

# APIA

Administrateurs Professionnels  
Indépendants Associés

Cahier n°28

## **Auto-évaluation des Conseils**



EUROSEARCH & ASSOCIÉS  
RESSOURCES DE MANAGEMENT

# Table des matières

Préambule .....	1
<b>1 Raison d'être d'une auto-évaluation .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Bénéfices d'une auto-évaluation .....</b>	<b>3</b>
<b>3 Quand procéder à une auto-évaluation ? .....</b>	<b>4</b>
<b>4 Comment procéder à une auto-évaluation ? .....</b>	<b>5</b>
<b>5 Quelques conseils pratiques .....</b>	<b>7</b>
<b>6 Restitution et suivi .....</b>	<b>8</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>10</b>
<b>Annexes et bibliographie .....</b>	<b>12</b>

## Préambule

Il a fallu attendre les dysfonctionnements graves dans quelques grands groupes (Enron, WorldCom, Tyco, fonds Madoff, Vivendi...) avec une résonance mondiale, pour que des travaux universitaires s'intéressent à la gouvernance des entreprises et qu'apparaissent des guides ou des codes de bonne gouvernance.

En France, depuis le rapport Vienot de juillet 1995, diverses recommandations ont été élaborées parmi lesquelles les codes AFEP-MEDEF et MiddleNext. Dans ces recommandations, une évaluation du conseil d'administration est toujours préconisée.

Ces documents visant en priorité les sociétés cotées, il nous a

paru nécessaire de s'interroger sur la pertinence et les spécificités de l'évaluation des instances de gouvernance de l'ensemble des PME et ETI.

Nos recommandations porteront donc sur l'évaluation des conseils d'administration et de surveillance des SA, mais aussi sur les instances formelles et/ou informelles de gouvernance des SAS et SARL. Elles passent en revue le bien-fondé, le processus et ses conséquences. Dans la suite de ce texte, nous utiliserons le terme générique de Conseil.

Nous parlerons d'auto-évaluation car il s'agit d'une démarche volontaire conduite par le Conseil, à son initiative propre (avec ou sans appel à un consultant extérieur).

# 1 Raison d'être d'une auto-évaluation

Certains pourraient penser que, dans les PME et ETI, la forte présence des actionnaires au conseil d'administration rend superflue son évaluation. Il n'en est rien car celle-ci s'inscrit dans une démarche d'amélioration, indépendante des intérêts patrimoniaux, et vise à promouvoir l'intérêt social de l'entreprise<sup>1</sup>. Les mêmes raisons qui président à l'entrée d'administrateurs indépendants au sein des conseils conduisent à la mise en œuvre d'une auto-évaluation des instances de gouvernance.

L'auto-évaluation s'inscrit dans une recherche d'efficacité sur le fond comme sur la forme. En effet, bien que les réunions des conseils soient rythmées par des sujets abordés périodiquement (budget, financement, suivi d'activité, arrêté des comptes), certains sujets peuvent être omis et la façon de les traiter n'est pas toujours satisfaisante : manque d'espace de parole, d'informations pour se positionner sur une stratégie, voire des réunions purement formelles laissant de côté des éléments essentiels.

L'auto-évaluation porte sur la manière dont la gouvernance s'exerce. Elle ne remet pas en cause les décisions qui ont été

prises. Elle ne porte pas de jugement sur les prises de position ni sur la performance individuelle de chaque membre du Conseil. Une telle pratique ferait pression sur les administrateurs et remettrait en cause leur indépendance, comme cela est observé dans les démarches offensives de certaines parties prenantes américaines (fonds activistes, proxy). Mener une auto-évaluation est au contraire une démarche de réflexion du Conseil sur lui-même et pour lui seul, qui vise à améliorer sa performance collective.

Il est recommandé de procéder à une auto-évaluation du Conseil dans toutes les entreprises dès que celui-ci ou un comité équivalent existe, qu'il s'agisse d'une PME, d'une ETI ou d'une start-up.

Il sera ainsi fait une photo à un moment donné de la situation perçue par les administrateurs, permettant la mise en place d'axes d'amélioration (ex. nature des sujets traités, prise en compte des risques, qualité de la documentation préalable, temps d'échange nécessaire, meilleure écoute de certains, composition du Conseil...).

# 2 Bénéfices d'une auto-évaluation

Menée avec la participation de tous ses membres, l'auto-évaluation du Conseil constitue un puissant facteur d'amélioration de la gouvernance et une source de progrès, en même temps qu'elle renforce les relations entre membres et leur capacité à travailler en équipe.

Ses bénéfices sont nombreux :

- a) **Amélioration du fonctionnement** : c'est l'objet même de l'auto-évaluation qui traite l'ensemble de ses aspects, organisationnels, humains, relationnels, et qui permet la circulation de l'information. Le processus a pour finalité d'accroître la performance de l'entreprise par l'efficacité de la gouvernance.
- b) **Manifestation de professionnalisme et d'exemplarité** : la seule existence d'un processus d'auto-évaluation est un signal positif et rassurant sur la gouvernance, à destination des différentes parties prenantes : actionnaires, partenaires financiers et industriels, organismes publics et collectivités locales, dirigeants et collaborateurs.
- c) **Implication de tous et amélioration de la cohésion** : l'auto-évaluation permet individuellement et collectivement de réfléchir au rôle et à la contribution de chacun, et libère la parole. Elle est l'occasion d'accroître, au bénéfice du Conseil, l'apport des savoir-faire individuels et des expériences de ses membres. Favorisant la prise de conscience des compétences de chacun, elle permet le

développement de processus de travail collectifs.

- d) **Amélioration de la collaboration avec le management** et réflexion constructive sur le partage des pouvoirs.
- e) **Traitement des conflits et prévention des crises** : il est difficile d'aborder ces sujets en séance. L'auto-évaluation permet de traiter les dysfonctionnements dans un cadre non polémique et d'y remédier sans avoir à mettre en place des procédures spécifiques. Ce point prend toute son importance quand l'actionnariat est hétérogène.
- f) **Contrôle de la conformité** : le processus d'auto-évaluation s'assure de la conformité avec les statuts et les bonnes pratiques. Il peut conduire à la rédaction d'un règlement intérieur, si celui-ci n'existe pas, décrivant les règles de fonctionnement de la gouvernance.
- g) **Adaptation aux évolutions de l'entreprise et de son environnement** : l'auto-évaluation démontre que la gouvernance ne se contente pas de tenir compte des évolutions de la réglementation. Choisie sans être imposée par la loi, elle anticipe les évolutions et joue un rôle majeur dans la performance économique et sociale de l'entreprise, à destination des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes.
- h) **Renforcement du sentiment de responsabilité collective** des administrateurs vis-à-vis de la pérennité de l'entreprise.

## Exemple : Importance de la documentation préalable

Le Conseil de la filiale nationale de cette ETI française, présente dans une quinzaine de pays, est présidé par le PDG du groupe. Les ordres du jour sont très longs, toujours semblables et communiqués à la dernière minute, sans documentation préalable. Le conseil d'administration compte plusieurs administrateurs indépendants et deux censeurs, représentant les fonds présents au capital.

Les discussions sont désordonnées, les administrateurs réagissent avec impulsivité aux présentations faites par les managers invités. Celles-ci, longues et détaillées, reprennent souvent des supports préparés pour des comités opérationnels. Résultat : le Conseil est peu dynamique et a peu d'interaction positive avec le management.

Le président du groupe demande à un administrateur indépendant expérimenté de réfléchir à une dynamisation du Conseil, d'autant plus importante que la rentabilité de la filiale France va en déclinant. La préconisation faite avec le DG France est la suivante : monter un tableau de bord du Conseil glissant sur 12 mois, avec chaque fois deux sujets de fond, pour lesquels une présentation synthétique sera envoyée une semaine à l'avance à ses membres.

Après la mise en place de cette préconisation, les administrateurs ont pu mieux appréhender la situation de la filiale française et les difficultés rencontrées par le management sur ce marché mature. La qualité des débats s'est améliorée, la direction générale France a pu recueillir des recommandations utiles, le climat des débats est devenu serein, et le management a repris confiance dans la valeur ajoutée du Conseil. Les résultats de la France sont en amélioration.

<sup>1</sup> La notion d'intérêt social est la traduction de la conception de la société comme personnalité morale, poursuivant ses fins propres, pour assurer sa continuité et sa prospérité, dans l'intérêt général commun de l'ensemble des parties prenantes, qui prévaut sur l'intérêt particulier des associés.

# 3 Quand procéder à une auto-évaluation ?

## A - Le moment opportun

Quand ? La question paraît incongrue tant la réponse semble s'imposer : toutes les occasions sont bonnes puisque l'auto-évaluation du Conseil procède d'une démarche de progrès. Et pourtant, dans certaines situations, celle-ci peut ne pas avoir lieu parce que les administrateurs soit n'y sont pas sensibilisés, soit la jugent impossible sans préalable.

La première situation est la plus simple. La présentation des bénéfices de l'auto-évaluation suffit pour convaincre dans la majorité des cas. Dès que les administrateurs ont pris conscience de l'utilité de la démarche, celle-ci s'impose naturellement et est rapidement mise en œuvre.

La seconde situation est plus complexe car elle recouvre une grande variété de contextes. Bien que la démarche soit jugée utile pour faire progresser la gouvernance dans l'intérêt de l'entreprise, le Conseil estime qu'elle ne peut intervenir qu'une fois un certain nombre de conditions réunies. Autrement dit, les avantages à attendre au moment de l'auto-évaluation sont inférieurs aux inconvénients envisagés.

Plusieurs raisons sont invoquées ou constatées pour expliquer ce paradoxe :

- souci de ne pas envenimer des relations tendues ou conflictuelles au sein du Conseil, par une démarche de questionnement qui pourrait paraître trop subjective ;
- refus d'un ou plusieurs membres, de se prêter à un exercice d'évaluation où ils craignent d'être jugés moins performants que les autres ;
- fonctionnement routinier sans véritable débat ni échange, privilégiant le caractère formel des séances.

Dans tous les cas, on se trouve face à un dysfonctionnement des organes de gouvernance. Le Conseil se réfugie dans l'im-

plicité, voire le non-dit. La question n'est plus « Quand ? », mais « Pourquoi ? ».

Le moment sera toujours considéré comme inopportun tant que les causes de ce dysfonctionnement perdurent. L'auto-évaluation ne devient possible qu'une fois ces difficultés résolues ou, du moins, atténuées. Cela peut nécessiter un changement dans ses méthodes de travail ou un renouvellement de sa composition. Le constat d'un tel blocage doit impérativement conduire les administrateurs à évoquer la question en séance, et les administrateurs indépendants sont bien placés pour dénouer cette situation.

## B - Un processus inscrit dans la durée

L'auto-évaluation peut prendre des formes diverses en fonction de la nature et de la taille de la société, de sa forme juridique et des obligations réglementaires. Elle n'en demeure pas moins un processus qui s'inscrit dans la durée pour mesurer les progrès accomplis et fixer les prochaines étapes.

Outil d'amélioration continue, elle a vocation à revenir périodiquement à l'ordre du jour une fois par an pendant plusieurs exercices. Ce sujet peut apparaître dans les travaux du Conseil à différents moments :

- en début d'année lors de la séance consacrée à l'arrêté des comptes ;
- après l'assemblée générale, pour bénéficier d'une période a priori plus calme ;
- en fin d'année, pour préparer l'évolution du Conseil et présenter de nouveaux administrateurs en Assemblée Générale.

Quelle que soit la date, c'est la périodicité qui garantit la mise en mouvement par la comparaison d'une étape à l'autre et la mesure du chemin parcouru.

### Exemple : Acquisition à l'étranger

Lors d'un conseil d'administration assez formel d'une entreprise familiale, le dirigeant actionnaire attend la fin de la séance pour annoncer l'acquisition en cours d'une société étrangère, opérant dans un domaine d'activités différent. Les deux administrateurs indépendants (les autres administrateurs étant salariés de la société) font observer que cette pratique est regrettable et qu'il convient de revoir le mode de travail du Conseil.

Le dirigeant accepte que le premier point à l'ordre du jour de la séance suivante soit l'évaluation des travaux du Conseil. Au cours de la discussion ainsi engagée, les points prioritaires à corriger ont été l'absence de documents préparatoires et l'habitude de ne pas évoquer les problèmes qui fâchent.

Six mois plus tard, les membres du Conseil ont reçu avant la séance un dossier assez complet sur un projet de nouvelle acquisition. Ceci leur a permis de faire des observations constructives, en particulier sur le montage du financement et la nomination du futur dirigeant. Cette deuxième acquisition a été très profitable pour la société alors que la première avait été catastrophique.

# 4 Comment procéder à une auto-évaluation ?

Cette démarche peut prendre des formes diverses en fonction de la nature et de la taille de la société, de sa forme juridique, des obligations réglementaires. Les points essentiels sont :

- que le collectif formé par les membres du Conseil décide d'entamer une démarche de progrès, génératrice de valeur, même si les moyens sont limités et les outils légers ;
- que ce processus s'inscrive dans la durée pour mesurer les progrès accomplis et les prochaines étapes à franchir.

## A - Démarche simplifiée

L'auto-évaluation peut, dans un premier temps, être tout simplement un point à l'ordre du jour lors d'une des réunions du conseil d'administration. À l'occasion d'un tour de table, chaque administrateur exprime ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré. Une synthèse est effectuée, avec un engagement collectif du Conseil sur un certain nombre de points de progrès. Cette discussion fait l'objet d'une synthèse écrite, hors procès-verbal, à laquelle les administrateurs se référeront lors de leur prochain point annuel, pour mesurer les progrès accomplis.

Pour favoriser la prise de parole, on peut désigner comme animateur neutre du processus un administrateur indépendant bien au fait de la méthodologie.

## B - Processus construit

Un processus plus structuré est opportun, soit parce que les membres du Conseil y sont disposés, soit pour renforcer la gouvernance après une ou deux années de démarche simplifiée. Ceci fournira une analyse plus en profondeur.

### Principales étapes d'une auto-évaluation

1. Lancer la démarche en Conseil en fixant l'objectif, le dispositif et le calendrier ;
2. Etablir une trame d'entretien, en fonction du contexte et la faire valider par le porteur du projet ou le président ;
3. Envoyer la trame d'entretien aux participants à l'évaluation, préalablement aux entretiens ;
4. Tenir des entretiens individuels avec chaque participant et renseigner ensemble le questionnaire ;
5. Laisser une place aux suggestions et contributions non prévues ;
6. Etablir une synthèse en conservant l'anonymat des réponses et émettre des recommandations ;
7. Etablir un projet de feuille de route avec le porteur de projet ;
8. Restituer les conclusions en séance et valider une feuille de route ;
9. Définir les modalités de suivi de la feuille de route avec un garant et une échéance pour faire un bilan, souvent un an plus tard.

La démarche implique tous les membres du conseil d'administration, et peut être élargie à d'autres participants réguliers. Elle repose sur une liste de sujets qui est validée au préalable en séance, afin d'aborder les sujets pertinents, indépendamment

## 1. Le pilote

Il convient de confier la responsabilité du processus à un administrateur, qui le mènera à bien par lui-même, ou le délèguera à un expert extérieur qualifié avec l'accord du Conseil.

Il est préférable que cette responsabilité ne soit pas confiée au président, plus encore s'il est le PDG de la société, afin d'éviter un silence de respect ou de crainte qui induit un biais méthodologique, mettant en cause la qualité de la démarche.

Ce pilote peut être l'administrateur référent, le président du comité des nominations ou du comité de gouvernance, s'il en existe un. Le choix d'un administrateur indépendant fiable et respecté par tous est la solution la plus opportune.

Dans le cas du recours à un consultant extérieur, celui-ci doit être sélectionné de manière suffisamment transparente pour qu'aucun doute ne soit permis sur sa neutralité et sa déontologie. Il sera choisi par le comité des nominations s'il existe.

## 2. Les étapes

La démarche d'auto-évaluation est explicitée et engagée au cours d'une même séance, au cours de laquelle sont définis la méthodologie et un calendrier assez resserré, la nature des restitutions et la date du retour des travaux. Cette auto-évaluation doit être menée sur une durée d'un à trois mois maximum.

# 5 Quelques conseils pratiques

Cette liste peut être transformée en un questionnaire. Ce questionnaire soit est administré par Internet, soit fait l'objet d'entretiens, par téléphone ou en face à face. Les entretiens permettent un retour plus qualitatif et plus riche, mais nécessitent un investissement plus important de la part des parties prenantes.

Le questionnaire retenu s'inspire notamment des codes de gouvernance pertinents pour l'entreprise : AFEP MEDEF pour les grandes entreprises cotées, MiddleNext pour les ETI cotées... À noter que les prestataires externes disposent souvent de leurs propres grilles.

## 12 questions de base pour une auto-évaluation

1. Les sujets à l'ordre du jour reflètent-ils bien les enjeux qui relèvent du Conseil ?
2. La stratégie de l'entreprise est-elle partagée et suivie par le Conseil ?
3. Les risques de l'entreprise sont-ils bien identifiés et revus ?
4. Les sujets de capital humain, sont-ils régulièrement abordés ?
5. Le Conseil est-il suffisamment impliqué sur les opérations structurantes pour l'avenir de l'entreprise ?
6. Revoit-il régulièrement la gestion de la trésorerie de l'entreprise et sa stratégie de financement ?
7. La qualité de la documentation préalable est-elle suffisante ?
8. Des comités ou des groupes de travail méritent-ils d'être créés pour préparer et alléger les séances ?
9. Les points de vue échangés sont-ils suffisamment divers et constructifs pour traiter les questions sur le fond ?
10. La prise de décision suit-elle un processus structuré, débouchant sur des plans d'actions articulés ?
11. La composition du Conseil est-elle optimale pour aborder les enjeux économiques, techniques et humains à venir ?
12. Les parties prenantes font-elles l'objet d'une attention suffisante dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise ?

La qualité de l'animation du Conseil et des différents comités, celle de l'interface entre le Conseil, les comités et la direction générale doivent être abordées sans porter de jugement individuel. En effet, il s'agit de composantes essentielles de la gouvernance.

La restitution se fait en séance et se conclut sur des axes de pro-

grès, des modalités et un calendrier de suivi. Un an après le démarrage de la démarche, le sujet est réinscrit à l'ordre du jour.

Notons que dans les sociétés cotées faisant référence à un code de gouvernance, l'auto-évaluation est généralement conduite de manière approfondie tous les trois ans, avec une revue annuelle des progrès.

Il est essentiel pour une PME et ou ETI de respecter la simplicité de la démarche. Il faut donc veiller attentivement à ne pas vouloir d'emblée imposer un processus trop lourd. De même, vouloir traiter tous les sujets de manière exhaustive sans s'adapter au contexte et sans établir de priorités risque de conduire à une démarche fastidieuse.

En fonction de la taille et de la complexité de l'organisation de la société, le Conseil s'interroge sur :

- l'évaluation des instances de gouvernance des filiales, en particulier étrangères si elles existent ;
- le fonctionnement de comités ad hoc, ou l'opportunité de leur création ;
- l'égalité d'information entre les administrateurs.

La démarche d'auto-évaluation est l'occasion de s'assurer que les administrateurs, quelle que soit leur expérience, partagent la même compréhension de leur rôle et responsabilité.

Il est recommandé de laisser à chaque administrateur la

liberté de ne pas participer à tout ou partie de l'auto-évaluation s'il le souhaite, et de garantir l'anonymat des réponses.

Il peut être intéressant de faire évoluer la trame d'évaluation d'année en année en fonction de l'évolution des thématiques pour l'entreprise. Mais on perd alors la possibilité d'effectuer un suivi des sujets dans le temps. Il convient de s'interroger sur les avantages et inconvénients d'une telle évolution.

La convivialité et le lien entre les administrateurs sont essentiels pour constituer un Conseil efficace et solidaire dans ses décisions. En conséquence, l'auto-évaluation ne doit pas servir à normaliser les relations ni à les s'inscrire dans un carcan.

Il est important de bénéficier de moments de respiration au milieu ou en fin de séance, afin de développer la convivialité entre les membres, de partager ou d'expliquer les positions sans frustration et de ne pas laisser pourrir les dissensions.

## Exemple : Clarification du processus de décision

Lors d'une séance du Conseil d'une entreprise familiale ayant un dirigeant assez autoritaire, un débat feutré s'engage sur la rémunération de celui-ci et ne se conclut pas. Le compte rendu de la réunion est remis en fin de séance suivante et approuvé sans que les administrateurs aient le temps de le relire. Or ce compte rendu fait état d'une décision formelle sur cette question de la rémunération.

Seul l'administrateur indépendant membre du Conseil prend l'initiative d'écrire un mail au président, avec copie aux autres membres, pour rappeler l'ambiguïté de la discussion et s'étonner de la rédaction de ce compte rendu qu'il considère comme un passage en force. La réunion suivante débute sur ce point et, après une altercation polie mais vive, l'un des administrateurs suggère que désormais, pour améliorer les travaux du Conseil, l'ordre du jour précise systématiquement si un point est inscrit pour information, pour débat et avis, ou pour décision. Cette proposition consensuelle de classer les points de l'ordre du jour en trois catégories est approuvée et retranscrite au procès-verbal.

Après cet épisode, les réunions du Conseil ont été nettement plus constructives, les débats plus fructueux et les décisions plus explicites. Le président s'est aussi montré plus respectueux des décisions de son Conseil, ce qui a favorisé les conditions de travail de l'équipe de direction.

# 6 Restitution et suivi

Qu'il s'agisse d'une démarche légère ou d'un processus plus construit, il importe de consigner par écrit une synthèse qui comprend, d'une part, un retour sur les questionnaires ou les entretiens et, d'autre part, un plan de progrès.

Le procès-verbal mentionne qu'une restitution a été faite, que des recommandations ont été formulées et qu'un plan de progrès a été retenu, sans entrer dans le détail.

Les outils suivants ont fait leurs preuves pour restituer avec

pertinence les éléments clés d'une auto-évaluation :

- notation (1)
- grille de maturité (2)
- suivi des axes de progrès (3).

(1) Dans le cadre d'une notation, les résultats peuvent être représentés de manière synthétique sous forme d'un histogramme qui attribue une note à chaque critère, par exemple sur une échelle de 1 à 10. Un tel outil permet de visualiser les progrès accomplis d'une année sur l'autre.

Exemple d'histogramme de restitution

Critères :	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Suivi des comptes et de l'information financière .....	■	■	■	■	■	■	■	■		
Suivi de la gestion .....	■	■	■	■	■	■				
Suivi de la stratégie .....	■	■	■	■						
Suivi des opérations importantes ..	■	■	■	■						
Suivi des nominations et du capital humain .....	■	■	■	■						
Suivi de l'organisation .....	■	■	■							
Le calendrier .....	■	■	■	■	■	■	■			
Les ordres du jour .....	■	■	■	■						
L'information préalable .....	■									
Le déroulé .....	■	■	■							
Les débats .....	■	■	■	■	■	■	■			
Les conclusions .....	■	■	■	■	■	■	■			
Le PV .....	■	■	■	■	■	■	■	■		
Le suivi des décisions .....	■	■	■	■	■	■	■			
L'accès à l'information .....	■	■	■	■	■	■	■	■		
Le comté d'audit .....	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Le comité de nomination et rémunérations .....	■	■	■	■	■	■				
Composition du Conseil .....	■	■	■	■	■	■	■			
Déontologie .....	■	■	■	■	■	■	■	■		
Assiduité .....	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Rémunération des dirigeants .....	■	■	■	■	■					
Reconnaissance des administrateurs .....	■	■	■	■	■					

(2) D'une année à l'autre, une même note peut cependant être interprétée différemment selon la sensibilité du moment et les évaluateurs. Pour limiter le caractère subjectif des notes, il est possible de recourir à une grille de maturité qui définit chaque niveau susceptible d'être atteint, de manière objective. Le nombre de niveaux est limité à 4 ou 5. Comme cet outil plus élaboré est souvent

un outil propriétaire de consultant, son usage est plus limité.

(3) Enfin les préconisations peuvent être regroupées et présentées dans un simple tableau de suivi qui précise pour chaque axe retenu les actions prévues et prévoit de renseigner les résultats atteints.

Suivi des axes de progrès		
Points d'amélioration	Actions entreprises	Evaluation des progrès
<b>Importance d'un temps d'échange suffisant durant la séance</b>	- Ajouter une séance par an ; - Mettre en place des réunions informelles ; - Respecter le temps consacré à chaque sujet.	Nouvelle évaluation au bout d'un an.
<b>Faible compréhension par certains administrateurs de leur rôle et de leur périmètre</b>	- Prodiguer une formation /information aux membres.	Moindre ingérence dans l'opérationnel.
<b>Rémunération des travaux faits par les administrateurs hors Conseil</b>	- Aborder le sujet en comité des rémunérations.	Proposition soumise au président.
<b>Débat sur un sujet important sans décision claire</b>	- Dans les agendas et les comptes rendus, distinguer les points pour information, pour consultation, et pour décision.	Formalisation du processus décisionnel ; Meilleure qualité de décision.
<b>Manque d'une compétence au sein du Conseil</b>	- Rechercher un nouvel administrateur et en définir le profil.	Arrivée d'un administrateur indépendant.

L'auto-évaluation amène le Conseil à réfléchir sur l'évolution de sa composition, en fonction de l'évolution de l'entreprise, de sa stratégie, de ses performances et de ses risques. L'évaluation peut conduire à décider d'intégrer un administrateur ayant une expérience pertinente spécifique.

L'administrateur en charge du processus d'auto-évaluation veillera particulièrement au respect du calendrier et au fait que la démarche aboutisse. Il s'assurera que le plan de progrès se déroule dans le temps et que la démarche se pérennise.

Les différents comités y trouveront des axes d'amélioration, qui seront l'occasion de s'interroger sur l'opportunité de créer ou supprimer certains comités.

Le Conseil conviendra d'une période propice à la prochaine évaluation, en fixant le cas échéant une date précise, et l'administrateur en charge du processus rappellera le cas échéant ses pairs à leurs engagements.

Le Conseil verra s'il est souhaitable sur les bases de l'auto-évaluation de mettre en place son propre règlement intérieur ou de faire figurer l'auto-évaluation comme un élément constitutif de celui-ci.

L'existence d'une démarche d'auto-évaluation sera mentionnée dans le rapport du président et/ou dans le rapport annuel ou document de référence.

## Conclusion

L'auto-évaluation est un outil puissant au service de l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise. Elle contribue à s'assurer que tous les sujets relevant de la compétence du Conseil sont traités de façon efficace et collégiale, en créant de la valeur pour les actionnaires.

Elle lui permet de dépasser son rôle statutaire d'orientation et de surveillance. Elle l'aide à devenir, ou à rester, un lieu de débats et d'échanges constructifs qui viennent enrichir la réflexion et améliorer la qualité des décisions collectives, au service de l'intérêt social.

Les entreprises l'ont bien compris puisque l'évaluation du Conseil se généralise et constitue déjà une pratique courante

pour 94 % des entreprises du SBF 120 et 60 % des entreprises moyennes cotées (source Ernst & Young 2013), l'auto-évaluation constituant la pratique majoritaire.

Son statut, son rôle spécifique et son expérience permettent à l'administrateur indépendant de jouer un rôle moteur dans le développement de ces démarches, en particulier de celle de l'auto-évaluation.

Nul doute que celle-ci, par la simplicité de sa mise en œuvre et la richesse de ses résultats, se généralisera dans les années qui viennent à l'ensemble des entreprises. Puisse le présent document y contribuer.

### **Exemple : Un cas de gouvernance familiale**

*Une nouvelle fois, la séance du Conseil de cette entreprise familiale a tourné en débats stériles entre frères et sœurs. Leur mère qui y siège encore, n'arrive plus à pacifier les relations entre ses enfants sexagénaires aux tempéraments opposés.*

*Voici plus d'un an que l'ainé a passé la direction opérationnelle de l'entreprise à un manager extérieur à la famille. Pour contrôler et soutenir ce dirigeant, le Conseil doit maintenant jouer pleinement son rôle. Aussi ont-ils fait appel à une administratrice indépendante chevronnée, dont les valeurs leur ont paru en ligne avec les leurs.*

*Isolée, cette administratrice prend l'initiative à la fin d'une séance particulièrement frustrante de proposer une démarche collective de progrès par une auto-évaluation. Leur mère l'appuie immédiatement et tout le monde s'y rallie, à condition qu'elle la pilote.*

*Les entretiens individuels révèlent une préoccupation commune : comment transférer l'entreprise à la génération suivante, en donnant des perspectives à ses propres enfants qui pourraient la diriger ? Les arrière-pensées prêtées à chacun freinent la nécessaire transformation de l'entreprise.*

*La solution retenue a consisté à modifier la composition du Conseil, en faisant entrer la génération des trentenaires, d'abord comme censeurs puis comme administrateurs. Un administrateur indépendant supplémentaire est appelé pour succéder à leur mère et grand-mère.*

*Cette ouverture est perçue comme un signe de confiance par la nouvelle génération qui s'investit. Leur présence oblige leurs parents à une plus grande tenue et oriente les travaux du Conseil vers l'avenir dont ils seront les porteurs.*

*Le dirigeant opérationnel et tout le personnel respirent.*

## Annexes et bibliographie

- Code AFEP MEDEF de Juin 2013.
- Code MiddleNext de Juin 2009.
- Cahier APIA n°16 « Challenger la stratégie »
- Cahier APIA n°18 « Le rôle d'un administrateur indépendant dans un processus d'externalisation ».
- Cahier APIA n°20 « L'administrateur indépendant et la RSE dans les PME et ETI ».
- Cahier IFA : « L'évaluation du conseil, une démarche de progrès » - [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)

## Ont participé à l'élaboration de ce Cahier APIA

### **APIA**

31bis-33 rue Daru - 75008 Paris  
Tél. 01 42 27 05 91  
Site : [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)  
Contact : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises de taille moyenne, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches de l'entreprise.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

### **PROMONTOIRES**

212 boulevard Bineau - 92200 Neuilly sur Seine  
Tél. 01 46 37 69 48  
Site : [www.promontoires.com](http://www.promontoires.com)  
Contact : Catherine DUNAND, Présidente - [contact@promontoires.com](mailto:contact@promontoires.com)

Depuis 2009, PROMONTOIRES apporte son soutien aux dirigeants de PME et ETI en croissance, par les trois leviers majeurs que sont la stratégie, la gouvernance et les relations dirigeants / actionnaires.

À ce titre, PROMONTOIRES a développé une expertise en matière de gouvernance des PME et ETI, qu'elles soient familiales, cotées ou animées par des fonds, et notamment en termes d'évaluation et de démarches de progrès des instances de gouvernance. PROMONTOIRES met également régulièrement cette expertise au service de fonds d'investissement.

Nous intervenons indifféremment en langue française ou anglaise.

### **EUROSEARCH & ASSOCIÉS**

152 avenue de Malakoff - 75116 Paris  
Tél. 01 47 03 15 75  
Site : [www.eurosearch-associes.com](http://www.eurosearch-associes.com)  
Contact : Géraud Fontanié, Associé - [fontanie@eci-eurosearchassocies.com](mailto:fontanie@eci-eurosearchassocies.com)

Depuis plus de 45 ans, EUROSEARCH & ASSOCIÉS s'est imposé comme l'un des acteurs majeurs du Conseil en Ressources de Management grâce à un partenariat fidèle et étroit avec ses clients (grands groupes, entreprises de taille intermédiaire, entreprises familiales, fonds d'investissements) souvent leaders sur leur marché.

Nous accompagnons les développements de nos clients en France, en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Asie, en Afrique. Nous nous appuyons sur un réseau international, ECI Group, que nous avons co-fondé et qui est présent en Europe, en Amérique et en Asie.

Fondée sur l'expérience, la spécialité et la proximité, notre offre différenciée de Conseil en Ressources de Management propose des solutions sur mesure pour les actionnaires, les présidents et les dirigeants.



## Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners.
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch & Associés, avec la participation de BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de Seralia et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance.
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°10** : « Vous avez dit indépendant ? ». En collaboration avec Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, avec la participation d'Edward Addey et Sigma Consulting.
- **Cahier APIA n°11** : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès ». En collaboration avec Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, avec la participation de BL Consultants, Concordances et MCG Managers.
- **Cahier APIA n°12** : « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants ». En collaboration avec Eurosearch & Associés.
- **Cahier APIA n°13** : « La logistique et l'Administrateur ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°14** : « Les délégations de pouvoirs ». En collaboration avec Lamy Lexel Avocats Associés, avec la participation de Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°15** : « Les procédures amiables ». En collaboration avec Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats et Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Association d'Avocats à la Cour.
- **Cahier APIA n°16** : « Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration ». En collaboration avec Averroès Développement et FL Partners.
- **Cahier APIA n°17** : « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°18** : « Le rôle de l'Administrateur Indépendant dans un processus d'externalisation ». En collaboration avec Mazars et avec la participation d'Yves Goetz, KPMG, Fromont Briens & Associés, Orfis Baker Tilly.
- **Cahier APIA n°19** : « Apport, dans une PME, d'un Administrateur issu d'une ETI ou d'un grand groupe ? »
- **Cahier APIA n°20** : « L'Administrateur Indépendant et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en PME-ETI ». En collaboration avec Eurosearch & Associés et KPMG
- **Livre bleu APIA** : « Pour une gouvernance d'entreprise choisie, la réponse d'APIA : l'Administrateur Indépendant »
- **Cahier APIA n°21** : « Indisponibilité du dirigeant actionnaire, les nouveaux outils pour s'y préparer ». En collaboration avec FIDAL et ROZÈS, FABRE & Associé, Notaires
- **Cahier APIA n°22** : « Développer ou transmettre avec un investisseur financier, Bonnes pratiques pour le dirigeant et l'administrateur ». En collaboration avec ARKEA Capital Investissement, Deloitte et TCR Capital.
- **APIA n°23** : « Le risque de sanctions pour le dirigeant et les administrateurs en cas de liquidation judiciaire ». En collaboration avec Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Fidelio et SIACI SAINT HONORE
- **APIA n°24** : « Comment ouvrir son Conseil à un Administrateur Indépendant ? ». En collaboration avec Eurosearch & Associés et Orfis Baker Tilly
- **APIA n°25** : « Inscrire l'innovation dans l'ADN de l'entreprise ». En collaboration avec ALMA® et DE GAULLE FLEURANCE & Associés
- **APIA n°26** : « Gouvernance et rupture numérique, Opportunité stratégique et risque majeurs : c'est un sujet de gouvernance ». En collaboration avec MAZARS.
- **APIA n°27** : « Le rôle de l'administrateur indépendant dans la gestion du risque ». En collaboration avec GROUPE SATEC, SIACI SAINT-HONORÉ ET LAMY Avocats Associés.
- **APIA n°28** : « Auto-évaluation des Conseils ». En collaboration avec PROMONTOIRES et EUROSEARCH & ASSOCIÉS.

Sur simple demande à : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)