

VOULEZ-VOUS UN C.A. VRAIMENT EFFICACE ?

# Des **coaches** pour votre conseil

La bonne gouvernance fait l'objet de longs chapitres dans les rapports annuels de nos entreprises. Mais pour certains observateurs, nombre de conseils d'administration restent sclérosés, voire totalement protocolaires. L'évaluation n'est pourtant pas une démarche compliquée.

**CHRISTOPHE CHARLOT**

**S**urprenant : si 98 % des entreprises anglaises évaluent régulièrement leur conseil d'administration, à peine 25 % des entreprises du Bel 20 le font, d'après plusieurs études effectuées par des consultants spécialisés. Pourtant, les principaux codes de gouvernance d'entreprise prônent la mise en place de systèmes d'évaluation. Ainsi, même s'il n'y a aucune obligation légale d'évaluer son conseil, le code Buysse préconise une évaluation périodique, tandis que le Code Daems suggère de le faire tous les deux ou trois ans.

Frileux à se remettre en question, les conseils d'administration de nos entreprises ? « On constate que le sujet est tabou. De manière générale, les conseils d'administration belges restent inscrits dans une tradition

familiale », observe Christian de Gossencourt, une figure connue de Derbigum et cofondateur de Coach & Cies, qui guide les C.A. vers une meilleure gouvernance. « Par ailleurs, siègent dans les conseils des gens compétents qui, parfois, n'estiment pas nécessaire de mener une évaluation. Dans d'autres cas, il s'agit de ne pas perdre de privilèges et de conserver une sorte de "chasse gardée". »

## **Pourquoi une telle évaluation ?**

Pourtant, d'après l'Institut des administrateurs Guberna, l'évaluation d'un conseil se justifie à maints égards. « Les organisations et leurs conseils sont confrontés au jugement de plus en plus critique des médias et du public. La passivité des conseils d'administration n'est plus tolérée. Vis-à-vis

des banques aussi, l'entreprise doit renforcer sa crédibilité. » Sans compter que le niveau de responsabilité des administrateurs ainsi que l'exigence de rendre des comptes augmente sans cesse. Pour les spécialistes de Coach & Cies, il est donc temps de mener les conseils de nos entreprises vers plus de professionnalisme et, surtout, de les transformer en organes disposant d'une réelle valeur ajoutée pour la société. « L'évaluation dope notamment la confiance des collaborateurs. A l'égard des actionnaires aussi, cet exercice témoigne d'un souhait de transparence », insiste Baudouin Deschamps, de Coach & Cies.

Lorsqu'un C.A. s'interroge, il peut réaliser très

simplement un état des lieux. Le quizz ci-joint fournit déjà quelques pistes. Il se fonde sur de nombreux questionnaires disponibles sur le marché. De son côté, Guberna propose à ses membres son propre formulaire regroupant pas moins de 80 questions qui permettent de passer au crible tous les aspects du conseil : sa composition, son fonctionnement, sa culture, ses tâches, sa rémunération, ses relations avec l'exécutif, etc.

« Les réponses à ce type de questionnaires nous fournissent une image directe du conseil et de son professionnalisme », commente Christian de Gossencourt. Après avoir invité les



# d'administration

« L'évaluation dope la confiance des collaborateurs. A l'égard des actionnaires aussi, cet exercice témoigne d'un souhait de transparence »

membres d'un C.A. à répondre par Internet à un tel questionnaire, les spécialistes de Coach & Cies décryptent avec eux les résultats au cours d'une réunion. Ils n'évaluent pas eux-mêmes le fonctionnement, mais aident le conseil à mettre lui-même le doigt sur les éventuelles lacunes. Outre l'optimisation du fonctionnement du C.A., la petite équipe travaille également sur la « dynamique collective ». « L'ob-

jectif est d'améliorer les interactions entre les membres et les relations du C.A. avec les parties prenantes (personnel, actionnaires, etc.) », insiste Réginald Vermeiren, cofondateur de Coach & Cies. « Mais nous examinons aussi l'apport individuel de chaque administrateur. »

## Le coaching testé par Artexis

Artexis, un groupe spécialisé dans l'organisation et la gestion de foires, salons et halls d'exposition, s'est prêté au jeu fin 2009 pour l'une de ses filiales. Bien que les différents conseils de la société étaient déjà très professionnels, l'évaluation lui a permis de dégager plusieurs enseignements. D'abord, elle a mis au jour un manque de connaissance des objectifs à long terme de la part des actionnaires. Il est par ailleurs ressorti que les décisions du conseil n'étaient pas toujours bien rapportées à l'exécutif. Enfin, la communication entre la société et les administrateurs devait être améliorée. Les mesures n'ont pas manqué,

## Quizz: votre conseil est-il 100 % efficace ?

1. Le C.A. se réunit au moins 4 fois par an.  OUI  NON
2. Le taux de présence à chaque réunion est proche de 100 %.  OUI  NON
3. Au moins un administrateur indépendant siège au C.A.  OUI  NON
4. L'ordre du jour et les documents d'information sont toujours envoyés à temps.  OUI  NON
5. Les PV de réunions sont complets et reflètent les décisions prises.  OUI  NON
6. La stratégie à long terme de l'actionariat est connue.  OUI  NON
7. Les dossiers que vous jugez importants sont abordés lors des réunions.  OUI  NON
8. La situation financière de l'entreprise est examinée à chaque réunion.  OUI  NON
9. Les opinions divergentes sont toujours entendues et débattues.  OUI  NON
10. Au moins une fois par an, vous évaluez le plan de succession des personnes clés.  OUI  NON

**Résultat :** vous avez répondu « non » à une ou plusieurs de ces dix questions ? Cela ne signifie pas que votre conseil fonctionne mal. Mais sans doute existe-t-il une marge d'amélioration.

[www.boardcoachingtoexcellence.be](http://www.boardcoachingtoexcellence.be)

d'après Benoît David, d'Artexis : « Chaque administrateur a eu un entretien individuel avec le président du conseil afin d'obtenir une vision claire des souhaits des actionnaires. Par ailleurs, pour informer le conseil du suivi de ses décisions, nous veillons désormais à bien détailler les mesures prises, et après chaque point évoqué, les décisions qui s'imposent sont formalisées. Cela nous permet de dresser un état des lieux lors du conseil suivant. Enfin, pour améliorer la com-

munication entre l'entreprise et le conseil, chaque administrateur reçoit les rapports du comité de direction. » La démarche d'évaluation, chez Artexis, n'est pas restée taboue : le rapport annuel du groupe paru en début d'année en fait état. « Il était important d'en parler, non seulement parce que cela renforce la démarche et parce que notre discours en matière de bonne gouvernance doit être suivi, dans les faits, par des actions concrètes », note Benoît David. ©

