

PRESENTATION - INSTITUT GABONAIS DES ADMINISTRATEURS (IGA)

Animateur : **Dr TRAORE Bakari**

Docteur en droit économique et droit des affaires
Avocat à la Cour
Vice-Président et Président du Comité pédagogique de l'INADCI
Membre du Conseil d'Administration du CAGO
Consultant international
Expert droit de la qualité

Expert Bonne Gouvernance – RSE - Ethique
Expert fiscal
Formateur – Conférencier – Auteur
Membre du Réseau Francophone de la normalisation
Membre du CT ISO 309 WG1 Bonne gouvernance

09/05/2023

Thème
RÔLE, MISSIONS ET POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR
Dr TRAORE Bakari

AGENDA

Module I. ADMINISTRATEUR DOIT SAVOIR CE QUE L'ON ATTEND DE LUI

Module II. L'ADMINISTRATEUR DOIT CONNAITRE SES LIMITES PERSONNELLES

Module III. LIEN ENTRE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR ET PREROGATIVES DU CONSEIL

Module IV. DEVOIRS DE L'ADMINISTRATEUR PENDANT SON MANDAT

Module V. POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Module 1 :

**ADMINISTRATEUR DOIT SAVOIR CE QUE L'ON
ATTEND DE LUI**

MODULE 1: ADMINISTRATEUR DOIT SAVOIR CE QUE L'ON ATTEND DE LUI

ADMINISTRATEUR IGNORANT

De nombreux administrateurs entrent dans les conseils d'administration sans avoir la moindre idée de ce que l'on attend d'eux

Témoignage

- Un actionnaire important avait demandé à l'un de ses amis très compétent et très expérimenté dans son domaine d'activité, de devenir administrateur d'une société. L'ami en question semblait avoir le profil parfait pour entrer dans le conseil d'administration concerné.
- Après la première réunion, l'intéressé se rend chez son ami actionnaire et lui dit ceci : *« Je n'ai pas la moindre idée de ce que l'on attend de moi, à titre d'administrateur de la société, et je vais devoir, soit me mettre à étudier, soit demander l'aide de quelqu'un. Tu pourras peut-être me dire ce que l'on attend de moi. Je suis perdu. »*

MODULE 1: ADMINISTRATEUR DOIT SAVOIR CE QUE L'ON ATTEND DE LUI

L'administrateur peut ignorer le rôle et les missions des différents organes de la société.

- Pour cela, il doit apprendre à connaître la distinction entre le rôle du conseil d'administration et le rôle de la direction générale.
- Le conseil constitue l'**organe de gouvernance** de l'entreprise, tandis que la direction générale constitue l'**exécutif**, le **management**.

MODULE 1: ADMINISTRATEUR DOIT SAVOIR CE QUE L'ON ATTEND DE LUI

La norme *ISO 37000 :2021 Recommandations sur la bonne gouvernance des organisations* donne les précisions suivantes :

- La « **gouvernance** » et le « **management** » sont distincts, nécessaires et complémentaires au sein des organismes.
- Ils **interagissent** et **s'influencent** mutuellement, et il incombe à **l'organe de gouvernance de veiller à ce que** tout au long de l'engagement entre eux, **les résultats et la valeur définis pour l'organisme et ses parties prenantes soient atteints** ou améliorés.
- Cette distinction est importante car elle **permet de cibler chaque système et clarifie les responsabilités** et les **interfaces** entre les deux.

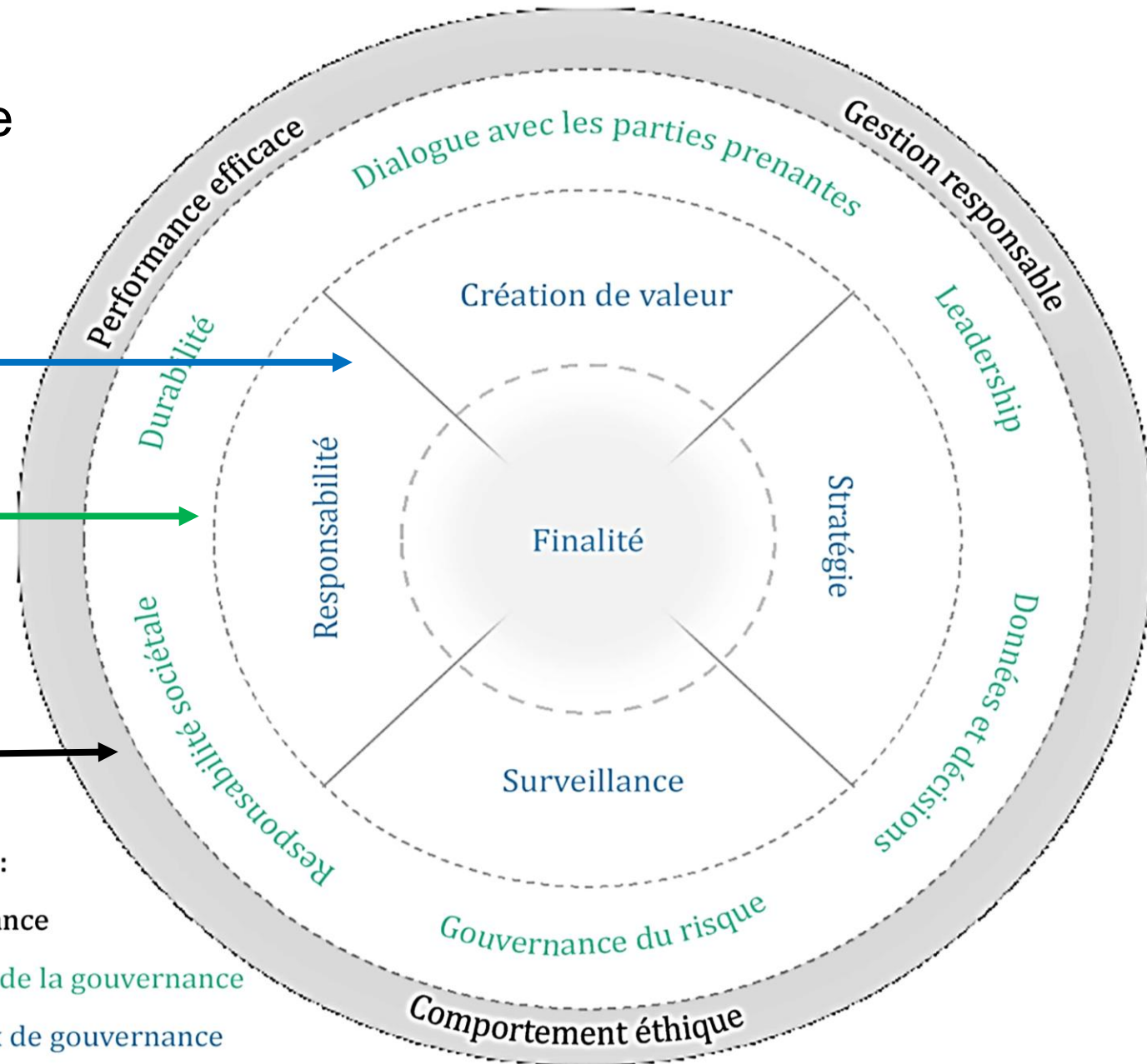
NORME ISO 37000 et gouvernance d'entreprise

L'administrateur, dans son rôle, doit savoir qu'il existe un lien entre la norme ISO 37000 et la gouvernance d'entreprise

5 Principes fondamentaux + 1 PP
de gouvernance

6 Principes de facilitation
de gouvernance

Résultats clés de la gouvernance



**Cadre de
gouvernance**

Source: Norme ISO 37000

ARCHITECTURE DE GOUVERNANCE

NORMES PUBLIÉES DANS LE CHAMP D'APPLICATION DE L'ISO/TC 309

GOUVERNANCE

ISO 37000 - Gouvernance des organismes

GESTION

Exemple : Gestion des valeurs, de l'éthique et de la conformité: ISO 37301 - Systèmes de management de la conformité

ISO 37001 Systèmes de gestion anti-corruption

ISO 37002 Systèmes de management des alertes

EXEMPLES DE NORMES
CONNEXES au-delà de TC309

ISO IEC 38500 - Technologies de l'information - Gouvernance des TI pour l'organisme etc..

IEC : Commission électrotechnique internationale

ISO 31000 -
Gestion des
risques

ISO 27000 -
Systèmes de
management de la
sécurité des TI

ISO 31010 -
Techniques
d'évaluation
du risque

ISO 26000 - Lignes
directrices sur la
responsabilité
sociétale



Principaux points à retenir sur la norme ISO 37000

ISO 37000 est la référence mondiale en matière de bonne gouvernance organisationnelle:

Fournit une boussole claire dans les domaines clés de la bonne gouvernance tels que l'objectif, l'engagement des parties prenantes, la gestion des ressources, la responsabilité et la surveillance.

est l'outil qui permet à toutes **les organisations du monde entier de réaliser leur objectif significatif en s'engageant auprès de leurs parties prenantes et de contribuer** à un monde durable qui respecte les **besoins des générations futures.**

est la **référence mondiale** en matière de **bonne gouvernance pour toutes les organisations.** Elle crée la transparence, réduit la **complexité et renforce** la confiance dans et entre les organisations et la société. Elle est la voie de la **création de valeur** pour toutes les organisations.



Principaux points à retenir sur la norme ISO 37000

La gouvernance, pierre angulaire de la création de valeur

Richard Arlove, directeur général d'ABAX, juillet 2017, Jeune Afrique

- Première mise à niveau des entreprises africaines pour combler le « **governance gap** » et se constituer un « **governance capital** ».
- Se structurer en fonction des exigences de la gouvernance permettra aux entrepreneurs africains de négocier d'égal à égal avec les investisseurs et augmenter considérablement la valeur de leurs entreprises.

Quel que soit le mode de financement choisi par l'entreprise (banque, capital-investissement ou émissions obligataire sur les marchés financiers), le « **governance capital** » est le meilleur moyen de gagner en crédibilité, et donc en **valeur d'entreprise**.

Au total, il est nécessaire de revoir et assainir les modes de gouvernance dans les entreprises africaines, en utilisant l'ISO 37000, afin d'améliorer leur valorisation et de faciliter les processus de transmission, de cession et d'ouverture du capital.



MODULE 1: ADMINISTRATEUR DOIT SAVOIR CE QUE L'ON ATTEND DE LUI

L'administrateur doit toujours connaître son rôle et ses missions pour être en mesure de contribuer à la création de valeur.

MODULE 1: ADMINISTRATEUR DOIT SAVOIR CE QUE L'ON ATTEND DE LUI

Du point de vue légal et pratique

- Le pouvoir de contrôle est confié au conseil d'administration
- Le pouvoir de gestion est confié à la direction générale

MODULE 1: ADMINISTRATEUR DOIT SAVOIR CE QUE L'ON ATTEND DE LUI

L'administrateur **doit savoir** que la **société anonyme** repose sur trois pouvoirs qu'il convient de présenter. Ce sont :

- **Le pouvoir souverain**, détenu par les actionnaires, qui assume la continuité de l'entreprise ;
- **Le pouvoir de contrôle et de surveillance**, assuré par les administrateurs, qui vérifient que l'exercice du pouvoir exécutif est bien compatible avec l'intérêt général de l'entreprise ;
- **Le pouvoir exécutif**, détenu par les dirigeants, qui **mettent en œuvre les décisions opérationnelles** ;

Comme on peut le constater, l'administrateur **n'est pas titulaire d'un pouvoir personnel**.

MODULE 1: ADMINISTRATEUR DOIT SAVOIR CE QUE L'ON ATTEND DE LUI

L'administrateur doit savoir pourquoi le conseil d'administration est nécessaire

Du point de vue historique (1)

- Le management prend le pouvoir
- Pour lutter contre les abus du management: Mise en place de la théorie d'agence
- Mais de nombreux administrateurs dans un premier temps (entre 1930 et 1940) sont des managers de l'entreprise(executive directors).
- Aux Etats-Unis, les postes d'administrateurs ont été pendant longtemps monopolisés par les managers de l'entreprise
- Cette surreprésentation des directeurs salariés était légalement possible, car la loi américaine ne limite pas le nombre de salariés dans les conseils.

MODULE 1: ADMINISTRATEUR DOIT SAVOIR CE QUE L'ON ATTEND DE LUI

L'administrateur doit savoir pourquoi le conseil d'administration est nécessaire

Du point de vue historique (2)

- Mais cette modalité avait des effets pervers. Elle aboutissait à un **contrôle inefficace**.
- Le système s'apparentait à un **procédé d'autocontrôle** puisque les **administrateurs** qui étaient **censés surveiller le management** étaient eux-mêmes **managers**, gestionnaires de l'entreprise.
- Le conseil existe pour surveiller et contrôler la gestion et ne doit en aucun cas s'immiscer dans la gestion

Module 2 :

**L'ADMINISTRATEUR DOIT CONNAITRE SES
LIMITES PERSONNELLES**

Module 2 : L'ADMINISTRATEUR DOIT CONNAITRE SES LIMITES PERSONNELLES

- L'administrateur n'a pas de pouvoir personnel.
- Lorsque l'on parcourt l'Acte Uniforme relatif au droit des Sociétés Commerciales et au Groupement d'Intérêt Economique (AUSCGIE), on n'y trouve pas de dispositions attribuant des pouvoirs personnels à l'administrateur
- L'administrateur ne peut en aucun cas prendre seul des décisions qui engagent tout le conseil d'administration et/ou la société.

On peut aussi préciser que :

- nul ne peut obliger un administrateur à émettre un vote contre sa volonté. **C'est ici, qu'il détient une prérogative personnelle.**
- L'administrateur a le droit de contribuer à la prise de toute décision par le conseil d'administration. Il agit donc dans un cadre collectif

Module 3 :

LIEN ENTRE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR ET PREROGATIVES DU CONSEIL

Module 3 : LIEN ENTRE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR ET PREROGATIVES DU CONSEIL

Le rôle et les missions sont rattachables au rôle et aux mission du conseil.

L'AUSCGIE, par son article 435, détermine les attributions du Conseil sur lesquelles il convient de caler le rôle et les attributions de l'administrateur. Ainsi dans son rôle il doit :

- Contribuer à définir les orientations stratégiques et les objectifs assignés au management et s'assurer de leur mise en œuvre effective et de l'atteinte des objectifs
- S'assurer que le conseil exerce un contrôle permanent, auquel il participe, de la gestion de la société
- Participer aux activités d'arrêter des comptes de chaque exercice
- Exiger que les conventions réglementées ou interdites fassent l'objet d'un traitement conforme aux textes

Module 3 : LIEN ENTRE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR ET PREROGATIVES DU CONSEIL

- Exiger la mise en place d'une politique effectivement appliquée relative aux cautions, avals, garanties et garanties à première demande souscrite par la société pour des engagements pris par des tiers
- Participer à l'arrêté des états financiers de synthèse et à la validation du rapport de gestion sur l'activité de la société à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire
- Attirer l'attention du président et des membres du conseil sur les signaux d'alerte concernant le mauvais fonctionnement du conseil. A titre d'exemples:
 - Réunions trop courtes
 - Diffusion tardive des ordres du jour
 - Ordres du jour ne traitant pas de points importants
 - Documentation insuffisante ou au contraire trop importante

Module 3 : LIEN ENTRE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR ET PREROGATIVES DU CONSEIL

- Exiger le respect du planning de réunions
- Exiger la formalisation de la communication d'informations
- Exiger la formalisation des procédures de fonctionnement du conseil
- Exiger la formalisation des relations entre le Président, le Directeur Général, les administrateurs et les actionnaires.

NB : Il est nécessaire que les règles du jeu soient formalisées et respectées pour faciliter l'apport d'une valeur ajoutée au Conseil d'Administration.

Module 3 : LIEN ENTRE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR ET PREROGATIVES DU CONSEIL

Dans son rôle, l'administrateur doit aider le conseil à prendre les meilleures décisions possibles. Ainsi, chaque administrateur devra s'assurer :

- Qu'aucune personne ne puisse exercer dans la société un **pouvoir discrétionnaire sans contrôle** ;
- **Du bon fonctionnement des comités d'études créés par le Conseil** ;
- Du bon fonctionnement du **dispositif interne et du dispositif externe de contrôle** ;
- De l'application des **normes éthiques élevées** et prendre en compte les **intérêts des différentes parties prenantes** ;

L'administrateur doit s'assurer que le conseil traite les sujets essentiels couvrant notamment les domaines suivants:

- | | |
|--|--------------------|
| ➤ Stratégie | ➤ Capital humain |
| ➤ Chiffres – plans, budgets, trésorerie, publication des comptes | ➤ RSO |
| ➤ Conformité – notamment réglementaire | ➤ Numérique |
| | ➤ Cybercriminalité |

Module 3 : LIEN ENTRE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR ET PREROGATIVES DU CONSEIL

L'administrateur doit attirer l'attention sur les problèmes qui minent la qualité des débats

- Impossibilité de s'exprimer librement
- Absents répétés de certains administrateurs
- Asymétrie d'informations
- Mauvais gestion des réunions par le président
- Coalition au sein du conseil (conseil dysfonctionnel)

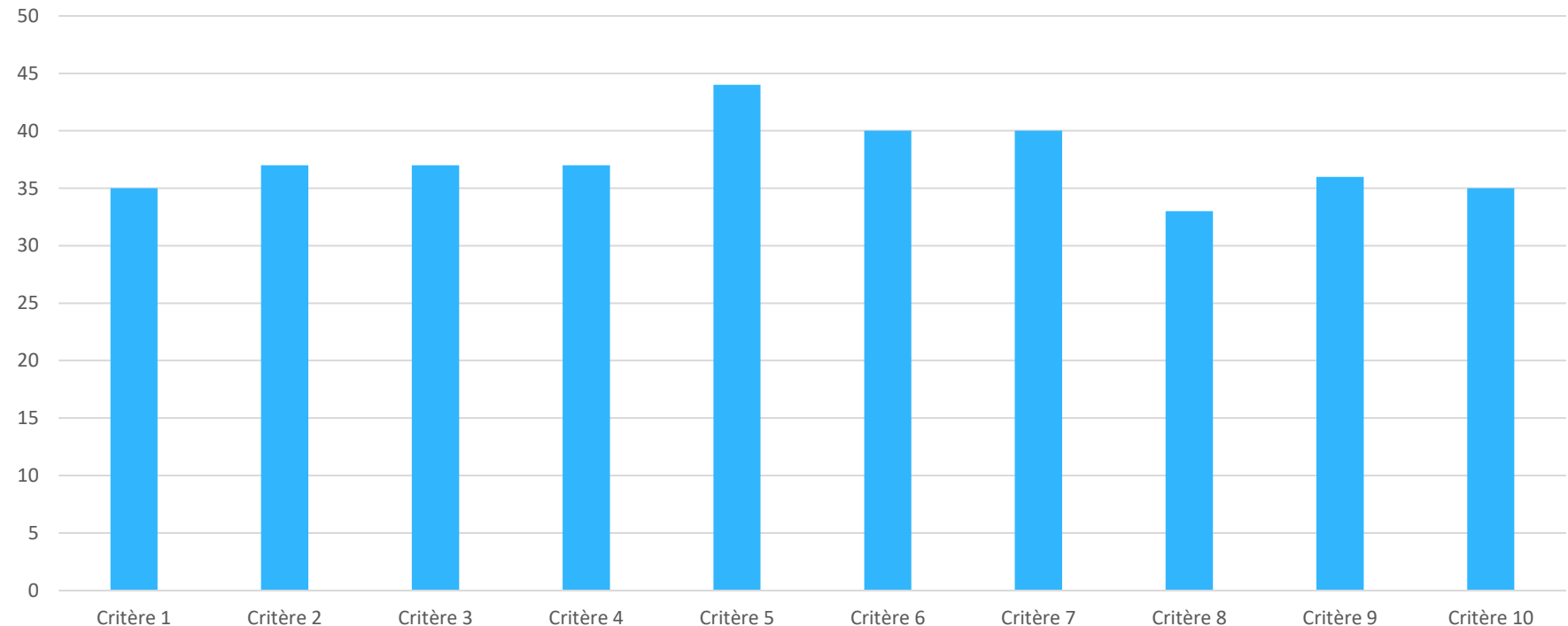
Module 3 : LIEN ENTRE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR ET PREROGATIVES DU CONSEIL

L'administrateur doit suggérer et participer effectivement à l'évaluation du conseil, qui permet d'identifier ses faiblesses et ses points forts

Exemple pratique

Form 1: Self-Assessment of the full FARA Board

Nbre de Réponses	9
Total sur	450



Module 3 : LIEN ENTRE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR ET PREROGATIVES DU CONSEIL

Critère 1	35	77,78%
Critère 2	37	82,22%
Critère 3	37	82,22%
Critère 4	37	82,22%
Critère 5	44	97,78%
Critère 6	40	88,89%
Critère 7	40	88,89%
Critère 8	33	73,33%
Critère 9	36	80,00%
Critère 10	35	77,78%
Total obtenu	374	
Moyenne obtenu	83,11%	

Interprétation :

L'évaluation du Conseil d'Administration donne un score de 83,11%.

Avec ce score le niveau de maturité du fonctionnement du Conseil d'Administration dans le respect des bonnes pratiques est bon.

Les dix critères utilisés méritent cependant des commentaires particuliers. Dans l'ensemble tous les critères dépassent les 70% c'est à dire le niveau est à priori satisfaisant.

Module 3 : LIEN ENTRE RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR ET PREROGATIVES DU CONSEIL

Dans son rôle l'administrateur doit inciter le conseil à adhérer à un code de gouvernance (article 831-2 de l'AUSCGIE) et à faire réaliser des audits périodiques sur le niveau de maturité de la gouvernance

Exemples pratiques

1. Code ivoirien de gouvernance et de responsabilité sociétale des entreprises
2. Code de gouvernance des sociétés cotées à la BRVM

Module 3 : LIEN ENTRE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR ET PREROGATIVES DU CONSEIL

Audit réalisé sur la base des recommandations du Code de gouvernance des sociétés cotées à la BRVM

Principes	Points de non-conformité		Points de conformité
	Majeurs	Mineurs	
Principe 1 : L'INFORMATION DES ACTIONNAIRES	15	01	6
Principe 2 : L'EXERCICE DES DROITS DES ACTIONNAIRES	07	0	8
Principe 3 : LES RELATIONS ENTRE LE CONSEIL ET LE DIRECTEUR GÉNÉRAL	07	02	9
Principe 4 : LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	09	01	1
Principe 5 : LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	11	0	14
Principe 6 : LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	2	0	0
Principe 7 : LE COMITÉ D'AUDIT	1	0	2
Principe 8 : LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS	1	0	1
Principe 9 : LA PRISE EN COMPTE DES AUTRES PARTIES PRENANTES	9	04	10
Principe 10 : LA VIGILANCE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE ET DE CONFLITS D'INTÉRÊTS	9	05	11
Principe 11 : L'ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE ET LE RAPPORT ANNUEL	1	0	1
Total	71	13	62

MODULE 4:

DEVOIRS DE L'ADMINISTRATEUR PENDANT

SON MANDAT

MODULE 4: DEVOIRS DE L'ADMINISTRATEUR PENDANT SON MANDAT

Dans le cadre de son rôle et de ses missions, l'administrateur doit observer certains devoirs. Ce sont:

- Devoir n°1 : Loyauté
- Devoir n°2 : Agir dans l'intérêt social
- Devoir n°3 : Eviter les conflits d'intérêts
- Devoir n°4 : Reddition
- Devoir n°5 : Communication
- Devoir n°6 : Non concurrence
- Devoir n°7 : Diligence
- Devoir n°8 : Assiduité
- Devoir n°9 : Information et Investigation
- Devoir n°10 : Surveillance et contrôle
- Devoir n°11 : Persévérance
- Devoir n°12 : Compétence
- Devoir n°13 : Discrétion
- Devoir n°14 : Disponibilité

MODULE 5:

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

« L'excellence d'un conseil d'administration est le résultat de l'excellence de chacun de ses membres ».

source: jacquesgrisegouvernance.com

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Les qualités selon la personnalité sont classées en deux catégories :

Les qualités personnelles :

- Le courage de s'exprimer;
- Le sens des affaires;
- La liberté;
- L'implication dans les préparations de conseils

Les qualités comportementales :

- La capacité à travailler en équipe dans un organe collégial;
- L'écoute;
- La communication

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Les qualités selon les objectifs

Après son recrutement, le premier objectif de l'administrateur est :

- d'être accepté au sein de l'organe de gouvernance;
- de montrer son implication;
- d'être compétent;
- d'être libre

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Quels sont les éléments faisant la grandeur et la qualité exceptionnelle d'un administrateur ?

Selon de nombreux experts, ces éléments sont notamment les suivants :

- Intention
- Attentes
- Exécution
- Participation
- Bonnes manières
- Faire valoir ses compétences
- Ne pas être timide
- Éviter les réclamations monétaires non justifiées
- Faites preuve de maturité
- Maintenir une bonne conduite
- Confiance et intégrité
- Valeurs

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Intention

- D'abord et avant tout, être un excellent membre de conseil d'administration commence avec « l'intention » d'en être un, avec l'intention d'être bienveillant, et pas uniquement avec l'intention de faire partie d'un conseil d'administration. Malheureusement, trop de membres ne sont pas vraiment résolus et déterminés dans leur volonté de devenir membres d'un conseil.
- La raison de se joindre à un conseil doit être authentique, avec un désir profond de bien servir l'entité.
- En adhérant à un conseil d'administration, votre devoir, ainsi que celui de vos collègues administrateurs, est de créer une valeur ajoutée pour les actionnaires et les parties prenantes.

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Attentes

- Ensuite, chacun doit comprendre ce que l'on attend de lui et du rôle que l'on sera appelé à jouer au sein du conseil d'administration. Trop de membres d'un conseil ne comprennent pas leur rôle et saisissent mal les attentes liées à leur charge. Souvent, le président du conseil et le directeur général ne communiquent pas suffisamment clairement leurs attentes concernant leur rôle (possibilité de faire des fiches d'attente).
- Ne rien tenir pour acquis concernant le temps que l'on devra consacrer à cette fonction et ce qu'on attendra de notre collaboration.

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Exécution

L'on doit honorer les engagements associés à la responsabilité de membre du conseil d'administration. Cela signifie :

- **Être préparé** : se présenter à une réunion du conseil d'administration sans avoir lu l'ordre du jour au préalable ainsi que les documents qui l'accompagnent est inacceptable. Cela peut paraître évident, mais de nombreux membres du conseil sont surpris du nombre de membres de conseils coupables d'un tel manque de préparation.
- De même, le directeur général, soucieux d'une gestion efficace du temps, a la responsabilité de s'assurer que le matériel soit adéquatement préparé et distribué à l'avance à tous les administrateurs.
- **Respecter le calendrier** : soyez à l'heure et assistez à toutes les réunions du conseil

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Participation

- Écouter
- Questionner
- Ne prendre la parole qu'au moment approprié

Ne pas chercher à provoquer la controverse uniquement dans le but de se faire valoir, avec un point de vue ni opportun, ni pertinent.

N'intervenir que si l'on a une meilleure solution ou des choix alternatifs à proposer.

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Bonnes manières

- Il est important de **faire preuve de tact**, même lorsque l'on essaye d'être direct.
- **Éviter les manœuvres d'intimidation**
- Éviter le dénigrement
- Éviter le harcèlement
- **Être respectueux**, envers le comité de direction et les membres du conseil.
- Placer son cellulaire en mode discrétion.

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Faites valoir ses compétences

- Les compétences sont particulières.
- Faire ses présentation de manière à ce que le conseil puisse en apprécier les particularités.
- Mettre pleinement ses compétences au profit du conseil
- Participer activement aux réunions
- Donner toutes informations utiles en sa possession

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Ne pas être timide

- Avoir le courage de faire connaître son point de vue (car rôle stratégique)
- Ne pas craindre d'inciter les autres membres à se tenir debout si on est conscient des intérêts en cause
- Ne pas craindre d'être celui qui fait preuve de discernement.
- Être prêt à accomplir les tâches les plus délicates, (révocation du directeur général, révocation d'un administrateur)

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Éviter les réclamations monétaires non justifiées

- Être conscients des indemnités de fonction qu'on reçoit.
- Ne pas abuser des privilèges.
- Protéger la réputation du conseil et de ses membres.
- Savoir que si vous soumettiez des dépenses inacceptables cela pourrait facilement ternir votre réputation.

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Faites preuve de maturité

- Gardez confidentiel ce qui est partagé lors des réunions du conseil
- Ne pas être la source d'une fuite.

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Confiance et intégrité

- Respecter sa parole
- Se comporter en homme intègre
- Respecter le code de conduite du conseil

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Valeurs

- Aligner ses comportements sur les valeurs du conseil et de l'entreprise (exemplarité)
- Eviter de contribuer au dysfonctionnement du conseil, en ralentissant ses progrès.
- Eviter de siéger à un trop grand nombre de conseils
- Accepter de dire « non » quand c'est nécessaire

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR : Exemples de situations

1. **Vous êtes en réunion du conseil d'administration en train de débattre d'un changement important de stratégie face à plusieurs évolutions macro-économiques qui impactent votre activité. Un de vos collègues administrateur est en train de donner ses conclusions sur les tendances. Vous n'êtes pas d'accord avec son interprétation des faits. Comment exprimer votre désaccord ?**
 - a. Dire que vous n'êtes pas d'accord.
 - b. Dire qu'il a tort.
 - c. Faire référence aux faits (et statistiques) que vous avez recherchés avant la réunion.
 - d. Lui demander d'où viennent ses données.

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR : Exemples de situations

2. Vous êtes administrateur. Au cours d'un conseil d'administration vous demandez par deux fois la motivation qui sous-tend une idée présentée par le Directeur Général. Sa réponse n'est pas convaincante. Vous sentez qu'il y a des non-dits. Que devriez-vous faire pour deviner ces non-dits ?

- a. Expliquer que vous n'êtes pas convaincu par ses propos.
- b. Passer à autre chose et revenir au même sujet plus tard.
- c. Observer le silence pour voir si votre interlocuteur parle davantage.
- d. Poser à votre interlocuteur une question qui requiert une réponse Oui/non, afin de deviner les non-dits

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR : Exemples de situations

3. Vous êtes administrateur. La Directrice Générale vient de présenter un plan pour restructurer une filiale dans l'assurance qui a récemment réalisé une mauvaise performance. Vous n'êtes pas convaincu que le plan présenté par la Directrice Générale est la meilleure solution pour améliorer la performance. En même temps, le statu quo n'est pas acceptable non plus. Que faites-vous ?

a. Rien.

b. Voter pour le plan.

c. Demander s'il existe une autre solution que celle présentée et pourquoi la proposition de la DG est préférable à l'autre

d. Suggérer que la Directrice Générale retravaille un nouveau plan

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR : Exemples de situations

4. Vous êtes administrateur. Face à un problème majeur, le conseil a demandé au Directeur Général de vous présenter une solution. Vous n'êtes pas satisfait de la solution présentée. Aucun administrateur ne semble prêt à remettre en cause la solution présentée. Que faire ?

- a. Voter en faveur de la solution présentée.
- b. Voter contre la solution présentée.
- c. Elaborer les raisons pour lesquelles vous pensez la solution inadéquate.
- d. Proposer une ou plusieurs options alternatives et inviter les autres membres du Conseil à y ajouter leurs idées.

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR : Exemples de situations

5. Vous êtes administrateur. Le Directeur Général présente un nouveau produit au Conseil qui nécessite un investissement important. Pour obtenir plus d'informations que celles communiquées aux administrateurs avant la réunion, que pourriez-vous lui demander ?

- a. Les désavantages prévisibles de la proposition
- b. Les solutions alternatives et pourquoi la proposition du DG est la meilleure
- c. Fournir plus d'analyse chiffrée sur les risques
- d. L'impact prévu sur la RSE

POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR : Exemples de situations

6. Vous êtes administrateur. Le Directeur Général présente une interprétation des changements dans le marché. Vous n'êtes pas d'accord et vous souhaitez exprimer votre position. Comment faire ?

- a. Demander aux autres administrateurs s'ils partagent cette interprétation.
- b. Lui dire que vous avez une interprétation différente
- c. Rester sur les faits.
- d. Lui dire que vous n'êtes pas d'accord.

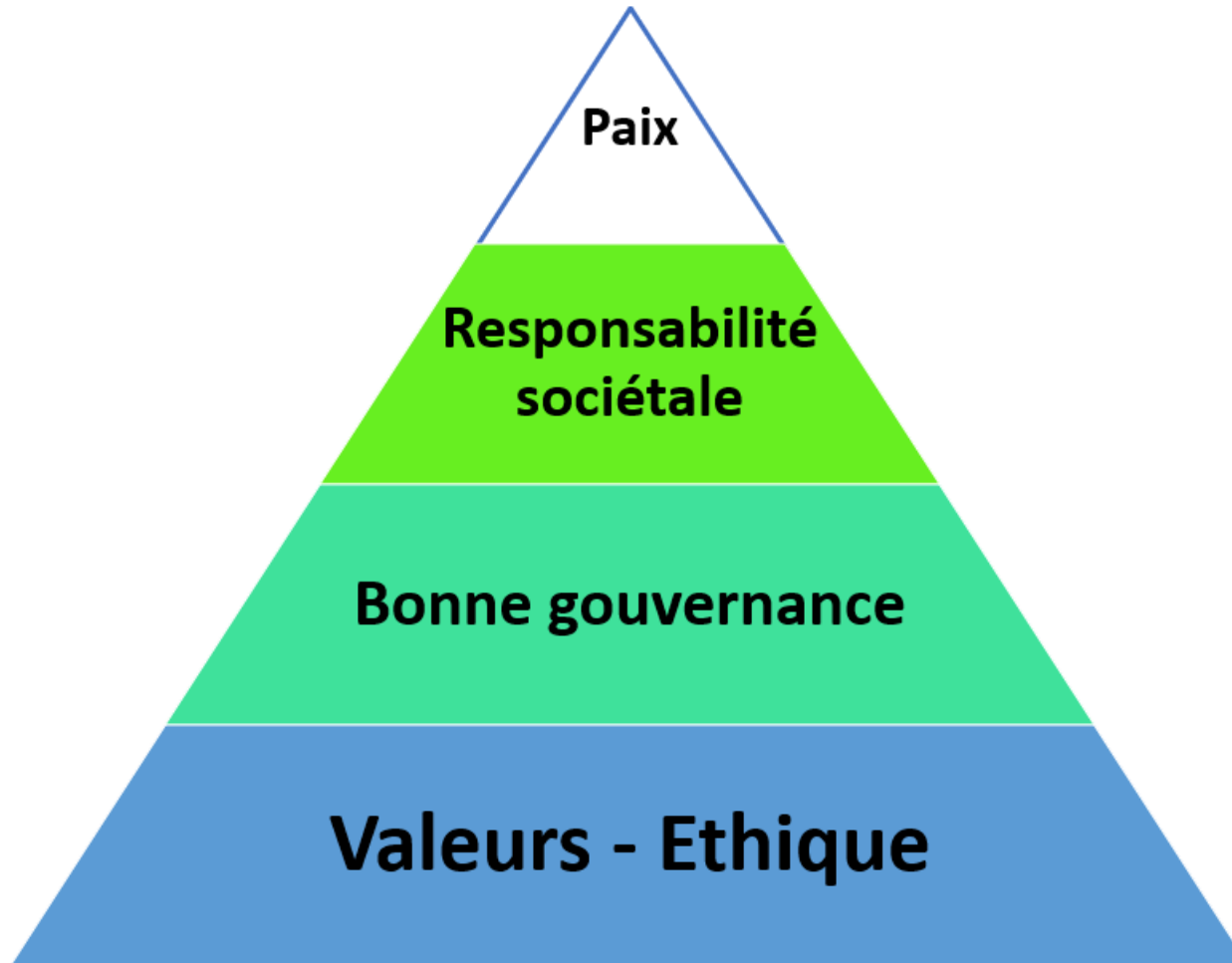
POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR : Exemples de situations

7. Vous êtes administrateur. Vous venez de recevoir l'ordre du jour pour la prochaine réunion du conseil. Le premier sujet est « Validation du projet d'acquisition d'une société spécialisée dans l'assurance décès. ». Que faire ?

- a. Rien. Débattre le sujet en séance plénière.
- b. Attendre la réunion du Conseil et constater que le Conseil est libre de valider ou rejeter l'initiative.
- c. Appeler le Président avant la réunion et lui suggérer de remplacer le mot « Validation » dans l'ordre du jour par le mot « Examen ».
- d. Demander que cette réunion soit utilisée uniquement pour entendre les informations et reporter la décision pour la prochaine réunion.

ETHIQUE ET POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

L'administrateur, dans son rôle, doit s'assurer qu'il existe une politique éthique basée sur des valeurs et effectivement appliquée à tous les niveaux de l'entreprise et périodiquement évaluée



ODD 16: Paix, Justice et Institutions efficaces

La responsabilité sociale est le socle de la paix sociale (Charte UA, divers ODD, etc.)

La bonne gouvernance est le socle de la responsabilité sociale (Norme ISO 26000)

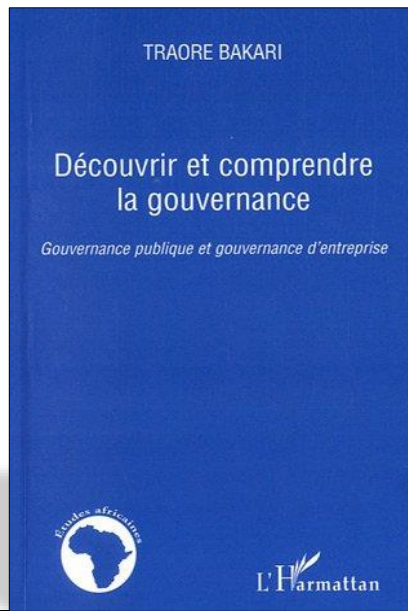
L'éthique et les valeurs constituent le socle de la bonne gouvernance (*Norme ISO 37000*)

Pyramide TRAORE BAKARI sur l'importance de l'éthique

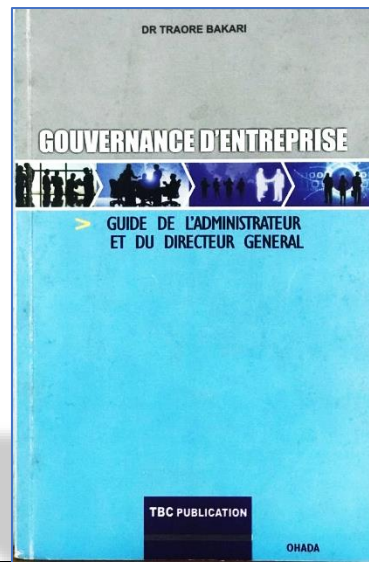
FIN

Merci pour votre aimable attention

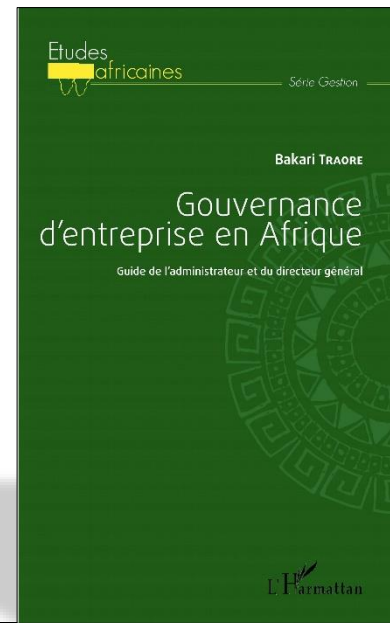
Publié en 2011



Publié en 2012
1^{ère} édition



Publié en 2015
2^{ème} édition



A paraître (mai 2023)

