

LA BONNE GOUVERNANCE DE LA PRÉPARATION DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

*par Armand W. Grumberg, avocat associé, head of European M&A, et
François Barrière, avocat, French Counsel, professeur à l'université Lumière Lyon 2,
Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP*

Skadden



Armand W. Grumberg



François Barrière

Faire du temps des administrateurs un actif stratégique

Les réunions du conseil d'administration des sociétés sont des moments importants et demeurent l'un des principaux lieux d'exercice de la gouvernance de l'entreprise. Elles ne sont pas un simple passage obligé de la vie sociale mais constituent l'un des principaux lieux où s'exercent la supervision, le discernement stratégique et, dans les moments critiques, la capacité de l'entreprise à arbitrer dans l'intérêt social. Maximiser leur utilisation est clé, d'autant plus que les conseils d'administration ne se réunissent généralement qu'à intervalles relativement espacés. À l'heure où les entreprises évoluent dans un environnement marqué par la volatilité des marchés, l'accélération technologique, l'intensification du risque réglementaire et l'exposition réputationnelle, la qualité d'une réunion de

conseil ne se mesure plus à la densité de l'agenda, mais à la pertinence des sujets effectivement débattus. Certes, les échanges informels ou les interactions en dehors des séances contribuent utilement à la qualité de la relation entre les administrateurs, le président et la direction générale. Mais c'est bien au sein du conseil d'administration réuni que s'organisent, de manière ordonnée, la délibération, la supervision et, le cas échéant, la décision.

Le temps du conseil ne doit pas être absorbé par le reporting

La tentation demeure, dans de nombreuses organisations, de faire de la réunion du conseil le lieu de restitution d'informations déjà connues, ou à tout le moins déjà communicables sous forme écrite. Cette logique n'est plus

satisfaisante. Le conseil a davantage intérêt à consacrer son temps à analyser les défis et les opportunités pour la société : comprendre les inflexions de l'environnement, questionner les hypothèses de gestion, apprécier les risques structurants, analyser les choix de la direction générale et examiner les décisions significatives. Ce sont là des sujets sur lesquels le conseil peut apporter la plus grande valeur stratégique tout en exerçant une surveillance appropriée. Pour aider le conseil d'administration à optimiser ses réunions, le temps de celles-ci étant compté, il est souhaitable que les membres du conseil d'administration puissent prendre connaissance des documents qui y seront soumis à l'avance. Dans cette optique, la direction générale peut sans doute limiter ses présentations orales lors des réunions du conseil aux points essentiels et à la mise en contexte. Ainsi, une majorité du temps passé en réunion par le conseil pourra être consacrée à la discussion entre ses membres et la direction générale, permettant notamment de se concentrer sur les sujets stratégiques ou d'actualité pertinents pour l'entreprise et de discuter sur les faits nouveaux, les points de tension, les hypothèses structurantes, les décisions attendues et les options indispensables. Des informations opérationnelles rétrospectives ne s'avèrent pas nécessairement devoir être traitées lors des réunions du conseil d'administration, ce type d'informations pouvant, pour l'essentiel, être couvert par les documents de lecture préalable distribués au conseil à l'avance et ne devrait pas avoir vocation à consommer l'essentiel du temps de séance.

Une documentation préalable moins abondante mais mieux architecturée

La qualité du conseil se joue d'abord avant la réunion. Un dossier trop volumineux, insuffisamment hiérarchisé ou transmis trop tard produit un effet désormais bien connu : il dilue l'attention, affaiblit la préparation et, *in fine*, appauvrit le débat. La direction générale doit procéder à la sélection des informations transmises, afin d'éviter de noyer les administrateurs sous un volume trop important d'informations tout en ne restreignant pas de manière indue ce à quoi ils ont accès. Les administrateurs doivent pouvoir identifier rapidement ce qui appelle leur attention, ce qui relève du contexte, ce qui exige une décision et ce qui, au contraire, n'est communiqué qu'à titre d'information. Le cas échéant, les informations présentant un intérêt pour certains administrateurs ou s'avérant très techniques peuvent être mises en annexes. Un résumé fait par la direction générale des informations transmises aux administrateurs peut aussi permettre aux administrateurs de les intégrer plus aisément. Une documentation de qualité repose, à cet égard, sur quelques principes simples mais

exigeants : un corpus resserré, un résumé exécutif réellement utile, des messages clairement hiérarchisés, des annexes techniques reléguées à leur juste place, et une mise en évidence explicite des sujets sensibles. Mieux informer le conseil ne signifie pas lui transmettre sans filtre l'ensemble des matériaux disponibles ; cela signifie sélectionner, organiser et qualifier l'information. Sauf urgence ou risque de fuite et souci accru de confidentialité, les administrateurs gagnent à disposer de suffisamment de temps pour assimiler les informations fournies lors des séances du conseil d'administration, ce qui implique de les leur distribuer quelques jours à l'avance de la réunion lorsque cela est possible.

Un ordre du jour est un instrument de gouvernance

Sa première exigence est la clarté. L'ordre du jour des réunions du conseil d'administration doit être précis, afin de bien distinguer un point pour discussion d'une décision à prendre.

Sa seconde exigence est la cohérence dans le temps. Le conseil d'administration pourrait déterminer que certains sujets doivent figurer à l'ordre du jour de chaque réunion s'ils sont d'importance, ainsi que la fréquence d'autres thématiques récurrentes qui gagneraient à être abordées. C'est en fonction du secteur d'activité et des activités de l'entreprise que ceux-ci peuvent être déterminés, étant observé que la cybersécurité, les questions ESG, les risques géopolitiques, la conformité, l'intelligence artificielle, ou la chaîne d'approvisionnement, semblent devenir des sujets réguliers pour beaucoup de conseils d'administration et de leurs comités. Un conseil bien gouverné est un conseil qui sait, à l'avance, quels sujets doivent revenir, à quel rythme et sous quel angle.

La qualité du dialogue avec la direction générale

Quel que soit le secteur d'activité, en sus des informations fournies en amont, les observations du directeur général sont cruciales lors des réunions du conseil d'administration. Elles permettent de fournir une vue intérieure de l'entreprise, dont son niveau d'activité, son positionnement concurrentiel ou encore les défis auxquels elle est confrontée. Sa vision globale des performances et des opportunités de l'entreprise doit pouvoir être partagée avec les administrateurs, et ses analyses permettent de nourrir les discussions stratégiques du conseil d'administration.

La relation entre le conseil et la direction générale trouve ici son point d'équilibre. Le conseil n'a pas vocation à se substituer au management. Mais il ne remplit utilement sa mission que s'il dispose, au-delà des chiffres et des présentations, d'une vision suffisamment claire lui permettant de

mieux jauger des hypothèses et d'être en mesure d'apprécier la robustesse des choix proposés.

De l'information à la délibération : la vraie frontière entre un conseil formel et un conseil utile

La place laissée à la délibération ne doit pas être négligée. Certaines réunions de conseils d'administration voient l'information circuler mais le débat peine à y émerger. Or la valeur du conseil réside précisément dans sa capacité à débattre. Cela suppose d'accepter des échanges plus directs, parfois plus exigeants, avec la direction générale. Cela suppose aussi une présidence capable d'ordonner le débat, de distinguer l'essentiel de l'accessoire et de créer les conditions d'une discussion réelle.

Gouvernance de premier rang : une question de méthode autant que de substance

L'efficacité d'un conseil d'administration ne dépend pas uniquement de la qualité de ses membres ni de la solidité des règles qui lui sont applicables. Elle dépend aussi, très concrètement, de la méthode selon laquelle ses travaux sont préparés, structurés et conduits.

Préparer en amont, hiérarchiser l'information, calibrer les interventions, sanctuariser le temps de débat, distinguer clairement les sujets de décision des points de suivi : ces éléments relèvent en apparence de l'organisation. En

réalité, ils constituent l'une des expressions les plus tangibles d'une gouvernance mature.

Pour les directions juridiques et financières, le sujet est donc loin d'être purement administratif. La préparation du conseil est aujourd'hui un levier de performance institutionnelle. Elle conditionne non seulement la qualité des délibérations, mais aussi la capacité de l'entreprise à démontrer que ses organes ont travaillé conformément aux exigences d'une bonne gouvernance.

La qualité du conseil se lit dans l'usage de son temps

Au sein des grandes sociétés cotées, la véritable question n'est plus de savoir si le conseil d'administration est correctement réuni, mais s'il est utilisé à la hauteur de son rôle. Le conseil d'administration est l'un des rares lieux où l'entreprise peut, à intervalles réguliers, prendre du recul sur elle-même, confronter ses hypothèses et tester la résilience de ses choix. Encore faut-il que son temps soit optimisé. Un conseil d'administration bien préparé, bien informé et prenant le temps de débattre n'est pas seulement un marqueur de bonne gouvernance ; c'est un avantage compétitif discret, mais réel.

Ainsi, la temporalité dans la préparation des réunions du conseil d'administration est clé afin de maximiser la bonne gouvernance des sociétés !