

Aider les conseils d'administration à prospérer : l'évolution du rôle des professionnels de la gouvernance

Author: **Natasha Ouslis**

En ce dernier trimestre 2025, les conseils d'administration font la rétrospective d'une année bien remplie. Les incertitudes économiques, géopolitiques et celles liées aux marchés figurent parmi les principales préoccupations des conseils d'administration et des PDG, même si ce sont les domaines dans lesquels ils se sentent souvent le moins confiants¹.

Plus tôt cette année, nous avons indiqué que les conseils d'administration peuvent prendre cinq mesures pour renforcer cette confiance. Il s'agit notamment de se recentrer sur les valeurs, le modèle économique et la stratégie, d'explorer des scénarios, de rester attentifs pour saisir des occasions et de renforcer la capacité de leadership du conseil d'administration afin de bien gérer l'ambiguïté. Cependant, ces mesures ne sont pas des solutions simples. Elles impliquent des changements dans les priorités du conseil d'administration et l'introduction éventuelle de nouveaux processus, tels que des mesures plus rigoureuses de surveillance des talents et des risques.

Heureusement, les conseils d'administration n'ont pas à assumer seuls ces changements. Les professionnels de la gouvernance jouent un rôle essentiel et évolutif dans le soutien qu'ils leur apportent. Les professionnels de la gouvernance peuvent envisager d'intégrer les trois dimensions suivantes dans leur rôle :

1. **Bâtir la confiance pour agir en tant que conseiller auprès du conseil d'administration** : les professionnels de la gouvernance peuvent renforcer leur influence afin d'exploiter pleinement le potentiel de leur rôle. En construisant des relations plus solides avec le président du conseil d'administration et les administrateurs grâce à des entretiens individuels, ou en apportant des connaissances et de l'information privilégiée sur des sujets pertinents, les professionnels de la gouvernance peuvent élever leur rôle à celui de partenaire de réflexion et de conseiller de confiance.
2. **Favoriser l'efficacité des réunions** : les professionnels de la gouvernance peuvent avoir un impact unique sur l'efficacité du conseil d'administration. Ils peuvent soutenir le bon fonctionnement pendant les réunions de trois manières importantes :
 - a) **Les documents** : en partenariat avec la direction, ils élaborent des documents ciblés, clairs et concis, qui proposent des questions de réflexion aux administrateurs et qui établissent un lien avec les priorités stratégiques.
 - b) **L'environnement de la réunion** : ils veillent à ce que les conditions et le lieu de la réunion soient propices à la productivité et à ce que les besoins, le matériel, la connexion des appareils et le confort soient assurés afin que les administrateurs et la direction puissent se concentrer sur l'essentiel.
 - c) **Le suivi des mesures à prendre** : ils s'assurent que les prochaines étapes, les activités de suivi et les responsabilités sont clairement définies.
3. **Soutenir les compétences et le renouvellement du conseil d'administration** : l'équipe de gouvernance peut aider le conseil d'administration à adopter une approche prospective en matière de compétences. Elle peut anticiper les besoins du conseil d'administration pour les cinq à sept prochaines années en fonction de sa stratégie. Elle veille également à ce que le niveau de maturité requis pour les compétences clés soit pris en compte dans les plans de renouvellement et de formation des administrateurs. À cette fin, la matrice des compétences peut refléter le niveau d'expertise de chaque administrateur dans chaque compétence, en mettant en évidence les lacunes qui pourraient apparaître à l'approche de la fin du mandat et de la limite d'âge.
4. **Offrir de la formation continue adaptée aux administrateurs** : l'élaboration de programmes de formation permet de proposer un apprentissage ponctuel sur des questions stratégiques pertinentes pour les prochaines réunions du conseil d'administration. Les professionnels de la gouvernance peuvent se concerter proactivement avec la direction pour déterminer les priorités à venir et s'assurer que les administrateurs disposent des renseignements et du contexte nécessaires pour participer de manière éclairée aux discussions.

Les professionnels de la gouvernance ont un énorme potentiel pour agir en tant que conseillers de confiance, en guidant le conseil vers des pratiques à valeur ajoutée et en l'aidant à maintenir une perspective stratégique. Cependant, cela suppose qu'ils établissent un climat de confiance et exercent une influence dans les activités stratégiques, au-delà de la simple gestion des documents du conseil et de la rédaction des procès-verbaux. Les conseils d'administration qui s'appuient sur des professionnels de la gouvernance compétents peuvent disposer de plus de temps pour se concentrer sur leurs priorités et avoir davantage d'occasions d'améliorer leur performance afin que leur organisation puisse prospérer.

¹ Heidrick & Struggles CEO and Board Confidence Monitor, 2025.