

## Contribuer à la décision

*Seul, l'administrateur n'a pas de pouvoir. Membre d'une équipe qui œuvre au développement pérenne de l'entreprise, il exerce pleinement son rôle. Vous avez donc le droit, voire le devoir de développer une conviction et de la faire partager par le Conseil.*

*Evidemment, cette administration collégiale doit être favorisée par le mode de fonctionnement du Conseil : information préalable suffisante, clarté de l'ordre du jour, pertinence des discussions, tolérance dans les échanges, sincérité des procès-verbaux. L'apport de la contradiction est une richesse qui doit être encouragée : aucun sujet, pourvu que son évocation soit constructive, n'est tabou. Examinées sous tous les angles, les décisions, qui résulteront de ces débats, seront alors l'expression d'un consensus.*

### Les enjeux

La délibération du conseil d'administration est collégiale et, à ce titre, indissociable du débat qui l'a nécessairement précédée. Elle suppose que chaque administrateur ait eu l'opportunité d'influencer la décision finale. Elle engage votre responsabilité et il est donc de votre intérêt non seulement d'être assidu aux réunions du conseil, mais aussi d'y contribuer activement. Le débat est le moyen privilégié pour un conseil de remplir les rôles qu'il s'est fixé, qu'il s'agisse de prendre une décision, d'enrichir la réflexion des dirigeants en leur donnant la possibilité de tester et valider leurs idées ou de contrôler l'action de la direction générale.

Mais la complexité et le volume des sujets à traiter, la nécessité de restreindre le nombre d'administrateurs afin de laisser à chacun la possibilité de s'exprimer, le temps nécessairement limité des séances sont autant de facteurs qui imposent la mise en place d'une organisation et de processus de travail efficaces au sein du conseil. La création de comités qui permet une meilleure structuration du travail des administrateurs est une première réponse. Plus généralement, la performance du conseil va dépendre de la capacité de ses membres à se comporter comme une **véritable équipe** qui :

- identifie les thèmes sur lesquelles elle souhaite s'impliquer,
- planifie ses travaux à l'avance,
- répartit les tâches entre ses membres,
- formalise ses procédures de travail.

Quel que soit le degré de maturité de votre conseil dans cette évolution, il vous appartient donc d'être un membre actif et être également une force de proposition pour améliorer le travail collectif.

Votre participation active aux séances ne sera possible qu'après un travail de préparation, incluant une concertation éventuelle avec certains de vos collègues ou avec le président. L'enjeu de cette préparation est d'identifier les éléments nécessaires à la réflexion du conseil et d'adopter une position préliminaire.

Durant la séance, votre objectif est de vous forger un avis définitif avec l'assurance que tous les paramètres de la décision ont été effectivement pris en considération par le conseil. Cela suppose :

- Un débat fécond et un véritable échange d'arguments, y compris contradictoires ou iconoclastes. La capacité d'un conseil à susciter la controverse en son sein est un signe de bonne gouvernance.
- Une animation des débats de qualité. Il appartient au président de faire en sorte que tous les éléments nécessaires à l'édification du conseil soient présentés et librement discutés.
- Une participation active de chacun. N'hésitez pas à poser des questions permettant d'orienter le débat sur les thèmes qui vous semblent être négligés et que vous estimez nécessaire de traiter.
- Une ouverture d'esprit : Gardez-vous de toute idée préconçue. Forgez votre conviction définitive au cours du débat, et efforcez-vous de la faire partager par vos pairs. Le principe de collégialité ne signifie pas unanimité.

Ces principes s'appliquent non seulement aux réunions du conseil, mais également à toutes celles des comités ou des commissions dont vous faites partie.

### **Les questions prioritaires**

Les questions clés qui conditionnent une participation efficace aux délibérations du conseil sont les suivantes :

- Comment optimiser ma préparation de la séance ?
- Comment faire effectivement bénéficier le conseil de mes compétences et de mon expérience ?
- De quelle manière puis-je contribuer à améliorer l'efficacité du travail collectif du conseil ?
- Quelle attitude constructive puis-je adopter pour contester ou résister si nécessaire ?
- Comment minimiser mon risque ?

### **Les conseils pratiques**

#### Consacrer du temps à la préparation de la séance

On ne saurait trop insister sur l'importance de la préparation préalable des séances du conseil. Une démarche structurée est nécessaire pour identifier les informations essentielles dans la documentation fournie et pour analyser rigoureusement les éléments des décisions à prendre.

Vous devrez consacrer le temps nécessaire à cette préparation en fonction de la complexité des sujets traités.

Comment organiser cette préparation ? Commencez par prendre attentivement connaissance de l'ordre du jour. Analysez ensuite les documents fournis, en utilisant les techniques de

lecture sélective et rapide. Enfin, si nécessaire, prenez contact avec un de vos collègues afin de compléter votre compréhension.

### *L'ordre du jour*

L'analyse de l'ordre du jour ne doit pas être négligée. Le statut de chacun de ses points doit être identifié : sont-ils inscrits pour information, pour discussion ou pour décision ? Si l'ordre du jour ne vous semble pas clair, n'hésitez pas à interroger le secrétaire du conseil, voire le président, afin d'obtenir des explications supplémentaires.

Si votre temps est compté, il vous faudra choisir vos thèmes de préparation. Libre à vous de déterminer vos critères : Importance du sujet, urgence de la décision, domaines dans lesquels vos collègues vous considèrent comme un expert et attendent un éclairage informé de votre part. Ces sujets mériteront une attention toute particulière, mais ne négligez pas pour autant les autres. Vous ne pouvez en effet participer à une séance du conseil sans avoir, au minimum, parcouru l'ensemble du dossier qui vous a été envoyé.

### *Le dossier du conseil*

En tant qu'administrateur, vous êtes en droit de recevoir un dossier pertinent sur les sujets à l'ordre du jour, et ce dans un délai suffisant pour vous permettre d'en prendre connaissance et de l'étudier. Force est de constater que, malgré des progrès importants, ces délais restent souvent trop courts dans de nombreuses sociétés. A titre indicatif, une bonne pratique consiste à transmettre le dossier aux administrateurs une semaine avant la séance. S'il existe un règlement intérieur du conseil, il doit préciser les délais d'information ; Il devient alors plus aisé pour les administrateurs de les faire respecter. En tout état de cause, la remise de documents en séance doit être exceptionnelle, et clairement justifiée par des raisons de confidentialité, par exemple, en lien avec une opération ayant potentiellement un fort impact sur le cours des titres dans le cas d'une société cotée.

En termes de quantité d'information, les difficultés que vous risquez de rencontrer sont diamétralement opposées selon que la société est ou non cotée. Pour les sociétés non cotées, le risque est souvent une **insuffisance d'information**, qui s'explique notamment par la faiblesse des moyens de production d'information. Pour les sociétés cotées, soumises à des obligations légales et réglementaires de plus en plus exigeantes, le risque serait plutôt **l'excès d'information**.

Dans la première situation, l'option la plus simple consiste à demander au président de transmettre de plus amples éléments d'information au conseil. Si l'insuffisance persiste, un ou plusieurs administrateurs peuvent exprimer cette demande en séance pour lui donner un aspect plus formel. Dans les cas graves, portant sur des décisions majeures, vous pouvez suggérer au conseil de refuser de délibérer sur un sujet au motif d'une insuffisance d'information, ce qui conduit à surseoir à la décision.

A l'inverse, si la direction générale à l'habitude d'envoyer des dossiers trop volumineux et complexes, il vous appartient, individuellement ou collectivement, de réagir et de demander un format plus directement exploitable. Ainsi, pour chaque décision importante, une bonne pratique consiste, pour la direction générale, à préparer une fiche synthétique traitant les éléments suivants :

- nature de la mesure à prendre,

- avantages et inconvénients tant stratégiques que financiers,
- mesure et conditions de succès,
- situation et réaction potentielle des principaux concurrents,
- décisions alternatives étudiées et raisons pour lesquelles elles ont été écartées,
- identification et gestion des principaux risques,
- calendrier du suivi.

S'agissant d'opérations spécifiques, telles que les projets d'acquisition, d'autres rubriques doivent être envisagées pour que le conseil puisse prendre une décision. Là encore, il appartient au conseil d'être pro-actif et de définir le format qui lui semble le meilleur.

Enfin, l'absorption des dossiers volumineux est facilitée par le recours aux techniques de lecture accélérée pour exploiter au mieux l'ensemble de la documentation fournie (cf. encart).

#### **Les techniques de lecture accélérée**

La lecture sélective, complétée par une pratique de la lecture rapide, est une technique plus efficace que la lecture intégrale classique. Le lecteur sélectif adopte une méthode de lecture en fonction de ses besoins d'information.

Avant de prendre connaissance de la totalité d'un document :

- Il analyse ses principales caractéristiques (titre général, titre des paragraphes, encadrés, table des matières, etc...) afin d'identifier rapidement les idées, les problèmes ou les questions qui y sont traités.
- Il active ensuite ses propres connaissances du sujet et identifie les questions auxquelles il souhaite trouver des réponses.
- Il procède enfin à une lecture rapide du document pour identifier ces réponses<sup>8</sup>.

C'est ici que le travail d'information continue, décrit dans le chapitre précédent, prend tout son sens. Une compréhension générale de l'entreprise, de son positionnement et de ses enjeux vous aidera à déterminer plus sûrement et plus rapidement les éléments nécessaires à l'analyse d'une décision.

N'hésitez pas, à partir de vos notes, à faire des résumés : votre compréhension et votre mémorisation en seront grandement améliorées. Ces notes vous serviront également pour préparer vos éventuelles interventions en séance afin d'être bref et percutant.

#### *La concertation préalable*

Compte tenu de l'étendue de l'ordre du jour, chaque administrateur ne peut approfondir tous les points y figurant. A l'inverse, il serait regrettable et dommageable que chacun se cantonne à son seul domaine d'expertise.

<sup>8</sup> Voir « la lecture rapide », Richaudeau, Ed Retz, 2001

Un fonctionnement collégial du conseil permet de répondre à ce dilemme. En effet, dès lors que sa composition présente un équilibre et une diversité adéquates, chaque administrateur peut compter sur l'un de ses pairs pour l'éclairer sur tout point important.

La préparation des séances est l'une des meilleures occasions de tester la complémentarité et l'esprit d'équipe des membres d'un conseil. Le rôle des comités ou commissions est, à ce titre, essentiel. Instruments de préparation des décisions du conseil, ils ont la responsabilité de s'assurer que les données fournies à l'ensemble des administrateurs sont complètes, fiables et significatives. N'hésitez pas à vous montrer exigeant à l'égard de vos collègues membres de ces commissions. Assurez-vous qu'ils connaissent les dossiers et demandez des comptes rendus clairs de leurs travaux.

### S'assurer de l'efficacité des comités spécialisés

La création de comités spécialisés peut améliorer l'efficacité et le professionnalisme du conseil à plusieurs titres. En effet, un comité :

- Prépare les travaux du conseil sur des sujets importants qu'il n'aurait pas le temps ou les moyens d'examiner de manière approfondie en séance ;
- Permet de répartir le travail entre les administrateurs face à la complexité croissante de la tâche ;
- Renforce le pouvoir de contrôle du conseil, surtout s'il est composé d'administrateurs indépendants et compétents dans le domaine concerné.

Les attributions respectives des comités spécialisés appellent des modalités de fonctionnement différentes. Le rôle du comité des rémunérations – très axé sur l'évaluation des dirigeants – et celui du comité des comptes – très axé sur le contrôle et la fiabilité des comptes – exigent une grande indépendance à l'égard des dirigeants. Le comité de sélection doit également faire preuve d'indépendance, tout en associant le président à ses réflexions. En revanche, la mission du comité stratégique, beaucoup plus centrée sur le conseil aux dirigeants, nécessite une participation active de ces derniers.

Pour qu'un comité puisse véritablement jouer son rôle, quel qu'il soit, un certain nombre de conditions doivent être réunies :

- Les dirigeants, en particulier le président du conseil, doivent veiller à ce que les membres du comité disposent de toute l'information et des moyens nécessaires à leurs investigations, y compris un budget autonome pour avoir recours à des experts indépendants.
- Le comité, émanation du conseil destinée à faciliter son travail, ne doit pas outrepasser ses prérogatives. Si vous êtes membre d'un comité, veillez à ce qu'en aucun cas le comité ne dessaisisse le conseil, seul habilité à prendre des décisions en vertu du principe de collégialité.
- Les membres du comité, par leur attitude, doivent empêcher que ne s'installe le sentiment que les non membres du comité sont en «deuxième division». Ce sentiment provient de la création d'une asymétrie d'information supplémentaire, non plus entre les dirigeants et le conseil, mais au sein même du conseil. Pour y remédier, il peut être utile d'instaurer une certaine rotation des membres des comités. Si vous êtes membre d'un comité, rendez-vous disponible pour répondre aux questions des autres

administrateurs, en particulier avant la séance. Veillez à ce que le conseil reçoive une bonne synthèse des travaux menés.

Vous trouverez dans la seconde partie de ce vade-mecum une description des bonnes pratiques des trois comités spécialisés les plus fréquemment créés par les sociétés : le comité des comptes, le comité de sélection et le comité de rémunération.

Soyez attentif aux dysfonctionnements de ces comités car de la qualité de leur travail dépend très largement le vôtre. Si vous n'êtes pas satisfait de la manière dont les choses se passent, il faut en parler, par exemple lors du processus d'évaluation du fonctionnement du conseil (voir le chapitre sur l'évaluation)

### Délibérer pleinement et efficacement

L'essence même des séances d'un conseil est de permettre un débat constructif afin de parvenir aux meilleures décisions collégiales possibles. L'exacte compréhension des enjeux de chaque point à l'ordre du jour suppose de véritables échanges de vues entre les membres du conseil. La décision collective qui en résulte est d'une qualité souvent supérieure à celle qui serait prise par un individu isolé. En d'autres termes, le débat améliore le processus de décision et apporte de la valeur à l'entreprise.

### *L'organisation des débats*

L'organisation du débat et son animation ont un impact essentiel sur la qualité de la participation des administrateurs.

- Le choix des sujets traités par le conseil présente une importance cruciale. A côté des questions faisant l'objet de délibérations obligatoires et régulières, telles que l'approbation des comptes, les sujets inscrits à l'ordre du jour d'une séance doivent autant que possible avoir été définis collectivement et préalablement.
- Les sujets dont les enjeux sont vitaux doivent être programmés plusieurs mois à l'avance, afin de donner aux administrateurs, au comité compétent et à la direction générale suffisamment de temps pour les préparer. C'est en particulier le cas des questions stratégiques qui doivent être identifiées au cours d'un séminaire stratégique annuel, puis approfondies au cours de l'année suivant un échéancier précis.
- L'ordre du jour doit être organisé de manière à ce que les sujets les plus importants soient traités sans précipitation. Il ne faut pas hésiter à organiser un second débat si nécessaire. La durée des présentations de la direction générale doit être limitée, de façon à laisser un temps de parole suffisant aux administrateurs.
- Les débats sur des sujets techniques ou complexes doivent si possible avoir été préparés par un comité spécialisé, permanent ou temporaire. Le rôle de ce comité est notamment de s'assurer que l'information donnée aux administrateurs est complète, compréhensible et exploitable. Si nécessaire, le conseil ne doit pas hésiter à procéder à des consultations extérieures, afin de bénéficier d'un éclairage indépendant.
- Des efforts particuliers doivent être faits pour favoriser l'émergence d'un véritable esprit d'équipe entre les administrateurs : l'organisation d'un déjeuner avant ou après les séances permet de créer une certaine convivialité entre les administrateurs. Le travail en comités, l'attribution de missions spécifiques à certains administrateurs, ou

encore la possibilité qui leur est offerte de communiquer entre deux réunions, sont autant de moyens d'atteindre cet objectif de cohésion.

- L'animation des débats doit être faite de telle manière que chacun puisse s'exprimer librement. Le président doit se garder de monopoliser la parole. En l'absence de critiques, il doit lui-même introduire de nouveaux éléments dans la discussion pour permettre au conseil d'apprécier tous les risques de la décision qu'il s'apprête à prendre. Ce rôle sera d'autant plus facile à jouer que sa fonction sera distincte de celle du directeur général.

### **Les risques de dysfonctionnement des débats**

Pour aboutir à la meilleure décision, le conseil doit se prémunir contre le risque de manipulation des débats. Soyez particulièrement attentif aux dysfonctionnements suivants :

- Omission d'un sujet essentiel de l'ordre du jour
- Tendance à traiter les sujets importants de manière expéditive en fin de séance
- Utilisation de la séance comme façade pour une décision déjà prise par un nombre restreint d'administrateurs lors de réunions informelles
- Formation de coalitions au sein du conseil
- Manque d'objectivité des présentations de la direction générale
- Résumé des discussions du conseil taisant les divergences avec une proposition du management
- Utilisation du compte rendu de la séance précédente pour ouvrir à nouveau le débat sur une décision prise
- Organisation du plan de table pour rendre plus difficile la prise de parole par certains administrateurs
- Utilisation de techniques de pollution verbale pour freiner ou paralyser le débat : multiplication des points pour information à l'ordre du jour, excès de questions annexes soulevées en séance, etc...
- Détournement par certains membres du conseil de recours légitimes pour faire obstruction à une décision : demande de report de la discussion à une date ultérieure, création d'un comité spécial pour examiner la question, etc...

L'évaluation du fonctionnement du conseil offre à chacun l'opportunité de dénoncer tel ou tel dysfonctionnement (voir le chapitre « Evaluer le conseil »).

### *Votre contribution personnelle*

Vous ne devez déterminer vos positions qu'en fonction de l'intérêt de la totalité des actionnaires. Il s'agit là d'une règle fondamentale que tous les administrateurs doivent appliquer, y compris ceux qui « représentent » des actionnaires majoritaires, des salariés ou des actionnaires salariés. Si vous ne faites pas partie des administrateurs qualifiés

*Le Vade-mecum de l'administrateur, Jean-Florent Rérolle et Florian Bressand,  
Institut Français des administrateurs, Janvier 2005*

d'indépendants, vous devez d'emblée vous efforcer de clarifier cette question avec vos « mandants ».

Par ailleurs, quelle que soit la qualité de l'animation ou de l'organisation des débats, il vous appartient d'adopter un comportement positif et vigilant afin de contribuer utilement à la décision collégiale.

- Chaque administrateur doit faire preuve d'une attitude d'écoute, d'ouverture et de tolérance. Chacun doit se sentir libre d'exprimer son point de vue. La direction générale doit accepter la critique constructive.
- Que vous soyez expérimenté ou non, il est souhaitable que vous définissiez les domaines dans lesquels vous êtes le mieux à même d'apporter une contribution efficace à la réflexion collective du conseil. Vous pourrez alors établir votre propre liste de questions et rechercher les éléments nécessaires pour y répondre. Cette analyse personnelle est indissociable d'un travail d'appréhension de la face cachée de la gouvernance de l'entreprise, surtout si vous venez de rejoindre le conseil. Après vous être penché sur le fonctionnement concret du conseil et sur la répartition des rôles entre ses membres, il vous sera plus aisé d'identifier les compétences manquantes et vous saurez ainsi vous positionner et apporter de la valeur le plus tôt possible.
- Vous devez vous assurer que le conseil traite les sujets les plus importants de manière suffisamment complète. Même si, au début d'une séance, vous avez déjà une conviction quant à la décision à prendre, efforcez-vous de poser des questions complémentaires ou de soulever des arguments nouveaux, afin qu'à l'issue du débat, tous les éléments aient été clairement présentés et débattus.
- Si l'enjeu est critique et si votre position diffère de celle de la majorité, vous devez essayer de faire prévaloir votre point de vue. Mais choisissez vos combats à bon escient. Vous avez un capital d'intervention nécessairement limité pour des raisons de crédibilité et de courtoisie.
- Evitez d'évoquer des expériences personnelles n'ayant qu'un rapport très lointain avec le sujet ou de reprendre longuement un point de vue déjà exprimé. Pour être utiles, vos propos doivent soulever une problématique nouvelle ou introduire une information complémentaire importante.
- L'improvisation n'est pas recommandée sur un sujet que vous ne maîtrisez pas. En revanche, elle peut apporter de la force et de la chaleur à une intervention fondée sur une analyse personnelle et approfondie.
- Enfin, soyez attentifs aux biais qui peuvent altérer la qualité des décisions prises par le conseil (voir l'encart sur « les principaux biais dans la décision »)

### **Les principaux biais dans la décision**

Le conseil est régulièrement amené à se prononcer sur des aspects essentiels pour l'entreprise ; ses membres sont donc confrontés de manière aiguë aux difficultés inhérentes à toute prise de décision :

- L'incertitude sur l'avenir qui contraint à utiliser des estimations reposant sur des probabilités subjectives ;
- La force d'inertie qui fait préférer la continuité au changement ;
- L'insuffisance ou l'excès d'information qui brouille les alternatives ;
- L'existence de biais psychologiques individuels et collectifs.

Sur ce dernier point, le conseil est notamment vulnérable au phénomène de « groupthink » : la recherche excessive du consensus au sein du groupe peut aboutir à une pensée unique déconnectée de la réalité.

Chaque fois que le conseil adopte une décision sur un sujet important, prenez du recul et interrogez-vous sur les biais qui auraient pu fausser sa perspective. En effet, si l'on ne peut jamais être sûr de prendre la bonne décision, il est en revanche souvent possible – et souhaitable – d'écarter ou de différer les décisions reposant sur des raisonnements ou des croyances biaisés. On peut regrouper ces dysfonctionnements du processus de décision en trois catégories selon les biais sur lesquels ils reposent :

#### **Prise de risque excessive**

- Excès d'optimisme conduisant à anticiper un contexte plus favorable que la réalité, voire à se croire invulnérable aux risques ;
- Propension à minimiser ses échecs (en les attribuant aux circonstances extérieures) et à valoriser ses succès (en les attribuant à ses qualités) ;
- Tendance à surestimer l'information qui confirme ses décisions ou ses préjugés et à sous-estimer celle qui les infirme (Biais de la confirmation) ;
- Excès de confiance en soi entraînant l'illusion de contrôler les événements ;
- Aveuglement au désastre par une sous-estimation des événements catastrophiques à faible probabilité ;
- Paradoxalement, l'aversion aux risques peut conduire à prendre des décisions très risquées : plutôt que d'assumer les pertes générées par une mauvaise décision, il peut être tentant de « doubler la mise » pour revenir à l'équilibre, avec des conséquences souvent désastreuses.

#### **Frilosité**

- Aversion aux pertes : la recherche en économie comportementale (Kahneman et Tversky, prix Nobel 2002) démontre que les individus ressentent deux fois plus intensément une perte qu'un gain du même montant. Ceci peut conduire à écarter une opportunité majeure sous prétexte qu'elle comporte un risque de pertes, même minime.
- Hantise du regret : la seule manière de ne jamais se tromper est de ne jamais dévier de la moyenne, voire de ne jamais faire de choix. Ceci aboutit donc à ne prendre que des décisions médianes ou même à une paralysie de la décision pour maintenir le statu quo.

#### **Suivisme**

- Angoisse de la décision amenant à imiter les décisions d'un autre acteur sans s'interroger si elles sont pertinentes pour l'entreprise ;
- Peur de « rater la vague » conduisant à suivre des effets de mode désastreux, comme cela a été le cas lors de la bulle Internet en 1999-2000 ;
- Confiance excessive dans les experts ou les « gourous » ;

#### Documenter les débats et suivre les décisions

Il est très difficile de conserver le souvenir de tous les éléments, opérationnels et financiers, évoqués au cours des débats du conseil et qui ont servi de base à ses décisions. La complexité des sujets, l'espace des séances et vos autres activités sont autant d'obstacles à une bonne mémorisation.

Pourtant, la conservation de la teneur de ces discussions est un enjeu essentiel. C'est l'une des fonctions du procès-verbal. Ce document doit en effet contenir un résumé des débats, les résolutions mises aux voix et le résultat des votes. Il vous est transmis avant la séance au cours de laquelle il est approuvé. Relisez-le attentivement et comparez-le avec vos notes.

Chaque administrateur doit vérifier que ses déclarations et sa position ont été fidèlement et clairement rapportées. Si tel n'était pas le cas, il ne doit pas hésiter à demander une rectification, pour refléter convenablement sa position. En particulier, si vous vous êtes désolidarisé d'une décision, il sera prudent d'exiger que votre opposition figure expressément dans le procès verbal afin, le cas échéant, de dégager votre responsabilité en cas de contestation de cette décision.

Si vous n'avez pas participé à une réunion, vous pouvez toujours faire part de vos observations, lors de la séance suivante, à l'occasion de l'approbation du procès-verbal de la séance concernée.

Le procès-verbal doit traduire la richesse des délibérations. Mais parce qu'il peut arriver qu'il vise davantage à refléter un consensus qu'à rendre compte fidèlement de toutes les positions exprimées - surtout lorsqu'elles étaient trop divergentes- il vous appartient de conserver une trace écrite de vos interventions ainsi que les documents qui vous ont été remis, afin d'être en mesure de justifier une éventuelle demande de rectification. S'il s'agit d'un sujet complexe ou sensible, vous pouvez également exprimer votre position en quelques lignes et la remettre au président pour qu'elle soit retranscrite fidèlement au procès verbal.

En résumé, votre prise de notes, sans être exhaustive, doit vous permettre, à l'issue de chaque séance, de vous rappeler les principaux arguments échangés et les considérations les plus importantes qui ont guidé les choix. Ceci vous permettra :

- de procéder plus précisément à la lecture du procès-verbal de la séance ;
- en cas de mise en cause de votre responsabilité, de vous remémorer plus facilement les circonstances de la décision litigieuse ;
- de suivre plus efficacement la mise en œuvre des décisions par la direction générale.

Une bonne pratique pour la société consiste à fournir aux administrateurs des moyens logistiques pour assurer la conservation de leur documentation dans des conditions de sécurité optimale, tout en permettant sa consultation aisée chaque fois que cela est nécessaire. Plusieurs solutions sont possibles :

- un accès sécurisé à une bibliothèque électronique (intranet réservé aux administrateurs)
- un bureau de passage où sont stockés les documents remis aux administrateurs et une copie des procès verbaux et des relevés de décisions.

#### **L'apport des administrateurs salariés**

La loi prévoit qu'une résolution doit être présentée en assemblée générale pour la désignation d'administrateurs représentant les actionnaires salariés, lorsque le pourcentage du capital détenu par les salariés est au moins égal à 3 % (loi NRE de 2001). Ceux-ci sont alors élus par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition des salariés actionnaires. Au-delà de ce cadre législatif obligatoire, la représentation des actionnaires salariés au sein du conseil peut tout à fait se faire sur une base volontaire et de manière consensuelle, en dehors de tout seuil.

Par ailleurs, rappelons que, dans les sociétés ayant appartenu au secteur public, des salariés administrateurs élus par les salariés sont généralement présents dans les conseils d'administration (loi de privatisation d'octobre 1986).

Certes, on ne doit pas ignorer que ces administrateurs ont un rôle difficile à jouer, du fait de la « bivalence » de leur origine. D'ailleurs, certains soulignent le risque de contradiction entre le statut de représentant des salariés et la défense des intérêts de l'ensemble de l'entreprise, en particulier lorsque le conseil est amené à se prononcer sur des projets de restructuration. En outre, les administrateurs salariés sont parfois accusés de diffuser des informations confidentielles à leurs mandants.

Pourtant, la pratique révèle que ces administrateurs permettent au conseil d'enrichir ses travaux, notamment grâce à :

- Une bonne connaissance du terrain et des rouages internes de l'entreprise ;

- Une sensibilité à la dimension sociale des dossiers, souvent peu abordée en conseil, alors même que le « capital humain » est un actif essentiel des entreprises ;
- Une capacité à faire naître le débat sur des questions que n'osent pas aborder les autres administrateurs indépendants ;
- Dans le cas des administrateurs représentant les actionnaires salariés, une perspective d'investisseurs à long terme dans la société (durée de détention de leurs titres d'au moins 5 ans).

De tout cela, découle une double exigence :

- Pour gagner la confiance et être écoutés des autres membres du conseil, les administrateurs salariés doivent respecter les devoirs attachés à leur mandat, en particulier l'obligation de discrétion.
- Les autres membres du conseil doivent les considérer comme des administrateurs à part entière, s'assurer qu'ils jouissent de tous leurs droits, y compris à la formation, et les associer véritablement aux travaux du conseil et des comités afin de tirer parti de leur connaissance intime de l'entreprise et de sa culture.

Les représentants du comité d'entreprise ont un statut à part puisqu'ils jouent un rôle consultatif. Ils ne sont pas administrateurs et ne participent pas aux votes, mais ils ont le même droit à l'information et peuvent soumettre leur opinion et les vœux du comité au conseil, qui doit leur répondre par un avis motivé. Ils sont soumis aux mêmes obligations de discrétion que les autres membres du conseil.