

# Les conseils d'administration à l'heure de l'évaluation

Les conseils d'administration restent des organes encore trop peu habitués à se remettre en question, tant du point de vue de leur composition que de leur fonctionnement. Pour les y inciter, l'Association belge des administrateurs vient de développer, avec plusieurs partenaires, un outil d'auto-évaluation qu'elle met à leur disposition.

TEXTE : CHRISTOPHE LO GIUDICE



## Baudouin Deschamps:

« En Belgique, recruter un administrateur s'opère encore essentiellement par le bouche-à-oreille alors que, dans les pays anglo-saxons, on voit de plus en plus fréquemment de véritables procédures de sélection. »

Une des missions de l'Association belge des administrateurs (AB) consiste à outiller les administrateurs pour leur permettre de remplir leur rôle de la façon la plus rigoureuse et professionnelle possible. Cet objectif est notamment rencontré au travers de plusieurs formations, d'un kit de l'administrateur – reprenant quantité d'informations utiles et pratiques – et d'une grille de rémunérations des administrateurs. L'association vient récemment d'ajouter une corde supplémentaire à son arc en proposant un kit d'évaluation du conseil d'administration, soutenu par Benoît Cerexhe, ministre bruxellois de l'économie. « Le Code Lippens prévoit que les conseils d'administration doivent veiller à s'auto-évaluer périodiquement, confie Michel Jadot, son directeur général. Le bien-fondé de ce prescrit est évident: on évalue le management et le personnel, mais il demeure très rare qu'on procède à l'évaluation du conseil d'administration et de son fonctionnement. »

## OPPORTUNITÉ DE S'EXPRIMER

Or, en tant qu'association de personnes prenant une série de décisions orientant la vie et le futur de l'entreprise, il est sain et logique que le conseil ait lui-même la modestie et l'honnêteté intellectuelle de se poser quelques questions essentielles: est-ce que l'organe fonctionne correctement? Traite-t-il bien les matières qui sont de son ressort?

Procède-t-il aux contrôles que l'on est en droit d'attendre? En tant que groupe humain, dispose-t-il des compétences nécessaires? Sa dynamique est-elle efficace? Tout le monde peut-il s'y exprimer? Chaque membre est-il assez assidu? Compte-t-il en son sein suffisamment d'administrateurs indépendants et le sont-ils suffisamment? Etc.

« Les cas de figure sont évidemment nombreux, relève Michel Jadot. Il existe ainsi de petites PME familiales où le conseil d'administration ne comporte pas en son sein les compétences requises pour travailler efficacement. Dans d'autres, ce ne sont que des gens issus d'un même métier qui y siègent: c'est alors une certaine polyvalence qui vient à manquer. Et l'on rencontre encore, notamment dans le non-marchand, des conseils au sein desquels les mandats sont proposés et acceptés par complaisance. Or, c'est très bien d'accepter un siège d'administrateur, mais il implique également des responsabilités qui, par ailleurs, ont été accrues par la loi de juillet 2006. »

Aux yeux de Baudouin Deschamps, Vice-président de Mercuri Urval et administrateur de sociétés expérimenté, ce kit – dont il a par ailleurs contribué à la réalisation – représente une opportunité donnée à chacun au sein du conseil d'administration de s'exprimer. Il se compose d'abord en un questionnaire – sous différents formats: papier, online ou CD-Rom – que chaque membre est invité à remplir. Un

logiciel permet ensuite de consolider les différentes perceptions et de dresser un rapport de trois pages, présentant les réponses sous forme de graphiques aussi colorés que parlants.

## DIFFUSER LE KIT

« L'exercice se veut très vertueux, estime Michel Jadot. Ce rapport permet, par exemple, de constater très rapidement que tous les membres du conseil répondent différemment à tel ou tel type de questions. Tout l'enjeu consiste alors à identifier le pourquoi: ce n'est bien évidemment qu'un outil de diagnostic. C'est ensuite au conseil, en particulier à son président, ainsi qu'à ses membres d'en tirer le meilleur parti pour s'améliorer. »

Ce kit d'évaluation a été testé auprès de trois sociétés – NewTree, Octa+ et Eurogentec. Trois autres – Euroclear, Infrabel et Bois Sauvage – ont apporté leurs commentaires et conseils sur base notamment, pour deux d'entre elles, de leur propre système d'évaluation déjà en place. Toutes ces entreprises ont très bien accueilli l'instrument, même si un tel constat n'est pas neutre: l'Association belge des administrateurs prêchait chez elles en terrain conquis. Les conclusions des trois entreprises qui se sont prêtées à l'exercice n'en sont pas moins éclairantes: il devrait y avoir plus d'administrateurs indépendants au sein des conseils et ces derniers devraient plus travailler sur des questions de stratégie. Tout le défi sera maintenant de généraliser le recours à ce kit. L'Association belge des administrateurs mise bien entendu sur sa diffusion par l'intermédiaire de ses membres ainsi que de ceux du Belgian Governance Institute (BGI) avec lequel le rapprochement s'accélère et se concrétise puisqu'on annonce la fusion avant la fin de cette année.

## PROFITABLE POUR LES AUDITS

Quels sont les leviers permettant de mettre le kit en application? Le président du conseil d'administration est évidemment un rouage essentiel, mais l'initiative peut aussi venir d'un de ses membres. Est-il par ailleurs imaginable qu'elle provienne du management, par exemple du DRH? « Il lui faudrait un peu de courage, mais c'est une possibilité dans les entreprises où cette fonction est occupée par une personnalité charismatique », pointe Michel Jadot. On peut l'imaginer dans le cadre des « politiques » d'entreprise, à l'anglo-saxonne, juge de son côté Baudouin Des-

champs. « Ces lignes directrices décrivent le fonctionnement d'un certain nombre de domaines, comme les rémunérations, la façon de traiter le client ou la manière de contrôler les finances, précise-t-il. Ces politiques peuvent également concerner

« C'est très bien d'accepter un siège d'administrateur mais il implique aussi des responsabilités, encore accrues par la loi de juillet 2006. »

le fonctionnement du conseil d'administration et il est parfaitement possible de prévoir qu'il ait à s'auto-évaluer une fois par an. Cela peut se révéler profitable dans le cadre des audits: les auditeurs vont examiner s'il existe des procédures de bonne gouvernance et les évaluer. Un audit n'est pas uniquement financier: il analyse aussi comment l'entreprise est gérée et comment cette gestion est contrôlée. »

Pourquoi un cabinet comme Mercuri Urval s'est-il impliqué dans un tel projet? « Il a un aspect de bonne gouvernance mais également une dimension de gestion humaine, répond Baudouin Deschamps. Aider les équipes, et donc les conseils d'administration, à mieux fonctionner et à mettre en œuvre leur stratégie fait partie de nos missions. Ce kit représente un outil de prise de conscience qui peut déboucher sur un travail interne ou sur un recours à un accompagnement extérieur, par exemple pour l'organisation des réunions, comme facilitateur du développement de la stratégie ou en tant que catalyseur de bonnes discussions. »

Autre dada de Baudouin Deschamps: la professionnalisation du recrutement et de la sélection des administrateurs indépendants. « En Belgique, recruter un administrateur s'opère encore essentiellement par le bouche-à-oreille alors que, dans les pays anglo-saxons, on voit de plus en plus fréquemment des annonces publiées dans la presse et des procédures de sélection fondées sur de véritables assessments. En Belgique, au niveau des grandes entreprises, on n'y est pas encore. Par contre, au niveau de la division 2 des grandes PME belges, j'ai bon espoir: l'idée commence à faire son chemin. » ●



### Michel Jadot:

« On évalue le management et le personnel, mais il demeure encore très rare qu'on procède à l'évaluation du conseil d'administration et de son fonctionnement. »