GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET USAGES DE L'IA : FIXER LE CADRE, PRÉSERVER LES DÉBATS

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

Skadden



Armand W. Grumberg



François Barrière



Valentin Autret

L'intelligence artificielle (« IA ») s'installe progressivement dans le fonctionnement des conseils d'administration. Préparation des séances, synthèse de dossiers volumineux, identification de précédents dans les archives du groupe, résumé de notes techniques, génération de projets de procès-verbaux : les cas d'usage se multiplient et leur valeur ajoutée est réelle. Pour les sociétés, notamment cotées, l'enjeu est clair : améliorer l'efficacité du conseil, fluidifier la circulation de l'information et permettre aux administrateurs de concentrer leur attention sur les aspects stratégiques.

Utilisée avec discernement, l'IA peut en effet alléger la charge documentaire du conseil d'administration et améliorer la préparation des séances. Ces usages se développent alors même que leur encadrement demeure encore inégal[1]. Mal encadrée, elle peut aussi créer des traces excessives, fragiliser la confidentialité des débats, compliquer la gestion contentieuse et altérer la qualité même des délibérations. Pour les sociétés cotées, le sujet relève déjà de la gouvernance. L'Autorité des marchés financiers (« AMF ») a annoncé en ce sens que « *L'enjeu des sociétés cotées est de s'assurer que l'organisation et les*

[1] Deloitte Center for Board Effectiveness, « *Board Practices Quarterly: How boards are using AI today* », juillet 2026 relève, page 2, que près de la moitié des sociétés cotées interrogées n'ont pas encore formellement autorisé ou standardisé l'utilisation de l'IA ou de l'IA générative pour les activités du conseil.

compétences des instances dirigeantes permettent de prendre pleinement en considération ces risques dans leur prise de décision et la stratégie de l'entreprise. Un autre enjeu consiste également à s'assurer de l'adéquation des dispositifs de gestion des risques en place »[2]. L'AMF a d'ailleurs annoncé que son rapport 2026 sur le gouvernement d'entreprise comporterait une étude thématique consacrée notamment à la manière dont les conseils d'administration et de surveillance appréhendent les risques liés à l'IA.

La confidentialité des débats en question

Les réunions du conseil portent, par nature, sur des dossiers confidentiels : opérations stratégiques, allocation du capital, succession des dirigeants, contentieux significatifs, enquêtes internes, enjeux de conformité, risques réglementaires ou encore discussions relatives à des marchés sensibles. En droit français, cette confidentialité s'inscrit notamment à l'article L. 225-37 du Code de commerce, dans le prolongement de l'obligation de discrétion mise à la charge des administrateurs et de toute personne appelée à assister aux réunions du conseil à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le président du conseil. Dans ce contexte, la création automatique de transcriptions ou de projets de procès-verbaux très détaillés peut dans certains cas exposer inutilement la société et ses organes de gouvernance. Selon la nature de l'outil – outil d'entreprise cloisonné ou solution ouverte –, son environnement d'hébergement et l'architecture technique retenue, les incidences et les risques seront différents (risques de fuite des données ou d'utilisation de celles-ci par le prestataire par exemple).

Par ailleurs, tous les usages de l'IA au cours d'une réunion du conseil ne présentent pas les mêmes risques. Il convient notamment de distinguer l'enregistrement de la réunion, sa transcription, la génération d'un résumé et la rédaction assistée d'un projet de procès-verbal. Chacune de ces opérations conduit à traiter ou à créer des données de nature différente, dont les modalités de collecte, d'accès, de conservation et de suppression doivent être appréciées séparément.

L'enregistrement audio et la transcription, conservant l'intégralité des échanges ainsi que la voix des participants, constituent les usages les plus intrusifs. La voix fait partie des données à caractère personnel, au sens du Règlement Général sur la Protection des Données[3], lorsqu'elle se rapporte à une personne identifiable. La transcription, si elle permet, le cas échéant, de supprimer rapidement l'enregistrement audio, transforme également l'intégralité des propos tenus en un document écrit, aisément consultable, reproductible et transmissible. Elle est ainsi susceptible de contenir non seulement des données à caractère personnel, mais également, selon les sujets abordés, des catégories particulières de données, au sens du RGPD[4], ainsi que des informations confidentielles, privilégiées ou sensibles pour la société. Leurs utilisations suppose donc, premièrement, de déterminer en amont une finalité et une base juridique au traitement[5], deuxièmement, d'en informer les personnes concernées[6] et, troisièmement, de limiter l'enregistrement, la transcription, et la durée de conservation à ce qui est réellement nécessaire au regard de la finalité poursuivie et du principe de minimisation des données[7] ; doivent aussi notamment être prévues les personnes autorisées à accéder aux données ainsi que les mesures de sécurité applicables[8].

Pour chaque fonctionnalité, devraient notamment être déterminées la finalité poursuivie, les données strictement nécessaires à cette finalité, la base juridique du traitement lorsqu'il porte sur des données à caractère personnel, les personnes devant en être informées, les personnes autorisées à accéder aux données, leur durée de conservation, les conditions de leur suppression ainsi que les mesures de sécurité applicables.

La génération d'un résumé ou d'un projet de procès-verbal présente des risques différents. Elle ne conduit pas nécessairement à conserver l'intégralité des échanges, mais crée un nouveau document dont l'exactitude et la fidélité aux débats doivent être vérifiées. Outre les règles du

[2] Autorité des marchés financiers, « Comment la gouvernance des sociétés cotées tient-elle compte de l'intelligence artificielle, la cybersécurité et la géopolitique ? C'est ce sur quoi l'AMF décide de se pencher en 2026 dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise », 9 juin 2026.
[3] Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 (« RGPD »).
[4] L'article 9 du RGPD prévoit un régime particulier pour les traitements révélant notamment l'origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques, l'appartenance syndicale, ainsi que pour certaines données biométriques, les données de santé et celles concernant la vie sexuelle ou l'orientation sexuelle. Il existe une interdiction de principe du traitement des catégories particulières de données à caractère personnel, sous réserve des exceptions prévues au paragraphe 2 dudit article.
[5] RGPD, art. 5, § 1, b), et art. 6.
[6] RGPD, art. 13.
[7] RGPD, art. 5, § 1, c) et e).
[8] RGPD, art. 5, § 1, f), et art. 32.

RGPD relatives à la finalité, l'accès et la conservation de ce document, un contrôle humain apparaît ainsi indispensable avant toute utilisation ou diffusion, notamment afin de détecter d'éventuelles omissions, erreurs ou reformulations susceptibles d'altérer le sens des échanges.

Ces distinctions appellent donc une approche différenciée plutôt qu'une politique uniforme applicable à tout recours à l'IA lors des réunions du conseil.

Au-delà du risque juridique, un effet indirect existe : l'autocensure. Si les administrateurs savent que chaque mot – voire chaque soupir – prononcé est susceptible d'être capté et conservé, la qualité même du débat pourrait s'en trouver affectée. Or, la valeur d'un conseil d'administration repose précisément sur la liberté de parole de ses membres et sur leur capacité à formuler des positions franches, y compris dissidentes, suivies d'une transposition qui confirmera ces positions mais ne reprendra pas nécessairement mot à mot les propos tenus.

Un enjeu central : les contenus générés par l'IA mis à disposition dans le cadre des contentieux

Les contenus des projets de procès-verbaux préparés avec l'aide de l'IA peuvent être utilisés en cas de contentieux, notamment lors des procédures américaines de « *discovery* ». En cas de contentieux, les enregistrements, transcriptions, résumés ou brouillons produits avec l'aide d'un outil d'IA peuvent, selon les juridictions et les circonstances, être demandés ou produits en justice. Les données sources et les versions intermédiaires peuvent également devenir pertinentes au regard des droits de la défense et des exigences procédurales applicables.

Ce risque ne se limite pas aux procès-verbaux eux-mêmes. Il s'étend aux interactions entre administrateurs, dirigeants sociaux et outils d'IA. Les échanges avec un outil d'IA portant sur des sujets juridiques, stratégiques ou sensibles ne doivent pas être présumés couverts par une protection équivalente à celle qui pourrait s'attacher, selon les cas et les juridictions, à certaines communications protégées. En pratique, il est prudent de raisonner comme si ces échanges pouvaient, dans certaines circonstances, être demandés par une autorité ou versés à un débat contentieux.

Il serait imprudent de présumer que des documents générés, annotés ou enrichis via un outil d'IA bénéficieront automatiquement des protections susceptibles de s'attacher, dans certaines juridictions, à des travaux préparés en vue d'un contentieux ou à des échanges avec des conseils. La qualification dépendra des circonstances, des intervenants et du cadre juridique applicable. Pour un conseil d'administration, la prudence amène à considérer que tout document généré ou enrichi par l'IA pourrait potentiellement devoir être communiqué à une autorité, à un régulateur ou à une partie adverse.

Conservation des documents

S'ajoute à cela la problématique des obligations de conservation des documents. Lorsqu'un contentieux devient prévisible, l'entreprise peut être tenue de préserver l'ensemble des documents potentiellement pertinents selon les lois applicables. Cette exigence pourrait désormais s'étendre aux contenus préparés par l'IA : transcriptions, historiques d'échanges, synthèses, brouillons de procès-verbaux ou annotations produites par la plateforme utilisée.

Une politique de suppression automatique des données, tout à fait acceptable en temps normal, peut devenir selon le cas problématique si elle conduit à l'effacement d'éléments devant être conservés au titre d'une obligation légale, notamment américaine. Les sociétés doivent donc veiller à ce que leurs politiques de conservation couvrent explicitement les outils d'IA et l'ensemble des contenus qu'ils produisent.

Un cadre d'utilisation à poser sans tarder

Pour les administrateurs, le sujet n'appelle pas un rejet de principe de l'IA, mais un encadrement précis et documenté, sans doute par le règlement intérieur du conseil d'administration. Cela suppose, par exemple, de :

- **Définir le périmètre de la transcription**. Décider explicitement quelles réunions – ou quelles séquences de réunion – peuvent ou non faire l'objet d'un enregistrement ou d'une transcription automatique.
- **Restreindre ou exclure l'usage de l'IA pour les sujets les plus sensibles**. Les discussions comportant une dimension contentieuse, réglementaire ou transactionnelle devraient, sauf cas particulier, être exclues du champ des outils d'IA.
- **Instaurer une revue systématique**. L'outil peut altérer la qualité de la délibération et la traçabilité fidèle de la décision ; si l'IA venait à résumer les débats, une restitution inexacte, décontextualisée ou excessivement lissée des échanges par l'IA pourrait avoir lieu. Aucun contenu préparé par l'IA – résumé ou transcription d'une réunion du conseil notamment – ne devrait être diffusé, archivé ou conservé sans validation préalable par un responsable identifié.
- **Formaliser des règles de validation, de conservation et de suppression**. Ces règles doivent être cohérentes avec

les obligations de conservation dans le cadre d'un contentieux et les politiques de gestion des documents de la société.

■ **Régulièrement passer en revue les procédures en matière d'IA**. Cela suppose, par exemple, que le conseil d'administration vérifie quels usages de l'IA sont autorisés au niveau du conseil (et de ses comités), quelles catégories d'information peuvent être saisies dans un tel outil, le lieu et la durée d'hébergement des données, les personnes ayant accès à ces données, le cadre contractuel avec les fournisseurs d'outils d'IA – confidentialité, transfert à l'étranger des données, modalités de suppression des données, etc. –, l'utilisation de ces données pour entraîner l'IA, ou encore la conservation et la suppression des données en cause.

■ **Former les administrateurs et les personnes intervenant dans la préparation des travaux du conseil**. Un conseil ne peut superviser efficacement ce qu'il ne comprend pas. Sans exiger de chaque administrateur une expertise technique approfondie, un niveau suffisant de familiarité avec les capacités et limites de l'IA devient souhaitable voire nécessaire. Compte tenu de l'évolution rapide des technologies, cette montée en compétence ne saurait toutefois se limiter à une formation générale et ponctuelle et suppose une actualisation constante. Cette démarche s'inscrit dans un contexte réglementaire accordant une importance croissante à la maîtrise de l'IA. En ce sens l'article 4 de l'« *AI Act* » dispose, dans son paragraphe 1, que « *Les fournisseurs et les déployeurs de systèmes d'IA prennent des mesures pour favoriser le développement de la maîtrise de l'IA par leur personnel et les autres personnes s'occupant du fonctionnement et de l'utilisation des systèmes d'IA pour leur compte, en prenant en considération leurs connaissances techniques, leur expérience, leur éducation et leur formation, ainsi que le contexte dans lequel les systèmes d'IA sont destinés à être utilisés, et en tenant compte des personnes ou des groupes de personnes à l'égard desquels les systèmes d'IA sont destinés à être utilisés. (...)* »[9].

Conclusion

L'IA peut devenir un levier précieux au service de la gouvernance, à condition de ne pas transformer les délibérations du conseil d'administration en une documentation excessivement détaillée, susceptible d'accroître l'exposition contentieuse de la société. Pour des émetteurs, l'enjeu dépasse largement la dimension technologique : il est juridique, réputationnel et, fondamentalement, lié au fonctionnement du conseil lui-même. Bien sûr, l'enjeu ne se limite pas à l'utilisation de l'IA par le conseil d'administration. Il concerne également la manière dont le conseil exerce sa mission de surveillance sur les usages de l'IA dans l'entreprise : cartographie des cas d'usage, appréciation des risques, contrôle interne, conformité réglementaire et information du marché. Pour le conseil d'administration, la bonne question n'est donc pas de savoir s'il faut interdire l'IA, mais dans quelles conditions son usage peut être autorisé sans porter atteinte à la qualité des délibérations, à la confidentialité des échanges et à la maîtrise du risque contentieux. Ce cadre doit être posé en amont, au niveau du règlement intérieur, des procédures documentaires et du choix même des outils.

[9] Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle (l'« *AI Act* »).