

Franck Dangeard

Président et administrateur de conseil d'administration européens, américains et asiatiques
La Gouvernance d'Entreprise



Résumé de l'intervention

M. DANGEARD.- Vous m'avez demandé de vous parler de la façon dont les conseils gèrent les situations de crise. Je le ferai en prenant des exemples que j'ai vécus. Comment, dans ces situations, prendre la bonne décision ? Pourquoi certains conseils prennent-ils la mauvaise décision ?

Voici, de façon un peu caricaturale, les "dix commandements" à suivre pour être sûr de prendre de mauvaises décisions. Je vais utiliser les thèmes suivants, et les illustrer à chaque fois par deux ou trois exemples :

- Comment gérer une sortie de crise financière, une sortie de crise de liquidités ? (British Telecom, France Télécom)
- Comment réagir quand on est une entreprise de taille moyenne soumise à la pression d'actionnaires activistes ? (Symantec et Thomson)
- La politique d'acquisition et la stratégie (Alcatel-Lucent, Cisco et EDF).
- La gestion des risques (RBS et Barclays, dans l'achat d'ABN-AMRO).
- Qu'est-ce qu'un conseil dysfonctionnel (Hewlett Packard).

Commandement n° 1 : Suivez exactement ce que vous disent les marchés financiers.

C'est ce qu'a fait British Telecom en remplaçant son DG puis son Président, en réalisant une augmentation de capital à prix cassé (50 % de décote), en cédant - en mode panique - des actifs « non stratégiques », en procédant à un démantèlement (séparation du fixe et du mobile), le tout en l'espace d'un an. C'est ce que n'a pas fait France Télécom, qui a certes commencé par remplacer son PDG, mais qui a surtout procédé à des économies significatives de trésorerie sans plan de licenciement, négocié avec les banques un report d'échéance afin de repousser le « mur de liquidité », et - le cours de bourse ayant remonté - fait une augmentation de capital avec une action à 14,50 € (soit une décote d'environ 20% par rapport au cours du moment – ce qui était dans la norme pour les entreprises saines). Dix ans après, British Telecom est un opérateur de deuxième (ou même de troisième) rang, et France Télécom (ou plutôt Orange) reste un opérateur de premier rang.

Commandement n° 2 : En tant qu'administrateur, assurez-vous de ne pas savoir qui sont vos actionnaires.

C'est ce qu'a fait le conseil de Thomson, en négligeant d'écouter ses actionnaires anglo-saxons (surtout Californiens), pourtant détenteurs de la majorité du capital, pour n'écouter que les petits actionnaires français et ceux qui s'exprimaient par voie de presse. C'est ce que n'a pas fait le conseil de Symantec, en mandatant son Président pour aller parler individuellement à chacun de ses plus gros actionnaires. Sept ans après les attaques d'activistes dont elles ont fait l'objet, les trajectoires comparées de ces deux entreprises en disent long sur le comportement des conseils.

Commandement n° 3 : Ne prenez pas la responsabilité de la stratégie.

C'est ce qu'a fait le conseil de Thomson, qui s'est empressé de renier à la première occasion (une performance médiocre du cours et des critiques d'actionnaires activistes) une stratégie pourtant votée unanimement. Une fois la stratégie reniée, le conseil, qui n'avait pas fait son travail, n'a pas été plus avancé et n'a pas su avec quoi la remplacer. C'est ce que n'a pas fait le conseil de Symantec (pourtant soumis aux mêmes pressions), qui, ayant pris la responsabilité de la stratégie, a su la défendre tout en la faisant évoluer au gré des évolutions de marché et de concurrence. Sept ans après, le contraste entre les deux entreprises est frappant.

Commandement n° 4 : N'ayez pas de chef d'équipe.

Encore souvent en France, les conseils d'administration n'ont pas de chef d'équipe (Président en cas de gouvernance « dissociée », ou lead director s'il y a un PDG). En cas de crise, ces conseils résistent mal car ils peinent à prendre des décisions de crise. Dans les exemples cités, les conseils qui ont su prendre les bonnes décisions en période de crise avaient un lead director, les autres non. Est-ce seulement un hasard ? L'idée qu'il faut un « chef d'équipe » commence à s'imposer de plus en plus à l'étranger – et c'est en général sous la forme d'un président différent du directeur général.

Commandement n° 5 : Ne jouez pas votre rôle de contre-pouvoir.

La comparaison du rôle des conseils d'administration de Cisco et d'Alcatel dans l'approbation des politiques d'acquisition de ces deux entreprises de technologie, montre l'impact d'un conseil qui joue le rôle de contre-pouvoir, et celui qui ne le joue pas.

Commandement n° 6 : Trompez-vous de nature et de hiérarchie des risques.

Il y a trois choses à faire dans l'analyse des risques, ce que les conseils ne font pas souvent :

1. Juger la quantité de risques qu'un groupe peut et doit prendre compte tenu de sa situation.
2. Etablir la hiérarchie des risques auxquels l'entreprise est confrontée.
3. S'assurer que dans l'entreprise, l'intendance suit (audit interne, etc.).

Peu de conseils passent assez de temps sur les points 1 et 2, et ils en passent trop sur le point 3.

Si vous voulez être sûr de vous tromper, ne discutez pas de l'appétence et de la hiérarchie des risques, et attendez que les événements vous imposent les priorités qu'ils souhaitent. C'est à peu près ce qui s'est passé chez RBS, même si Barclays a surtout eu de la chance plutôt qu'une bonne analyse des risques, en ne fusionnant pas avec ABN-Amro.

Commandement n° 7 : Dès qu'il y a un problème, débarrassez-vous du CEO.

Les marchés sont contents, ils réclament une tête. C'est assez facile à faire, et le conseil se dédouane de toute responsabilité. Mais on « laisse le navire sans capitaine » au plus fort de la crise.

Commandement n° 8 : Ne vous entraînez surtout pas.

Dans les entreprises qui ont une culture insuffisante de la gouvernance, beaucoup d'administrateurs sont à « mi-temps » (je veux dire par là qu'une moitié des administrateurs arrivent pour la première mi-temps, partent après la première mi-temps, et qu'une deuxième moitié vient pour la deuxième mi-temps). Une grande partie d'entre eux assiste aux séances par audio ou visioconférence, même lorsqu'il s'agit de prendre une décision lourde, et de toutes façons ne connaît pas ses dossiers.

Ne vous entraînez pas aux décisions de groupe, acceptez l'absentéisme, ne tenez vos réunions que 3 ou 4 fois par an (que de toutes façons vous ne préparerez pas), et vous avez toutes les chances de prendre les mauvaises décisions en cas de crise.

Commandement n° 9 : Acceptez les conseils dysfonctionnels.

Les fuites sont presque toujours le symptôme d'un conseil dysfonctionnel. Celles-ci existent parce que certains administrateurs n'acceptent pas la règle majoritaire. Le conseil de HP en est un exemple assez surprenant, car la crise semble se renouveler tous les deux ou trois ans. Parmi les exemples que j'ai utilisés, d'autres décisions de crise ineptes sont dues au caractère dysfonctionnel du conseil.

Commandement n° 10 : En résumé, assurez-vous que votre conseil d'administration n'est pas prêt à prendre la responsabilité de l'entreprise, à en assurer le « co-leadership » Pour conclure, une gouvernance très formelle, qui se contente de « mettre des croix dans des boîtes », est insuffisante.

Une gouvernance plus engagée, plus responsable, est difficile à mettre en œuvre et à faire fonctionner et suppose une vraie discipline. Mais c'est la seule qui permet, non pas de toujours arriver à des décisions sans risque (cela n'existe pas dans le monde des affaires), mais d'avoir un processus sain et cohérent. On peut espérer aussi qu'elle conduira à de meilleures décisions.

Contact email : frank.dangeard@gmail.com