

Parole à Sophie Laurent, Docteure en droit, responsable juridique et Secrétaire de Conseil, intervenante dans le cadre de la formation ACAD – Secrétaire de Conseil, sur une fonction discrète, parfois mal comprise, mais essentielle à la qualité de la gouvernance. Derrière un intitulé qui peut paraître administratif, le Secrétaire de Conseil joue un rôle de mémoire, de boussole et de gardien du cadre. Il contribue à la continuité des décisions, à la conformité du processus et à la sécurité juridique de l'organisation et de ses organes.

Une fonction aux contours variables, mais au cœur de la gouvernance

La fonction de Secrétaire de Conseil ne se présente pas sous une forme unique. Elle varie selon la taille de l'organisation, la culture de gouvernance, le secteur d'activité et le degré de formalisation des processus. Dans certaines structures, le Secrétaire est membre du Conseil (Secrétaire formel). Dans d'autres, il assiste aux séances sans droit de vote (Secrétaire de fait). Il peut être formellement désigné dans les statuts ou dans un règlement interne, ou exercer son rôle de manière plus pragmatique, par la pratique.

Cette souplesse appelle toutefois une certaine vigilance. Lorsque le Secrétaire est également membre du Conseil, il participe aux débats et aux votes. Cette position peut permettre une meilleure compréhension des dynamiques internes, mais elle peut aussi rendre plus difficile la prise de recul nécessaire à la tenue neutre du procès-verbal. Elle peut engendrer également un risque de franchir la ligne entre la stratégie et l'opérationnel, en particulier lorsqu'il s'agit de préparer l'ordre du jour.

Il serait erroné de réduire la fonction à son intitulé. Le mot « Secrétaire » peut donner l'impression d'un rôle accessoire. En réalité, la fonction s'apparente souvent davantage à celle d'un responsable de la gouvernance et du Conseil. Elle se situe à la croisée du droit, de la procédure, de la mémoire institutionnelle et de la dynamique humaine.

Gardien de la durée et garant du cadre

Le Secrétaire est d'abord le gardien de la continuité. Les membres du Conseil changent, les mandats se succèdent, mais les décisions demeurent. Il relie le passé, le présent et le futur de l'organisation, assurant une mémoire fiable et contextualisée — particulièrement précieuse en cas d'audit, de changement de gouvernance ou de procédure judiciaire.

Il joue également un rôle central dans la conformité du processus décisionnel : il veille à ce que les décisions soient prises dans le respect de la loi, des statuts et des délégations de compétences ; il s'assure que les informations nécessaires ont été transmises en temps utile, que les conflits d'intérêts sont identifiés et traités, et que le Conseil reste à son juste niveau stratégique. Il ne tient pas la barre, mais il contribue à vérifier que le navire reste dans le chenal balisé.

Cette dimension prend tout son sens au regard des devoirs des administrateurs. En contribuant à documenter les conditions dans lesquelles une décision a été prise — information adéquate, discussion réelle, examen des alternatives, traitement des conflits d'intérêts — le Secrétaire est l'un des artisans du respect de la « business judgment rule ». Sa contribution est souvent silencieuse, mais déterminante.

Une fonction de confiance, à l'épreuve de l'humain

Au-delà des compétences techniques, la fonction repose sur des qualités personnelles fortes. La neutralité est centrale : le Secrétaire doit être loyal envers le Conseil dans son ensemble, et non envers une personne ou un camp.

La confidentialité est tout aussi cardinale — elle est au Secrétaire ce que le secret médical est au médecin: une exigence fondatrice. Le Secrétaire entend beaucoup, sait beaucoup, voit parfois les tensions avant qu'elles ne deviennent explicites. Il doit pourtant savoir garder le silence et maîtriser la circulation des documents.

La fonction exige aussi du tact, de la diplomatie et une intelligence émotionnelle développée. Le Secrétaire agit souvent comme un régulateur discret de la vie collective. Désormais, l'intelligence artificielle vient interroger cet équilibre. Elle peut offrir des appuis utiles — synthèses, veille réglementaire, automatisation des tâches répétitives — et libérer du temps pour les tâches à plus forte valeur ajoutée. Mais elle ne saurait remplacer le discernement humain, ni les équilibres de gouvernance qu'il faut savoir lire entre les lignes. Son recours doit être encadré par une gouvernance claire et une supervision constante.

Bien exercée, la fonction de secrétaire de conseil devient un véritable levier de confiance, de continuité et de sécurité pour l'organisation et ses organes.