

L'affirmation

Tout conseil qui achète du conseil tranche une seconde question logée dans la première : depuis quel siège l'avis a-t-il été écrit ? Un siège porte la conséquence, un compte de résultat à boucler, une paie à honorer, une licence qu'un régulateur peut suspendre. L'autre porte le document : il analyse, compare, recommande, puis archive un enseignement.

Notre position, inscrite dans le fonctionnement de la firme : un avis de décision, qui engage la paie, le bilan ou la licence d'autrui, n'est digne de confiance que s'il est écrit depuis le siège de l'opérateur, par des gens qui ont porté cette conséquence. L'analyse se produit honnêtement depuis le siège de l'observateur ; l'avis, non, et les deux ne devraient jamais voyager sans étiquette dans le même document.

La thèse est étroite : les opérateurs n'ont pas toujours raison, le contentieux de la responsabilité en témoigne. Mais le droit, les codes et la recherche désignent le même siège, et un conseil peut vérifier à peu de frais depuis lequel écrivent ses conseillers.

Les faits

Le droit loge la conséquence au siège. Sous l'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales, celui sous lequel vit une entreprise d'Abidjan ou de Lomé, la responsabilité pour faute de gestion est personnelle.

PREUVE

Sous l'Acte uniforme OHADA révisé relatif au droit des sociétés commerciales (AUSCGIE, 2014), chaque dirigeant social répond individuellement envers les tiers des fautes commises dans l'exercice de ses fonctions ; lorsque plusieurs dirigeants ont participé aux mêmes faits, leur responsabilité est solidaire (articles 161 et suivants, action individuelle et action sociale).

Source : AUSCGIE (révisé en 2014), OHADA, ohada.org / ohada.com, textes en vigueur en 2026 · Géographie : dix-sept États membres de l'OHADA, Afrique de l'Ouest et centrale · Méthode : texte de l'acte uniforme · SEG-5 · Réserve : la responsabilité décrite vise les dirigeants sociaux, non les conseillers externes, dont l'exposition relève du contrat et du droit commun ; l'application varie selon la jurisprudence des États membres.

Les codes de gouvernance opèrent par l'autre bout : la responsabilité ne voyage pas avec la délégation. Un conseil peut acheter tout le conseil qu'il veut, les codes lui retournent la conséquence sans l'avoir ouverte.

PREUVE

King IV prévoit que les membres de l'organe de gouvernance restent comptables des responsabilités exercées même lorsqu'elles sont déléguées; le code britannique de gouvernance d'entreprise (révision de 2024) rend le conseil responsable du maintien et de l'attestation de l'efficacité du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

Source : King IV Report on Corporate Governance (IoDSA, 2016) ; UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council, janvier 2024 · Géographie : Afrique du Sud ; Royaume-Uni (sociétés cotées) · Méthode : texte des codes · SEG-5 · Réserve : régimes « appliquer ou expliquer » et « se conformer ou expliquer » ; les codes obligent les conseils, pas les conseillers.

La recherche sur le jugement explique pourquoi le siège importe pour la qualité de l'avis, pas seulement pour son équité. Le siège de l'opérateur reçoit le retour : la paie manquée, l'appel du prêteur, la lettre du régulateur arrivent là et nulle part ailleurs. L'observateur étudie ces épisodes; l'opérateur a été corrigé par eux.

PREUVE

Kahneman et Klein (2009) concluent que le jugement intuitif professionnel n'est digne de confiance que dans un environnement suffisamment régulier pour être appris, avec une pratique prolongée et un retour sur les jugements; la confiance subjective n'est pas un indicateur fiable de validité.

Source : Kahneman, D. et Klein, G., « Conditions for intuitive expertise », American Psychologist 64(6), 515-526, 2009 · Géographie : recherche non liée à une géographie ; programmes ancrés aux États-Unis · Méthode : collaboration contradictoire évaluée par les pairs ; synthèse conceptuelle, pas d'expérience nouvelle · SEG-4 · Réserve : l'article énonce des conditions, il ne mesure aucun secteur du conseil ; le passage de « retour sur les jugements » à « conséquence d'exploitation » est notre lecture.

Notre position, notée comme telle : l'avis écrit depuis le siège de l'observateur échappe à la responsabilité comme à la boucle d'apprentissage ; à traiter comme de l'analyse tant que la conséquence portée par l'auteur n'est pas montrée.

Dans notre corridor, la distinction cesse d'être abstraite. Le conseil d'une holding européenne qui autorise un investissement ou une sortie pour une société d'Abidjan décide au sujet de sièges qu'il peut nommer : un directeur général dont la signature engage la société sous le droit OHADA et dont l'exposition personnelle au titre de l'article 161 n'est pas théorique ; une paie honorée en francs CFA sous le régime monétaire de la BCEAO ; une licence tenue d'un régulateur francophone. L'essentiel de l'avis qui parvient à ce conseil s'écrit loin de ces sièges. La question de l'observateur est celle de la structure optimale ; celle de l'opérateur, l'échec que cette paie peut absorber. Elle produit d'autres sections : des seuils plutôt que des scénarios, des conditions de sortie plutôt que des cas favorables, le siège qui agit quand l'hypothèse casse.

Fiches de preuve

CLM-AUSCGIE-DIRECTOR-LIABILITY · SEG-5. Sous l'AUSCGIE révisé (2014), chaque dirigeant social répond individuellement envers les tiers des fautes commises dans l'exercice de ses fonctions, solidairement en cas de participation commune (articles 161 et suivants). Contexte : dix-sept États membres de l'OHADA,

textes en vigueur en 2026. Méthode : texte de l'acte uniforme. Preuve contraire : la responsabilité vise les dirigeants, non les conseillers externes ; la jurisprudence des États membres varie. Confiance causale : aucune. Transférabilité : entités régies par le droit des sociétés OHADA. Revue : 2026-08-02.

CLM-GOV-CODES-ACCOUNTABILITY · SEG-5. King IV tient l'organe de gouvernance comptable des responsabilités déléguées ; le code britannique (2024) rend le conseil responsable de l'efficacité des risques et du contrôle interne. Contexte : Afrique du Sud ; sociétés cotées britanniques ; textes de 2026. Méthode : texte des codes. Preuve contraire : régimes « appliquer ou expliquer » et « se conformer ou expliquer » ; aucun code ne traite des conseillers. Confiance causale : aucune. Transférabilité : tout conseil régi par un code moderne. Revue : 2026-08-02.

CLM-KAHNEMAN-KLEIN-CONDITIONS · SEG-4. Le jugement intuitif professionnel n'est fiable que dans un environnement apprenable, avec pratique prolongée et retour sur les jugements ; la confiance n'indique pas la validité. Contexte : collaboration contradictoire évaluée par les pairs, American Psychologist, 2009. Méthode : synthèse conceptuelle de deux programmes de recherche. Preuve contraire : aucun seuil chiffré, aucun secteur du conseil étudié ; notre lecture siège-retour est une interprétation. Confiance causale : faible. Transférabilité : domaines de jugement professionnel. Revue : 2026-08-02.

CLM-FIRM-OPERATING-CHAIR · SEG-2 (position de la firme). L'avis écrit depuis le siège de l'observateur échappe à l'architecture de responsabilité comme à la boucle de retour, et doit se lire comme de l'analyse tant que la conséquence portée par l'auteur n'est pas montrée. Contexte : pratique de la firme dans le corridor UEMOA-euro. Méthode : interprétation ancrée sur les trois fiches ci-dessus ; aucun jeu de données de résultats n'est cité. Preuve contraire : les opérateurs portent leurs propres biais (engagement, survivance, proximité) ; l'analyse d'observateur reste le bon instrument. Confiance causale : aucune. Transférabilité : bornée à l'avis de décision ; ne s'applique ni à l'analyse, ni à l'étalonnage, ni à la description. Revue : 2026-08-02.

Les limites

Les opérateurs portent leurs propres biais documentés, engagement, survivance, proximité, et l'analyse d'observateur reste le bon instrument pour bien des questions. Là où cette firme n'a pas porté la catégorie de conséquence en jeu, l'affirmation est rétrogradée et la note imprimée.

Sources et limites

Les faits institutionnels de cette note reposent sur le texte de l'AUSCGIE révisé (2014), sur King IV et sur le code britannique de 2024, chacun cité avec sa réserve ; la condition de jugement repose sur Kahneman et Klein (2009), synthèse évaluée par les pairs qui ne chiffre rien du travail de conseil. Le pas qui mène de ces ancrages à la règle du siège de l'opérateur est la position de la firme, notée SEG-2 : une interprétation cohérente avec l'architecture citée, pas un résultat mesuré. Nous ne citons aucun jeu de données comparant les résultats d'avis écrits par des opérateurs et par des observateurs, faute d'en avoir trouvé un à notre standard. La borne est explicite : la position couvre l'avis de décision seulement ; l'analyse, l'étalonnage et la description se produisent légitimement depuis le siège de l'observateur, et les opérateurs portent leurs propres biais documentés. Cette note ne vaut ni comme avis juridique sur la responsabilité AUSCGIE, ni comme affirmation qu'une catégorie nommée de conseillers serait négligente.

Que faire lundi

- 1. Le président exige de chaque conseiller une déclaration écrite : quelle conséquence l'auteur a-t-il personnellement portée, compte de résultat, paie ou licence, et quand ?** Une méthodologie plutôt qu'un siège : repondez le document comme de l'analyse.
- 2. Le secrétaire du conseil étiquette séparément l'analyse et l'avis avant diffusion.** Les deux se vérifient différemment : l'analyse contre les sources, l'avis contre la conséquence portée par l'auteur.
- 3. Le président du comité d'audit consigne au procès-verbal ce que le conseiller perd si la recommandation échoue.** Des honoraires qui survivent à l'échec sont une consigne de lecture.
- 4. Le directeur général qui porte la responsabilité de l'article 161 lit le document avant le vote.** Sinon, le conseil choisit à sa place avec les yeux de l'observateur.