



# EVALUATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION : SOUHAITABLE MAIS SURTOUT BÉNÉFIQUE !

AGEFI - 30.05.2020

**UN BON CONSEIL D'ADMINISTRATION EST UN ATOUT MAJEUR POUR UNE ENTREPRISE ET UNE ANALYSE PÉRIODIQUE DE TOUS SES DOMAINES D'ACTIVITÉS PERMET AMÉLIORER LA PERFORMANCE COLLECTIVE. CETTE ANALYSE DEVRAIT PORTER À LA FOIS SUR LES COMPORTEMENTS DU CONSEIL MAIS AUSSI SUR SES PROCESSUS. UN BON CONSEIL D'ADMINISTRATION EST UN ATOUT MAJEUR POUR UNE ENTREPRISE ET UNE ANALYSE PÉRIODIQUE DE TOUS SES DOMAINES D'ACTIVITÉS PERMET AMÉLIORER LA PERFORMANCE COLLECTIVE. CETTE ANALYSE DEVRAIT PORTER À LA FOIS SUR LES COMPORTEMENTS DU CONSEIL MAIS AUSSI SUR SES PROCESSUS.**

On le rappellera, le conseil est un organe très important puisqu'il est responsable de la conduite stratégique de l'entreprise. C'est aussi un organe collégial, composé en général de quatre à huit personnes n'ayant pas de pouvoir individuel, le conseil étant solidairement responsable. Il en découle qu'il est d'autant plus important qu'il soit composé de manière équilibrée, avec les compétences adéquates, mais aussi que l'on contrôle dans la durée que tel est bien toujours le cas. D'où le besoin, mais aussi l'opportunité d'évaluer le conseil à intervalle régulier.

L'évaluation du conseil n'est légalement pas obligatoire, sauf les établissements bancaires concernés par les circulaires de la FINMA. Elle est vivement recommandée par le Codesuisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise d'économiesuisse qui préconise que le conseil d'administration fasse chaque année le point sur sa performance. Selon certaines études, 86% des conseils disent procéder à leur évaluation, dont les 2/3 par le biais d'une évaluation interne et en recourant à une évaluation externe dans 1/3 des cas (soit chaque année ou tous les trois ou quatre ans). Si ces chiffres paraissent un peu élevés pour les PME, on constate que l'analyse du conseil est de plus en plus systématique. C'est ainsi l'occasion de faire le point sur les modalités de fonctionnement du conseil, de vérifier que les points importants sont convenablement préparés puis débattus et enfin d'apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil. Dans certains cas, la direction générale peut aussi être associée à la démarche.

En pratique, le choix entre une démarche interne, où le conseil procède à son auto-évaluation, et une analyse confiée à un organisme externe dépend des circonstances. Une évaluation externe peut être conseillée en cas de dysfonctionnement ou lors d'un nouveau recrutement. Le recours à un consultant externe peut libérer la parole, ce dernier étant neutre et indépendant. A l'inverse, il peut être plus difficile d'avoir

un feed-back sincère, et, en fonction des personnalités, un cadre informel est préférable. Il existe nombre d'outils et le conseil devrait se mettre d'accord sur un questionnaire-cadre qui peut même être discuté en son sein. Un cadre trop libre peut-être déroutant et il convient de privilégier un questionnaire préparé à l'avance, que l'on reprend chaque année, avec des questions bien ciblées et compréhensibles de tous. A titre d'exemples, les trois questions suivantes peuvent être posées : « Qu'est-ce que le conseil fait bien ? Qu'est-ce que le conseil devrait arrêter de faire ? Qu'est-ce que le conseil devrait faire ? ». Plus que les outils utilisés, c'est d'initier la démarche qui est importante. Celle-ci n'est toutefois pas toujours évidente, car elle implique la capacité d'accepter les critiques et de se remettre soi-même en question.

Bien menée, l'évaluation des administrateurs est un outil précieux : c'est l'occasion de dresser le bilan et de voir si le conseil a été à la hauteur de ses décisions. Mais surtout, cela permet à tous les conseils qui le souhaitent de progresser.