

ÉVALUATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION/SURVEILLANCE : UN RETOUR D'EXPÉRIENCE TRÈS POSITIF DES ADMINISTRATEURS

REGARDS CROISÉS DES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE

- Administrateurs
- Présidents de conseil d'administration/surveillance
- Dirigeants

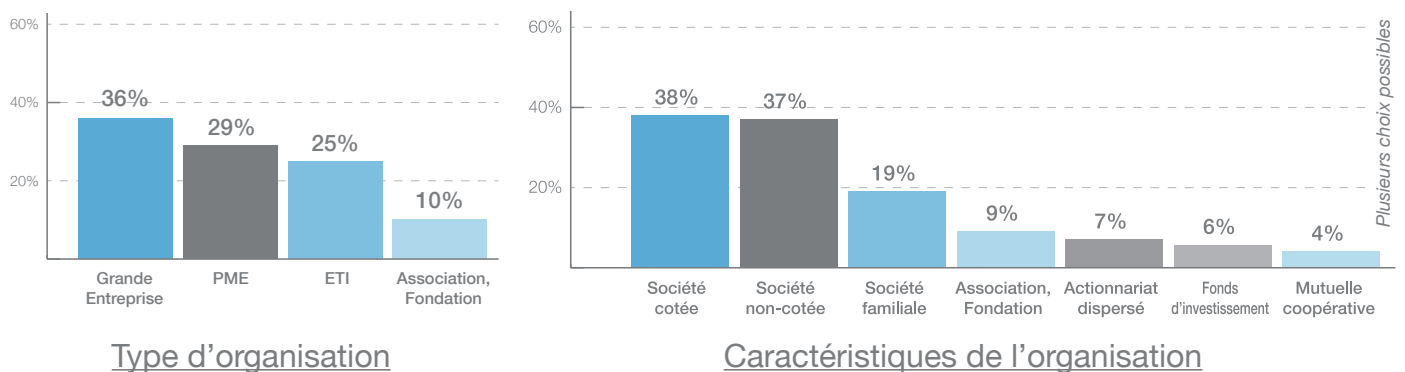
TYPE D'ENTREPRISE

- Société cotée
- Société familiale
- Société non-cotée
- Mutuelle
- Association ou Fondation
- Coopérative

Ce document est une synthèse des principaux résultats de l'enquête réalisée en partenariat avec **LesEchos**

1/ ÉVALUATION : UNE DÉMARCHE À FORTE VALEUR AJOUTÉE

TOUS LES TYPES D'ORGANISATION SONT CONCERNÉS

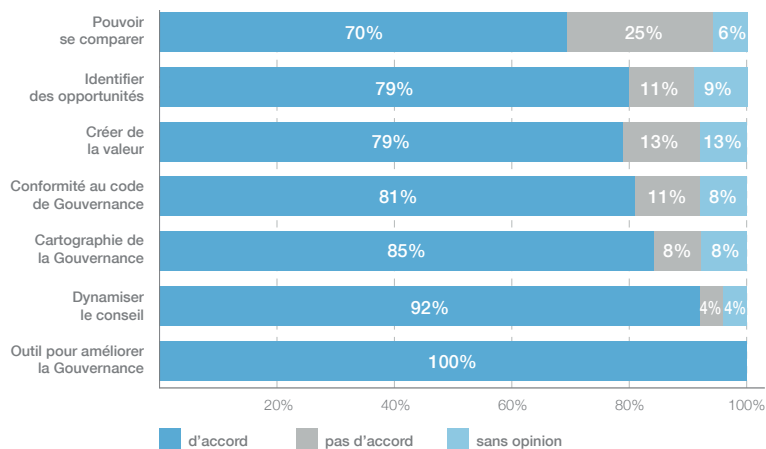


Tous les administrateurs adhèrent à la démarche d'évaluation



L'évaluation est une démarche volontaire qui va au delà de la simple conformité car elle améliore la performance de l'organisation.

LES BÉNÉFICES ATTENDUS SONT NOMBREUX



Bénéfices de l'évaluation

Si 81% des administrateurs considèrent que l'évaluation s'inscrit dans une démarche de conformité au code de gouvernance, l'évaluation est jugée comme une **expérience enrichissante**, qui **améliore la gouvernance** de l'entreprise.

Avantages

- **Dynamiser le conseil** selon 92% des administrateurs interrogés,
- **Créer de la valeur** et identifier de **nouvelles opportunités** pour 79% des réponses.

”

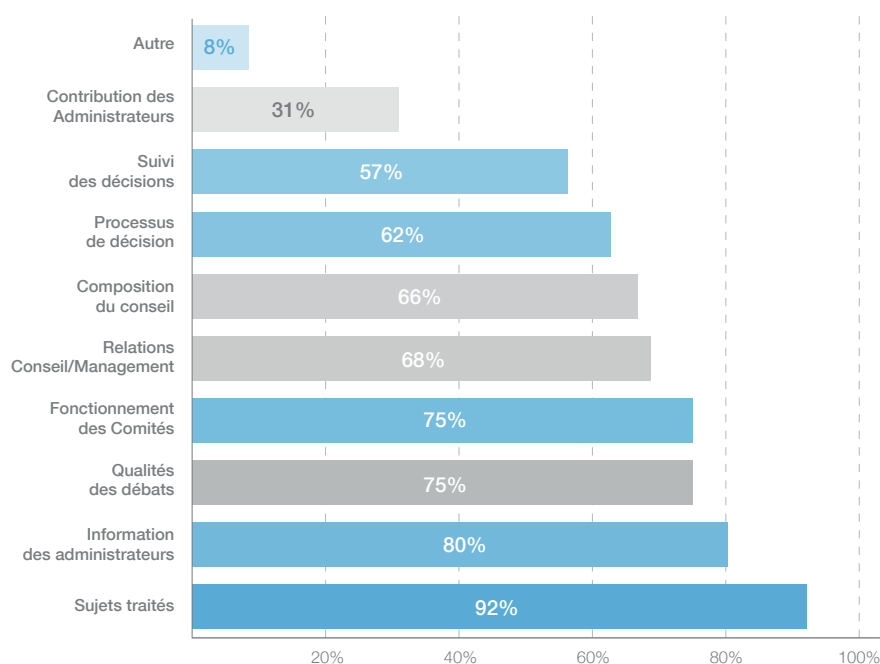
*C'est un feed-back honnête et proactif permettant à chaque administrateur d'améliorer ses performances et de développer une meilleure cohésion entre administrateurs dans le meilleur intérêt de la société.
[Administrateur dans une société cotée et non-cotée.](#)*



Quelques améliorations citées par les administrateurs :

- Meilleur fonctionnement du conseil
- Meilleur processus de prise de décision
- Augmentation du niveau des travaux du conseil et de ses comités

APERÇU GÉNÉRAL DES THÈMES ABORDÉS

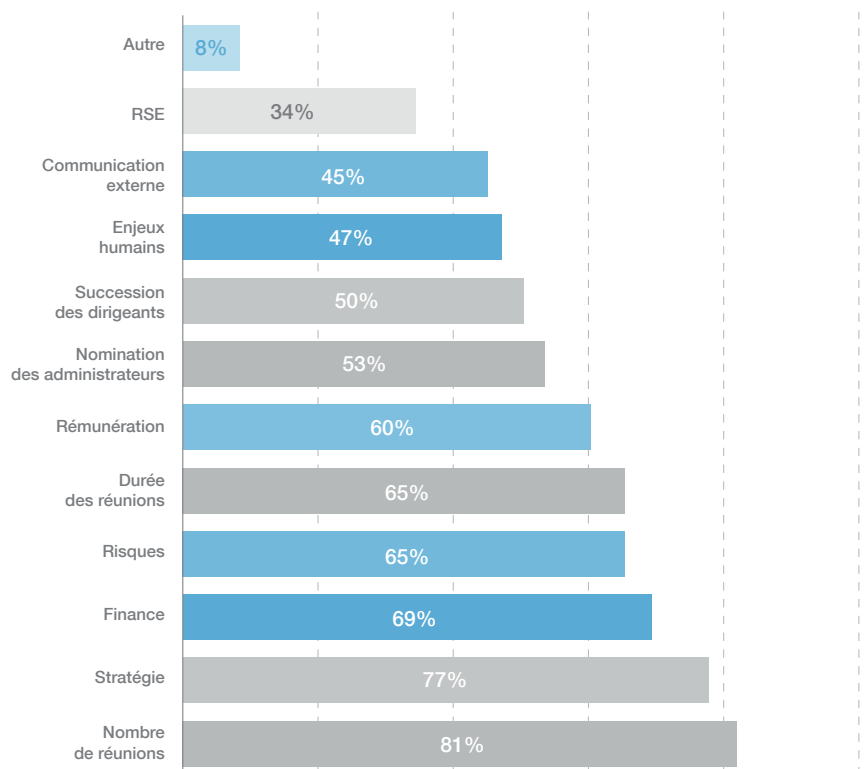


Huit grands thèmes concentrent les réponses des administrateurs.

”

*“Tous ces thèmes sont abordés car débattus en conseil ou au travers des comités mais l'évaluation du fonctionnement du conseil ne porte pas sur le fond mais plutôt sur les thèmes insuffisamment développés ou trop détaillés dans certaines enceintes.”
Administrateur dans une grande entreprise familiale cotée.*

#1 - Sujets traités : une approche diversifiée



- Assez étonnamment :
 - La stratégie est citée par 71% des entreprises cotées (3^{ème} position) contre 100% des sociétés non cotées,
 - Les aspects humains, la RSE et la communication externe sont les sujets les moins souvent abordés pour 45% des grandes entreprises et entreprises non cotées.
- Dans les entreprises familiales, la priorité est donnée aux enjeux humains.

Succession, nomination :

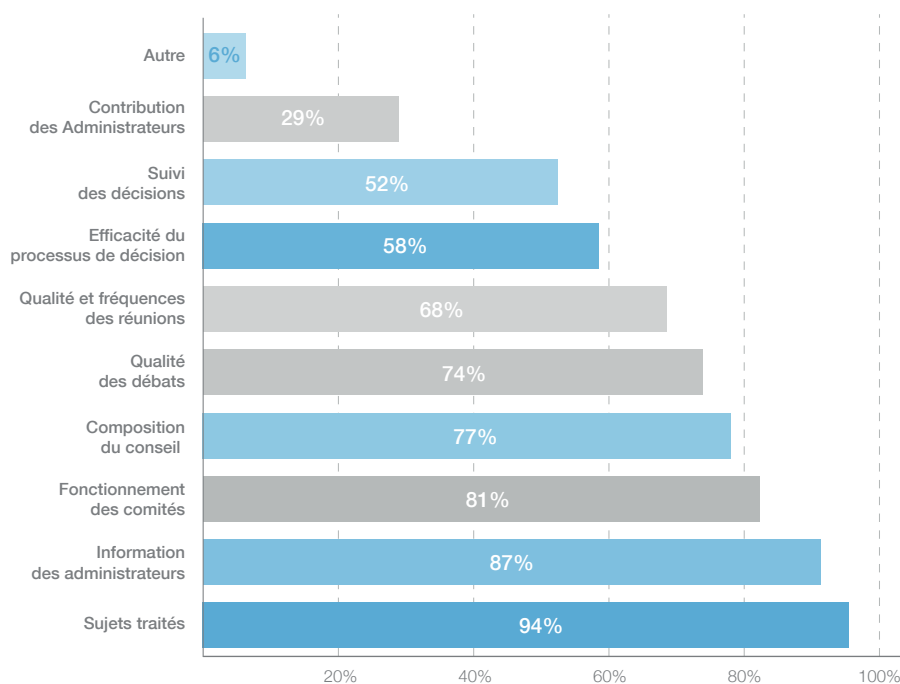
- Le processus de nomination des administrateurs est cité par 58% des grandes entreprises et 65% des sociétés cotées,
- La succession des dirigeants, sujet peu abordé dans les entreprises familiales (56%), est un facteur de risque qui peut mettre en question la pérennité des entreprises.
- Même si cité par 61% des entreprises cotées, le débat sur le plan de succession des dirigeants n'est pas une pratique généralisée.

Risques :

Ce sujet fait partie des thèmes inscrits à l'agenda du conseil dans 73% des grandes entreprises, 53% des PME / ETI et 67% des Associations / Fondations. Ces résultats corroborent les conclusions de différentes études mettant en avant la faiblesse relative des dispositifs de gestion des risques des ETI / PME / Associations / Fondations.

#2 - Accès à l'information : un thème sensible.

L'accès à l'information est sans surprise un thème sensible pour les administrateurs dans l'exercice de leur mandat, et arrive logiquement en seconde place dans les thématiques abordées.



Thèmes abordés dans les Sociétés cotées



Sociétés cotées ►► 2^{ème} place : l'information des administrateurs.

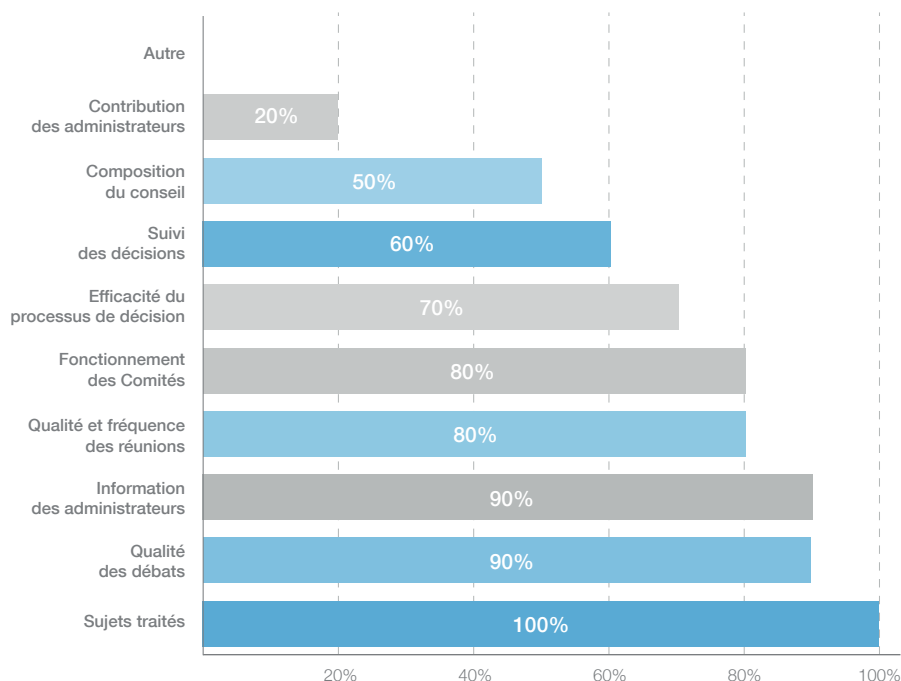
#3 - Qualité des débats : un sujet clé pas toujours traité.

Enjeux :

- Animation des débats
- Prise de parole des administrateurs
- Expression des opinions divergentes
- Écoute mutuelle



- En 2nde place chez les administrateurs de sociétés non cotées, d'associations / fondations et d'entreprises familiales,
 - Mais seulement en 5^{ème} place dans les sociétés cotées.
 - Pour 25% des administrateurs interrogés, la qualité des débats n'est pas traitée dans le cadre de l'évaluation.
- Ce résultat mérite réflexion quant à l'efficacité des conseils.



Thèmes abordés dans les Sociétés non cotées

#4 - Fonctionnement des comités : impact sur la Gouvernance pas encore bien perçu par tous les administrateurs.



Le fonctionnement est évalué dans 56% des grandes entreprises (dont 100% des entreprises cotées) et dans 36% des ETI.

#5 - Relation avec l'exécutif : un sujet très peu abordé.

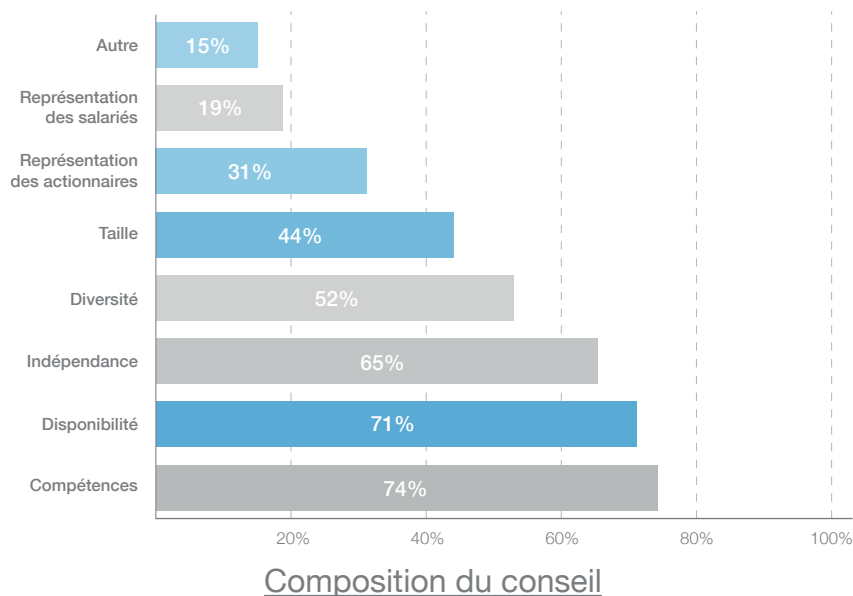


Plus de 30% des administrateurs interrogés n'abordent pas la question de la qualité de la relation entre le conseil et le management, pourtant condition d'efficacité d'un conseil.

#6 - Composition du conseil : évaluée seulement pour 2/3 des administrateurs



Seules 60 à 70% des évaluations abordent la composition du conseil.



La composition du conseil, qui comme la rémunération et la succession du dirigeant, relève de la seule responsabilité du conseil, arrive en 4^{ème} position pour les sociétés cotées mais seulement en 8^{ème} pour les sociétés non cotées.

- Pour 3/4 des administrateurs de sociétés cotées, soumises aux obligations légales et aux codes de gouvernance, les questions de compétence, de disponibilité et d'indépendance sont les plus fréquemment citées,
- Dans les autres organisations, la compétence et la disponibilité sont les critères principaux évalués, ce qui correspond à une véritable préoccupation des conseils,
- La diversité dans les sociétés cotées est abordée dans la moitié des organisations, cotées ou non cotées,
- La représentation des salariés au sein du conseil ne semble pas être un sujet majeur, car citée par moins d'1/3 des entreprises.

3/ AUTO-ÉVALUATION OU ÉVALUATION EXTERNE ?

L'auto-évaluation est la méthode retenue par la grande majorité des organisations.

- 75% des répondants indiquent privilégier l'auto-évaluation, le plus souvent basée sur un questionnaire, parfois également sur des entretiens avec les administrateurs,
- 21% pratiquent l'auto-évaluation mais font appel à un consultant externe pour administrer les questionnaires et la restitution des réponses,
- Pour 29% des administrateurs interrogés, l'évaluation est réalisée par un consultant externe, chargé de mener les entretiens et d'émettre des recommandations.



- *Pour certains administrateurs, l'autoévaluation donne une meilleure compréhension de la dynamique interne du Conseil,*
- *Pour d'autres, le recours à des consultants externes permet le respect de l'anonymat et un benchmark des pratiques avec celles des sociétés comparables.*



*“Une évaluation externe par un spécialiste est primordiale.”
Administrateur dans une Fondation.*



*“Selon les cas et selon les années le processus peut varier. Je pense que les enseignements les plus riches sont ceux accompagnés d'entretiens internes ou avec consultants.”
Administrateur dans une société cotée familiale.*

4/ DES PISTES D'AMÉLIORATION TRÈS DIVERSES

Les pistes d'amélioration citées sont très diverses selon les organisations et le degré de maturité de la gouvernance.



Pour 90% des administrateurs interrogés, des pistes d'amélioration ont été mises en œuvre.

Quelques exemples cités par les administrateurs :

- Stratégie : Création d'un Comité, débat sur la stratégie, journée annuelle,
- Formation des administrateurs à la finance,
- Transparence des comptes,
- Administrateurs : composition, recrutement de nouveaux membres, indépendance,
- Relations management/conseil,
- Communication,
- Fonctionnement : mise à disposition de l'information plus en amont des réunions, augmentation de la fréquence des réunions, mise en œuvre de règles de fonctionnement écrites pour les conseils et les comités.

”

“Documenter les pratiques et outils existants de bonne gouvernance au sein du Conseil, ce qui aide à les pérenniser. Identifier (par acteur tiers et neutre) les améliorations à apporter en terme de Best Governance Practice.”

Administrateur dans une ETI non cotée et dans un fonds d'investissement

Bien que recommandée par le code Afep-Medef, l'évaluation ne convainc pas encore tous les présidents et/ou administrateurs.

- 36% seulement des répondants ont déjà participé à une évaluation du fonctionnement du conseil dans lequel ils siègent,
- 10% des répondants n'ont pas d'opinion sur les bénéfices d'une évaluation.

”

L'évaluation doit viser trois objectifs :

- Faire le point sur les modalités de fonctionnement du conseil.
 - Vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.
 - Mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.
- [Code Afep-Medef.](#)*

- Réticence du management et/ou du président du conseil.

”

“Évaluation non souhaitée par le président.”
[Administrateur dans une ETI familiale.](#)

- Implication insuffisante de certains administrateurs.

”

“Manque de participation.”
[Administrateur dans une société cotée.](#)

- Le non respect de la confidentialité (anonymat) limite l'efficacité de l'évaluation.

”

“Éviter que l'évaluation ne devienne un exercice malsain d'évaluation des «personnalités» et non des contributions individuelles et collégiales... à la recherche des meilleures complémentarités.”
[Administrateur dans une société cotée et non-cotée.](#)

L'évaluation de la contribution individuelle des membres du conseil est le sujet le moins cité par l'ensemble des répondants (31%) :

- 54% pour les grandes entreprises,
- 23% pour les ETI,
- 15% pour les associations et fondations,
- 8% pour les PME.

Cette pratique courante dans les pays anglo-saxons ne semble pas (pour des raisons propres à notre culture ?) se développer rapidement en France.



L'auto-évaluation par l'administrateur de sa propre contribution est une première démarche favorisant sa prise de conscience. C'est une source supplémentaire de questionnement et de remise en question.

Parmi les administrateurs qui ont déjà participé à une évaluation, certains sont parfois frustrés par la démarche adoptée, et/ou par le processus de mise en œuvre des pistes d'amélioration identifiées.

L'évaluation n'est pas encore totalement organisée pour répondre aux attentes des administrateurs :

- Le questionnaire et/ou le guide d'entretien d'évaluation n'est pas toujours adapté aux spécificités de l'entreprise,
- La fréquence est insuffisante.

”

*“Une seule évaluation en 6 ans.”
Administrateur d'une mutuelle, grande entreprise.*

*“Deux fois dans le même conseil en 10 ans.”
Administrateur dans une ETI.*

Au-delà des questions d'organisation des travaux, les thèmes sensibles ne sont pas toujours abordés : qualité et animation des débats, relations avec le management, rémunération, rôle du président, succession du dirigeant, séparation des fonctions de Président et de Directeur Général, ...

Les pistes d'amélioration identifiées ne sont pas toujours mises en œuvre et ne font pas l'objet d'un suivi.

”

*“Que les pistes d'amélioration suggérées sont effectivement mises en œuvre !”
Administrateur dans une société cotée.*

Absence de Benchmark par rapport aux pratiques de structures comparables.

”

*“Le benchmark avec d’autres organisations similaires est très peu disponible”
Administrateur dans une association.*

”

*“Informations sur les best practices des sociétés comparables en taille et sociétés du même secteur.”
Administrateur dans une société cotée.*

”

1 - “Déjà l’introduire systématiquement (il n’est pas très répandu),
2 - Ensuite le faire réaliser par un consultant extérieur au moins la première fois (pour l’indépendance et la boîte à outil - cela aide aussi à convaincre les sceptiques au sein du Conseil),
3 - Faire voter une résolution introduisant un tel diagnostic tous les 3-5 ans; éventuellement mené en interne les fois suivantes si c’est consensuel, du moins tant que les formulaires d’évaluation ne sont pas réellement anonymes.”
Administrateur dans une société cotée et dans un fonds d’investissement.

CONCLUSION

A l'image d'autres pays déjà très familiarisés depuis longtemps avec l'évaluation de la performance du Conseil, la démarche d'évaluation entre progressivement dans les pratiques des entreprises et des organisations en France :

- ➔ Quels que soient leur taille et le type d'organisation,
- ➔ Elle est largement plébiscitée et positivée par les administrateurs.

La rigueur, la régularité et la professionnalisation de la démarche qui doit être adaptée aux spécificités de chaque organisation, permettront pour l'avenir de tirer tous les bénéfices et donc au conseil de contribuer plus efficacement à la performance de l'organisation.

”

*“Bilan sincère du fonctionnement dans une perspective d'amélioration continue de l'efficacité des travaux du conseil.”
Administrateur dans une société cotée.*

”

*“L'évaluation favorise le dialogue avec le management et la cohésion entre les administrateurs, en s'assurant que le conseil joue pleinement son rôle”
Votre-Administrateur.*

Ce document est un extrait de l'analyse des résultats de l'enquête. Il s'appuie sur les réponses de 205 administrateurs, dirigeants ou présidents de conseil et ne prétend pas représenter la totalité des situations existantes dans les entreprises.

A propos de Votre-Administrateur

Votre-Administrateur pose un regard d'expert sur les enjeux de gouvernance (évaluation du conseil, recrutement d'administrateurs).

Parce que notre conviction est que chaque organisation (société cotée ou non-cotée, mutuelle, association ou fondation, société familiale, banque, coopérative...) a ses spécificités et que sa gouvernance est unique, nous accompagnons nos clients dans une démarche sur-mesure et adaptée à ses enjeux.

Votre-Administrateur

<http://www.votre-administrateur.com>

Tel : 01.47.16.74.09

Contacts : Anne Navez, Hélène Solignac

anne.navez@votre-administrateur.com

helene.solignac@votre-administrateur.com