

Evaluer le conseil

Dialoguer entre administrateurs afin d'apprécier le fonctionnement général du Conseil est une pratique qui s'établit progressivement. Cette auto évaluation permet de mesurer la qualité des procédures mises en place, d'optimiser la façon de travailler et parfois même d'identifier des dysfonctionnements majeurs. Elle permet également d'estimer le degré d'efficacité des administrateurs en fonction des objectifs fixés.

Tous les Conseils, y compris les plus efficaces, peuvent avoir intérêt à mener une telle démarche, même si elle apparaît parfois comme déstabilisante. L'évaluation est devenue un passage obligé pour améliorer la gouvernance de l'entreprise.

Les enjeux

Les membres du conseil d'administration sont mandatés par les actionnaires pour administrer collectivement la société, ceux du conseil de surveillance pour assurer le contrôle permanent de la gestion de la société. A ce titre, il est naturel qu'ils s'interrogent sur leur capacité à répondre aux attentes des actionnaires et à fonctionner efficacement en tant qu'organe collégial.

Un très large consensus se dégage aujourd'hui sur la nécessité d'une évaluation régulière du conseil. Pour les sociétés cotées, le rapport consolidé de l'AFEP et du MEDEF recommande que le conseil débattre de son fonctionnement une fois par an et mène une évaluation formalisée au moins tous les trois ans. L'AMF estime que ce processus est essentiel et demande aux entreprises d'indiquer dans leur document de référence les mesures prises en la matière. L'intérêt de cette démarche d'évaluation est renforcé par l'article L 225-37 du Code de commerce (alinéa 6) qui dispose que le président du conseil rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil dans un rapport joint au rapport de gestion.

L'évaluation répond au besoin du conseil d'examiner périodiquement, et de manière critique, son mode de fonctionnement. Face à la complexité croissante de ses responsabilités et à la nécessité d'apprécier et d'améliorer l'efficacité du travail de ses membres, l'évaluation est un moyen privilégié de réfléchir à la mission du conseil et d'organiser ses travaux de la manière la plus efficace, compte tenu du contexte propre à l'entreprise. Elle offre une opportunité unique d'ouvrir un dialogue constructif entre les administrateurs sur leurs méthodes de travail, individuelles et collectives. Bien menée, elle permet au conseil d'élaborer une vision partagée de sa mission, de ses priorités et de la manière de les aborder.

Le témoignage des sociétés qui pratiquent déjà cet exercice est très positif. Beaucoup ont engagé des réformes bien accueillies à la fois par les administrateurs et les dirigeants. Ces derniers y voient l'avantage supplémentaire d'une information régulière sur l'état d'esprit de leurs administrateurs, ce qui leur permet de réagir en amont, en cas de besoin. Les vertus de ce processus d'évaluation en font donc une démarche également intéressante pour les conseils des entreprises non cotées.

Mais attention à son application ! En effet, il s'agit d'un exercice délicat qui, mal conduit, peut accroître des frustrations si les dysfonctionnements mis en évidence ne sont pas suivis d'un plan d'action précis. Gérée de manière trop brutale, l'évaluation risque de créer des conflits personnels difficiles à apaiser par la suite.

Au-delà de votre participation active à ce processus collectif clé, c'est aussi le moment de vous interroger sur votre contribution personnelle, en portant un regard lucide sur votre efficacité et sur la contribution que vous apportez au conseil et à la société.

Les questions prioritaires

Ne considérez pas que l'évaluation soit du seul ressort du secrétaire du conseil ou du président. Vous devez vous engager activement dans ce processus, en vous posant quelques questions clés :

- Comment puis-je contribuer à ce que l'exercice d'évaluation soit mené dans de bonnes conditions ?
- Quels sont les dysfonctionnements du conseil, en particulier ceux qui ne sont exprimés par personne ?
- Quelles modifications et améliorations pourraient y remédier ?
- Comment utiliser l'évaluation pour améliorer le fonctionnement du conseil ?
- Quelle est ma contribution personnelle au fonctionnement du conseil ?

Les conseils pratiques

L'évaluation du conseil est un processus collectif. Elle requiert néanmoins, de votre part, un engagement personnel. Vous devez, en effet, à la fois soutenir et encourager la mise en place de cette démarche et y participer activement.

Encourager une réelle démarche d'évaluation du conseil

Si la société ne réalise pas encore d'évaluation, il vous faut promouvoir cette pratique auprès du président et des autres administrateurs. Au-delà des discussions informelles que vous pourrez avoir avec le président, certaines occasions peuvent favoriser le recours à un tel processus :

- L'examen du rapport annuel du président rendant compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et, dans une société cotée, la présentation du document de référence.
- La rédaction d'un règlement du conseil ou d'une charte de l'administrateur.

Si la société réalise déjà une évaluation régulière ou envisage de le faire, soyez attentif à la fois à son contenu et à sa mise en oeuvre. N'hésitez pas à présenter des propositions pour optimiser cet exercice. Proposer que le conseil traite du sujet avant que l'évaluation ne soit lancée.

Contenu de l'évaluation

Comme pour toute évaluation, les objectifs poursuivis et les critères de performance correspondants doivent être clairement identifiés. Le fonctionnement du conseil doit être analysé en fonction de deux types de critères :

- Sa conformité à la réglementation et aux pratiques usuelles ;
- L'efficacité avec laquelle il atteint les objectifs spécifiques qu'il s'est fixés.

Le premier critère est assez facile à identifier à partir des textes existants (rapport consolidé de l'AFEP et du MEDEF). Le second requiert en revanche une réflexion collective. Il s'agit pour le conseil de déterminer à la fois son degré d'implication sur les questions importantes qu'il a décidé de traiter et le mode de fonctionnement qu'il souhaite adopter.

Les thèmes de l'évaluation s'articulent généralement autour des quatre aspects suivants :

- l'organisation et les compétences du conseil,
- les procédures de travail et d'information des administrateurs,
- l'animation des débats et le comportement des administrateurs et des dirigeants (cf encadré),
- la composition du conseil et son adéquation aux besoins (expertises et expériences)

Mise en œuvre de l'évaluation

Ce processus comporte généralement trois phases, la préparation d'un questionnaire auquel chaque administrateur est invité à répondre, la collecte et l'analyse des réponses et, enfin, la restitution de leur synthèse.

La préparation du questionnaire :

Le recours à un questionnaire permet d'objectiver la démarche d'évaluation et de pondérer les appréciations portées par les administrateurs. Le rapport de synthèse sur les réponses sert de base au débat du conseil et permet de structurer celui-ci autour des différents thèmes décrits ci-dessus.

L'élaboration du questionnaire est un travail délicat. Les questions doivent être détaillées et suffisamment spécifiques pour que l'on comprenne le critère d'efficacité sous-jacent. Dans la mesure du possible, elles sont formulées de manière identique d'une évaluation sur l'autre afin de permettre des comparaisons dans le temps. Le questionnaire doit enfin laisser une large place aux suggestions et aux commentaires.

La préparation du questionnaire est généralement confiée au secrétaire du conseil ou à un consultant spécialisé mais celui-ci devrait être validé par un comité du conseil, voire par le conseil lui-même. Cette implication permet de susciter un premier échange de vue sur le fonctionnement du conseil, de faire adhérer les administrateurs au

processus et de s'assurer que les points traités correspondent bien à leurs préoccupations.

La phase de collecte :

L'administration du questionnaire et, éventuellement, les interviews individuelles seront opportunément confiées à un administrateur indépendant ou au secrétaire du conseil. Lorsqu'ils veulent préserver l'anonymat des positions, condition souvent essentielle pour que les administrateurs s'expriment librement, certains conseils recourent à un consultant extérieur. Il convient néanmoins, dans ce cas, de s'assurer du maintien ultérieur de la confidentialité.

La restitution des résultats :

Enfin, le conseil ou son comité spécialisé doit réfléchir aux conditions dans lesquelles les résultats de l'évaluation seront restitués. Une bonne pratique consiste à organiser une séance spécialement dédiée à ce sujet. Elle permettra de recueillir les réactions des administrateurs, mais aussi de susciter un débat collectif sur les dysfonctionnements éventuellement constatés et, surtout, sur les solutions à mettre en œuvre.

Participation active à l'évaluation

Pour intervenir de manière pertinente lors des séances portant sur les questions d'évaluation, vous pourrez utilement vous livrer à une réflexion préalable sur le fonctionnement du conseil et sur les améliorations que vous estimez nécessaires.

A cet effet, et même si votre société n'est pas cotée, reportez-vous d'abord au rapport consolidé de l'AFEP et du MEDEF, en notant les points sur lesquels les pratiques diffèrent des recommandations. Si votre conseil a adopté un règlement intérieur, identifiez les dispositions qui vous semblent être mal appliquées. Parcourez les notes que vous avez prises lors des séances pour vous remémorer les incidents ou les dysfonctionnements manifestes durant l'année écoulée. N'hésitez pas à partager vos réflexions avec ceux de vos pairs avec lesquels vous avez noué des relations.

Une fois l'exercice d'évaluation engagé, vous devez « jouer le jeu », en vous montrant ouvert et honnête, tant au cours des entretiens que pendant la restitution.

Enfin, sachez que le processus d'évaluation est appelé à s'étendre et à inclure la mesure de la contribution de chaque administrateur, même si cette pratique reste aujourd'hui exceptionnelle malgré la recommandation explicite du rapport AFEP-MEDEF. Il est en tout état de cause utile que chaque administrateur réfléchisse régulièrement à ses propres pratiques et à sa contribution aux travaux du conseil. L'absence d'un processus formalisé d'évaluation ne rend que plus nécessaire une réflexion individuelle sur ces sujets.