

Propositions
pour
l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration

Les conseils doivent répondre à deux grands défis :

1. **Travailler plus** : les conseils d'administration doivent gérer **leur autonomie grandissante** (question de volume) - c'est le défi de l'autonomie
 - Les raisons :
 - Le législateur et le régulateur qui donnent à leurs compétences plus de substance, et qui requièrent une communication spécifique aux actionnaires et au marché
 - Les partenaires ou observateurs financiers de l'entreprise (actionnaires, agences de notation, banquiers ...) qui exigent que les conseils s'engagent effectivement dans l'action
 - Le fonctionnement du Conseil fait l'objet de publicité et d'attention redoublée de la part des analystes
 - Les conséquences
 - Les conseils doivent adopter une organisation pour traiter plus de questions de manière autonome (limiter l'influence des dirigeants sur l'information et l'orientation des décisions)
 - Cette autonomie doit les conduire à revoir ses modes de communication avec les dirigeants et leurs collaborateurs pour engager un dialogue constructif
2. **Travailler mieux** : les conseils d'administration doivent aussi augmenter leur **professionnalisme** (question de qualité) – c'est le défi de la responsabilité
 - Les raisons :
 - La mise en œuvre directe de compétences et l'augmentation de leurs pouvoirs les mets en première ligne en cas de mauvaise décision : la mise en cause de la responsabilité des administrateurs est plus fréquente et prendra en compte les exigences de qualité du nouvel environnement
 - L'afflux de travaux supplémentaires s'effectue sans augmentation homothétique de la disponibilité des administrateurs. Ils doivent donc travailler différemment
 - Les conséquences
 - Les processus de travail des conseils d'administration doivent être optimisés pour qu'ils puissent remplir toutes leurs responsabilités (éviter de faire des impasses)
 - Le conseil d'administration doit compenser son autonomie par un renforcement de ses liens avec la réalité de l'entreprise et les expertises qui peuvent lui permettre d'être encore plus pertinent.

La réponse à ces défis passe par un effort sur 4 axes :

- Adapter les structures du conseil d'administration
- Mettre en place une équipe adaptée
- Créer un environnement de travail professionnel
- Animer efficacement les séances du conseil

I Adapter les structures du conseil d'administration ou du conseil de surveillance

A Définir et formaliser la répartition des pouvoirs

- Clarification des pouvoirs respectifs du conseil et de la direction générale (pallier à l'ambiguïté de la loi) et sur les pouvoirs propres éventuels des administrateurs, en particulier pour les SA classique (les conseils de surveillance ont un rôle beaucoup plus clair)
- Moyens :
 - Réflexion collective régulière (par exemple au moment de la séance annuelle durant laquelle le conseil effectue son évaluation) sur les limitations de pouvoirs du Directeur général, sur les décisions les plus importantes qui requièrent l'approbation préalable du conseil ou sur les seuils de saisine du conseil
 - Elaboration et publication d'un règlement du conseil et des comités
 - Réflexion sur les pouvoirs des administrateurs
 - ◆ Suggestions d'ordre du jour
 - ◆ Demandes d'informations
 - ◆ Missions ponctuelles

B Renforcer la fonction d'animation des travaux du conseil

- Définition de la fonction : s'assurer que les administrateurs ont les moyens et la volonté de jouer pleinement le rôle qui leur a été dévolu, organiser les travaux (s'assurer que les séances du conseil sont effectivement préparées par des comités), faciliter les débats, présider le Conseil. La fonction d'animation du conseil est renforcée :
 - Autonomie du conseil par rapport à la direction générale disqualifie progressivement la solution de la confusion des fonctions de président et de directeur général
 - Le volume de travail à gérer nécessite un chef d'orchestre disponible incompatible avec les responsabilités du DG
- Moyens :
 - Structure du Conseil de surveillance est la solution idéale
 - Dissociation de la fonction du Président et du Directeur général
 - Vice-Président chargé d'une partie de la fonction
 - Administrateur senior (concept de lead director en Angleterre)
 - Règles ou principes de répartition des responsabilités :
 - ◆ Présidents des comités ou commissions
 - ◆ Missions ponctuelles confiées aux administrateurs.

C Définir les règles de composition du conseil et le statut des administrateurs

- Les recommandations de place dans ce domaine doivent être adaptées aux caractéristiques de la société (taille, cotation ou non, actionnaire dominant ou émietté, ...) afin d'assurer :
 - un recrutement de qualité,
 - une adaptation des compétences (sang neuf ...)
 - une taille compatible avec la nécessité de faire travailler effectivement le conseil (diversité des expériences, limitation du nombre pour favoriser le débat ...)
 - l'indépendance des administrateurs (libre d'intérêts)

- Moyens :
 - Détermination :
 - ◆ du nombre d'administrateurs,
 - ◆ de la durée de leur mandat,
 - ◆ des règles de cumul,
 - ◆ de la date limite d'âge
 - ◆ des conditions de l'indépendance (et procédure à suivre par le comité de nomination par exemple)
 - Pour les entreprises cotées, détermination des modalités de cession ou d'achat des actions de la société
 - Modalités de résolution des conflits d'intérêts (déclaration annuelle, démission d'autres mandats ...)
 - Elaboration d'une charte de l'administrateur qui recense les droits et les devoirs des administrateurs
 - Possibilité de mettre en place une lettre de mission décrivant ce que l'on attend de l'administrateur (en particulier ses obligations)

D Organiser la préparation des travaux du conseil

- La complexité technique croissante des sujets impose une préparation complète des séances par une partie des administrateurs. Il faut organiser cette préparation de manière à :
 - Ne pas dessaisir le conseil de ses prérogatives
 - Utiliser au mieux les compétences des administrateurs (ce qui suppose de répartir le travail de préparation)
 - Eviter l'émergence d'un système d'administrateurs à deux vitesses (ceux qui sont pleinement informés et ceux qui ne le sont pas)
- Moyens :
 - Les comités ou commissions sont les pivots de cette préparation. Elles ont pour fonction de s'assurer que les informations données aux administrateurs à l'appui de leurs débats ou pour leurs décisions sont complètes (tous les éléments d'appréciation sont fournis), sincères (présentées de manière honnête), compréhensibles pour des non-spécialistes.
 - Les comités peuvent appartenir à deux catégories :
 - ◆ Les comités institutionnalisés : audit, rémunération, sélection/nomination, gouvernance, stratégie,
 - ◆ Les comités ad hoc en fonction des spécificités de la société que le conseil veut suivre : conventions, scientifique ...
 - Chaque comité a une charte de fonctionnement qui précise le champ de ses compétences, les moyens d'investigation dont il dispose (recours à des experts extérieurs, intégration de personnes non administrateurs dans le cas des SA classiques, conditions des auditions de dirigeants ou des commissaires aux comptes), et les obligations de communication qu'il a à l'égard du conseil.
 - Réflexion sur les caractéristiques des administrateurs membres de ces comités (expertise, exigence de formation, indépendance ...)
 - Le Président veille à ce que les travaux des comités soient communiqués de manière transparente et pédagogique aux administrateurs non-membres afin d'éviter la création d'un conseil à deux vitesses. Les compte rendu des travaux sont systématiquement envoyés à tous les administrateurs. Tout administrateur a la possibilité d'être auditeur libre dans les comités

- Les administrateurs peuvent être spécialisés dans tel ou tel domaine. Cette spécialisation peut être demandée par le conseil qui communique cette décision à la société afin que celle-ci puisse l'aider dans sa tâche. Il peut s'agir d'une mission particulière
- Mise en place éventuelle d'un collège de censeurs
- La diversité maximale d'un conseil n'est pas possible, mais elle peut être recréée par l'invitation d'experts ou d'autres chefs d'entreprise durant les conseils ou les déjeuners de conseil pour élargir la perspective des administrateurs

E Assurer des liens entre les différents comités ou commission (coordination)

- Afin de maximiser l'efficacité de la préparation des travaux du conseil, il est nécessaire de les répartir entre différents comités (en évitant d'avoir une concentration des travaux sur l'un d'entre eux, ce qui aboutirait à un conseil à deux vitesses). La répartition des tâches doit donc être soigneusement réalisée, et une coordination structurée doit être mise en place
- Moyens
 - Définir les points de recoupement ou les synergies entre les comités.
Exemples :
 - ◆ Liens entre comité stratégique et comité d'audit (ou comité financier) : impact financier des stratégies retenues, couverture des risques financiers ou monétaires, définition des contraintes financières pour évaluer le degré de liberté dans les choix, la définition des échéances
 - ◆ Liens entre comité stratégique et comité d'audit d'une part et comité des rémunérations d'autre part : proposition au conseil d'une définition critères de performance financière et stratégique devant servir à l'évaluation des dirigeants
 - Organiser des séances communes à plusieurs comités concernés
 - Donner la responsabilité de la présentation à un binôme de Présidents de comité

F Déterminer les liens de communication entre les administrateurs d'une part et entre ces derniers et la direction générale d'autre part.

- L'autonomie progressive des conseils doit les conduire à se comporter davantage comme une équipe. Mais l'espacement des réunions du conseil est un obstacle à cette nécessité.
 - Il faut donc favoriser au maximum les interactions entre les administrateurs entre les séances.
 - Par ailleurs, il faut améliorer les voies de communication entre le conseil et la société pour éviter la distension des liens que l'autonomie risque de provoquer, avec le risque d'une déconnexions des réalités de l'entreprise
- Moyens :
 - Favoriser la convivialité des administrateurs (déjeuner systématique le jour du conseil ; séminaire au vert ; voyage d'étude avec les épouses...)
 - Mettre en place un espace de travail commun sur un site dédié aux administrateurs avec la possibilité d'échanger au fil de l'eau (messagerie, chat, bases de discussion, blogs...)

- Etablir un système d'information systématique pour permettre aux administrateurs d'être tenus au courant des évènements de l'entreprise (diffusion préalable des communiqués, messagerie vocale ...)
- Entretiens réguliers avec des opérationnels hors de la présence du Directeur général pour permettre aux administrateurs d'avoir des éclairages différents sur une même question.
- Visites individuelles de sites et rencontre avec des managers locaux
- Comptes rendus réguliers au Président lorsque l'administrateur rencontre un opérationnel hors de la présence du management.

G Créer des liens fonctionnels entre le conseil et les principaux acteurs de la chaîne de l'information

- L'efficacité de la fonction de contrôle du conseil repose sur sa capacité à s'appuyer sur les travaux de vérification ou d'audit réalisés par les commissaires aux comptes ou les auditeurs internes.
- Moyens
 - Pour ce qui concerne les commissaires aux comptes :
 - ◆ Sélection sur proposition du comité d'audit,
 - ◆ Revue de leur plan d'audit
 - ◆ Examen des résultats de leur audit
 - ◆ Vérification de la qualité de leurs travaux
 - Liens directs à établir avec
 - ◆ le responsable de l'audit interne,
 - ◆ le responsable de l'éthique et de la compliance

H Mettre en place un système d'évaluation régulier du fonctionnement du conseil

- Chaque conseil doit trouver son propre mode de fonctionnement. Cela ne peut s'effectuer que progressivement et collectivement. L'évaluation régulière a pour objectif de structurer la réflexion afin de faire progresser le conseil et ses méthodes de travail
- Moyens
 - La formalisation (donc la clarification) des compétences et des modalités de travail du conseil est un préalable nécessaire. Sans fixation d'objectifs de fonctionnement et de mesure du succès de l'atteinte de ces objectifs, l'évaluation ne peut être un véritable outil d'amélioration
 - L'élaboration du processus d'évaluation (questionnaire, méthode de recueil de l'information, compte rendu) doit être collectif (après la préparation éventuelle d'un comité de gouvernance)
 - La mise en œuvre gagne à être faite par une personne indépendante (soit consultant extérieur, soit administrateur connu pour son courage et sa liberté de parole (possibilité de l'élire au sein du Conseil))
 - Discussion du plan d'action qui peut aller jusqu'à demander à des administrateurs
 - ◆ De travailler sur tel ou tel thème
 - ◆ De se former
 - ◆ De partir ou de renoncer à une autre responsabilité pour consacrer davantage de temps au conseil

- Possibilité d’instaurer après chaque séance du conseil 10 minutes de débriefing pour débattre de la façon dont le conseil s’est passé (satisfaction sur le temps de préparation, la qualité des documents, celle des débats, la prise de décision, ...)
- Après quelques séances de travail et de conseil, le Président peut demander aux nouveaux administrateurs leur point de vue sur ce qui pourrait mieux fonctionner (œil neuf)

II Mettre en place une équipe d'administrateurs

A Définir le profil des administrateurs

- Le conseil doit réfléchir à l'adaptation de sa composition (age, sexe, formation, expérience, personnalité ...) à ses besoins compte tenu :
 - Des caractéristiques de la société (complexité en particulier et thèmes majeurs à traiter par le conseil)
 - De sa philosophie d'intervention (contrôle, conseil, décisions ...)
 - Du degré d'implication dans son rôle
 - En ne recherchant pas systématiquement un profil de dirigeant, le conseil élargira le nombre de candidats possibles
- Moyens :
 - Définition des qualités intrinsèques des administrateurs :
 - ◆ Agilité intellectuelle
 - ◆ Sens des affaires
 - ◆ Capacité à travailler en équipe
 - ◆ Caractère- courage
 - ◆ Communication
 - Compétences :
 - ◆ Compétences générales : l'administrateur doit être capable d'être un bon généraliste afin de pouvoir participer à tous les débats.
 - ◆ Compétences spécifiques : Il doit aussi être capable de se spécialiser en fonction des grands défis de la société et des besoins du conseil. Ces compétences peuvent varier dans le temps. En tout état de cause, l'administrateur doit avoir une expérience stratégique ou technique adaptée aux spécificités de la société.
 - Définition des contraintes :
 - ◆ Disponibilité : fixation d'un nombre théorique d'heures de travail pour préparer et exercer ses responsabilités ;
 - ◆ Conflits d'intérêts actuels ou potentiels
 - Formalisation d'une partie de ces contraintes :
 - ◆ Dans une lettre de mission
 - ◆ Ou dans la charte de l'administrateur.

B Impliquer collectivement le Conseil dans la sélection et l'intégration des administrateurs

- La qualité des administrateurs est un facteur clé pour l'émergence d'une véritable équipe. Chaque administrateur est concerné par la fonction de sélection et de cooptation des nouveaux administrateurs. Leur implication personnelle a pour but :
 - De rendre le nouvel administrateur moins dépendant du Président
 - D'augmenter la rapidité de son intégration au sein du conseil
- Moyens
 - Profiter de la phase d'évaluation pour faire un bilan des compétences nécessaires et manquantes au sein du conseil, et le discuter collectivement (cf 2A)
 - Le comité de nomination doit procéder à une recherche ouverte, et présenter systématiquement plusieurs candidats au conseil (cf 2C)
 - La sélection des candidats se fait au cours d'une réunion du conseil

- Pour chaque administrateur coopté, un administrateur indépendant est chargé de son intégration.
- Mise en place d'un kit de l'administrateur à jour

C Mettre en place un processus de recrutement des nouveaux administrateurs

- La cooptation d'un nouvel administrateur est un engagement important tant de la part de l'impétrant que de celle de ses collègues en place. La sélection doit suivre un processus rigoureux pour éviter les malentendus. Le candidat doit avoir une explication claire du rôle que l'on attend qu'il joue et s'il accepte, de prendre l'engagement de le jouer. Cela rendra la recherche de candidats sérieux beaucoup plus facile
- Moyens :
 - Recours éventuel à un conseil extérieur pour identifier et évaluer les candidats sur la base du profil défini par le Conseil
 - Rôle du comité de nomination :
 - ◆ Pilotage du conseil extérieur
 - ◆ Analyse des candidats
 - ◆ Consultation du Président (qui ne doit pas faire partie du comité)
 - ◆ Proposition d'au moins deux candidats pour le poste à pourvoir, pour discussion au sein du conseil
 - Discussions approfondies avec le candidat pour clarifier les attentes de part et d'autres
 - ◆ Pour l'informer pleinement durant le processus (Les candidats doivent rencontrer plusieurs administrateurs de sensibilités différentes afin de pouvoir décider en toute connaissance de cause)
 - ◆ Pour se conforter sur ses compétences et sa motivation
 - ◆ Disponibilité en temps : l'administrateur peut être amené à faire une déclaration sur une répartition du temps passé sur chacun de ses mandats et fonction, déclaration qui pourrait être publiée.
 - La qualité d'une gouvernance (et la clarté de sa présentation) seront de plus en plus essentiels dans la prise de décision des candidats administrateurs.

D Aider les administrateurs à développer des expertises utiles au conseil :

- En raison du volume du travail croissant des conseils et la nécessité plus forte que par le passé d'être plus pertinent sur les thèmes traités, les administrateurs doivent se partager le travail en fonction de leur affinités et compétences intellectuelles.
- Moyens
 - Etre clair sur les raisons pour lesquelles on a fait appel à l'administrateur (lettre de mission, entretiens préalables, ...) afin qu'il sache quels sont les thèmes qu'il doit approfondir
 - Etablir un inventaire des compétences et des responsabilités des administrateurs (annuaire)
 - Consulter régulièrement les administrateurs sur leurs sujets de prédilection (soit pendant les séances du conseil, soit en dehors de ces séances).
 - Autoriser des liens structurés entre les administrateurs et les opérationnels sur les points de spécialisation
 - Donner à l'administrateur des informations plus détaillées en fonction de sa mission
 - Organiser des séminaires de formation spécialisés en fonction des besoins

- Eviter les spécialisations qui recouvrent exactement des fonctions opérationnelles dans l'entreprise ; favoriser les thèmes transversaux ou stratégiques

E Animer le conseil comme une équipe

- Le conseil doit s'efforcer de fonctionner comme une véritable équipe afin d'assumer pleinement les responsabilités croissantes qui sont les siennes. La tâche n'est pas facile car les administrateurs ont peut d'occasion de travailler ensemble. L'analogie ne peut donc pas être totale, mais il faut s'inspirer des caractéristiques habituelles d'une équipe :
 - Formée par un nombre réduit de personnes
 - Motivées pour atteindre ...
 - ...Un but commun
 - Avec une répartition de rôles rendue possible
 - Par leur complémentarité et leur confiance réciproque
 - Elles sont coordonnées ...
 - ...par un animateur à l'autorité reconnue
 - Dans le cadre d'un fonctionnement organisé
- Moyens
 - Le Président du Conseil doit animer l'équipe. Ceci suppose les attitudes suivantes :
 - ◆ Favoriser l'écoute et la participation, particulièrement durant les réunions du conseil
 - ◆ Communiquer en toute transparence de manière égale à tous les administrateurs
 - ◆ Responsabiliser
 - ◆ Incite à coopérer
 - ◆ Apporte un appui
 - Restreindre le nombre d'administrateurs pour :
 - ◆ Permettre à chacun de pouvoir s'exprimer
 - ◆ Responsabiliser les administrateurs (en leur confiant des tâches pour le compte de leurs collègues)
 - Donner des missions spécifiques aux administrateurs (répartir les rôles) et leur faire rendre compte devant leurs collègues
 - Mettre au point un annuaire des membres du conseil avec les coordonnées et les spécialités
 - Favoriser la convivialité entre les membres
 - ◆ Déjeuners du conseil
 - ◆ Séminaire d'une journée
 - ◆ Voyages d'études avec les conjoints
 - Incitation à faire partie d'un comité ou d'une commission, à prendre la responsabilité d'un domaine particulier

III Construire un environnement de travail efficace

A Créer une logistique au service des administrateurs

- Les administrateurs se trouvent confrontés à des problèmes matériels de conservation ou d'exploitation de documents par exemple qui peuvent les ralentir dans leurs travaux
- Moyens :
 - Existence d'une salle de travail administrateur dans laquelle les administrateurs retrouvent :
 - ◆ toute la documentation historique du conseil (procès-verbaux, compte rendu des comités, documents remis pour les séances...)
 - ◆ une documentation de base sur l'entreprise (historique des résultats, des plans d'affaires ...)
 - ◆ la possibilité d'accéder à des bases de données internes à la société
 - ◆ une assistante à leur disposition (qui peut être la même que celle du secrétaire général)
 - Mise à disposition d'un ordinateur si possible avec une connexion sécurisée à l'intranet
 - Possibilité de récupérer les dossiers du conseil sous format électronique
 - Système de traduction (notamment pour les conseils ayant des étrangers)
 - Système de « hot-line » pour les sujets techniquement difficiles à appréhender

B Procéder régulièrement au ré-examen des jetons de présence alloués aux administrateurs

- Face à la croissance du volume de leur tâche et à l'augmentation de leur responsabilité, les administrateurs doivent professionnaliser l'exercice de leur fonction. Cette évolution doit aller de pair avec l'adaptation de leur rémunération.
- Moyens
 - Justifier le niveau de rémunération
 - ◆ Suppose d'avoir défini les tâches à accomplir (contrôle, apport de réflexion à la stratégie)
 - ◆ Et évalué le temps nécessaire pour les assumer. Avoir des critères de temps précis permettrait de mieux rémunérer les administrateurs car on aurait une base objective (ce qui n'est pas le cas aujourd'hui)
 - ◆ Faire des comparaisons avec des professionnels apportant des services similaires (consultants)
 - Mettre en place des règles de répartition des jetons de présence
 - ◆ En fonction des responsabilités (Présidence, comités, missions ...)
 - ◆ Et de l'assiduité
 - ◆ De l'évaluation ?
 - Déterminer les modalités de paiement
 - ◆ Jetons de présence
 - ◆ Rémunération complémentaire pour des missions confiées par le conseil
 - ◆ Réinvestissement dans la société à étudier (et encourager)

C Définir le niveau d'implication du conseil

- Les conseils peuvent avoir des implications très différentes selon les sociétés et les individus qui les gouvernent. Chaque conseil doit définir les thèmes prioritaires sur lesquels il souhaite s'impliquer et le niveau de cette implication :

- Contrôle à posteriori ou au fur et à mesure de la prise de décision par la direction générale
- Information
- Participation à la décision en étant consulté
- Décision
- Moyens :
 - Au cours d'une réunion annuelle (par exemple celle consacrée à l'évaluation de son fonctionnement), le conseil sélectionne les thèmes les plus importants qui résultent du croisement :
 - ◆ Des fonctions qu'il doit assumer légalement ou statutairement : définition de la stratégie, nomination, évaluation, rémunération des dirigeants, contrôle de l'exécution de la stratégie, information des marchés
 - ◆ Et des domaines ou procédures clés contributeurs de valeur : les offres, les marchés, l'organisation commerciale, les ressources humaines, la culture d'entreprise, les achats, la réputation, la gestion du risque, la communication...
 - Puis le conseil détermine les thèmes prioritaires sur lesquels il veut intervenir et le niveau d'engagement pour chacun d'entre eux. Cette hiérarchisation a plusieurs avantages :
 - ◆ Clarifier les attentes du conseil à l'égard du management, et éventuellement mettre à jour le règlement du conseil quant aux attributions des différents organes
 - ◆ Déterminer les points à mettre à l'ordre jour des conseils sur une période annuelle (planification annuelle permettant à l'exécutif comme au conseil de se préparer à l'avance
 - ◆ Construire le cadre de l'évaluation de l'année suivante.

D Mettre en place une procédure de gestion des conflits d'intérêts

- Ambiguïté sur l'objet des décisions (intérêt social, intérêt actionnarial). Pouvoir des actionnaires majoritaires
- Moyens
 - Comité des conventions
 - Pour un certain nombre de décisions clés, revue systématique des risques de conflits d'intérêt (distribution des résultats, M&A...)
 - Sélection des administrateurs (indépendance)
 - Confidentialité à l'égard de leurs mandants
 - Règles de conduite lors des réunions de Conseil (participation au débats, votes)
 - Gestion des conflits d'intérêts apparaissant pendant le mandat
 - Pour les entreprise cotées- gestion des délits d'initiés ...

E Favoriser l'apprentissage et l'intégration des nouveaux administrateurs

- Sans aide particulière, le nouvel administrateur consacre beaucoup de temps et d'énergie à sa mise à niveau, et reste improductif pendant très longtemps. Afin de pouvoir profiter le plus rapidement possible de son éclairage, le conseil doit mettre en place une véritable stratégie d'intégration en sa faveur
- Moyens :
 - Elaboration d'un kit d'administrateur mis à jour régulièrement
 - Désignation d'un membre du conseil chargé de l'intégration

- Programme de formation (équivalent au programme d'induction des sociétés britanniques) :
 - ◆ visites de sites,
 - ◆ rencontres avec des managers des différentes unités stratégiques ...
- Possibilité pour le nouvel arrivant d'être auditeur libre de comités ou commissions techniques
- Formation sur les techniques de travail
 - ◆ Lecture sélective
 - ◆ Lecture rapide
 - ◆ Techniques d'intelligence économique (recours aux expertises ...)

F Organiser le processus d'information permanente des administrateurs

- L'information des administrateurs est critique pour réduire autant que faire se peut l'asymétrie d'information avec la direction générale. Il y a deux types d'information.
 - Une information continue qui a pour but d'alimenter l'administrateur entre les séances du conseil pour lui permettre d'exercer la vigilance permanente qui doit être la sienne.
 - L'information remise à l'occasion des séances du conseil sur chaque point de l'ordre du jour (en son absence, l'administrateur est en droit de demander à ce que le conseil remette son débat lors d'une séance ultérieure)
- Moyens :
 - ◆ Détermination collective des sujets critiques sur lesquels l'administrateur doit recevoir une information régulière, de la périodicité et du format de cette information (résultats, situation concurrentielle, moral du personnel ...)
 - ◆ L'information doit être présentée sous un format figé autant que faire se peut, dans une présentation agréable à exploiter, facilement comparable, avec une terminologie faisant l'objet d'une définition claire.
 - ◆ Détermination des documents externes que l'entreprise doit obligatoirement fournir lorsqu'ils sont publiés (rapports d'analyste, d'agence de notation, d'étude de notoriété ...)
 - ◆ Diffusion de la revue de presse interne, ou élaboration d'une revue de presse spécialement dédiée aux administrateurs et reprenant les sujets clés qu'ils souhaitent suivre.

IV Animer les séances du conseil

A Clarifier les comportements attendus au cours d'un conseil

- L'efficacité d'un conseil dépend de la façon dont celui-ci sera animé. Les débats du conseil ont pour but d'analyser tous les éléments permettant de prendre une décision informée. Pour prendre une décision collective efficace, tous les arguments doivent pouvoir être mis sur la table sans restriction
- Moyens
 - La clarification passe par un texte qui décrit ces comportements, par exemple :
 - ◆ Document interne discuté par le conseil
 - ◆ Charte de l'administrateur
 - ◆ Lettre de mission
 - Comportements de base (rappelés dans la charte de l'administrateur ou la lettre de mission) :
 - ◆ assiduité,
 - ◆ ponctualité,
 - ◆ engagement,
 - ◆ préparation préalable,
 - ◆ respect de l'agenda,
 - ◆ discrétion voire confidentialité ...
 - Chaque conseil a sa propre dynamique, mais celle-ci doit évoluer avec le temps pour que :
 - ◆ Les administrateurs sont libres et même encouragés à défendre des positions contraires à celles de leurs collègues
 - ◆ Les questions difficiles posées aux dirigeants ne déclenchent pas une attitude défensive
 - ◆ Les débats portent sur des questions essentielles, et chacun est conscient que l'on ne s'exprime que pour rajouter quelque chose au débat
 - ◆ Chaque administrateur est tolérant à l'égard de ses collègues, voire empathique afin de mieux comprendre les positions différentes. Il est prêt à se laisser convaincre le cas échéant (il n'est pas psychorigide)
 - Le rôle du Président est critique pour faire surgir ces comportements :
 - ◆ Il encourage la liberté des positions dans les débats tout en veillant au respect de l'agenda et du temps alloué au sujet
 - ◆ Il doit challenger la décision prise et s'assurer que chacun a compris la même chose et qu'il existe un réel consensus au sein du conseil
 - ◆ Il ne doit pas s'exprimer en premier pour éviter de poser des contraintes psychologiques aux administrateurs

B Optimiser l'organisation des séances conseils

- L'essence même de la fonction d'administrateur est de délibérer. Encore faut-il qu'il puisse le faire efficacement. Un débat efficace est préparé, animé et utile en se concluant par une décision claire.
- Moyens :
 - ◆ S'assurer que l'ordre du jour
 - Définit clairement l'objectif (information, consultation, décision ...)
 - N'est pas surchargé et que chaque sujet disposera de suffisamment de temps pour être traité complètement

C Organiser collectivement une controverse constructive

- La recherche du consensus à tout prix est l'un des dysfonctionnements majeurs du conseil. La délibération suppose que tous les éléments nécessaires à la prise de décision éclairée aient été mis sur la table et discutés. Une décision qui a été prise sans examiner les différentes options et sans que les administrateurs aient été en mesure de mesurer les risques encourus est une mauvaise décision. On peut même soupçonner une manipulation du dirigeant.
- Moyens
 - Avocat du diable chargé de préparer la position opposée (avec des moyens d'investigation renforcés ou tout au moins clairs à l'égard des opérationnels chargés de l'aider). Ce travail est d'autant plus simple que le processus décisionnel a été correctement mené au sein de l'entreprise.
 - Groupe de travail chargé de préparer les décisions les plus critiques, avec l'objectif de fournir au conseil tous les paramètres (en particulier plusieurs options et leur risques respectifs)
 - Rôle du Président ou de l'animateur des débats : pour s'assurer que tous les points de vue peuvent s'exprimer ou que les risques majeurs ont été identifiés
- Rôle du Président et des membres des comités techniques qui ont eu à connaître du sujet : ils doivent garantir la complétude des éléments nécessaires à la prise d'une décision informée.