



H E A D L I N E
STRATEGIC CONSULTING GROUP



HEADLINE BOARD

Programme de
perfectionnement des
membres du conseil
d'administration

FONCTION LEADERSHIP DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

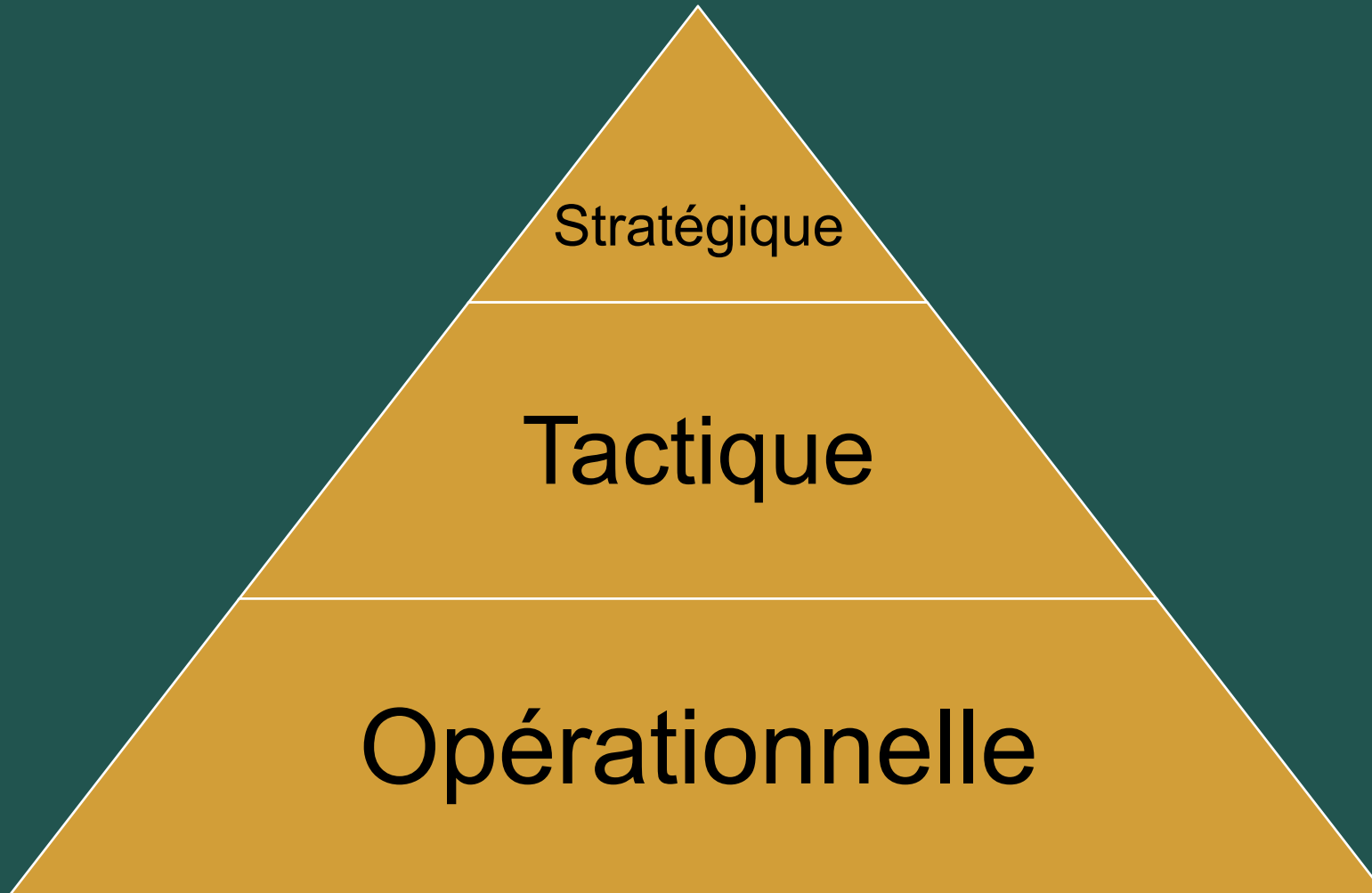
INTRO
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
ET SON LEADERSHIP

Vidéo introductive: Cas HERMES

Partie I : Le processus de prise de décision stratégique



LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE



Les meilleures pratiques

- Respecter la différence entre Gouvernance, Direction et fonctionnement
- Planifier la gestion de crises à travers les commissions Ad hoc ou de crise
- Suivre les lois en vigueur et les statuts de l'entreprise lors des planifications et Convocation des réunions du Conseil



Contexte : VICA

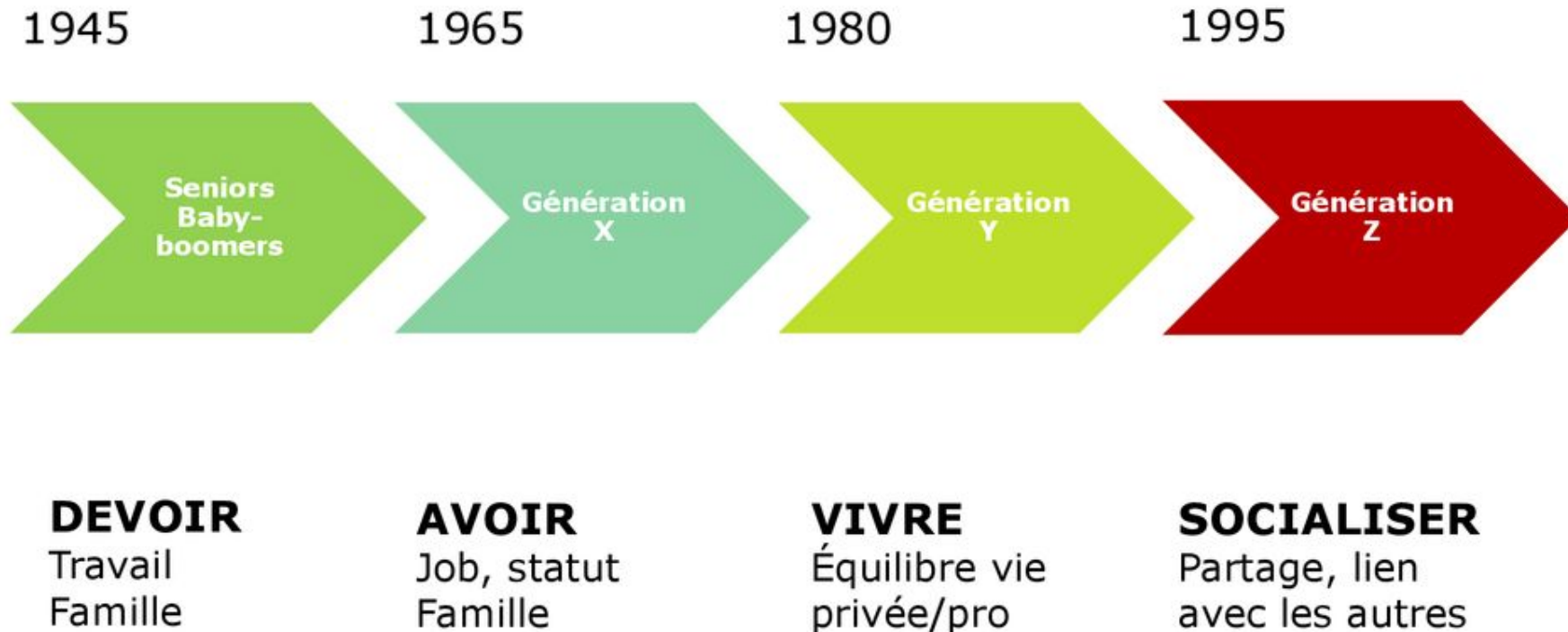
Volatilité

Incertitude

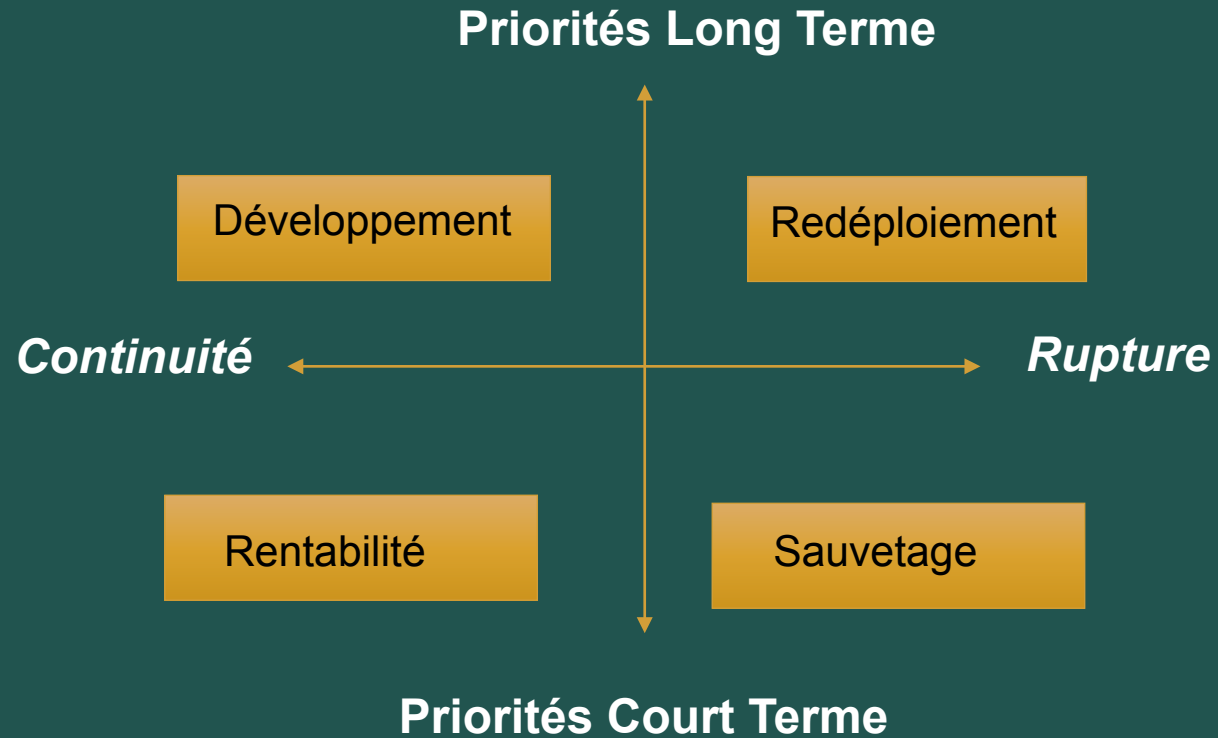
Complexité

Ambiguïté

4 Générations au travail



➤ Avoir l'intelligence du contexte économique
Entre Veilleur et Eclaireur



Partie II : Les 4 missions du Conseil d'Administration

✓ La mission d'orientation :

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre (commissions régulières: Audit, gestion des ressources, stratégie)

✓ La mission d'évocation :

Le conseil se saisit de tout sujet pouvant compromettre la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent .

✓ La mission de surveillance :

Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun .

✓ La mission de nomination :

Nomination et révocation du président du conseil d'administration, du directeur général, des directeurs généraux délégués et fixation de leur rémunération.

Partie III : La gestion et la prévention de crise

Une crise en entreprise est un événement susceptible de menacer le succès et la santé d'une entreprise : en ternissant sa réputation, en nuisant à ses activités commerciales, en ayant un impact négatif sur ses finances.

Exemples :

- cas d'incapacité du dirigeant (ex Renault, Michelin ,...)
- cas d'attaque par un fonds agressif (ex HERMES, ...)
- cas d'accident grave (ex incendie, ..)
- cas de mise en cause de la responsabilité de l'entreprise (ex AZF, ...)
- cas de mise en cause de l'éthique (ex corruption pour la mine, BTP, ...) ?.

Le rôle du Conseil d'Administration en période de crise.

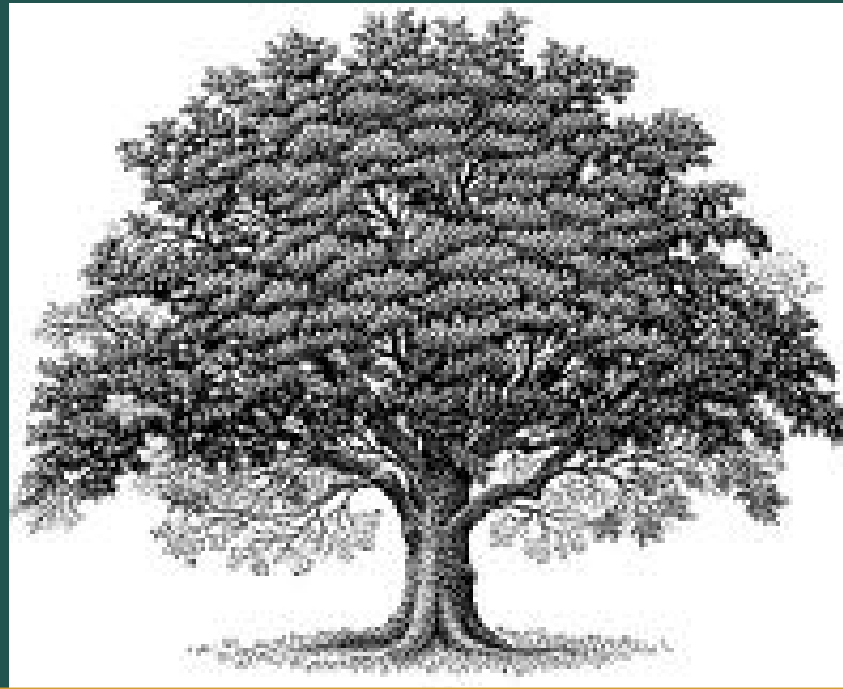
le Conseil d'Administration doit veiller :

- aux bonnes décisions du comité de direction,
- à être avisé de l'analyse de l'origine de la crise, de la situation et de son évolution par le comité exécutif
- à suggérer ou non la constitution d'une cellule de crise (cf : The Network)
- à se réunir dès que nécessaire (la disponibilité des administrateurs est un facteur clé du bon fonctionnement du CA dans ce contexte),
- à la qualité et la fréquence des informations à fournir aux actionnaires.

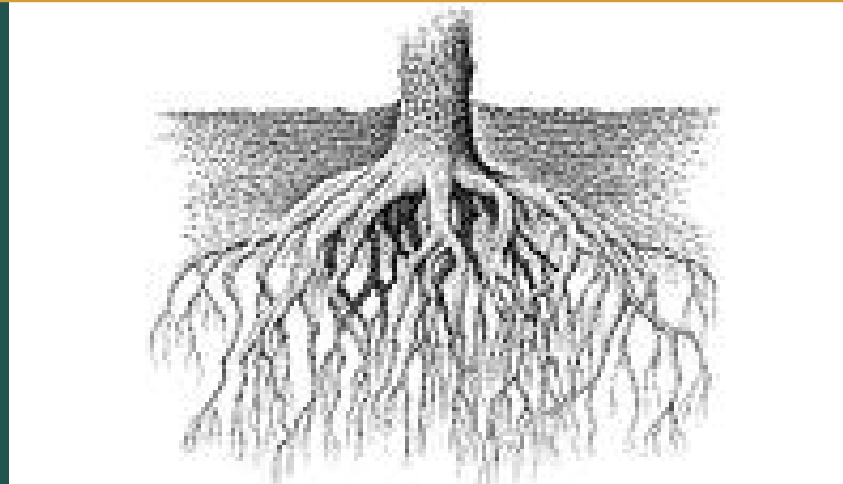
Partie III : La gestion et la prévention de crise

QUALITE
DU CONSEIL:

TAILLE
DIVERSITE
INDEPENDANCE



- ❖ Processus de gestion
- ❖ Compétence de Leadership
- ❖ Adaptation
- ❖ Communication



- ❖ Mission, Valeurs
- ❖ Conscience du Leadership
- ❖ Expériences
- ❖ Sagesses

Conseil:

*Une **juste** et **équilibrée** répartition des pouvoirs peut seule **garantir** un maintien du fonctionnement de l'entreprise en tout temps :*

Les administrateurs doivent jouer collectif

Code de conduite entre les organes de Gouvernance

*Une **juste et équilibrée** répartition des pouvoirs peut seule **garantir** un maintien du fonctionnement de l'entreprise en tout temps:*

- ***Dynamique au CA***
 - *Veiller à la tenue de discussions constructives*
- ***CA-DG***
 - *Equilibre entre la confiance et la méfiance: La Vigilance*
- ***Président-DG***
 - *Collaboration et communication régulière*
- ***CA-employés***
 - *Echanges balisés et constructifs*

EXERCICES

Président du Conseil d'Administration et Leadership

Au sein d'une Société Anonyme, le Président du Conseil d'Administration est une personne élue par les membres du Conseil d'Administration. Il a la responsabilité de la direction générale.

Afin de mieux élire cette personne, nous allons déterminer, à travers cette série d'exercices, les compétences, les connaissances et les qualités personnelles requises pour ce rôle.

1. Maintien d'une approche de gouvernance

Le Président du Conseil sait *faire la distinction entre la gouvernance et les opérations* et s'assure qu'une approche de gouvernance claire et comprise est en place, c'est-à-dire qu'il existe une division de l'autorité et de la prise de décision.

Exercice

Quelles sont les habiletés personnelles requises pour ce rôle ?

2. Gestion du travail du conseil

Un Président du Conseil aidera le Conseil d'Administration à remplir son rôle de manière appropriée et organisée.

Il identifiera le plan de travail annuel (les affaires que doit traiter le conseil, et à quel moment), il établira un ordre du jour qui fait avancer les choses, il mandatera clairement les éléments livrables pour les comités, et il s'assurera de la contribution opportune et de la prise de décision du conseil.

Exercice

Quelles sont les connaissances et les compétences nécessaires pour ce rôle ?

3° Rôle dans le développement du potentiel et du rendement des administrateurs

Un président du conseil voit le C.A. comme un groupe d'individus. Il apprend à connaître les autres administrateurs, bâtit des relations et tire profit de leurs contributions. Il exerce un mentorat et encourage les autres. De plus, *lorsqu'un administrateur s'écarte du droit chemin ou est abonné à l'absence et connaît un moindre rendement, il va établir la conversation nécessaire à remettre la personne sur la bonne voie.* Un excellent président du conseil s'inquiète aussi de la qualité et du rendement des dirigeants et de tous les comités.

Exercice

Quelles sont les qualités personnelles nécessaires pour ce rôle ?

4. Rôle de liaison avec la direction

Le président du conseil est le principal point de contact avec le représentant en chef du personnel (RCP). Il doit s'assurer que la relation du conseil avec la direction est *saine et productive*. Puisque le conseil doit connaître les choses importantes qui se passent, le président du conseil, ainsi que le RCP, identifient ce qui devrait être partagé avec le conseil.

Exercice

Quelles sont les qualités personnelles nécessaires pour ce rôle ?

5. Gestion des réunions

Le président du conseil dirige les réunions. Il est conscient de l'appropriation du conseil de l'ordre du jour, il s'assure de la pertinence des points, de l'adéquation du temps, et du partage au bon moment des documents d'appui. **Pendant la réunion, le président du conseil dirige la participation et la discussion des administrateurs d'une manière qui permet à différents points de vue de se faire entendre, tout en évitant la domination des digressions et des arguments improductifs. Il doit mener les choses à une conclusion et s'assurer que toute étape suivante soit claire.**

Exercice

Quelles sont les connaissances et les capacités nécessaires pour ce rôle ?

6. Rôle de représentation du conseil

Le Président du Conseil joue un rôle important à l'externe.

Il est la voix du conseil envers les parties prenantes. « Se présenter » à des événements organisationnels permet d'élaborer des relations de collaboration. Le président du conseil s'assure que le C.A. soit suffisamment en rapport, et comprenne les besoins, les intérêts et les buts des parties prenantes. Il s'adapte à ces modifications et changements, et fait la promotion de la reddition de compte.

Exercice

Quelles sont les habiletés personnelles nécessaires pour ce rôle ?

7. Rôle dans l'évolution du conseil

Un Président du Conseil devrait diriger l'adoption de « pratiques exemplaires » et aider le conseil à mettre en place les politiques et processus qui améliorent la gouvernance, notamment les processus de recrutement et de nomination, l'orientation et le développement du conseil, l'évaluation du conseil, et les évaluations des administrateurs, etc.

Exercice

Quelles sont les connaissances et les compétences nécessaires pour ce rôle ?

RESOLUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



H E A D L I N E
STRATEGIC CONSULTING GROUP

+261 34 99 042 80

welcome@headlinestrategic.com

www.headlinestrategic.com

Bureau 311, Bloc 1, Immeuble La City
Bloc 300 – 3^e Etage
Ivandy - Antananarivo
MADAGASCAR