

### Composition du conseil d'administration

# Des compétences variées à la hauteur de la tâche

La composition d'un conseil d'administration doit éviter les logiques de représentation et viser la complémentarité des compétences. – Par Steeves Emmenegger

Signe de temps plus difficiles, d'enjeux plus cruciaux et d'environnements plus complexes, les conseils d'administration se professionnalisent et ceux du secteur hospitalier n'échappent pas à la règle. De nos jours, on plaisante de moins en moins avec cet organe chargé notamment de l'élaboration et de la validation de la vision et de la stratégie, du contrôle des risques ainsi que du bon fonctionnement de l'entreprise, privée ou publique. Du reste, les administrateurs de sociétés anonymes qui commettent des manquements dans la gestion, même par négligence, s'exposent à des poursuites judiciaires dont les conséquences peuvent être lourdes, le code des obligations instituant une responsabilité solidaire illimitée (art. 752 à 761 CO).

#### **Privilégier les compétences**

On recommande aux instances publiques qui nomment les membres de ces conseils d'éviter autant que faire se peut les logiques de représentation pour privilégier les compétences. Il est en effet préjudiciable de nommer des administrateurs qui pourraient défendre d'autres intérêts que ceux qu'ils sont sensés défendre ou de refaire au conseil d'administration les débats du Grand Conseil, ce qui est le risque majeur lorsque l'on nomme des représentants de partis politiques. Dans les entreprises publiques autant que privées, un conseil devrait rassembler des membres qui disposent des compétences utiles pour définir et réaliser la stratégie à déployer.

#### **Veiller à la complémentarité**

Il est également recommandé de veiller à la complémentarité des personnalités et des sexes, afin de créer une équipe aussi har-

monieuse que solidaire et performante. Soulignons également que les conseils pléthoriques sont rarement efficaces, car plus les membres sont nombreux, moins ils sont responsabilisés. Dans ces circonstances, c'est souvent un bureau qui se crée et qui dirige concrètement l'entité, le conseil devenant une chambre d'enregistrement. On estime habituellement qu'un conseil idéal se compose de 9 à 12 personnes.

#### **Expertise et savoir-être**

Ses membres doivent être capables de travailler ensemble à un horizon-temps assez lointain, de conseiller sans opérer, de challenger sans imposer, de contrôler tout en instaurant un climat de confiance et de cumuler un certain niveau d'expertise dans une fonction clé, tout en ayant une bonne connaissance générale de la gestion d'entreprise. Des expertises dites «métier» sont également indispensables, en particulier dans le secteur sensible de la santé. Les administrateurs doivent aussi savoir tisser des réseaux informels pour avoir une bonne connaissance des principaux acteurs et du fonctionnement réel de l'entreprise, afin de pouvoir s'affranchir du seul filtre pas toujours objectif du dirigeant de l'entreprise (éviter «l'effet sablier», c'est-à-dire un seul point de contact entre le conseil et le/la directeur/trice général/e).

#### **Présidence: un choix crucial**

Enfin, le choix du/de la président/e est également crucial. Il/elle doit être capable de créer un réel binôme avec le/la directeur/trice général/e, d'incarner une vision et des valeurs, de gérer le conseil avec convivialité et fermeté, d'être présent tout en restant à sa place. ■



**Steeves Emmenegger**, fondateur de emmenegger | compétences | conseils et de SCAN swiss competencies assessment network, Genève, Lausanne, Neuchâtel; [steeves@emmenegger-conseils.ch](mailto:steeves@emmenegger-conseils.ch)

## Ergänzende Profile

Die Verwaltungsräte professionalisieren sich: Die Wichtigkeit von Strategie, Vision sowie Risikomanagement und die gute Geschäftsführung ist auch in den Spitälern und Kliniken angekommen.

Sowohl in öffentlichen wie auch privaten Unternehmen sollte der Verwaltungsrat sich aus Mitgliedern zusammensetzen, die über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um eine Strategie zu definieren und umzusetzen. Im Zentrum müssen die Kompetenzen stehen und weniger das Prestige von Persönlichkeiten. Ebenso ist es nachteilig Personen in den Verwaltungsrat zu ernennen, die gegenläufige Interessen zum Unternehmen vertreten oder gar versuchen ihre politischen Interessen durchzusetzen.

Weiter ist es empfehlenswert, dass sich die Kompetenzen der einzelnen VR-Mitglieder ergänzen und es einen guten Geschlechtermix gibt. Der ideale Verwaltungsrat besteht aus 9 bis 12 Personen, Experten in ihrem Bereich mit einem guten Überblick, fähig über einen längeren Zeitraum zusammenzuarbeiten. Weiter sollte der Verwaltungsrat die Geschäftsleitung beraten, ein Vertrauensklima schaffen und die operative Führung herausfordern. Entscheidend ist auch die Wahl des Präsidenten bzw. Präsidentin: Dieser muss zusammen mit der Geschäftsleitung die gleichen Werte und die gleiche Vision vertreten und den Verwaltungsrat freundlich und bestimmt führen. ■