

Arrêtons de
les appeler

« Évaluations du conseil
d'administration »

HUGESSEN
CONSULTING

Les évaluations du conseil d'administration ne sont pas des « examens » et ne devraient pas être perçues comme telles

La plupart des évaluations de conseils d'administration, dans leur conception actuelle, ne parviennent pas à saisir l'essence même de la compréhension du rendement du conseil d'administration et à identifier les possibilités d'amélioration. L'évaluation du conseil d'administration, comme toute autre évaluation, suscite souvent un sentiment d'inconfort et d'appréhension. Personne ne souhaite être évalué ou jugé. Une « évaluation » ne crée pas un environnement propice à la franchise et à la résolution de problèmes. En redéfinissant la terminologie et en orientant différemment l'évaluation des conseils d'administration, ces derniers pourront accroître la transparence, améliorer la rétroaction, créer un état d'esprit propice à l'apprentissage et, en fin de compte, améliorer les chances du conseil d'administration d'offrir une valeur ajoutée et d'être un atout stratégique.

Pour être efficaces, les évaluations du conseil d'administration ne doivent pas se limiter à un simple examen. Bien faites, elles devraient être une expérience qui a) sert d'analyse approfondie de la capacité du conseil d'administration à apporter une valeur ajoutée et b) génère un dialogue permettant de susciter des changements positifs dans la salle de réunion et au sein de l'organisation. Pour être réussie, l'évaluation du conseil d'administration doit être effectuée à des fins d'apprentissage, d'amélioration et de perfectionnement, et non pour satisfaire à des exigences de conformité ou de divulgation. Il y a quatre changements clés qui peuvent transformer une évaluation de conseil d'administration en une *expérience de perfectionnement pour le conseil d'administration*.





Adopter une orientation axée sur les résultats

Les évaluations des conseils d'administration ont longtemps reposé sur des listes de contrôle, évaluant des éléments tels que l'indépendance des administrateurs, la composition du conseil et le respect des politiques. Cependant, un conseil d'administration gagnerait à comprendre les résultats qu'il peut ou doit générer, c'est-à-dire sa capacité à contribuer à la réussite de l'organisation. Chaque stratégie organisationnelle est différente et, par conséquent, la contribution de chaque conseil d'administration est unique. Les modèles d'évaluation du conseil d'administration qui comportent des questions standard identiques chaque année ne permettent pas d'obtenir les conclusions et les solutions personnalisées dont le conseil a besoin pour comprendre la valeur unique de sa contribution. Bien qu'il existe des moyens limités pour évaluer la valeur ajoutée du conseil d'administration, l'un des meilleurs indices consiste à poser la question à l'équipe de direction de l'organisation. Les conseils d'administration courageux peuvent interroger la direction pour comprendre leur apport à l'organisation et une équipe de direction mature peut rapidement discerner si le conseil d'administration contribue aux résultats de l'entreprise ou s'il l'en détourne. Une approche axée sur les résultats encourage le conseil d'administration à revenir à sa raison d'être, à clarifier ce qu'il peut apporter, puis à affiner les activités et les contributions précises qui lui permettront d'être un actif générateur d'une valeur encore plus grande.

Exploiter le pouvoir de la collectivité

Tout comme les meilleures équipes sportives, les conseils d'administration performants prospèrent grâce à la collaboration, à l'exploitation des compétences diverses et à l'établissement de normes de communication claires. En favorisant un environnement où les membres se complètent, les conseils d'administration peuvent libérer un plus grand potentiel collectif. Les évaluations par les pairs sont une pratique de plus en plus courante et peuvent être extrêmement utiles pour aider les administrateurs à renforcer chacune des contributions. Toutefois, les compétences et les contributions individuelles ne sont qu'une partie de l'équation de l'équipe. Le plus important est de savoir comment ces administrateurs combinent les connaissances, les capacités et l'expérience de chacun pour former une équipe performante. Pour ce faire, il faut de la confiance, du leadership, de la courtoisie, une bonne communication et de la sécurité psychologique.

Plusieurs leviers peuvent favoriser ces conditions de réussite, qui vont de l'aménagement d'une salle de réunion à la manière dont les réunions sont présidées. Au même titre qu'un entraîneur, la capacité d'un président à créer ces conditions et à cibler l'attention de l'équipe ne doit pas être sous-estimée. En s'inspirant des caractéristiques des équipes performantes, les conseils d'administration peuvent relever les défis, saisir les occasions et cultiver une culture de la performance qui perdure, rendant sa contribution plus grande que la somme de leurs propres forces.



Vérifier l'alignement et l'orientation

Une expérience de développement du conseil d'administration est un point de contrôle intentionnel de l'alignement : alignement entre l'objectif, les résultats stratégiques, les rôles, la propriété, la structure et les processus. Les évaluations traditionnelles des conseils d'administration omettent souvent de revenir à la stratégie et à l'objectif du conseil d'administration; elles ont tendance à se concentrer uniquement sur la manière dont le conseil fonctionne. Souvent, les évaluations examinent le matériel, les comportements, la composition et les normes. Elles déterminent ainsi s'ils fonctionnent adéquatement, ce qui laisse la résolution des problèmes à une question d'opinion. Cependant, en comprenant clairement comment tous les éléments du conseil d'administration s'équilibrent en harmonie, le conseil d'administration peut aborder structurellement un problème d'efficacité et aller au-delà d'un simple changement de comportement ou de processus de la part des administrateurs.

Par exemple, le conseil d'administration d'une société cotée en bourse aura une multitude de processus et de responsabilités dont il devra rendre compte en vertu de la structure de propriété de l'organisation. En revanche, une société de capital d'investissement privé peut aspirer à rendre des comptes sur divers aspects, comme une entreprise cotée en bourse, mais n'a pas besoin d'être encombrée par d'autres processus. De même, un conseil d'administration d'une organisation ayant un objectif de désinvestissement à court terme aura une gestion de son temps et de ses priorités différente de celui d'une entreprise familiale ayant une aspiration multigénérationnelle. Puisqu'il n'existe pas de mandat unique pour les conseils d'administration, l'expérience de perfectionnement est l'occasion de vérifier les domaines d'intérêt, les conditions et les catalyseurs afin de maximiser son objectif. Une fois qu'un conseil d'administration a une perspective claire et unifiée sur ce qui lui permettra d'atteindre son objectif, il peut alors commencer à identifier les initiatives et les efforts qui entraîneront des changements significatifs conduisant à une contribution accrue.

Encourager le dialogue et la réflexion

Pour qu'une expérience de perfectionnement du conseil d'administration soit profitable, elle doit favoriser l'engagement envers le changement. Les conversations constructives sont essentielles aux expériences de perfectionnement des conseils d'administration. En créant un espace de dialogue ouvert et constructif, un conseil d'administration peut explorer ses forces, ses faiblesses et ses occasions. Bien qu'il soit généralement du ressort du comité de gouvernance de veiller à ce que les initiatives d'efficacité du conseil d'administration soient entreprises, il appartient à l'ensemble des membres de s'aligner sur les résultats associés à ces initiatives et de s'engager à les atteindre. L'engagement en faveur du changement nécessitera que les idées et les domaines d'amélioration soient acceptés par tous les administrateurs et que l'ensemble du conseil d'administration participe à une véritable réflexion.



Les évaluations du conseil d'administration représentent un investissement considérable de temps précieux pour le conseil. Lorsqu'elles font l'objet d'un compte rendu et d'une mise en œuvre efficace, elles peuvent avoir un effet multiplicateur sur toutes les autres activités du conseil d'administration.

Pour libérer le véritable potentiel des initiatives en faveur de l'efficacité des conseils d'administration, nous devons remettre en question les hypothèses de longue date. Bien que l'indépendance, la composition et le matériel soient des éléments fondamentaux de l'efficacité du conseil d'administration, ils ne font plus la différence dans la gouvernance moderne. Il existe une meilleure façon d'améliorer l'efficacité des conseils d'administration et il est possible de maximiser le temps qu'ils investissent dans leurs initiatives. Quel que soit le nom que vous leur donnez, en établissant des liens avec les résultats, en exploitant le pouvoir du collectif, en s'alignant sur le but et en créant un dialogue sur les objectifs d'amélioration, le conseil d'administration améliorera ses chances de faire de bons choix.

À propos de nos services en efficacité du Conseil

La pratique en efficacité du conseil d'Hugessen a pour mission d'aider les conseils d'administration à prendre de meilleures décisions pour les générations futures. Nous avons de l'expérience dans l'accompagnement des conseils lorsqu'ils réalisent leurs évaluations du conseil d'administration, en veillant à ce que toutes les voix soient entendues et que le processus d'évaluation conduise à des résultats concrets. Nous avons également de l'expérience dans l'accompagnement des conseils lorsqu'ils mettent en place des expériences de développement du conseil, en veillant à ce que toutes les voix soient entendues et que l'expérience débouche sur des résultats concrets.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur hugessen.com/fr



Ciara Wakita

Directrice Principale,
Hugessen Consulting Inc
cwakita@hugessen.com



Dr. Peter Stephenson

Associé, Hugessen Consulting Inc
pstephenson@hugessen.com

Afin de recevoir les prochains articles, [abonnez-vous ici.](#)

Hugessen Consulting est un cabinet de conseil indépendant qui vise à accompagner les conseils d'administration dans leur prise de décisions tout en tenant compte d'un environnement de plus en plus complexe et surveillé. Disposant de bureaux à Toronto, à Montréal et à Calgary, il a pour mission d'être le chef de file en matière d'assistance aux conseils d'administration publics et privés relativement à la rémunération des hauts dirigeants, à la mesure et à l'évaluation du rendement, à l'efficacité du conseil ainsi qu'à la gouvernance connexe.