

**ACAD**  
**Académie des administrateurs**

## **L'INFORMATION**

# **COMMENT SA QUALITE INFLUENCE L'EFFICACITE/L'EFFICIENCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

## **SYNTHESE**

**Travail de certification de  
Véronique Reich  
Secrétaire du Conseil d'administration SIG**

Genève le 15 novembre 2017

## **Introduction**

Pour exécuter sa mission de haute direction et de haute surveillance de l'entité qu'il dirige, le conseil d'administration doit disposer d'une information adéquate. C'est son droit et sa responsabilité, comme le relève le code suisse des obligations, par ex. en ce qui concerne les sociétés anonymes à l'article 715a<sup>1</sup>. En effet, pour prendre une bonne décision, il faut comprendre les faits, le contexte, les enjeux et les conséquences de cette décision. Le conseil d'administration devra encore pouvoir suivre et constater les résultats de la mise en œuvre de ses décisions et procéder aux éventuelles corrections nécessaires.

L'information mise à disposition des membres du conseil d'administration doit donc être pertinente, complète, transparente et accessible. Toutes les personnes chargées de formaliser et transmettre ces informations sont responsables de veiller à leur qualité et à leur niveau d'adaptation aux besoins du conseil, en particulier lorsque les membres de celui-ci ne sont pas des professionnels.

## **Cadre et contexte**

Le conseil réalise sa mission dans un cadre légal, réglementaire et de gouvernance donnés. L'entreprise évolue dans un contexte économique, environnemental et social, voire politique. Il est du devoir du conseil d'administration de veiller à ce que la gestion de l'entreprise s'inscrive dans ce cadre et respecte les règles qui lui sont applicables. Une partie des données liées à ce cadre peuvent être facilement acquises voire connues par l'administrateur, de par son expérience du domaine, ses éventuelles relations politiques, ses recherches personnelles. Pour compléter ses connaissances, toutes les informations utiles lui seront transmises dès son entrée en fonction, par le président du conseil.

De plus, ce dernier fera en sorte que les principaux droits et devoirs des administrateurs leurs soient clairement communiqués lors de la première séance. En effet, un administrateur inexpérimenté ne sera peut-être pas conscient, dès son entrée en fonction, de certains de ses droits, notamment celui de l'information, et de ses devoirs, comme celui de la confidentialité par exemple.

Le cadre et le contexte de l'entreprise évoluent plus ou moins rapidement, le président s'assurera donc de la mise en place d'un système d'information régulière relatif à cette évolution (revue de presse, séances d'information, proposition de participation à des séminaires ou conférences externes).

## **Gestion des séances**

L'action des administrateurs intervient principalement lors des séances du conseil d'administration et des comités. La préparation de celles-ci est donc particulièrement importante.

Les séances devront donc être planifiées à l'avance sur une année, en fonction des besoins de l'entreprise et des calendriers liés, par exemple celui de la direction générale. Les sujets récurrents (budgets, rapports annuels, etc.) peuvent être agendés à ce moment déjà. Le travail des différents intervenants sera ainsi facilité.

Afin que l'administrateur puisse se préparer pour la séance, les supports seront préparés et mis à disposition dans des délais adéquats (en fonction de la quantité d'informations, de la complexité de sujets, de l'historique des dossiers par ex.). Les séances feront l'objet de comptes-rendus et la mise en œuvre des décisions du conseil sera suivie et documentée.

Pour permettre une gestion et une utilisation optimales de ces documents, il est nécessaire de les calibrer au fond et à la forme, faute de quoi on risque de se trouver avec des informations pléthoriques, trop complexes, ou au contraire trop synthétiques, incomplètes, en résumé, non adaptées. L'information, en effet, n'est utile que si le destinataire en prend connaissance, la comprend, est à même de l'intégrer dans sa vision globale de l'entreprise et de prendre ses décisions de manière indépendante. Quelle que soit la confiance du conseil d'administration vis-à-vis de la direction générale, il doit pouvoir exercer son esprit critique vis-à-vis de tout ce qui lui est présenté.

---

<sup>1</sup> Art. 715a : 5. Droit aux renseignements et à la consultation

<sup>1</sup> Chaque membre du conseil d'administration a le droit d'obtenir des renseignements sur toutes les affaires de la société.

<sup>2</sup> Pendant les séances, chaque membre du conseil d'administration peut exiger des renseignements des autres membres ainsi que des personnes chargées de la gestion.

<sup>3</sup> En dehors des séances, chaque membre du conseil d'administration peut exiger des personnes chargées de la gestion des renseignements sur la marche de l'entreprise et, avec l'autorisation du président, sur des affaires déterminées.

<sup>4</sup> Dans la mesure où cela est nécessaire à l'accomplissement de ses tâches, chaque membre du conseil d'administration peut demander au président la production des livres ou des dossiers.

<sup>5</sup> Si le président rejette une demande de renseignement, d'audition ou de consultation, le conseil d'administration tranche.

<sup>6</sup> Les réglementations ou décisions du conseil d'administration, qui élargissent le droit aux renseignements et à la consultation des documents des membres du conseil d'administration, sont réservées.

Des standards devraient être fixés, afin que les documents de séance soient conformes aux attentes et besoins des administrateurs :

- le format : nombre de pages, formalisation des préavis et des projets de décisions ;
- le cadre : titres du documents, dossier lié, auteurs,
- les points essentiels du contenu : liens avec la stratégie, analyses de risques, analyses économiques et juridiques, indicateurs-clé de succès.

Les besoins en matière de contenu seront exprimés par les administrateurs, mais aussi les personnes responsables de la gestion de l'information du conseil. Des questionnaires de satisfaction et d'évaluation permettront d'affiner les attentes.

Le président chargera un responsable, souvent le secrétaire du conseil, de la gestion globale de l'information pour le conseil. Le directeur général veillera à ce que les membres de la direction générale fassent respecter les standards par leurs équipes.

### **Système d'information**

Au vu de la quantité d'information à faire circuler, des délais nécessaires à la prise de connaissance (tout en conservant une certaine agilité), sans oublier le poids écologique de l'impression des documents, les outils informatiques sont aujourd'hui les supports à privilégier. Les fournisseurs spécialisés dans ce domaine proposent des solutions adaptées aux différents types de structures, en répondant aux critères de qualité attendus par les membres d'un conseil d'administration : facilité d'utilisation, sécurité des données, choix des supports en fonction des besoins et des impératifs de mobilité.

Les outils actuels permettent une manipulation aisée des documents, voire des partages entre administrateurs. De plus, les moteurs de recherche facilitent la préparation de dossiers stratégiques complexes et permettent d'appréhender les enjeux de l'entreprise globalement ainsi que d'en reconstituer l'historique. De telles évolutions vont dans le sens des exigences croissantes en matière d'implication et de responsabilité des administrateurs.

Le système d'information sera géré de manière centralisée par le secrétariat du conseil d'administration.

### **Le rôle de l'humain**

L'information destinée au conseil doit être pensée en prenant en considération le facteur humain, en tant que richesse et en tant que risque.

Les supports écrits sont un gage de sécurité en matière de traçabilité, clarté et exhaustivité de l'information. Toutefois, supprimer totalement l'oralité n'est pas souhaitable. Les présentations réalisées en séance par les membres de la direction générale, voire par d'autres cadres, de même que le dialogue qui s'instaure, autour de questions et remarques, sont utiles à une prise de décision éclairée. En effet, la qualité des réponses, la connaissance manifeste du dossier, la sincérité et l'objectivité de l'intervenant sont de nature à créer un climat de confiance. Le temps « perdu » en séance en discussions et débats sera donc largement valorisé.

Un autre facteur humain sensible et déterminant pour la bonne marche de l'entreprise est la qualité de la relation entre le directeur général et le président. Ils sont en effet au centre de l'échange d'informations et de la préparation des décisions. Une mauvaise collaboration, comme le goulet d'étranglement d'un cours d'eau, sera facteur d'incidents, de débordements, voire plus grave. Séances régulières, sincérité dans les échanges, indépendance et esprit critique constructif sont autant de facteurs de fluidité et de qualité de l'information, dans les deux sens.

En ce qui concerne le gestionnaire de l'information, il sera utile, voire nécessaire de le choisir avec de solides compétences. Il conviendra également de s'assurer qu'il puisse réaliser ses tâches en toute indépendance, notamment vis-à-vis des membres de la direction générale. Cela lui permettra d'être exigeant et éventuellement critique en matière de forme et de fond en ce qui concerne les informations destinées au conseil d'administration. De même, il pourra soutenir le président dans le contrôle du respect de règles du jeu, y compris en matière de circulation de l'information.

### **Conclusion**

Quelle que soit la compétence de chaque administrateur, elle est inutile si les informations nécessaires et adéquates ne lui sont pas mises à disposition.

L'information est la matière première indispensable à l'administrateur pour la réalisation de ses tâches et l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Elle nécessite d'être gérée globalement, avec rigueur et soin tant au niveau de la forme que du fond. Loin d'être une perte de temps, le traitement adapté de l'information est un facteur clé du bon fonctionnement d'un conseil d'administration.