

# L'évaluation de la performance des dirigeants

## Enjeux

Pratiquée par un nombre croissant de conseils, l'évaluation effective des dirigeants est dans l'intérêt à la fois des administrateurs et des intéressés.

Pour le conseil chargé de nommer les dirigeants, l'évaluation permet d'engager une réflexion approfondie sur leurs performances et sur les moyens de les améliorer, notamment en renforçant le lien entre rémunération et performance (voir le complément thématique « La rémunération des dirigeants »). Cette réflexion est indissociable de celle menée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Car l'absence d'une vision claire des enjeux et des buts, le conseil sera bien en peine de préciser ses attentes à l'égard de la direction générale.

Pour les dirigeants, l'évaluation permet de faire reconnaître leurs performances de la manière la moins contestable. En clarifiant les attentes respectives des administrateurs et des dirigeants, et en donnant une base objective à l'analyse de la performance, l'évaluation permet d'éviter que naissent des incompréhensions ou des frustrations de part et d'autre. Elle permet aussi, le cas échéant, de construire l'argumentaire qui justifiera le niveau de rémunération à l'égard des parties prenantes tant internes qu'externes.

Le conseil doit s'interroger sur le processus le mieux adapté à l'évaluation des dirigeants, sous peine de le réduire à un exercice purement formel, voire contre-productif. Il existe un très large éventail de possibilités et de bonnes pratiques, qui s'organisent en général autour de trois étapes principales : la fixation des objectifs des dirigeants par le conseil, le suivi de la réalisation des objectifs en cours d'année et enfin l'évaluation annuelle et ses conséquences en termes de rémunération.

## Les bonnes pratiques du conseil

### Fixer des objectifs diversifiés

Si les objectifs des dirigeants sont étroitement liés aux orientations et aux objectifs stratégiques fixés pour l'entreprise par le conseil (assisté, le cas échéant, du comité stratégique), ils s'en distinguent néanmoins. Sur la base du plan stratégique, le conseil doit s'interroger sur tous les domaines essentiels dans lesquels les dirigeants disposent de leviers d'action directs ou indirects. Attention, cependant, à ne pas multiplier le nombre d'objectifs : au-delà de quatre ou cinq, ils ont tendance à se neutraliser mutuellement et à brouiller les priorités pour le dirigeant.

Le nombre restreint d'objectifs oblige le conseil à des choix difficiles et pertinents sur les critères de performance du dirigeant qu'il souhaite définir, mesurer et suivre dans la durée, principalement autour de deux dimensions :

- Objectifs qualitatifs / quantitatifs
- Objectifs à court-terme / à long-terme

En croisant ces deux dimensions, on obtient des objectifs tels que<sup>19</sup> :

---

<sup>19</sup> A insérer sous forme de tableau dans la maquette

- Progression sur l'année du résultat net du groupe, du bénéfice net par action ou du rendement des fonds propres (ROE) (quantitatif, court-terme)
- Maintien ou conquête d'une part de marché déterminée sur tel ou tel marché sur une période donnée (quantitatif, long-terme)
- Nombre de départs de cadres à haut potentiel après une fusion (qualitatif, court-terme)
- Choix et formation d'un successeur (qualitatif, long-terme)

Les objectifs fixés sont susceptibles d'avoir une forte influence sur la manière dont les dirigeants orientent leur action, surtout lorsqu'ils ont un impact direct sur leur rémunération. Les administrateurs doivent donc être particulièrement attentifs à toutes les conséquences, y compris involontaires, que pourraient avoir ces objectifs. Un biais souvent observé consiste à donner trop d'importance à un nombre limité d'indicateurs quantitatifs, entraînant une focalisation excessive sur quelques chiffres à atteindre à tout prix.

Si les critères quantitatifs (CA, bénéfices, « cash flows », etc...) sont incontournables, ils doivent néanmoins être complétés par des critères qualitatifs : éthique, leadership, satisfaction client, qualité de la gestion des ressources humaines, ... On voudrait insister ici sur le premier critère : l'éthique. En effet, comme l'ont montré a contrario de nombreux scandales au cours des dernières années, la moralité est un garde-fou qu'il importe de construire et préserver dans l'entreprise, et cela à tous les niveaux. Tout n'est pas permis dans le monde des affaires, et il appartient aux dirigeants de donner l'exemple. Le conseil d'administration doit donc être attentif à cet aspect et porter un jugement sur l'attitude des dirigeants à l'égard de cette dimension essentielle pour la réputation de l'entreprise.

Enfin, lorsque le directeur général est aussi le président du conseil d'administration, le conseil doit évaluer ses performances de président dans le cadre de l'évaluation du conseil.

#### Assurer l'indépendance du processus d'évaluation

L'indépendance de l'évaluation par le conseil exclut que les dirigeants y participent directement. Pour cette raison, le rapport AFEP-MEDEF recommande que l'évaluation des performances du président et du directeur général soit réalisée lors d'une réunion des seuls administrateurs extérieurs à l'entreprise (ni mandataires sociaux, ni salariés).

Une définition claire du déroulement du processus et de la répartition des rôles au sein du conseil est indispensable afin d'éviter les manœuvres davantage liées aux enjeux de pouvoir qu'à la défense des intérêts de la société et de ses actionnaires. Une bonne pratique est de confier la préparation de l'évaluation à un comité spécialisé (voir le complément thématique « Le comité des rémunérations »).

#### Associer les dirigeants à chaque étape du processus d'évaluation

L'attitude des dirigeants à l'égard du processus d'évaluation est sans doute le principal déterminant de son efficacité. L'évaluation doit se dérouler dans un climat de confiance, ce qui suppose d'associer étroitement les dirigeants à la réflexion sur la finalité du processus, sur sa mise en place et sur le choix des critères d'évaluation.

Le conseil (ou le comité des rémunérations) recueille donc l'avis des dirigeants à chacune des principales étapes du processus :

- **Définition des objectifs initiaux** : à partir des plans stratégiques, le dirigeant propose au comité des rémunérations ses objectifs personnels pour l'année, ainsi que les mesures de succès associées. Cette proposition sert de point de départ à la discussion qui, une fois conduite à son terme, est soumise à l'ensemble du conseil pour approbation.
- **Suivi en continu des objectifs** : le dirigeant est beaucoup plus exposé que le conseil aux réalités de la mise en œuvre des objectifs et de l'évolution du contexte. A ce titre, il est souhaitable que le comité engage avec lui une discussion en cours d'année sur l'avancement et sur les éventuelles modifications à apporter aux objectifs. Si des modifications sont souhaitables, elles doivent être formalisées le plus tôt possible.
- **Evaluation annuelle** : pour servir de base à l'évaluation annuelle faite par les administrateurs extérieurs, il est souhaitable que le dirigeant leur présente une auto-évaluation par rapport aux objectifs fixés en commun. Cette démarche permet aux administrateurs d'enrichir leur compréhension des succès et des difficultés rencontrées.

#### Tirer les conséquences de l'évaluation

L'efficacité de l'évaluation dépend de la cohérence des signaux que le conseil envoie aux dirigeants. Le principal risque d'incohérence se situe au niveau de la rémunération : une évaluation mitigée accompagnée d'un bonus conséquent fait perdre sa crédibilité au processus. Par conséquent, l'évaluation des dirigeants doit être intégrée dans la détermination de leur rémunération par le conseil.

Dans les cas extrêmes où l'évaluation fait apparaître de graves insuffisances d'un dirigeant, il est indispensable que le conseil engage au plus vite une réflexion pouvant aller jusqu'au remplacement de ce dirigeant. Le comité de sélection doit évidemment être impliqué dans cette démarche par le conseil (cf. « La sélection des administrateurs et des dirigeants »)

#### **Les erreurs à éviter dans l'évaluation**

- Incohérences entre les objectifs fixés aux dirigeants et les objectifs clés de l'entreprise
- Absence de formalisation du processus et des responsabilités des acteurs impliqués
- Investissement insuffisant du conseil en termes de temps et d'énergie
- Evaluation menée en vase clos par le conseil, sans impliquer la direction générale sur les critères retenus
- Utilisation de l'évaluation par le conseil pour s'immiscer dans la gestion courante
- Conflit ouvert sur les critères d'évaluation
- Absence de critères qualitatifs
- Dissensions affichées au sein du conseil sur les résultats de l'évaluation
- Influence excessive du dirigeant sur le processus, notamment en raison de relations privilégiées avec certains administrateurs
- Manque d'indépendance des membres du comité d'évaluation