

Institut Gabonais des Administrateurs

N°05 Novembre 2024

ÉDITION SPÉCIALE

ÉDITORIAL

Mesdames, Messieurs

Chers adhérents,

Dans un monde en constante mutation, les défis auxquels nous sommes confrontés évoluent à un rythme effréné. Dans ce contexte, la célèbre citation de Nelson Mandela prend tout son sens : « **La formation est l'arme la plus puissante que vous puissiez utiliser pour changer le monde.** » Ces mots, empreints de sagesse, rappellent une vérité universelle : pour agir efficacement et transformer durablement, il faut d'abord apprendre et comprendre.

En tant qu'administrateurs, vous êtes les gardiens de la vision et les architectes des stratégies qui façonnent l'avenir de vos organisations. Cependant, les compétences qui ont permis de relever les défis d'hier ne suffiront pas toujours pour ceux de demain. Les évolutions technologiques, les attentes sociétales et les exigences réglementaires exigent de vous un perpétuel renouvellement de vos connaissances et pratiques. **La formation, loin d'être une option, devient une nécessité stratégique.**

S'engager dans une démarche de formation, c'est renforcer votre capacité à anticiper les changements, à prendre des décisions éclairées et à inspirer vos équipes. Cela témoigne de votre volonté d'être des leaders éclairés, capables de transformer les idées en actions concrètes, au



bénéfice de vos organisations et de la société.

Chaque session de formation, atelier ou séminaire est une opportunité d'acquérir de nouvelles compétences, de consolider votre réseau et de perfectionner votre capacité à gérer l'incertitude. En adoptant cette dynamique d'apprentissage continu, vous incarnez le changement que vous souhaitez voir se réaliser au sein de vos structures et au-delà.

Comme le soulignait Nelson Mandela, c'est par la connaissance et la compréhension que nous transformons véritablement notre environnement. Ensemble, investissons dans la formation et valorisons le savoir comme moteur de progrès. Ainsi, nous construirons un avenir à la hauteur de nos ambitions communes. ■

À LA UNE DE L'ACTUALITÉ

DOSSIER PARCOURS CERTIFICAT ADMINISTRATEUR

Lancement effectif du Parcours Certificat Administrateur de l'Institut Gabonais des Administrateurs en partenariat avec ESSEC et STRATEX



En début d'année, lors du premier séminaire, l'Institut Gabonais des Administrateurs (IGA) avait présenté parmi son catalogue de services sur l'année 2024 **le Parcours Certificat Administrateur, en Abrégé PCA**.

Ce projet, officiellement lancé le 23 octobre 2024 à Libreville, reflète l'ambition de l'IGA et de ses partenaires, notamment la Fédération des Entreprises du Gabon (FEG), de transformer la gouvernance d'entreprise au Gabon.

Fruit d'une réflexion collective et d'une volonté de répondre aux défis contemporains de la gestion organisationnelle, ce programme se veut une réponse stratégique aux besoins des dirigeants et administrateurs. Il vise à fournir des outils concrets et des compétences pratiques pour concilier vision stratégique, responsabilité sociétale et gestion des

risques. La première promotion de ce parcours, bénéficiera d'une formation intensive de quatre mois animée par des experts de renom.

Cette initiative s'inscrit dans un contexte où la nécessité d'une gouvernance éclairée devient cruciale pour garantir la résilience et la durabilité des entreprises. En structurant un cadre pédagogique autour de modules axés sur la stratégie, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la cartographie des risques, l'IGA ne se contente pas d'accompagner les leaders, mais jette également les bases d'une économie gabonaise plus robuste, fondée sur la transparence et la prise de décisions collectives et stratégiques. Une démarche résolument orientée vers l'avenir, qui promet de redéfinir les standards de gouvernance au Gabon.

Séminaire de lancement les 23 et 24 octobre 2024

Présentation du PCA : La gouvernance et le rôle des administrateurs

La gouvernance d'entreprise est aujourd'hui un enjeu central pour garantir la performance et la pérennité des organisations. Le **Parcours Certificat Administrateur (PCA)**, a été conçu spécifiquement pour accompagner les administrateurs dans

l'exercice de leurs fonctions stratégiques et décisionnelles. Ce programme propose une approche structurée des meilleures pratiques en matière de gouvernance et vise à renforcer les compétences indispensables pour optimiser le fonctionnement des conseils d'administration.



La Gouvernance : Pilier de la Stratégie et du Contrôle

La gouvernance d'entreprise ne se limite pas à la gestion opérationnelle. Elle constitue une fonction de **pilotage stratégique** et de **contrôle rigoureux**. Elle repose sur un cadre composé de dispositions légales, de codes de bonnes pratiques et de principes éthiques destinés à garantir une gestion saine et transparente des entreprises. L'objectif est de satisfaire les intérêts de l'ensemble des parties prenantes : actionnaires, employés, clients, autorités publiques et environnement.

Un des principes fondamentaux de la gouvernance réside dans la **séparation des pouvoirs** :

- **Le pouvoir souverain** revient à l'Assemblée générale des actionnaires, qui définit les grandes orientations et nomme les administrateurs.
- **Le pouvoir exécutif** est assuré par la Direction Générale, chargée de mettre en œuvre la stratégie opérationnelle.
- **Le pouvoir de contrôle** est exercé par le Conseil d'Administration, garant de l'intérêt social de l'entreprise et de sa pérennité.

Cette répartition équilibrée assure une prise de

décision éclairée et une gestion transparente des risques.

Le Conseil d'Administration : Un Acteur Central de la Gouvernance

Le Conseil d'Administration joue un rôle déterminant dans la vie des entreprises. En tant qu'organe de supervision stratégique, il valide les orientations proposées par la Direction Générale, arrête les comptes annuels et contrôle la gestion des opérations. Il s'appuie sur des principes de fonctionnement rigoureux tels que **l'indépendance**, **la transparence**, et **la responsabilité collective**.

Les décisions du Conseil sont formalisées par des **procès-verbaux détaillés**, engageant juridiquement ses membres. Cette formalisation garantit la traçabilité et la responsabilité des choix stratégiques. Toutefois, le Conseil ne doit pas se substituer à la Direction Générale. Tandis que cette dernière élabore et déploie les stratégies opérationnelles, le Conseil veille à leur pertinence et en supervise l'exécution. Cette distinction garantit une gouvernance efficace et équilibrée.

Les Compétences Essentielles des Administrateurs

Assumer un rôle d'administrateur exige des qualités spécifiques et un engagement constant. Trois compétences clés sont indispensables :

- **Maîtrise des enjeux stratégiques** et des connaissances techniques.
- **Disponibilité adéquate** pour exercer un suivi

Intervenant



Alain MARTEL

- 3e cycle en Economie à l'université de Grenoble Pierre Mendés France + Master ESCP Europe
- Début de carrière sur les marchés financiers avant d'être Directeur de la relation émetteurs sociétés cotées à la Bourse de Paris et d'Euronext
- Pendant huit ans Secrétaire Général de L'IFA (Institut Français des Administrateurs) et de son Conseil d'Administration. Au sein de l'IFA, participation active à l'évolution et à la promotion des principes de bonne Gouvernance.
- Participation à la rédaction de nombreux guides de bonnes pratiques en matière de gouvernance dans de nombreux domaines et pour tout type d'organisations

attentif des affaires de l'entreprise.

- **Courage décisionnel**, pour défendre l'intérêt supérieur de l'entreprise, même en situation de crise ou de conflits.

L'indépendance est une caractéristique indispensable. En effet, un administrateur doit être libre de tout lien susceptible d'influencer son jugement : relations financières, familiales ou contractuelles avec l'entreprise ou ses dirigeants. Avant d'accepter un mandat, un administrateur doit



s'assurer qu'il peut apporter une réelle **valeur ajoutée** en étudiant les statuts, règlements intérieurs et rapports financiers.

L'Implication des Parties Prenantes : Une Gouvernance Élargie

Depuis les années 1960, la prise en compte des parties prenantes a profondément modifié la vision traditionnelle de l'entreprise. Celle-ci n'est plus un système fermé, mais un acteur interactif avec son environnement. Les entreprises doivent aujourd'hui satisfaire une diversité d'attentes : celles des clients, des employés, des fournisseurs et des autorités publiques.

En France, la **Loi Pacte** a consacré cette approche en introduisant la notion de raison **d'être** dans le droit des sociétés. Cette évolution impose aux entreprises d'intégrer les dimensions sociales, environnementales et éthiques dans leur gouvernance. Cette démarche permet de renforcer la confiance des parties prenantes et d'assurer une croissance durable.

S'agissant du Gabon, la notion de parties prenantes n'est pas consacrée dans l'acte uniforme OHADA régissant les sociétés commerciales. Mais ce serait une vision tronquée que de penser qu'au niveau

national, aucune disposition ne le prévoit, du moins expressément. C'est par la prise de lois spécifiques telles que la loi sur la protection de l'environnement, la loi sur les hydrocarbures ou des textes communautaires autres que ceux de l'OHADA que se retrouve dans l'ordonnement juridique gabonais, a nécessité pour les entreprises d'avoir un regard particulier que sur la nature mais aussi sur toute personne physique ou morale qui fait partie de l'écosystème de l'organisation.

Les défis et bonnes pratiques en matière de gouvernance

Malgré son importance, la gouvernance peut être confrontée à des défis majeurs. Parmi eux, on trouve:

- **Anticipation des successions** à la tête de l'organisation.
- **Gestion des désaccords** ou conflits entre actionnaires et administrateurs.
- **Capacité d'anticipation des risques stratégiques.**

Une gouvernance inefficace est souvent un facteur clé d'échecs des entreprises.

Pour y remédier, le programme PCA recommande une approche pragmatique et personnalisée : la « **gouvernance choisie** ». Plutôt que de se conformer à des modèles standardisés, les Conseils d'Administration doivent adapter leurs pratiques aux réalités spécifiques de leur entreprise. Le concept de 'gouvernance choisie' met l'accent sur l'équilibre entre principes directeurs et pragmatisme.



Être Administrateur : Une Mission d'Exigence et de Responsabilité

Le rôle d'administrateur est une mission exigeante,

qui requiert rigueur, engagement et discernement. Il ne s'agit pas d'un métier, mais d'un devoir stratégique au service de la réussite et de la pérennité de l'entreprise.

Comme le souligne le programme PCA, "**on ne naît pas administrateur, on le devient**".

Web Masterclass 1 : pourquoi est-il nécessaire de disposer d'une discipline de fonctionnement du Conseil d'Administration ?

Organisée dans le cadre du programme de formation des administrateurs, cette session met en lumière l'importance d'une gouvernance structurée pour garantir l'efficacité des conseils d'administration. Cette démarche repose sur trois axes principaux : le rôle du conseil, celui du président de séance et celui du secrétaire du conseil.

Le rôle et le fonctionnement du Conseil d'administration

Le **Conseil d'Administration** incarne une fonction stratégique collective. Bien que les administrateurs, individuellement, ne disposent pas de pouvoirs décisionnels autonomes, ils sont néanmoins investis de prérogatives essentielles qui nécessitent leur implication active pour définir et piloter les grandes orientations de l'entreprise.

Les missions essentielles du Conseil incluent :

- **Définir la stratégie** et valider les choix de croissance et de transformation.

- **Nommer et superviser les dirigeants** pour assurer une direction performante.
- **Contrôler les comptes et les opérations** afin de garantir la transparence et la régularité financière.
- **Prévenir et gérer les conflits d'intérêts** pour protéger l'intégrité de la gouvernance.

À ces responsabilités s'ajoutent des préoccupations contemporaines, comme la **lutte contre la corruption et la transition climatique**, imposées par les codes de gouvernance et la soft law. Une gouvernance structurée et professionnelle permet ainsi de transformer le Conseil en un véritable levier stratégique, au-delà d'une simple assemblée d'experts.

Le Président de Séance : Chef d'Orchestre du Conseil

Le **Président du Conseil**, véritable primus inter pares, joue un rôle pivot dans l'animation et l'efficacité des réunions. Son objectif est de garantir une dynamique de travail constructive et une prise de décision éclairée.

Les principales responsabilités du Président incluent :

- **Structurer les débats** en élaborant un ordre du jour clair et pertinent.
- **Assurer une préparation rigoureuse** en transmettant les documents en amont pour faciliter la prise de décision.
- **Favoriser la collégialité** en encourageant une participation active et équilibrée des administrateurs.

Intervenant



Edouard SYLVERIO

- Président-Fondateur de MoovInGov, une société fournissant des services de conseil en gouvernance aux start-ups, scale-ups et ETI.
- Il était auparavant Secrétaire Général en charge du juridique, de la gestion des risques, des assurances, de la santé et sécurité, de la conformité Secrétaire de Conseil d'Administration de diverses sociétés ; Eutelsat, Club Méditerranée, Matra-Nortel et AXA.
- Il a été Co-Président du Club des Secrétaires du Conseil d'Administration de l'Institut Français des Administrateurs (IFA). Il dispense des formations à l'IFA sur le rôle d'Administrateur et de Secrétaire du conseil d'administration.

- **Maintenir la cohésion** en période de crise, en agissant comme médiateur ou arbitre.

Le Président doit également stimuler **l'intelligence collective** en évitant les biais cognitifs qui pourraient nuire à la qualité des échanges et en s'assurant que chaque décision est comprise et approuvée par l'ensemble des membres.

Le Secrétaire du Conseil : Gardien des Processus et de la Conformité

Souvent sous-estimé, le rôle du Secrétaire **du Conseil** est pourtant essentiel au bon fonctionnement de la gouvernance. Plus qu'un simple exécutant administratif, il est le garant de la régularité des processus et du respect des obligations légales.

Ses fonctions clés incluent :

- **Préparer les réunions** en assurant la logistique et la transmission des documents nécessaires.
- **Assurer la traçabilité des décisions** par la rédaction précise et rigoureuse des procès-verbaux, véritables preuves légales des résolutions adoptées.
- **Faciliter l'intégration et la formation continue** des administrateurs pour maintenir un Conseil compétent et informé.
- **Entretenir une relation de confiance** avec le

Président, la Direction Générale et les membres du Conseil, jouant parfois un rôle de médiateur discret mais efficace.

Par sa rigueur et son professionnalisme, le Secrétaire contribue à une gouvernance transparente, conforme aux exigences réglementaires et respectueuse des meilleures pratiques.

Une Gouvernance Équilibrée pour Maximiser l'Impact du Conseil

L'efficacité du Conseil d'Administration repose sur une alchimie subtile entre une gouvernance formelle, une animation dynamique et une documentation rigoureuse. Tandis que le Président insuffle une vision stratégique claire, le Secrétaire garantit une exécution fluide et conforme des décisions. Ce binôme complémentaire permet au Conseil d'assurer pleinement sa mission de supervision et de pilotage stratégique.

Une gouvernance structurée, où chaque rôle est assumé avec rigueur et professionnalisme, permet de maximiser l'apport du Conseil au service de l'entreprise. Dans un contexte où la confiance et la performance sont des impératifs, disposer d'un Conseil d'Administration efficace et discipliné est non seulement une nécessité, mais un véritable atout stratégique.

Web Masterclass 2 : Stratégie d'entreprise : pourquoi une cartographie des risques ?

La gestion des risques est une priorité stratégique pour les entreprises. L'objectif principal est de concilier la prise de risque inhérente à toute activité économique avec une maîtrise suffisante pour garantir la pérennité et la performance. La cartographie des risques émerge ainsi comme un outil fondamental pour structurer cette démarche et aligner les initiatives stratégiques avec les attentes des parties prenantes.

La Gestion des Risques : Un Levier Stratégique

La gestion des risques dépasse le cadre d'une simple approche défensive. Elle est un véritable **vecteur de création de valeur** et se décline en deux dimensions essentielles :

- **Enjeux internes** : Anticiper les menaces susceptibles de compromettre les objectifs stratégiques. Une gestion proactive des risques garantit une allocation efficace des ressources et optimise la continuité d'activité.
- **Enjeux sociétaux** : Intégrer la responsabilité sociale et environnementale dans la stratégie d'entreprise renforce la confiance des investisseurs, des clients et des partenaires.

Comme le souligne **Daniel Lebègue**, président d'honneur de l'Institut Français des Administrateurs : ***“La vie des entreprises comporte en permanence une prise de risque, mais celle-ci doit être raisonnablement maîtrisée pour répondre aux attentes des parties prenantes.”***

La Cartographie des Risques : Un Pilier de la Gouvernance

Outil structuré et dynamique, la **cartographie des risques** permet d'identifier, d'analyser et de prioriser les menaces auxquelles l'entreprise est exposée. Elle facilite également le dialogue entre le **Conseil d'Administration, les dirigeants et les parties prenantes**, assurant ainsi une vision partagée des enjeux stratégiques.

Les objectifs de la Cartographie des Risques :

- **Anticiper les crises** en identifiant les événements susceptibles d'impacter l'entreprise.
- **Renforcer la transparence** auprès des actionnaires et du Conseil d'Administration.
- **Aligner la stratégie opérationnelle** avec la réalité des risques identifiés.

Mise en œuvre de la Cartographie des Risques

La cartographie des risques repose sur un **processus méthodique** en quatre étapes :

- **Identification des risques** : Cette phase repose sur des entretiens avec les dirigeants et managers, ainsi que sur l'analyse de scénarios plausibles.
- **Évaluation** : Les risques sont classés selon leur **probabilité** d'occurrence et leur **impact** potentiel. Des outils comme l'analyse Monte Carlo ou des matrices de risque peuvent être utilisés.
- **Priorisation** : Les risques sont hiérarchisés en fonction de leur criticité et de l'appétence au risque définie par l'entreprise.
- **Plan d'action** : Des mesures de contrôle sont mises en place pour **réduire, transférer** (par des assurances, par exemple) ou **accepter** certains risques selon leur niveau d'acceptabilité.

Le rôle central du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration joue un rôle fondamental dans la gouvernance des risques. Son action s'articule autour de trois axes principaux :

- **Définir l'appétence au risque** : Fixer le niveau de risque acceptable en fonction de la stratégie globale de l'entreprise.
- **Superviser la gestion des risques** : Valider les cartographies, suivre les indicateurs clés et évaluer l'efficacité des plans d'action déployés.
- **Promouvoir une culture du risque** : Encourager une approche proactive et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à l'importance d'une gestion rigoureuse des risques.

Une gouvernance efficace des risques permet au Conseil d'Administration de garantir la résilience et la pérennité de l'entreprise tout en répondant aux exigences croissantes de transparence et de durabilité.

Transformer les Menaces en Opportunités

En intégrant pleinement la gestion des risques à la stratégie d'entreprise, les administrateurs peuvent :

- **Renforcer la résilience** face aux crises et aux aléas économiques.
- **Améliorer la performance** en anticipant et en atténuant les risques.
- **Satisfaire les attentes des parties prenantes** en matière de gouvernance responsable et transparente.

Maîtriser les risques, c'est avant tout piloter avec discernement pour assurer une croissance durable. La cartographie des risques constitue un outil indispensable pour anticiper les défis de demain et transformer l'incertitude en avantage compétitif.

Intervenant



Christine CANTOURNET

- 2 BOARD ADVICE Présidente
- Administratrice certifiée IFA SC.PO
- ESSEC Lecturer MS Droit des affaires internationales et Management
- Le Collège du Dirigeant, animatrice du collectif Risques & Opportunités
- AMRAE membre, ex-Présidente de la Commission ERM entreprise risk management

Web Masterclass 3 : Conseil d'Administration : quelles relations avec la Direction Générale

Le **Conseil d'Administration** et la **Direction Générale** constituent deux piliers incontournables de la gouvernance d'entreprise. Tandis que le Conseil définit la stratégie et assure le contrôle des risques, la Direction Générale s'engage dans l'exécution opérationnelle. Une collaboration harmonieuse et transparente entre ces instances garantit la stabilité et la performance de l'organisation.

Le Conseil d'Administration : Gardien de la Stratégie et de la Gouvernance

Le Conseil d'Administration joue un rôle central dans la gouvernance en fixant les orientations stratégiques, en validant les décisions majeures et en assurant le respect des intérêts des parties prenantes.

Certaines responsabilités, telles que la validation de la stratégie ou la fixation de la rémunération du directeur général, ne peuvent être déléguées. Ces missions illustrent la nécessité pour le Conseil de rester impliqué dans la prise de décisions majeures tout en maintenant une séparation claire avec les tâches opérationnelles, gérées par la Direction Générale.

La Relation Président du Conseil d'Administration-Directeur Général

Le binôme formé par le **Président du Conseil d'Administration** et le **Directeur Général** repose sur un équilibre subtil. Chacun doit respecter les compétences et prérogatives de l'autre :

- **Le Président du Conseil** incarne les intérêts globaux et veille au bon fonctionnement du

Conseil sans s'immiscer dans la gestion opérationnelle.

- **Le Directeur Général** est responsable de l'exécution de la stratégie et doit assurer une communication régulière et transparente avec le Conseil.

Cette relation se construit sur la **confiance**, la **complémentarité** et un **dialogue ouvert**. Une définition claire des rôles et des objectifs partagés renforce la capacité de l'entreprise à relever ses défis stratégiques.

Le Rôle de l'Administrateur : Équilibre entre Soutien et Contrôle

Les administrateurs exercent un mandat non exécutif. Leur rôle consiste à écouter, soutenir et challenger la Direction Générale. Ils doivent :

- **Maîtriser les faits** pour poser des questions pertinentes.
- **Équilibrer bienveillance et exigence** pour stimuler l'amélioration continue.
- **Assurer un partage d'informations rigoureux** et respecter les limites de leurs prérogatives.

La **diversité et l'indépendance** des membres du Conseil sont des atouts majeurs pour enrichir les débats et garantir des décisions éclairées et collégiales.

Cycle Financier : Transparence et Fiabilité des Informations

Le Conseil d'Administration joue un rôle déterminant dans le contrôle du **cycle financier** de l'entreprise, qui comprend plusieurs étapes clés :

Intervenant



Dominique DRUON

- Entrepreneur et Administratrice indépendante depuis 2011.
- Direction générale de groupes de conseil et service international pendant 15 ans
- Mandats d'administratrice en France, UK, USA, Luxembourg, Moyen-Orient.

- **Établissement et consolidation des comptes** selon les normes internationales.
- **Conformité avec les réglementations comptables** pour garantir la transparence.
- **Élaboration d'une communication financière claire** pour les parties prenantes.
- **Validation des résultats financiers** par le Conseil et le comité d'audit.

Le Conseil approuve également l'affectation des résultats et le versement des dividendes, garantissant ainsi la confiance des investisseurs et des actionnaires.

Processus de Succession et Gestion des Crises

La préparation à la **succession du Directeur Général** est une responsabilité stratégique du Conseil. Un plan de succession efficace doit anticiper :

- Des scénarios à court, moyen et long terme.
- Les imprévus tels que des démissions ou des crises.

Idéalement, le processus de succession doit débuter dès la nomination du dirigeant, intégrant ces considérations dans ses objectifs de performance. Cela garantit une transition fluide et limite les risques en cas de crise.

Les Réunions du Conseil : Entre Information et Décision

Web Masterclass 4 : Quel est le véritable rôle du Conseil d'Administration dans la validation de la stratégie d'entreprise ?

Le Conseil d'Administration n'est pas qu'un simple organe de contrôle ; il est un véritable pilier stratégique. Sa responsabilité s'étend à l'orientation stratégique, à la validation des grandes décisions et au suivi rigoureux de leur exécution. Pour les administrateurs, maîtriser ce rôle est essentiel afin de créer une synergie efficace avec le management et d'assurer la réussite de l'entreprise sur le long terme.

Le Conseil d'Administration : Définir et Valider la Stratégie

Il est parfois avancé que le CA ne devrait pas s'immiscer dans les questions stratégiques pour

Les réunions du Conseil alternent entre :

- **Présentations des faits** par la Direction Générale.
- **Débats stratégiques** pour explorer différentes perspectives.
- **Prises de décision formelles** pour valider les orientations.

La rigueur dans la **préparation** et le **suivi** des réunions est essentielle. La **confidentialité** doit être scrupuleusement respectée, et les **procès-verbaux** doivent consigner fidèlement les discussions et les décisions pour assurer une traçabilité irréprochable.

Une Gouvernance Alignée pour une Performance Durable

La qualité de la relation entre le Conseil d'Administration et la Direction Générale détermine la réussite de la gouvernance d'entreprise. Une collaboration fondée sur :

- **La clarté des rôles.**
- **La confiance mutuelle.**
- **Une communication ouverte et régulière.**

Ces éléments permettent à l'entreprise d'être agile face aux défis, résiliente en période de crise et performante sur le long terme. Une gouvernance équilibrée est un levier stratégique indispensable pour assurer la pérennité et le succès des organisations modernes.

éviter de concurrencer la Direction Générale. Toutefois, une gouvernance optimale exige une implication stratégique du Conseil.

En réalité, le CA joue un rôle déterminant pour :

- **Fixer les grandes orientations** dans l'intérêt social de l'entreprise.
- **Valider les propositions stratégiques** du management.
- **Contrôler l'exécution des plans stratégiques** pour garantir l'atteinte des objectifs à long terme.

Cette approche garantit une stratégie alignée avec les attentes des parties prenantes et les contraintes de l'environnement économique.

Composantes clés de la stratégie d'entreprise

Pour remplir efficacement ses fonctions, le CA doit maîtriser les principaux éléments constitutifs de la stratégie d'une entreprise. Ces composantes incluent :

- **La mission et la vision** : La mission exprime la raison d'être de l'entreprise, tandis que la vision en définit les objectifs à long terme. Une mission claire et une vision ambitieuse donnent un cap cohérent aux actions stratégiques.
- **Les valeurs et contraintes** : Les valeurs établissent le cadre éthique de l'entreprise et influencent ses choix stratégiques. De même, les contraintes (risques acceptables, endettement maximum) fixent les limites à ne pas dépasser.
- **L'analyse de l'environnement et de la situation interne** : Le CA doit connaître les outils tels que l'analyse PESTEL pour l'environnement externe, ou le SWOT pour l'analyse interne. Bien que ces analyses soient réalisées par le management, les administrateurs doivent comprendre leurs résultats pour poser les bonnes questions.

Une posture proactive et constructive

Pour exercer pleinement ses fonctions stratégiques, le CA doit adopter une posture proactive et constructive. Cela passe par l'art de poser des questions pertinentes et par une collaboration équilibrée avec le management. Les administrateurs doivent être capables de :

- **Identifier les points clés des plans stratégiques** : Cela inclut le type de stratégie, les risques associés et les objectifs visés.

- **Détecter les faiblesses potentielles** : Une sous-estimation des risques concurrentiels ou des contraintes internes.
- **Poser des questions de fond** : Il s'agit d'explorer les hypothèses implicites et de remettre en cause les évidences sans tomber dans le micro-management.

Une telle approche favorise le « challenge constructif » où le CA soutient le management tout en questionnant ses choix pour améliorer la qualité des décisions.

La validation et le suivi des projets stratégiques

La prise de décision stratégique par le CA ne s'arrête pas à la validation des projets. Le suivi rigoureux de l'exécution est tout aussi crucial. En effet, une stratégie bien définie peut échouer si sa mise en œuvre n'est pas contrôlée. Le CA doit donc :

- **Suivre régulièrement les progrès** : Planifier des points d'étape pour évaluer l'avancement des projets et identifier rapidement les dérives.
- **Contrôler les indicateurs clés de performance (KPI)** : Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité des actions stratégiques et d'ajuster les plans si nécessaire.
- **Faciliter les ajustements stratégiques** : Lorsqu'une opération est mal engagée, le CA doit pouvoir recommander des corrections ou même interrompre le projet pour limiter les pertes.

Cette phase de suivi garantit que la stratégie adoptée reste alignée avec les objectifs de l'entreprise et les attentes des parties prenantes.

Intervenant



Yves DUMONT

- Administrateur de sociétés après avoir exercé des responsabilités de chef d'entreprise pendant 30 années.
- Auteur du livre "Administrateur, pourquoi pas moi - Méthode et conseils pour rechercher et obtenir un mandat d'administrateur" (Editions Eyrolles)
- Il a été administrateur de AINA Capital GP, un fonds de private equity luxembourgeois,
- Président du Comité des Nominations et Rémunérations des Relais et Châteaux et du Comité d'Audit de la maison de champagne Vranken Pommery.
- Il intervient dans le programme de formation-certification IFA-Sciences Po...

Une interface harmonieuse entre le Conseil et le management

La relation entre le CA et le management repose sur une coopération équilibrée. Trois différences majeures existent entre ces deux entités :

- **L'accès à l'information** : Le management dispose d'une connaissance opérationnelle détaillée, tandis que le CA s'appuie sur des rapports et des analyses.
- **Le temps disponible** : Les administrateurs se réunissent périodiquement, alors que le management est impliqué au quotidien.
- **La compétence opérationnelle** : Le management

possède une expertise dans l'exécution, tandis que le CA apporte une vision stratégique et une diversité de perspectives.

Des outils comme le **séminaire stratégique** ou le **comité stratégique** permettent de renforcer cette interface. Ces espaces de réflexion offrent au CA et au management l'opportunité de collaborer sur des sujets stratégiques dans un cadre structuré et productif. ■