GOUVERNANCE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conseils d'administration : l'évaluation individuelle des administrateurs se généralise

06/10/2016 - 11:45 **Olivia Vignaud**

François BOUCHON / Le Figaro

Le code AFEP-MEDEF recommande aux entreprises d'évaluer individuellement les membres de leurs boards. Cet exercice est là pour améliorer la gouvernance et pousser chacun à faire ressortir sa valeur ajoutée.

L'Autorité des Marchés Financiers devrait publier le mois prochain son rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées. Cet exercice est l'occasion pour le gendarme de faire notamment le point sur l'évaluation des conseils d'administration. Si le régulateur s'intéresse surtout aux suites données à ces examens et aux

informations transmises aux investisseurs, les entreprises ont tout intérêt à se conformer aux souhaits du code de gouvernance AFEP-MEDEF. Ce dernier prévoit que les firmes évaluent collégialement mais aussi individuellement leurs boards.

« L'évaluation externe du fonctionnement des Conseils d'administration n'est pas obligatoire de par la loi mais est fortement recommandée par les autorités de Place, rappelle Emeric Lepoutre, fondateur d'Emeric Lepoutre & Partners. Il est donc conseillé de procéder à une évaluation externe tous les trois ans si l'on ne veut pas se faire remarquer dans le rapport annuel de l'AMF ou du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise. Cet exercice est particulièrement sain pour améliorer la gouvernance ».

L'évaluation formelle demandée tous les trois ans, en plus de l'appréciation annuelle, requiert des experts, lesquels peuvent être des cabinets de chasse de têtes. Ces derniers développent des questionnaires et procèdent à des entretiens individuels. « L'évaluation collective du fonctionnement des Conseils peut s'accompagner d'une évaluation individuelle. Les administrateurs sont ainsi amenés à se prononcer sur l'efficacité, l'assiduité et la valeur ajoutée de chacun », précise Emeric Lepoutre.

Et ce sont surtout les enseignements tirés de ces évaluations qui sont importants. D'après une étude KPMG les sociétés évaluent les travaux des conseils en moyenne avec six à sept critères, un chiffre qui monte jusqu'à 17 pour les plus précises de ces entreprises. Les principaux thèmes abordés concernent le fonctionnement du conseil, ses missions, ses travaux, sa composition, les relations entre les membres et l'information qui leur est communiquée. A titre d'exemple, 20% des sociétés du CAC 40 communiquent sur le taux d'assiduité individuel. En outre, selon une étude menée au niveau européen par l'ECGS, les sociétés françaises -80 ont été passées au crible- affichent le taux de participation le plus faible (91%).

« Il faut encourager les sociétés à intégrer les résultats de l'évaluation du conseil d'administration et à communiquer dans leur rapport annuel sur les enseignements qu'elles en tirent. Il ne s'agit pas pour autant de s'auto-flageller sur les dysfonctionnements du conseil », note François-Régis Benois, directeur de la Division de la régulation des sociétés cotées de l'AMF. Et d'ajouter : « On ne demande pas à ce que les résultats des évaluations individuelles soient rendus publics. Ce ne doit pas être un couperet, mais une démarche de progrès, un exercice qui peut contribuer à éviter les non-dits au sein du conseil et à renforcer l'efficacité et la cohésion ». L'AMF demande toutefois à ce que les sociétés qui ne mettent pas en place l'exercice individuel explique pourquoi et le gendarme ne juge pas suffisamment pertinent qu'on lui oppose le caractère collégial du conseil.

Qu'est-il fait des résultats en interne ? « Lorsque le cas d'une personne fait débat cela lui permet d'obtenir un feedback de la part du Président et de prendre des engagements pour montrer sa valeur ajoutée avant l'échéance de son mandat », indique Emeric Lepoutre. « Cela met fin à l'idée qu'être administrateur est chose facile. Il faut au contraire apporter une contribution efficace qui sera évaluée par ses pairs dans un univers exigeant et dans le cadre d'un mandat qui par ailleurs engage une responsabilité civile et pénale », conclut notre interlocuteur.