

# **L'Ordre des administrateurs agréés du Québec: La saine gestion démystifiée**

## **Bernard Brault**

Bernard Brault, F.Adm.A., CMC, est président du comité des normes professionnelles de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec et coauteur du Guide de la saine gestion des entreprises et des organisations. Il est associé chez DeVeaux Brault & associés, un cabinet d'administrateurs agréés et conseillers en management. Il a, de plus, publié divers articles et donné plusieurs séminaires de formation en matière de saine gestion.

La gestion en personne raisonnable et prudente n'est pas un concept nouveau mais il a souvent été oublié devant l'enthousiasme débordant d'entrepreneurs cherchant, dans une vision trop souvent à court terme, des résultats flamboyants. Les modes passent et reviennent. Il n'y a pas si longtemps, la recherche de l'excellence était une question de féroce compétition entre prétendants d'une élite qui avaient quelque chose à prouver pour atteindre un cercle restreint d'initiés.

À ce titre, tous les coups étaient permis. Au nom de la réussite et justifiées moralement par le risque inhérent aux affaires, des décisions arbitraires, impulsives et démesurées ont entraîné l'érosion de ressources précieuses. Combien d'entreprises se sont retrouvées, au tournant des années 1990, au cimetière des bonnes intentions? Combien d'énergie, d'idées fort valables et de capitaux ont disparu avec le feu de paille de certains empires financiers?

Bien sûr que le risque doit faire partie des affaires, mais dans un contexte où un gestionnaire pose un geste et engage des ressources qui lui sont confiées, la simple morale ne peut suffire à absoudre ses erreurs. Déjà, plusieurs boucliers se lèvent et on entend qu'au nom de l'entrepreneuriat, il faut de la marge de manœuvre et, à peine à mots couverts, qu'il faut être un peu pirate pour réussir en affaires!

Doit-on alors distinguer les rôles d'entrepreneur et de gestionnaire? Peu d'entrepreneurs peuvent encore faire croître leur entreprise sans faire appel à des ressources et à des capitaux extérieurs (prêteurs institutionnels et gouvernementaux, banquiers, actionnaires minoritaires, partenaires et fournisseurs).

À partir du moment où un entrepreneur associe, à titre d'actionnaire ou de partenaire, des tiers à l'entreprise qu'il a construite, il devient gardien de ressources qu'il doit gérer en personne raisonnable et prudente. L'entrepreneur devenu gestionnaire doit alors rendre compte de ses actes devant ceux qui lui confient leurs ressources.



Et les gestionnaires publics, eux, les a-t-on oubliés? La prise de conscience des dettes engagées en notre nom par ceux qui nous gouvernent et des déficits entraînés par ceux qui ont la responsabilité de gérer les fonds publics ouvre la porte sur une réflexion fondamentale: existe-t-il des outils pour encadrer, orienter et mesurer les actes administratifs?


### **Cadre de référence**

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec a entrepris, à la fin des années 1980, une réflexion qui a permis de répertorier et de colliger, dans un ouvrage intitulé Guide de la saine gestion des entreprises et des organisations, des principes et des normes attribuables à la gestion. Sous le vocable de principes de saine gestion généralement reconnus (PSGGR), ces principes et ces normes permettent aux gestionnaires d'exercer la saine gestion en leur offrant un cadre de référence fixe, clair et crédible.

L'aspect inédit de l'approche utilisée découle du caractère systématique de la démarche d'application des PSGGR. Le processus administratif (planifier, organiser, diriger, contrôler et coordonner) est l'élément de base sur lequel s'articulent les six principes fondamentaux de la saine gestion (la transparence, la continuité, l'efficience, l'équilibre, l'équité et l'abnégation). Ainsi, en combinant, par exemple, planification et transparence, planification et continuité ou direction et continuité, il est possible d'encadrer l'ensemble des actes de gestion, d'en prescrire les normes d'application et d'évaluer, par analyse de conformité, la qualité de l'infrastructure d'une organisation.

### **Exercer la saine gestion**

La gestion demande de grandes habiletés et exige la maîtrise d'outils techniques de plus en plus complexes (finance, mathématiques, comptabilité, personnel, marketing). Gérer est peut-être un art mais "exercer" la saine gestion est une profession. Le respect et l'application systématique des principes de saine gestion permettent d'une part, au gestionnaire d'assurer pleinement son rôle de protection du patrimoine d'une organisation et d'autre part, de prendre conscience que devant la controverse éventuelle, la plus puissante qualité du gestionnaire demeure son intégrité.



L'exercice de la saine gestion est une condition fondamentale et une discipline essentielle à la viabilité. L'atteinte de résultats ou la "profitabilité" temporaire ne sont pas garantes du futur. Elles peuvent être le résultat d'une conjoncture fortuite, qui a fait l'objet d'un opportunisme d'affaires!

Exercer la saine gestion consiste, au quotidien, à assurer la mise en place et le maintien du processus de gestion en respectant les principes et les normes de saine gestion et en permettant d'accomplir la mission de l'organisation.

## **Les six principes fondamentaux**

### **La transparence**

Le principe de transparence rappelle aux administrateurs qu'ils sont dans une cage de verre et qu'ils doivent rendre compte des actes qu'ils posent. Ce principe s'applique principalement dans le sens vertical, c'est-à-dire entre le mandant et son mandataire. Mais la transparence a ses limites. Ce principe n'incite surtout pas à la divulgation de secrets ou d'éléments confidentiels. Il est prévu, bien sûr, que l'administrateur doit agir de façon transparente envers les tiers et les préposés pouvant être affectés par ses actes. Cependant, cette obligation est limitée par les préjudices que pourrait subir le mandant. En matière environnementale, les choses se compliquent un peu plus alors que dans certains cas, la divulgation de situations critiques prime sur la loyauté au mandant et à l'entreprise.

### **La continuité**

Par le principe de continuité, les administrateurs apprennent que l'organisation doit survivre à ceux qui la gèrent. Ils sont appelés à prendre des mesures pour assurer, par exemple, leur succession et à préparer des cadres et autres adjoints à les remplacer temporairement. De plus, les administrateurs doivent prévoir, soit par une entente d'actionnaires ou un autre type de contrat, des mécanismes de résolution de conflit ou d'arbitrage pour désamorcer, le cas échéant, toute situation où la volonté et l'intérêt de certains dirigeants ou actionnaires auraient préséance sur la survie de l'entreprise ou de l'organisation.

### **L'efficience**

L'efficience est le produit d'un concept hybride alliant à la fois l'efficacité, que l'on définit comme les moyens pris pour atteindre des résultats, et l'économie des ressources. On dit que l'administrateur est efficace s'il obtient un rendement optimal tout en utilisant au minimum les



ressources mises à sa disposition. L'efficacité ne peut plus être favorisée au détriment du patrimoine et, encore moins, des ressources confiées. N'oublions pas que toute ressource est limitée...surtout celle des autres.

### **L' équilibre**

Par le principe d'équilibre, le gestionnaire a une obligation de tendre vers la juste proportion des forces et des idées opposées et doit éviter l'inadéquation des moyens et des résultats. Ce principe, c'est aussi celui de la relativité d'application des autres principes fondamentaux. Chez l'administrateur, l'équilibre se manifeste par le choix de moyens adaptés et mesurés à une situation donnée.

### **L'équité**

Le principe d'équité est largement couvert par les chartes des droits et libertés et rappelle au gestionnaire son obligation de justice fondamentale dans ses décisions à l'égard d'autrui. C'est particulièrement en matière d'embauche et de conditions d'emploi que l'administrateur doit agir avec justice et s'assurer qu'il donne des chances égales à tous sans écarter certains candidats et employés en raison de la race, de la religion, du sexe, etc.

Les politiques internes, les procédures et les descriptions de tâches doivent être particulièrement équitables. Une entreprise où règne une atmosphère d'injustice entretenue spécifiquement par certains ou par tous ses dirigeants couve potentiellement des conflits qui peuvent remettre en question sa viabilité.

Bien entendu, les chartes prévoient qu'une distinction ou préférence fondée sur les aptitudes ou les qualités requises par un emploi fait dérogation au principe.

### **L'abnégation**

Finalement, le principe d'abnégation rappelle au gestionnaire qu'il doit subordonner ses intérêts et se dévouer à la sauvegarde du patrimoine de l'organisation. Il ne peut se placer dans une situation potentielle ou réelle de conflit entre ses propres intérêts et ceux de l'organisation qu'il est mandaté de gérer. Ce dernier principe semble parfois obscur, mais nous savons pourtant tous que la nature humaine s'accommode très mal d'avoir deux maîtres à servir. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'une organisation doit stipuler clairement les rémunérations et autres avantages dont peuvent bénéficier ses dirigeants, cadres et employés.



## Les dimensions et les limites

Les principes de saine gestion s'appliquent au-delà des styles et des outils de gestion qui évoluent avec les modes et les sociétés. Dès qu'un acte est posé au nom d'un tiers ou que cet acte implique ou engage directement ou indirectement les ressources de tiers, la saine gestion a sa place et devrait faire partie de la culture de l'organisation.

Qu'elle soit petite, moyenne ou très grande, l'organisation devra de plus en plus démontrer sa capacité de gérer avec qualité. La responsabilisation accrue des conseils d'administration forcera leurs membres non seulement à rendre des comptes mais aussi à demander des comptes. Les partenaires financiers ne veulent plus prêter à des chevaliers de l'industrie. Dynamisme, charisme et bon produit ne suffisent plus à assurer la viabilité économique à long terme. La responsabilité ne doit plus s'échapper et glisser entre la gouverne et la gérance!

Cependant, il ne faudrait pas croire que l'exercice de la saine gestion est une garantie universelle de réussite financière ou de survie économique.


Le risque est inhérent à la prise de décision, nous l'avons dit. En affaires, le fait de ne pas prendre de décision est généralement pire que celui d'en prendre une mauvaise. Avant d'entreprendre une bataille, un général doit s'assurer que son armée est prête. C'est là qu'intervient la saine gestion. Les principes de saine gestion sont des conditions préalables de la viabilité économique et de la gestion équilibrée des fonds publics.

Les principes de saine gestion ne garantissent pas la qualité des choix stratégiques ni ne protègent contre l'échec d'une course à la technologie ou contre le dynamisme de la compétition.

Cependant, l'exercice de la saine gestion assure la mise en place systématique de mécanismes, de réflexes et d'outils sans lesquels les affaires, le commerce et la gestion publique deviennent des aventures qui soumettent inutilement au risque les ressources confiées aux entrepreneurs et aux gestionnaires.

Les principes de saine gestion sont finalement des conditions préalables essentielles aux affaires privées ou publiques, ni plus...ni moins.

## **Les actes professionnels qui en découlent**



Les principes de saine gestion ne sont pas réservés à la pratique d'une profession. Leur diffusion et leur pénétration dans la culture de nos sociétés et de nos organisations permettront d'établir un vocabulaire commun décrivant avec précision les attentes, les devoirs et les obligations du gestionnaire. L'administrateur agréé, de son côté, doit, par sa connaissance des principes, exercer la saine gestion au quotidien. Son devoir ultime de gestionnaire est d'assurer la présence des éléments préalables de la viabilité de son organisation.

Cette caution morale que porte l'administrateur + sera de plus en plus lourde de conséquences. On exigera de lui une intégrité à toute épreuve et un comportement éthique de haut niveau. Conscient de l'image qu'il projette, de l'influence qu'il exerce et de son pouvoir de décideur, l'administrateur + a déjà en main, avec les PSGGR, tous les éléments pour gérer en personne raisonnable et prudente.

Quant aux administrateurs agréés, conseillers en management (Adm.A., CMC) qui exercent en cabinet privé, ils seront de plus en plus appelés à guider leurs clients en regard du processus de saine gestion et de son implantation dans leur organisation.

## **Du discours...au quotidien**

Les principes et les normes de saine gestion forment, à travers les chapitres du Guide de la saine gestion des entreprises et des organisations, une chaîne logique qui contribue à l'aspect monolithique d'un concept qui doit s'appliquer au quotidien. On retrouve particulièrement, au chapitre 4 qui traite des règles de l'art de la profession, la représentation du processus de gestion sous un éclairage d'application de saine gestion. La transparence y prend, par exemple, tout son sens lorsqu'elle est mêlée à la planification stratégique; et que dire du principe d'équité, mis de concert avec l'étape d'organisation, lors de l'affectation des ressources!

Dans ce chapitre, on dénote aussi plusieurs concepts complémentaires, appelés "notions", qui viennent enrichir et exprimer la dimension subjective des motivations qui influencent les décisions. Par exemple, au sujet de la direction et de la prise de décision, des notions de risque et de prudence rappellent aux gestionnaires dirigeants qu'ils doivent évaluer les conséquences

négatives que peut engendrer une décision sur l'ensemble de l'entreprise ou de l'organisation. Heureusement, deux principes directeurs leur viennent en aide: celui de recul qui permet aux dirigeants de s'éloigner du quotidien pour mieux apprécier les événements, et celui de consultation qui leur rappelle de prendre avis concernant les fondements et les conséquences de leurs décisions. Ces notions et ces principes contribuent à mieux gérer le risque.

Le contrôle demeure un élément essentiel du processus de gestion et assure la réévaluation régulière des actes administratifs. La pire erreur administrative est de ne pas corriger son erreur. Il est de la responsabilité des gestionnaires d'instaurer et de s'assurer de maintenir des procédures et des mesures de contrôle afin d'assumer pleinement leurs responsabilités envers ceux qui leur confient des ressources.

Le chapitre 5 du Guide collige donc des normes généralement reconnues en matière de contrôle interne et leur donne une couleur de saine gestion en leur adjoignant l'esprit des principes fondamentaux.

Par exemple, on y propose que dans la mesure où les circonstances le permettent, un système adéquat puisse assurer la séparation des fonctions incompatibles, les politiques d'autorisation et les procédures de gestion. De plus, la mise en place d'un système d'information fiable et de procédures qui limitent l'accès aux biens de l'entreprise ou de l'organisation doit aussi être effectuée.

### **La culture et les normes**

Bien que la saine gestion touche aux valeurs, à la culture d'affaires et de gestion publique, son discours et son articulation se fait dans un cadre normatif. Sans normes, il ne peut être question de rigueur. Sans rigueur, il ne peut être question de profession. Comprendre la saine gestion est une question de bon sens, mais exercer la saine gestion exige la maîtrise d'une discipline qui est déjà l'art de gérer de demain