



Isade point

Institut suisse des administrateurs



Newsletter 30 | Juin 2017

EDITORIAL

Au milieu de la première décennie du 21^e siècle, quelques entrepreneurs / conseillers / administrateurs expérimentés (non, il n'y avait pas de dames) se sont fixés pour objectif de fonder une nouvelle association pour les administrateurs / -trices suisses de PME. Le groupe était surtout composé de représentants romands et le modèle était l'Institut Français des Administrateurs à Paris. Aucun des pères fondateurs ne voulant assumer la présidence, l'un des membres a pensé à l'auteur de cet éditorial, et c'est ainsi que je suis devenu le premier président de l'isade.

Dès le départ, l'objectif était d'établir l'isade en tant qu'institution dans toute la Suisse; c'est pourquoi, en plus du secrétariat général à Berne, un secrétariat romand a été mis en place à Paudex/Lausanne, tous deux dans les locaux du Centre Patronal. Depuis lors, ce dernier soutient très généreusement l'isade avec ses prestations très appréciées. La devise des fondateurs était la suivante: «Nous améliorons les compétences de nos administrateurs.»

Dix ans plus tard, l'auteur de cet éditorial est le seul membre restant du premier Comité. Le Comité actuel a été composé de manière très réfléchie: quatre hommes et trois femmes y siègent dorénavant. Ils mettent en commun les expériences faites dans des branches et professions les plus diverses ainsi que dans les différentes régions du pays. La collaboration est très collégiale et nous pouvons compter sur le soutien professionnel de la secrétaire générale (à Berne) et de la secrétaire romande (à Paudex/Lausanne). Je tiens à remercier ici cordialement mes collègues du Comité et les deux secrétaires pour leur collaboration efficace, constructive et amicale.

Nos manifestations ont débuté en automne 2007 et la première Newsletter point a paru en février 2008. Depuis lors, nous avons organisé chaque année près de 15 manifestations, qui sont généralement gratuites et sont proposées dans différentes villes de Suisse, de part et d'autre de la Sarine. Les finances de l'institut sont toujours intactes, notamment grâce au soutien généreux de nos partenaires actuels: le Centre Patronal, BDO et la Mobilière, à qui j'adresse également mes remerciements!

THÈMES

EDITORIAL
de Peter Kofmel

THÈME
Agilité au sein du CA
de Stephan Hostettler

AGENDA ISADE

CONTACT

isade – Institut suisse des administrateurs
Kapellenstrasse 14
Case postale, CH-3001 Berne
Secrétariat romand:
Case postale 1215
CH-1001 Lausanne
secretariat@isade.ch
www.isade.ch

Nous avons accordé un soin particulier à notre site internet : il fournit – notamment à nos membres dans le domaine protégé – une vue d’ensemble du monde des administrateurs et répond aux questions concernant les défis actuels et futurs.

La publication du Guide de l’administrateur en 2015, un travail d’équipe typique à l’isade, a été l’un des points forts de notre association. Pour le 10e anniversaire de l’institut, nous complétons ce guide par la brochure «10 outils CA».

Il s’agit maintenant pour moi de faire la place à de nouvelles idées, afin que les dix prochaines années soient également fructueuses. Les tâches sont nombreuses: renforcer le lobbying dans la Berne fédérale et les chefs-lieux cantonaux; formation de base des administrateurs de PME; élargir la base des membres (actuellement plus de 500); deuxième édition remaniée du guide, etc.

Je souhaite au nouveau président, à son Comité et à tout l’institut beaucoup de joie et de satisfaction dans leur travail visant à améliorer les compétences des administrateurs de PME. Et je remercie chacun pour la confiance témoignée à mon égard tout au long de ces années.

Peter Kofmel, administrateur indépendant et président isade

d’une société visent à accroître l’agilité de leur entreprise. Ils espèrent ainsi pouvoir anticiper à temps les plus petits changements de l’environnement commercial et les exploiter dans l’intérêt de l’entreprise.

L’agilité est la capacité des personnes et des organisations à capter de nouvelles informations, à les traiter et à y réagir le plus rapidement possible. Alors que jusqu’à maintenant, les économies d’échelle, les processus stables et fiables et les améliorations continues étaient considérés comme des critères de différenciation de nature concurrentielle de l’entreprise, l’agilité est devenue un attribut clé du succès et de la croissance à long terme dans ce contexte.

Comment rendre les organisations agiles?

Les membres du conseil d’administration doivent donc se demander comment aménager leur organisation de manière plus agile. De nombreux administrateurs pensent qu’une impulsion top-down du conseil d’administration peut accroître l’agilité. Il s’agit d’un leurre, car souvent, l’articulation entre les instructions données par le conseil d’administration et les options d’action et variantes pertinentes des collaborateurs est relativement faible. L’agilité d’une organisation ne s’accroît généralement pas par des décisions et instructions individuelles, mais par une combinaison des facteurs déterminants suivants:

THÈME

Agilité au sein du CA



Dans le contexte actuel de la globalisation, de l’individualisation et de la numérisation, les entreprises sont davantage exposées à une augmentation de la complexité, de l’incertitude et de l’ambiguïté dans leur secteur d’activité. Pour pouvoir réagir de la manière la plus rapide et optimale possible dans un environnement commercial, les conseils d’administration en tant qu’organes directeurs suprêmes

Talent	Conduite	Processus
<ul style="list-style-type: none"> Curiosité Volonté & capacité Ouverture d’esprit Résistance / résilience Creativité 	<ul style="list-style-type: none"> Délégation de la prise de décisions à un niveau approprié Hiérarchisation des problèmes Mise à disposition de l’environnement, d’instruments et de ressources Tolérance à l’erreur 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre limité de processus Procédure éprouvée en tant qu’information et non comme acquise Séparation entre la conduite et l’argent Met à disposition des lignes directrices et n’a pas le but d’un règlement

Organisations agiles
<ul style="list-style-type: none"> Capacité à gérer les fluctuations et à anticiper les tendances Décisions meilleures et plus rapides pour une adaptation plus rapide Culture qui encourage les initiatives et une prise de risque appropriée

Talent

Le talent individuel d’une personne «agile» se compose d’un mélange de qualités et de traits de caractère. La curiosité, la volonté d’apprendre et l’ouverture d’esprit en font notamment partie. A première vue, la tentation d’accroître l’agilité de l’organisation en engageant des individus «agiles» est grande. Même s’il ne fait aucun doute qu’il existe des différences individuelles en matière d’agilité cognitive, cela ne conduit pas forcément au résultat espéré, car les êtres humains sont des «êtres sociaux» qui détectent très rapidement les caractéristiques de la culture d’entreprise et de la conduite ainsi que les processus et les comportements qui en résultent, et s’adaptent en conséquence.

Conduite

Pour que des personnes agiles ne soient pas entravées dans leur développement, les organisations doivent disposer d'une conception commune de la conduite. Pour encourager l'agilité, cette conception doit être aménagée de manière à ce que le management ne considère pas la fourniture de solutions comme étant le but principal. Il s'agit plutôt de prioriser les problèmes et de veiller à ce que les collaborateurs disposent de l'environnement, des instruments et des ressources pour les résoudre. En parallèle, les collaborateurs doivent être soutenus dans le développement d'une saine capacité de jugement et avoir le droit de faire des erreurs. Car c'est en faisant des erreurs que l'on évolue et que l'on en retire des bénéfices. Dans un monde complexe et en rapide mutation, de vastes expériences et une capacité de jugement solide permettent de déléguer la prise de décision à l'échelon le plus bas possible. Cette délégation des responsabilités favorise la coopération au sein d'une organisation et accorde aux personnes agiles suffisamment de marge de manœuvre pour évoluer dans cet environnement.

Processus

En pratique, on observe souvent que l'on accorde trop peu d'importance à la signification des processus et à leurs conséquences. Comme ils constituent l'environnement opérationnel et ont une grande influence sur le comportement et la volonté de coopérer des collaborateurs, ils doivent être aménagés en conséquence. Une critique et un contrôle régulier de ces processus et de leurs effets sur l'organisation en font partie. Dans le contexte de l'excès grandissant d'informations, l'utilité et surtout les coûts et les avantages de chaque processus, respectivement son résultat, doivent être remis en question.

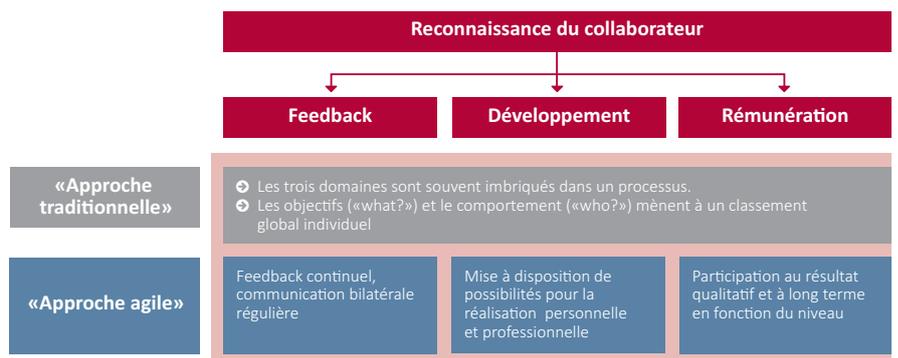
Influence du conseil d'administration sur l'agilité

En tant qu'organe directeur suprême, le conseil d'administration joue assurément un rôle décisif dans la formation et l'aménagement des trois éléments précités. Il est responsable de mettre en place et d'élaborer une direction ouverte aux nouvelles idées et n'ayant pas peur des défis. Une direction qui détecte à temps les nouvelles tendances et les aborde de manière systématique. Toute l'organisation sera alors empreinte de l'esprit d'ouverture et du courage dont fait preuve le conseil d'administration.

Le conseil d'administration est en outre responsable de veiller à ce que l'entreprise ait une conception commune

de la conduite, soutenant et favorisant l'agilité de l'organisation et des individus. Par son style de direction et son comportement, le conseil d'administration jette les fondements d'une organisation bien gérée. Il définit pour cela au niveau supérieur les valeurs et les principes du comportement et de la collaboration. Il doit en outre veiller à ce que le management dispose des instruments nécessaires pour conduire l'organisation en conséquence.

Les entretiens d'évaluation sont un exemple d'instrument de gestion pouvant contribuer à l'agilité ou à la rigidité. Les entretiens d'évaluation «traditionnels» dans le cadre desquels les performances des collaborateurs mènent souvent à un classement global individuel et sont liés à une composante variable de la rémunération ont plutôt tendance à limiter l'agilité. En d'autres termes, la performance annuelle d'un collaborateur peut être résumée dans le cadre de l'entretien de fin d'année en une «note» servant de base au versement du bonus. Dans ce cas, les trois éléments de reconnaissance feedback, développement et rémunération sont mélangés. Les entretiens d'évaluation dans lesquels le classement global individuel est lié à la rémunération sont souvent considérés comme moins «honnêtes», car ils sont dominés par des intérêts monétaires.



Un collaborateur a cependant besoin de reconnaissance différenciée. Si la rémunération ou le versement du bonus est dissocié des entretiens de feedback ou d'évaluation, ceux-ci seront ressentis comme étant plus favorables. Grâce à cette séparation entre conduite et argent, des thèmes extérieurs à l'activité quotidienne peuvent notamment être abordés. Des défis et des problèmes résultant du monde économique en rapide mutation peuvent ainsi être détectés à temps et résolus. En plus d'accroître la qualité des entretiens d'évaluation, le fait de dissocier la rémunération a également des effets positifs sur la coopération et la perception de la conduite au sein de l'organisation, et finalement sur la culture d'entreprise.

Finalement, le conseil d'administration a aussi de l'influence sur les processus, même en tant qu'organe directeur non opérationnel. Des demandes d'information très spécifiques venant du conseil d'administration n'apportent généralement pas de plus-value décisive, au contraire. Cela

peut avoir une influence négative sur la confiance et la volonté de coopérer. En tant qu'organe non opérationnel, le conseil d'administration contribue, avec sa responsabilité en matière d'information et sa compétence de décision, à aménager les processus dans une organisation. Chaque fois qu'il agit, il doit donc réfléchir aux processus et comportements qu'il déclenche dans l'organisation. Une demande d'information du conseil d'administration peut par exemple déclencher des processus globaux, mécaniques et rigides, restreignant l'agilité. Poser les bonnes questions au bon moment sans émettre de faux signaux représente l'un de ses défis majeurs.

Résumé

Pour anticiper les tendances et mieux y réagir, les administrateurs visent à accroître l'agilité de leur entreprise. Outre l'agilité individuelle des cadres, des collaborateurs et de la conception de la conduite, l'aménagement des processus contribue à l'agilité d'une organisation. Le besoin d'agilité ne peut donc pas être comblé uniquement par une recomposition des organes de direction. Le conseil d'administration doit reconsidérer systématiquement la conduite et les processus et – si nécessaire – les adapter. C'est ainsi qu'il façonne la culture et l'agilité d'une entreprise.

*Stephan Hostettler,
Managing Partner HCM Hostettler & Company
et membre du Comité isade*

IMPRESSUM & PARTENAIRES

Rédactrice responsable:

Stefanie Meier-Gubser, secrétaire générale isade

Layout: Silversign GmbH, Berne

Images: www.fotolia.de

Impression: Jost Druck AG, Hünibach

Édition: 500 Ex f

isade point paraît quatre fois par année

Information: www.isade.ch

Partenaires principaux:



Partenaire média:



AGENDA ISADE

21 juin 2017

Assemblée générale et exposé introductif

Séances de travail

Kongress + Kursaal Bern AG, Berne

21 août 2017

Rémunération et structure du CA dans les PME, BDO Étude 2017 des conseils d'administration

Werner Schiesser, CEO et délégué du Conseil d'administration de BDO

Dr. Heiko Bergmann, chef de projet, chargé de cours à l'Université de St-Gall / Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises

Au Premier, Zurich

14 septembre 2017

Conflits entre CA et CEO : sources et gestion

M. Patrick de Bruyne, ex-CEO de LEM et administrateur indépendant

M. Claude Durand, administrateur de SwissTech Watch Components SA

Mme Joëlle Bédât, responsable des Ressources Humaines au sein d'une PME genevoise et consultante en gouvernance d'entreprise et gestion du capital humain

Centre Patronal, Paudex

20 septembre 2017

Visite du Parlement et échange avec les parlementaires

Uniquement pour les membres isade

Palais fédéral Sud, Berne

Pour voir tout le calendrier et pour les inscriptions aux manifestations, visitez notre site internet www.isade.ch – Manifestations.