les conséquences avec certitude. Mais il n'est pas trop tôt, loin de là, pour s'interroger sur ces conséquences. C'est ce que je me propose de faire avec vous aujourd'hui. Sans nostalgie, mais sans naïveté non plus.

Je le ferai en trois étapes. D'abord, je vous inviterai à réfléchir sur l'impact des nouvelles façons de faire sur la mission des conseils d'administration. Cette réflexion, je la ferai en adoptant d'abord la perspective d'un chef de la direction, même si je siège comme administrateur externe sur des conseils autres que celui de RONA. En deuxième lieu, ma réflexion examinera les répercussions de ces changements sur le travail du chef de la direction. Et finalement, j'essaierai de dégager des pistes pour un nouveau leadership, parallèle à la nouvelle gouvernance.

2. La « nouvelle » gouvernance : du conseil d'administration au conseil de surveillance?

D'abord, la nouvelle gouvernance et ses répercussions sur les conseils d'administration. Les avocats en ont abondamment traité, aussi j'en parlerai en termes non techniques. Je prends ici l'expression « *règles de gouvernance* » au sens large, c'est-à-dire autant les lignes directrices des Bourses que les exigences des lois et règlements.

Les nouvelles règles de gouvernance ont pour objectif déclaré de protéger les actionnaires. En essence, elles accomplissent trois choses:

- D'abord, elles définissent avec plus de précision qu'auparavant la nature et la forme de l'information qui doit être communiquée aux actionnaires et à la communauté financière. Cette information est en outre plus abondante qu'auparavant.
- En deuxième lieu, elles clarifient certaines responsabilités face aux actionnaires : elles assignent des responsabilités claires aux conseils d'administration et à leurs comités, ainsi qu'aux dirigeants d'entreprise. Dorénavant, ces personnes doivent garantir, explicitement et personnellement, la sincérité de certaines informations. Elles ne peuvent plus dire qu'elles ne savaient pas ou que cela échappait à leur contrôle.
- Finalement, les nouvelles règles sont plus restrictives quant à la composition des conseils d'administration et de leurs comités. Elles insistent sur la prédominance d'administrateurs externes et non reliés, pour éviter la « *complaisance* », les conflits d'intérêt ou le copinage.

Ces changements sont bien intentionnés : dans la foulée des scandales comme ceux d'Enron, Worldcom ou, plus près de nous, Nortel, sans oublier Norbourg, on veut manifestement nourrir la confiance des investisseurs. Mais comme toute réglementation, il est bien possible que ces changements aient des effets involontaires.

Certes les nouvelles exigences en matière de gouvernance ont haussé les standards minimums en matière de traitement et de diffusion de l'information financière des entreprises. Elles ont ajouté à la quantité d'information transmise aux investisseurs; le temps dira si la qualité s'améliore dans les mêmes proportions.

Mais en ajoutant aux responsabilités juridiques du conseil, on expose ses membres à un risque supplémentaire. On est en droit de s'interroger sur les conséquences de ces changements sur le comportement des administrateurs. On doit se demander si on n'est pas en train de changer profondément la mission du conseil. Ça vaut donc la peine de réfléchir sur la nouvelle logique qui s'enclenche.

De tout temps, la gouvernance d'un conseil d'administration a eu deux volets : un volet fiduciaire et un volet stratégique. Admettons que certains conseils ont pu longtemps s'acquitter de l'un et de l'autre avec plus ou moins de zèle. Mais il y a dix, vingt ou cinquante ans, il y avait déjà de bons conseils d'administration. Leur première qualité était justement d'être … de bon conseil stratégique.

Sur ces bons conseils d'administration, on trouvait des gens qui connaissaient bien le secteur d'activités, qui apportaient un mélange d'expériences, de savoirs, et de réseaux propres à enrichir la démarche stratégique de l'entreprise. La responsabilité fiduciaire y était prise au sérieux. Mais elle y était définie dans un sens large et non technique. L'administrateur considérait qu'il devait se comporter en bon père de famille. Si bien que dans l'esprit de l'administrateur d'entreprise, les volets fiduciaire et stratégique se confondaient, dans une certaines mesure. Je veux dire, l'administrateur considérait qu'il

s'acquittait de son devoir fiduciaire dans la mesure où il contribuait, au meilleur de sa connaissance, au développement de l'entreprise et, par conséquent, à l'enrichissement de l'ensemble de ses actionnaires – c'est-à-dire, s'il s'acquittait consciencieusement de son devoir stratégique.

Sur les bons conseils d'administration, il y avait donc harmonie entre les deux volets, qui se renforcent mutuellement.

Bien sûr, les nouvelles règles de gouvernance n'interdisent pas cette harmonie. Elles ne l'empêchent pas non plus. Mais elles ne la favorisent pas. Tout autant qu'avant, cette harmonie doit être façonnée.

Les nouvelles règles concernent exclusivement le rôle fiduciaire du conseil d'administration, rôle défini dans son sens le plus restrictif. Et c'est de ce rôle, et de ce rôle seulement, que le conseil est rendu *sanctionnable* devant la loi. Certes, il demeure responsable du comportement d'ensemble de la compagnie devant les actionnaires. Mais les nouvelles responsabilités des administrateurs sont à caractère fiduciaire.

L'équilibre traditionnel est donc rompu. Le volet fiduciaire prend du poids, vraisemblablement au détriment du volet stratégique de la mission du conseil. Le conseil sera moins un conseil d'administration, davantage un conseil de surveillance. Moins un soutien pour la direction, plus un préfet de discipline. Moins un participant à l'élaboration de la stratégie, davantage un juge *a posteriori* de cette stratégie.

Et le jugement du conseil portera davantage qu'avant sur le respect des règles formelles de gouvernance fiduciaire, et moins, sans doute, sur la performance d'ensemble de l'entreprise.

Pourquoi? Simplement parce que les administrateurs, comme les actionnaires, comme tout le monde, affichent une aversion au risque. Ironiquement, alors que les nouvelles règles donnent au conseil le mandat explicite de gérer les risques de l'entreprise, il y a fort à parier que le conseil accordera la priorité à gérer son propre risque : celui de se faire poursuivre par des actionnaires ou des autorités réglementaires. Pour s'en convaincre, on n'a qu'à parcourir la littérature produite par les bureaux d'avocats sur les nouvelles exigences de gouvernance. Elle se consacre en très grande partie à la responsabilité de l'administrateur, aux nouveaux risques qu'il encourt d'être poursuivi, et aux stratégies appropriées pour s'en prémunir.

Bien sûr, faire son travail avec conscience et compétence est un excellent moyen pour l'administrateur de minimiser son risque judiciaire. Mais il y en a d'autres, et il sera intéressant de voir les stratégies qui s'imposeront au cours des quelques années à venir.

Par exemple, il sera intéressant de voir jusqu'à quel point les avocats parviendront à limiter la responsabilité des administrateurs. Et il sera également intéressant de voir à quel point les nouvelles règles rendront conservateur le discours des entreprises quant à leurs perspectives de développement. C'est peut-être l'objectif recherché. Autant les

responsabilités accrues incitent les entreprises à tempérer leur enthousiasme quand elles s'adressent au marché financier, autant il est vrai que le marché devra réapprendre à interpréter les propos des dirigeants et administrateurs d'entreprises.

Bref, alors que les changements visent ostensiblement à protéger les actionnaires des abus ou de la négligence des dirigeants et administrateurs d'entreprises, dans la réalité les dirigeants et administrateurs seront plutôt préoccupés de se protéger des actionnaires…

Dans ce nouvel environnement, le rapport changera forcément entre le conseil d'administration et l'équipe de la haute direction. Et cela change aussi le rapport entre le chef de la direction et tous ses autres auditoires.

3. La « nouvelle » gouvernance entraîne-t-elle un nouveau leadership?

Les conseils, je le rappelle, deviendront des chiens de garde. À tout le moins, ils adopteront une attitude beaucoup plus défensive que par le passé. À quel point cela se répercutera-t-il sur le comportement des dirigeants? La nouvelle gouvernance fera-t-elle émerger un nouveau leadership?

Autant de dirigeants, autant de façons de réagir, j'imagine. Mais je pense qu'on peut s'attendre à deux stéréotypes.

Il y aura le stéréotype « *gérant* ». C'est à dessein que je caricature en disant gérant, pas gestionnaire. J'aurais pu dire bureaucrate. Le gérant abordera la nouvelle gouvernance de façon mécanique et formaliste.

À son tour, il se préoccupera d'abord de se protéger, lui, de son conseil et de ses actionnaires. Il s'attachera à la lettre des exigences de gouvernance plutôt qu'à leur esprit. En adoptant une telle attitude, non seulement le gérant ne créera pas de valeur pour les actionnaires, mais paradoxalement il s'exposera lui-même à des risques supplémentaires, et en créera pour l'entreprise.

Risques pour lui-même, d'abord. Personnellement garant de la sincérité de l'information de gestion produite par l'entreprise, le chef de la direction devient très vulnérable face à ses subordonnés. Il est imputable devant la loi, mais eux ne le sont pas. Pour minimiser ces risques, le chef de la direction multipliera les contrôles. Son entreprise deviendra encore plus bureaucratique.

Produit d'une direction qui veut se protéger de nouveaux risques, cette bureaucratisation engendre à son tour un risque additionnel, pour l'entreprise, cette fois. Ce risque, c'est justement celui de voir la culture de l'entreprise changer pour éviter tout risque.

Car l'attitude du dirigeant bureaucrate contaminera forcément toute l'organisation. L'entreprise qui refuse le risque sera moins innovante, moins entreprenante. Et il n'est pas garanti qu'en échange, elle devienne authentiquement plus transparente.

L'autre stéréotype, c'est celui du « *leader* ». Ou, pour employer le vocabulaire moins charismatique de Peter Drucker, celui du dirigeant efficace.

Le dirigeant efficace s'est toujours considéré imputable du comportement de son organisation, à tous égards. Le dirigeant efficace accepte d'être imputable devant son conseil d'administration et ses actionnaires, mais aussi devant les autres parties prenantes. Cela fait partie des caractéristiques intrinsèques de ces dirigeants. Pour ce stéréotype, les nouvelles exigences en matière de gouvernance font au dirigeant une obligation de ce qui était déjà une bonne pratique.

Le dirigeant efficace ne limitera pas son risque personnel en multipliant les contrôles et les procédures – bien qu'un minimum de contrôles et de procédures soient nécessaires. Le dirigeant efficace voudra plutôt agir sur la culture de son entreprise pour assurer un comportement conforme à l'esprit qui sous-tend les règles de gouvernance. Pour certains d'entre eux, les nouvelles règles modifieront peu leur gestion. D'autres saisiront les nouvelles exigences de gouvernance et en feront des leviers pour améliorer la culture de leur entreprise.

4. Clés pour un leadership éthique

De fait, je crois que pour que la nouvelle gouvernance soit viable, pour qu'elle soit efficace, pour qu'elle n'entraîne pas la paralysie de l'entreprise, le dirigeant doit dépasser la seule gouvernance au sens étroitement juridique pour embrasser l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Il faut que le dirigeant transcende les règles pour toucher aux valeurs. Il faut passer de la gouvernance à l'éthique. En d'autres termes, il faut passer de l'observance par certains à l'engagement par tous.

D'abord, passer des règles aux valeurs. Je ne parle pas des valeurs qui sont simplement codifiées dans un code d'éthique d'entreprise. Après tout, Enron avait un code d'éthique. Je parle plutôt de valeurs que chaque employé assume pour soi.

Pour avoir des chances de déboucher sur l'engagement de tous, je crois que les valeurs d'une organisation doivent satisfaire trois conditions : la simplicité, l'universalité, la testabilité.

Première condition : la ***simplicité***. Les valeurs doivent être assez simples pour êtres comprises par tous, et pour que tous comprennent la même chose! Une valeur doit pouvoir s'exprimer dans une phrase simple, voire un ou deux mots si possible.

Si j'ai besoin d'un paragraphe entier pour exprimer une valeur, c'est le symptôme d'un problème. Soit je veux noyer le poisson, soit je veux me ménager des portes de sortie.

Deuxième condition : ***l'universalité***. Nous vivons dans une époque de pluralité culturelle. Cela concerne toutes les entreprises, pas seulement les multinationales. Dans une société comme la nôtre, la quasi-totalité des milieux de travail sont multiculturels. Si la diversité culturelle ne vient pas de la diversité ethnique, elle peut provenir de la cohabitation

de groupes d'âge, qui sont sociologiquement distincts. Si on veut rassembler une entreprise autour de quelques valeurs phares, on doit lui soumettre des valeurs qui transcendent les cultures qui soient acceptables par tous. À la limite, on doit proposer des valeurs qui ont quelque chose d'incontestable. Il y en a!

Troisième caractère d'une bonne valeur : la ***testabilité***. Une valeur ne doit pas être un truisme. Elle doit pouvoir se traduire en comportements dans des situations réelles. Elle doit constituer une contrainte véritable pour les comportements.

Je pense que je peux vous donner des exemples de valeurs qui possèdent ces trois caractéristiques :

L'enrichissement durable. C'est simple. C'est universel. C'est testable. Et cela a des implications substantielles. Par exemple, l'entreprise doit créer de la valeur économique par ses activités – pas simplement s'approprier la valeur créée par d'autres. Cette valeur doit être durable, ce qui implique que l'entreprise doit articuler sa stratégie sur une vision à long terme. On a vu des entreprises maintenir artificiellement le niveau de leur bénéfice avec une stratégie de désinvestissement. Donc, des profits immédiats au détriment de la capacité de croissance. L'enrichissement durable implique également l'innovation et l'investissement, notamment dans les ressources humaines.

La vérité. Voilà une valeur simple. Voilà une valeur testable et incontestable. Chaque culture exprime la vérité de façon différente, en utilisant des codes différents. La façon japonaise de dire la vérité n'a rien à voir avec la façon américaine d'être franc. Mais je ne crois pas me tromper en disant que les deux cultures reposent autant l'une que l'autre sur la nécessité de dire la vérité.

La vérité constitue d'ailleurs une valeur sous-jacente à toute la réforme actuelle de la gouvernance. Et pourtant, voilà une valeur qui pose tellement problème! Car adopter comme valeur la vérité, cela implique de ne pas mentir. Ne pas mentir aux actionnaires. Ne pas mentir aux clients. Ne pas mentir aux employés. C'est simple. Mais essayez, vous verrez combien c'est exigeant!

Dignité. Voilà une valeur qui, à elle seule, peut presque tenir lieu de politique de ressources humaines. Ça veut dire qu'on ne donne pas aux travailleurs des tâches ou un environnement qui vont les tuer ou détériorer leur santé. Ça veut dire que la recherche d'efficacité ne doit pas être faite au détriment de la santé psychique des cadres ou des employés.

Justice. En voilà une autre qui est pas mal du tout, en termes d'engagement. Cette valeur se traduit par l'équité salariale, l'équité des chances d'avancement, la répression de toute forme de discrimination. Et bien sûr, elle entraîne une notion de partage avec le milieu.

Enrichissement durable; vérité; dignité; justice. Seulement cinq mots, mais tout un programme! Pour une entreprise qui arrive à assumer ces valeurs dans sa vie quotidienne, la nouvelle gouvernance cesse d'être un enjeu en soi. Elle est intégrée à ses façons de faire.

La difficulté, c'est justement d'engager l'entreprise dans le respect de ces valeurs et de faire en sorte qu'elles se traduisent dans des comportements quotidiens.

On pourrait, bien sûr, écrire un code d'éthique complet en élaborant sur ces quatre valeurs. Je n'ai rien contre les codes d'éthique. Ils constituent un bon outil de réflexion pendant qu'on les fait. Après, ils demeurent un bon outil de référence, si on se rappelle où on les a rangés. Mais un code d'éthique, ça ne fait pas le travail.

Il n'y a qu'une façon efficace, et une seule, de généraliser les comportements éthiques dans l'entreprise. C'est par l'exemple. C'est l'alignement entre le discours et le comportement.

L'implantation de valeurs éthiques dans l'entreprise repose sur quatre pratiques aussi simples que difficiles : Le conseil donne le ton. Le chef de la direction donne l'exemple. La stratégie donne la direction. La culture donne confiance.

Je reviens sur chacune.

Première pratique, *le conseil d'administration donne le ton.* Il doit non seulement être le chien de garde de la « gouvernance », il doit avoir une authentique préoccupation pour l'éthique. Les valeurs choisies par l'entreprise doivent être une grille d'analyse pour tous les enjeux. Elles doivent s'intégrer aux critères de choix et d'évaluation du chef de la direction et de ses principaux collaborateurs. La feuille de route éthique des cadres doit avoir le même poids que leur feuille de route financière ou opérationnelle. Il ne suffit pas que l'éthique soit écrite dans un code. Il faut que ce soit assumé dans la réalité.

Deuxième pratique, *le chef de la direction donne l'exemple.* Les gestes parlent bien davantage que les mots. Si je dois absolument choisir une seule des quatre pratiques, je choisis celle-là. Ici encore, pas besoin de code d'éthique, ni de politiques ronflantes.

Mais toutes les décisions du chef de la direction doivent passer la grille des valeurs. Toutes ses communications, formelles et informelles, doivent refléter la grille des valeurs – à tout le moins, ne pas la contredire.

Je donne un exemple. La multinationale Alcoa est une entreprise complexe, présente dans quelques dizaines de pays, qui travaille dans un marché exigeant, hautement cyclique et en pleine mutation. Pourtant, chaque trimestre, par quoi commence l'intervention du chef de la direction d'Alcoa, Alain Belda, lors de l'appel conférence pour les analystes et investisseurs? Je vous le donne en mille : par la performance d'Alcoa en matière de sécurité du travail.

Certes, on peut voir cela comme un symbole. Mais il s'agit d'un symbole puissant, qui envoie un message à la communauté financière autant qu'aux employés.

Troisième pratique : *la stratégie donne la direction*. Cela veut dire trois choses. D'abord, il *faut* une stratégie, cohérente, communiquée et comprise.

Pour comprendre les attentes éthiques de l'entreprise, il faut d'abord en connaître les attentes tout court. Élémentaire, me direz-vous. Mais toutes les entreprises n'en ont pas nécessairement une. Le problème n'est pas tellement que des entreprises n'en ont pas, le problème est surtout que des entreprises en ont plusieurs! Elles en changent annuellement, ou plus souvent, au gré de leurs résultats ou du vent de la conjoncture. Mais une stratégie qui change cesse d'être un guide de comportement. Elle devient une sorte de justification a posteriori.

Deuxièmement, la stratégie doit donner aux cadres et aux employés les moyens de leurs objectifs. Trop souvent, on appelle stratégie une variation sur deux commandements lancés à l'organisation : augmentez les ventes, coupez les coûts. Mais si la direction ne donne pas aux troupes des outils pour le faire – en d'autres termes, si la stratégie n'implique pas d'investissement – elle appelle à la dégradation du comportement. Pour augmenter les ventes, on n'hésitera pas à tromper le client, ou a créer des ventes artificiellement en les devançant d'un trimestre, et ainsi de suite.

Pour couper les coûts, on surchargera les employés, on sacrifiera la qualité. Bref, on sacrifiera le développement aux résultats immédiats et à une rentabilité apparente. Puis, pour soutenir à long terme des résultats insoutenables, on sera entraîné vers la comptabilité créative et, pour parler en termes techniques, vers le *fling flang* financier. N'est-ce pas de cette façon qu'Enron a pris une bonne idée de base pour en faire une compagnie malade? Il ne suffit pas de dire aux employés : VENDEZ PLUS! COÛTEZ MOINS! Il faut leur donner une façon de le faire qui soit créatrice de valeur.

Loin de moi l'idée de vous imposer un plaidoyer « pro RONA », mais je crois que notre stratégie donne à nos 22 000 employés les moyens de nos objectifs. Vendre plus, oui! Mais nous en avons fait de meilleurs vendeurs en investissant massivement dans leur formation, et nous les appuyons par un investissement important dans notre image de marque, par du marchandisage innovant et des programmes de mise en marché originaux. Coûter moins, c'est essentiel! Mais nous investissons massivement dans nos installations physiques de distribution, de même que dans nos technologies d'information.

Résultat, nos ratios d'exploitation – c'est-à-dire notre BAIIA en proportion de ventes – augmente sans cesse depuis près de dix ans.

En troisième lieu, la stratégie de l'entreprise, comme ses dirigeants, doit passer le test des valeurs. En d'autres termes, les valeurs de l'entreprise doivent être intégrées à l'élaboration de la stratégie, et non pas être ajoutées artificiellement après coup, comme si l'éthique appartenait à un univers parallèle aux affaires. Toutes les stratégies ne produisent pas de la

valeur durable; toutes ne sont pas porteuses de dignité pour le personnel; bref, toutes les stratégies ne sont pas compatibles avec les valeurs choisies par une entreprise.

Quatrième pratique : la culture donne confiance. Une fois que nous avons un conseil et des dirigeants préoccupés d'éthique; une fois que nous avons un consensus sur des valeurs, que nous avons une stratégie qui passe le test de ces valeurs, il manque un ingrédient : une culture qui tolère l'erreur, qui pardonne les imperfections et qui valorise la discussion. Je dis erreur, imperfections et discussion; je ne dis pas manque de rigueur, médiocrité et insubordination. Il faut savoir faire la différence.

Ici encore, l'exemple doit venir d'en haut. L'intolérance pour l'erreur ou l'imperfection occasionnelle n'engendre que le camouflage et le mensonge, elle est donc incompatible avec une de nos valeurs fondamentales.

5. Conclusion

Il n'y a pas de recette magique pour assurer le comportement éthique d'une entreprise. Si la gouvernance est une préoccupation à la mode, l'éthique ne doit pas devenir une sorte de discipline de la gestion, bien enchâssée entre le marketing et la finance. En revanche il y a une façon éthique de faire du marketing et de la finance.

L'éthique n'est ni une ou des actions particulières, ni un code ou une politique qu'on ajoute au site web de l'entreprise. C'est plutôt une façon éthique de faire tout ce qu'on fait, une façon qui reflète quelques valeurs de base simples, mais exigeantes.

La réforme de la gouvernance n'est pas inutile, loin de là. En affaires comme dans les autres domaines de la vie humaine, il faut fixer les limites des comportements socialement acceptables, il faut sanctionner ceux qui dépassent ces limites.

Mais le défi véritable du chef de la direction ne se limite pas à l'observance de ces règles. Il commence une fois que ces règles sont observées.

Je vous remercie.