

SWISS BOARD INSTITUTE

Enquête sur les compétences au sein des Conseils d'administration

Le 5 février dernier, la fondation [Swiss Board Institute](#) a tenu sa 4^e Journée du Conseil d'administration, en partenariat avec la CCIG, à l'IMD à Lausanne. La Journée a de nouveau rencontré un vif succès, réunissant près de 340 personnes autour de 16 orateurs de haut niveau. A cette occasion ont été présentés les résultats de l'enquête sur les compétences au sein des Conseils d'administration que le Swiss Board Institute a menée en 2014.



Vincent Tattini, avocat, Lalive, présente les résultats de l'enquête sur la gestion des compétences des administrateurs des sociétés non cotées.

En substance, sur les 280 administrateurs qui ont participé à l'enquête, 84.4% sont des hommes, d'une moyenne d'âge de 51 ans. 22.4% sont membres d'un seul Conseil, 19.2% de deux et 14.7% de trois. Les autres assurent plus de quatre mandats. 50% des administrateurs siègent dans des Conseils exclusivement composés d'hommes; 32% des Conseils comprennent un administrateur indépendant; 17.4% deux et 12.5% trois. S'agissant des compétences nécessaires au fonctionnement du Conseil, 37.9% des Conseils ne mèneraient aucune réflexion à cet égard, alors que 29.7% s'interrogent lors de nouveaux recrutements et que 29.7% mènent une réflexion à intervalles réguliers (de un à trois ans).

Selon les résultats, les administrateurs estiment que les Conseils sont dotés de compétences plutôt satisfaisantes en matière de gestion financière (5/6), de connaissance de l'industrie (4.9/6) et de stratégie (4.5/6). De manière surprenante, lorsqu'on demande de désigner les compétences qui seront les plus utiles dans les prochaines

années, la stratégie prend le premier rang (45.2% du premier choix). Viennent ensuite la connaissance de l'industrie (deuxième choix, 25.9%) et la gestion des risques (troisième choix, 27%). S'agissant de la dynamique du Conseil, 59.9% des administrateurs estiment qu'elle permet à tous les administrateurs d'exercer au mieux leurs compétences; 31.7% partagent cet avis concernant seulement certains administrateurs et, pour 8.4%, la dynamique de leur Conseil ne permettrait à aucun des membres du Conseil d'exercer leurs compétences à satisfaction. Les administrateurs soulignent le rôle primordial du président.

Invités à désigner les changements souhaitables dans la composition du Conseil, 51.2% des administrateurs appellent à plus de diversité (genre, expérience, compétences), 20.4% souhaitent une augmentation du nombre d'administrateurs indépendants, 10.5% proposent de diminuer le nombre d'administrateurs et enfin 10.5% appellent à un changement de présidence.

Compétences stratégiques ou juridiques? Choix cornélien

S'agissant du processus de recrutement, la composition de 36.1% des Conseils n'a pas été modifiée au cours des trois dernières années. Les compétences les plus recherchées lors des derniers recrutements étaient en premier lieu des compétences juridiques et de gouvernance (33.8%), des compétences financières (28.2%) et des compétences en marketing (25.4%). Ces résultats sont partiellement en contradiction avec les compétences que les administrateurs ont identifiées comme nécessaires dans les années à venir (stratégie). Dans la majorité des cas (42.9%), c'est le Conseil dans son ensemble qui conduit le processus de recrutement; alternativement, dans 36% des cas, le président seul. Dans 27.3% des cas, un cahier des charges est défini. Dans 21.4%, le processus est formalisé et dans 13.6%, les Conseils recourent à des externes. Ces résultats mettent en évidence un changement important dans le processus de recrutement et font montre d'une professionnalisation de la fonction d'administrateur.

S'agissant de la formation, 69.9% des administrateurs n'ont jamais été formés en début de mandat, à savoir introduits à l'entreprise et à ses spécificités. Lorsque c'est le cas, c'est la direction qui s'en charge, généralement lors d'une discussion (78%). En cours de mandat, 69.1% des administrateurs ne bénéficient d'aucun

programme de formation; 28.5% bénéficient de programmes de formation, mais sans budget ad hoc; seuls 2.4% des administrateurs bénéficient d'un programme de formation formalisé doté d'un budget topique.

Les administrateurs sont-ils équipés pour jouer leur rôle?

Sur la question de la formation des Conseils et des administrateurs à titre individuel, 41.7% des administrateurs estiment que les Conseils ont d'abord besoin de clarifications sur le rôle et les obligations de l'administrateur et sur les attentes dont il fait l'objet. Viennent ensuite les compétences stratégiques (38.5%), la connaissance de l'industrie (35.9%) et les compétences juridiques (25%). A titre individuel, les administrateurs ont d'abord soif de formations afférentes aux compétences stratégiques (20.5%), puis à la connaissance de l'industrie (17.9%).

Pour terminer, s'agissant de l'évaluation, 61.6% des Conseils se fixent des missions clés et 84.7% se fixent des objectifs pour servir ces missions clés. Ces missions tendent d'abord à augmenter l'utilité du Conseil et sa valeur (71.1%), ou encore à en améliorer le fonctionnement (30.1%). Seuls 9.6% des Conseils se fixeraient d'autres missions clés, en lien notamment avec la croissance et la pérennisation des activités de l'entreprise.

Dans 66.5% des cas, le Conseil n'a pas procédé à son évaluation formelle au cours des trois dernières années; dans 8.2% des cas, il ne l'a pas fait mais envisage de le faire. Lorsqu'une évaluation est effectuée, elle est d'abord le résultat d'une discussion plénière (53.7%). Dans 19.5% des cas, un externe conduit l'évaluation ou y prend part. Enfin, dans 65% des cas, elle est suivie de propositions d'actions. ■

Une 4^e édition riche en interventions

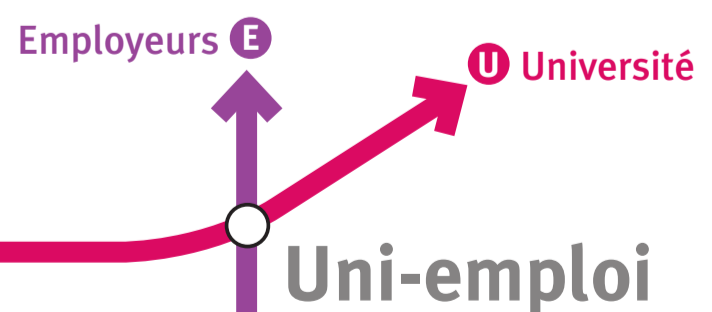
Les orateurs de cette Journée ont successivement exposé les nouveaux risques afférents à la circulation de l'information au sein des Conseils d'administration, mis en évidence les principaux enjeux liés au recrutement des administrateurs et synthétisé les nouveaux risques fiscaux que ces derniers encourent. Ils ont également relaté les premières expériences de la mise en œuvre de l'initiative Minder et donné leurs avis sur la valeur ajoutée des Conseils d'administration.

Un résumé de ces interventions sera prochainement disponible sur le site www.swissboardinstitute.ch. La prochaine édition aura lieu le 4 février 2016, save the date!

Votre partenaire de référence pour le recrutement de profils universitaires.

- Publications d'offres d'emploi
- FORUMS de recrutement
- Réseau d'Alumni

Unige.ch/emploi 022 379 77 08



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE