



# **LA GOUVERNANCE À L'HEURE DE LA CRISE SANITAIRE DE LA COVID-19**

Une enquête IFA auprès de ses adhérents administrateurs et dirigeants mandataires sociaux

Septembre 2020

## La « culture du risque » permet de gérer cette crise sans précédent

**81% disposaient d'une cartographie des risques** avant mars 2020, même si seulement **17% mentionnaient explicitement le risque de pandémie**. 55% disposaient d'un comité de gestion de crise et, pour 93% d'entre eux, celui-ci a permis au conseil et à la direction d'être suffisamment réactifs. Les ETI, PME, startups et associations semblaient moins bien préparées.

## Une bonne adaptation des conseils dans l'organisation de leurs travaux

Durant la période de mars à juin, les conseils ont tenu en moyenne **2 réunions supplémentaires** à celles prévues (les sociétés cotées et les entreprises publiques, 3). 74% des organisations y ont traité aussi d'autres sujets que la crise et **90% déclarent qu'ils ont disposé des informations nécessaires**. Pour 88%, le mode distanciel n'a pas du tout nui à la qualité des échanges.

## Les sujets prioritaires traités par les conseils, très homogènes quelle que soit l'organisation

- L'attention aux **salariés** : télétravail, chômage partiel, formation,...
- Le **plan de continuité d'activité**
- L'adaptation des organisations aux **mesures d'hygiène et de sécurité**
- Les modalités de **financement**
- La **fermeture de sites** opérationnels

## Le dialogue social s'intensifie

**70% considèrent que le dialogue social s'est intensifié** et plus de la moitié que les **administrateurs représentant les salariés** ont joué un rôle clé pour faciliter ce dialogue social, en particulier dans les entreprises cotées et les entreprises publiques.

## Une relative bonne visibilité sur l'impact de la crise (à fin août / début septembre)

Plus de **60% estiment qu'ils ont une relativement bonne visibilité** sur les conséquences de la crise (seulement de 36% pour les startups). Pour 55%, bonne visibilité des impacts à 6-12 mois, qui chute à moins de 20% pour l'horizon 1 à 3 ans. Seulement 61% des organisations ont élaboré un plan de relance d'activité à fin août/début septembre, mais la plupart a engagé ou envisage une révision de leurs objectifs 2020-2021 ainsi que de leur plan stratégique. De même, la vaste majorité considère que la crise va entraîner des changements structurels majeurs en termes d'**organisation du travail**, de **digitalisation**, et de **présence géographique**.

# PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUETE CONCERNANT LA GOUVERNANCE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR

- Les organisations dotées d'une **gouvernance structurée** sont mieux préparées face à cette crise sanitaire de la Covid-19 et sont plus **réactives et agiles**.
- **Les interactions entre direction et conseil s'intensifient**. Large plébiscite (97%) pour le **management considéré à la hauteur des enjeux** de cette crise, en particulier dans les PME, ETI, startups et associations.
- **87% ont confiance dans la résilience de leur organisation**. Sans surprise, seulement 57% pour les startups.
- **30% ressentent le besoin de faire évoluer leur gouvernance** en particulier les entreprises publiques, les startups et les associations.
- **89% s'estiment prêts pour affronter une deuxième vague**, même si seulement **60% jugent que l'impact en sera supportable**.

## 1. Etat de **préparation** des organisations face à la crise sanitaire

(avant mars 2020)

## 2. Les **travaux** du conseil au plus fort de la crise sanitaire (mars à juin 2020)

L'agenda - L'ordre du jour - La relation conseil & DG - L'accès à l'information - L'évaluation

## 3. Le **dialogue social** au plus fort de la crise sanitaire (mars à juin)

## 4. Visibilité sur l'**impact** de la crise sanitaire (à août/septembre)

## 5. **Résilience** des organisations face à la crise sanitaire (à août/septembre)

## 6. **Profils** des répondants

*Population interrogée : administrateurs et dirigeants mandataires sociaux adhérents de l'IFA*

*Période étudiée : mars à juin 2020*

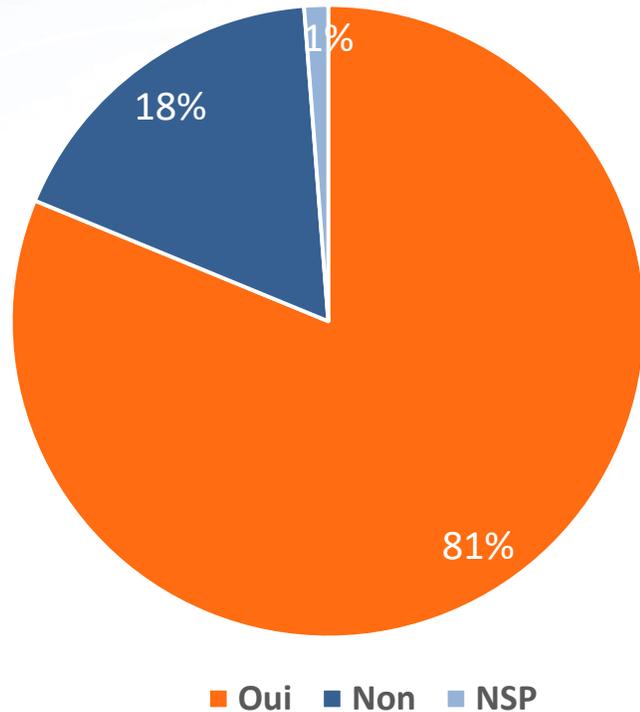
*Période de recueil des données : du 30 juillet au 6 septembre 2020*

*334 répondants au total*

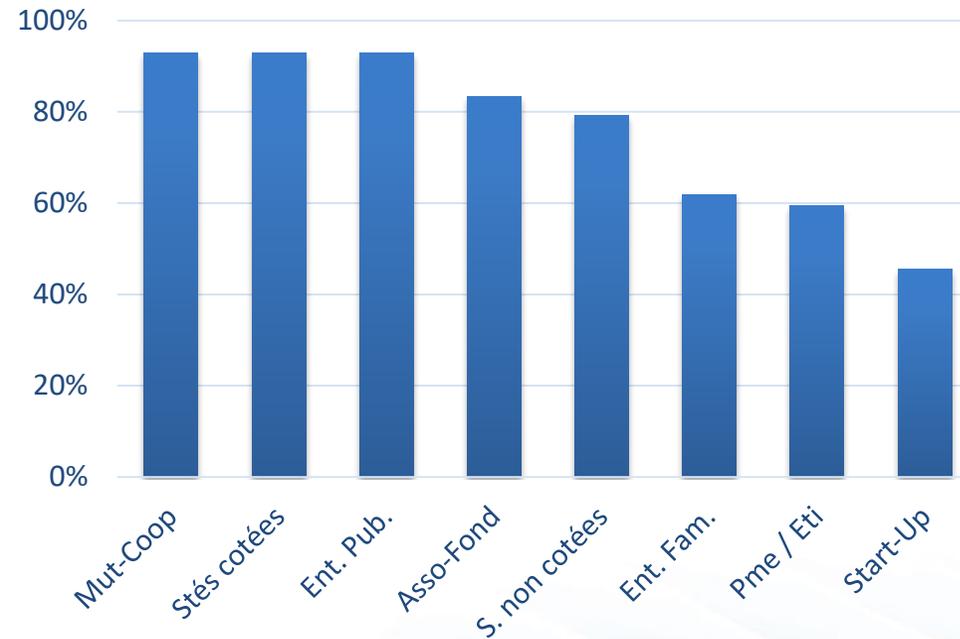
# 1.

**Etat de préparation  
des organisations  
face à la crise sanitaire**  
(avant mars 2020)

## Votre organisation était-elle dotée d'une cartographie des risques ?

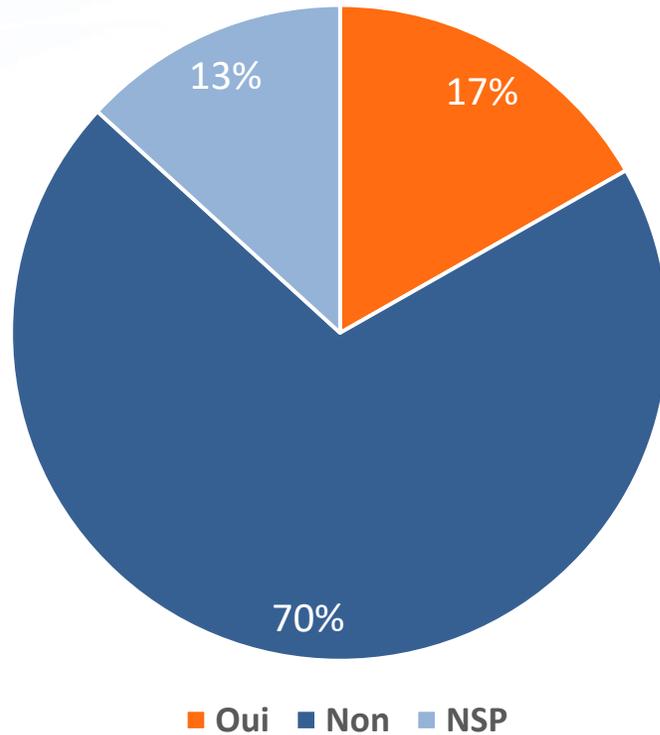


### « oui » par type d'organisation



Les entreprises familiales, Pme – Eti et startups sont les organisations les moins dotées d'une cartographie des risques avant la crise sanitaire

## Cette cartographie des risques comportait-elle un risque de pandémie ?



### Principaux risques de pandémies cartographiés *(d'après les verbatim)*

H1N1

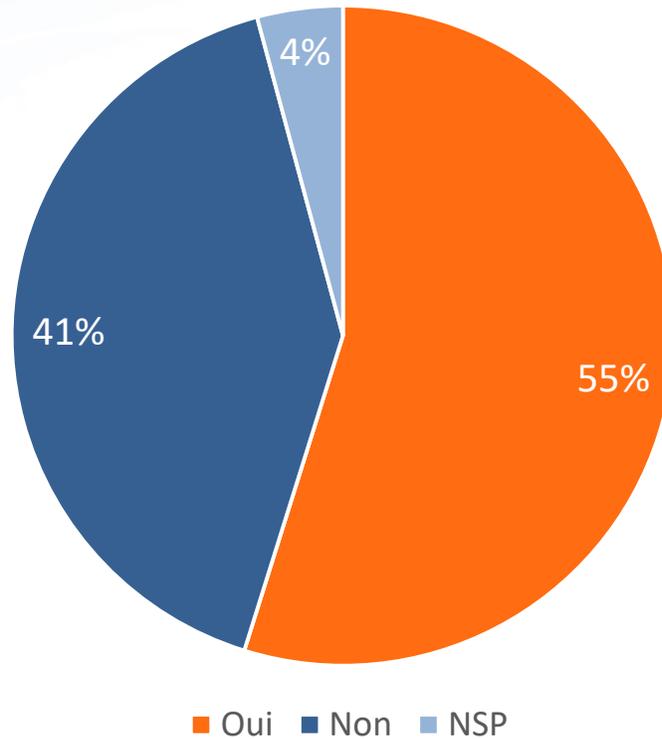
SRAS

Grippe

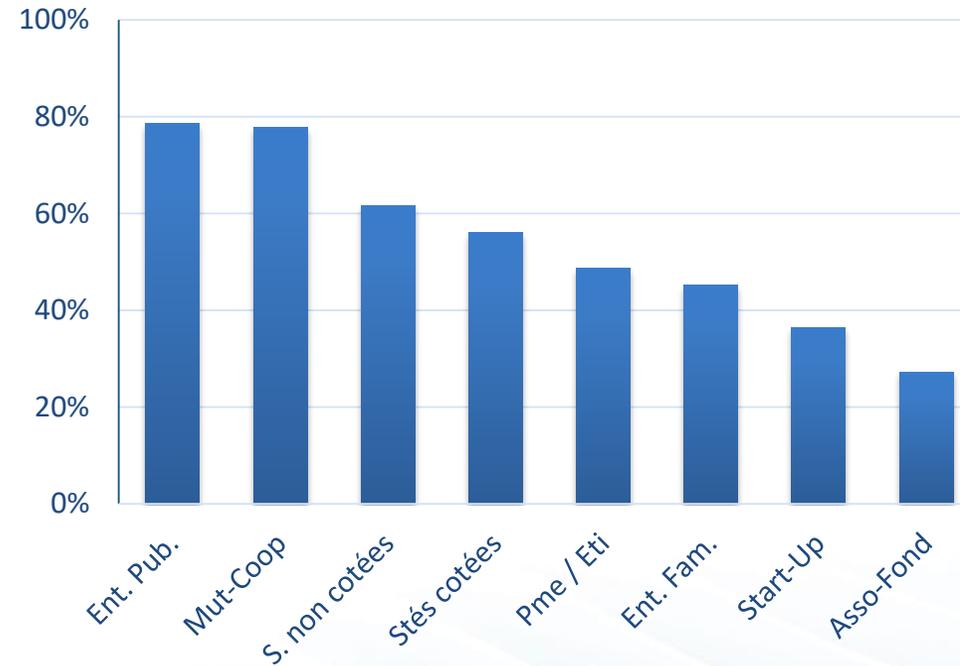
GEA

Parmi les organisations dotées d'une cartographie des risques avant la crise sanitaire, seules 17% avaient cartographié un risque de nature pandémique

## Votre organisation était-elle dotée d'un comité de gestion de crise ?

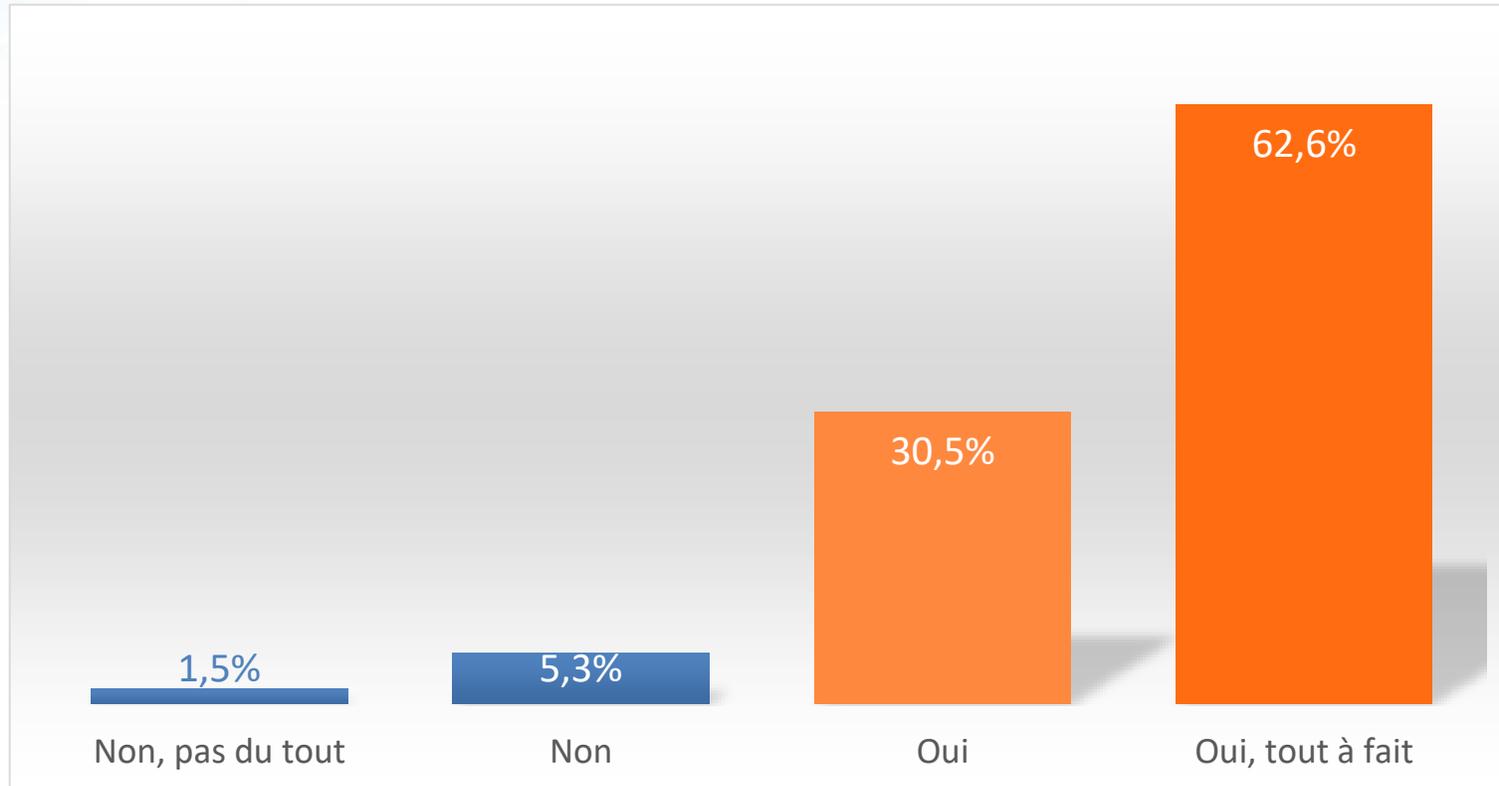


### « oui » par type d'organisation



Les entreprises publiques et les mutuelles, organisations les plus dotées d'un comité de gestion de crise avant la crise sanitaire

Ce comité de gestion de crise a-t-il permis au conseil ainsi qu'à la direction d'être suffisamment réactifs ?



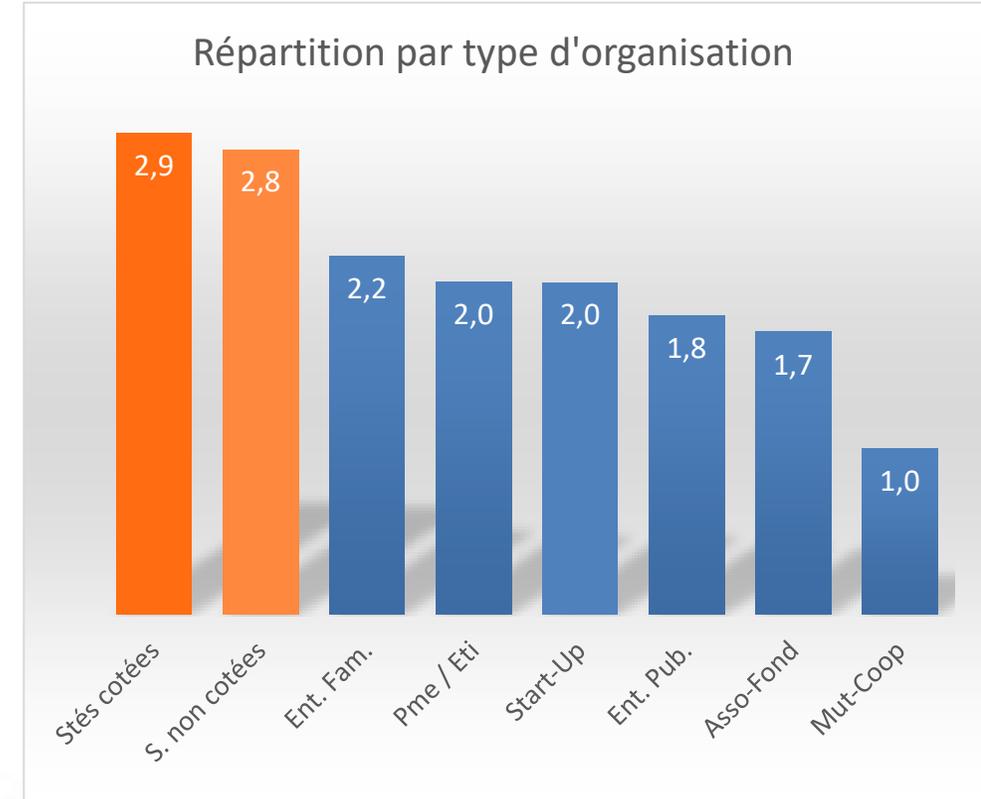
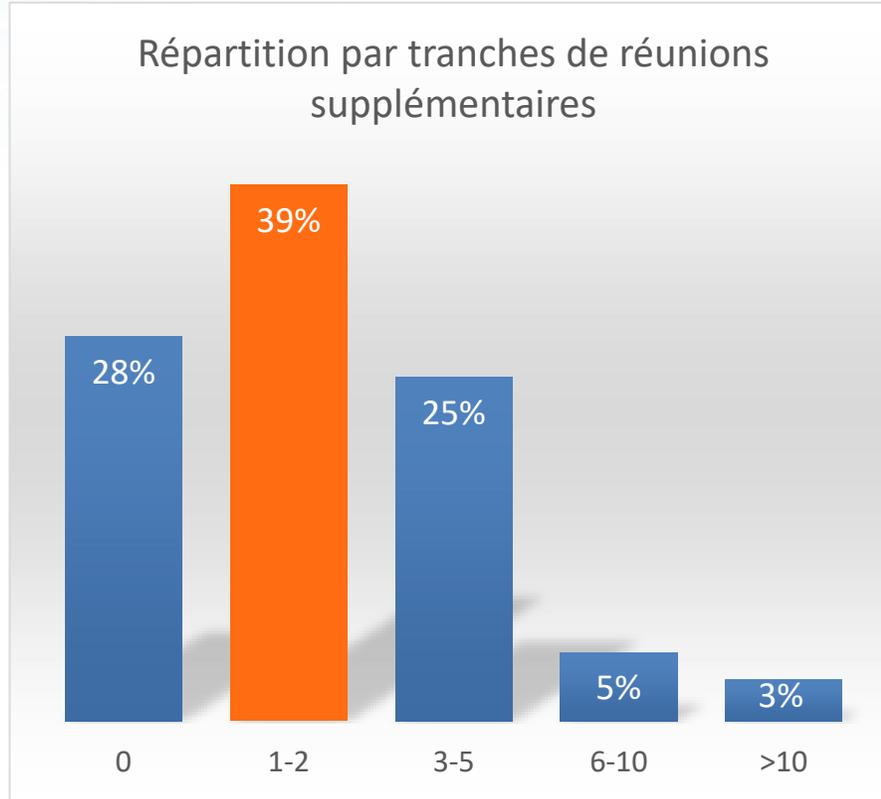
93% des organisations dotées d'un comité de gestion de crise estiment qu'il a permis au conseil et à la direction d'être suffisamment réactifs pour faire face à la crise sanitaire

**2.**

**Les travaux du conseil  
au plus fort de la crise  
sanitaire**

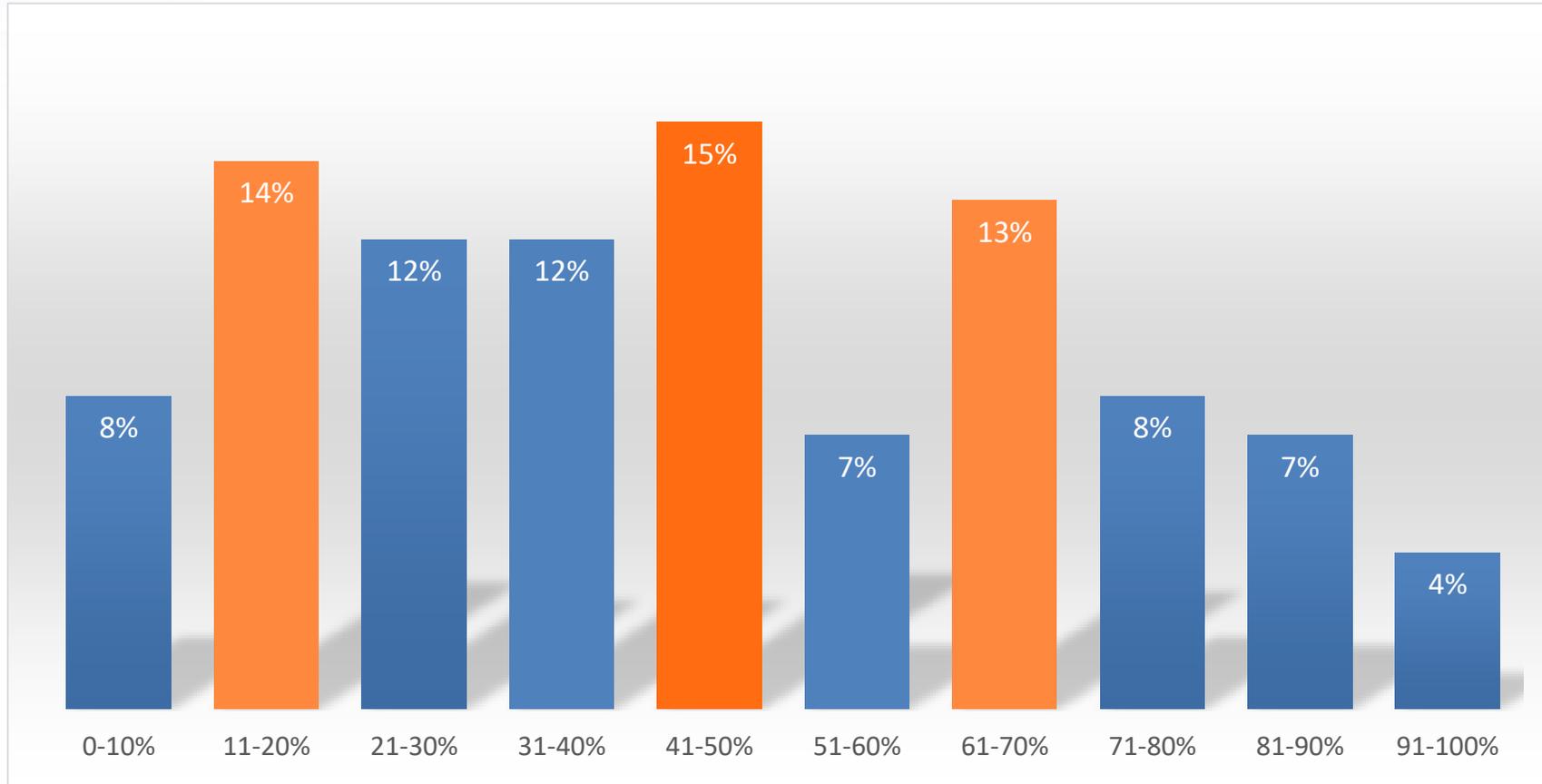
(mars à juin 2020)

## Combien de séances du conseil ont-elles été tenues en supplément du calendrier initial ?



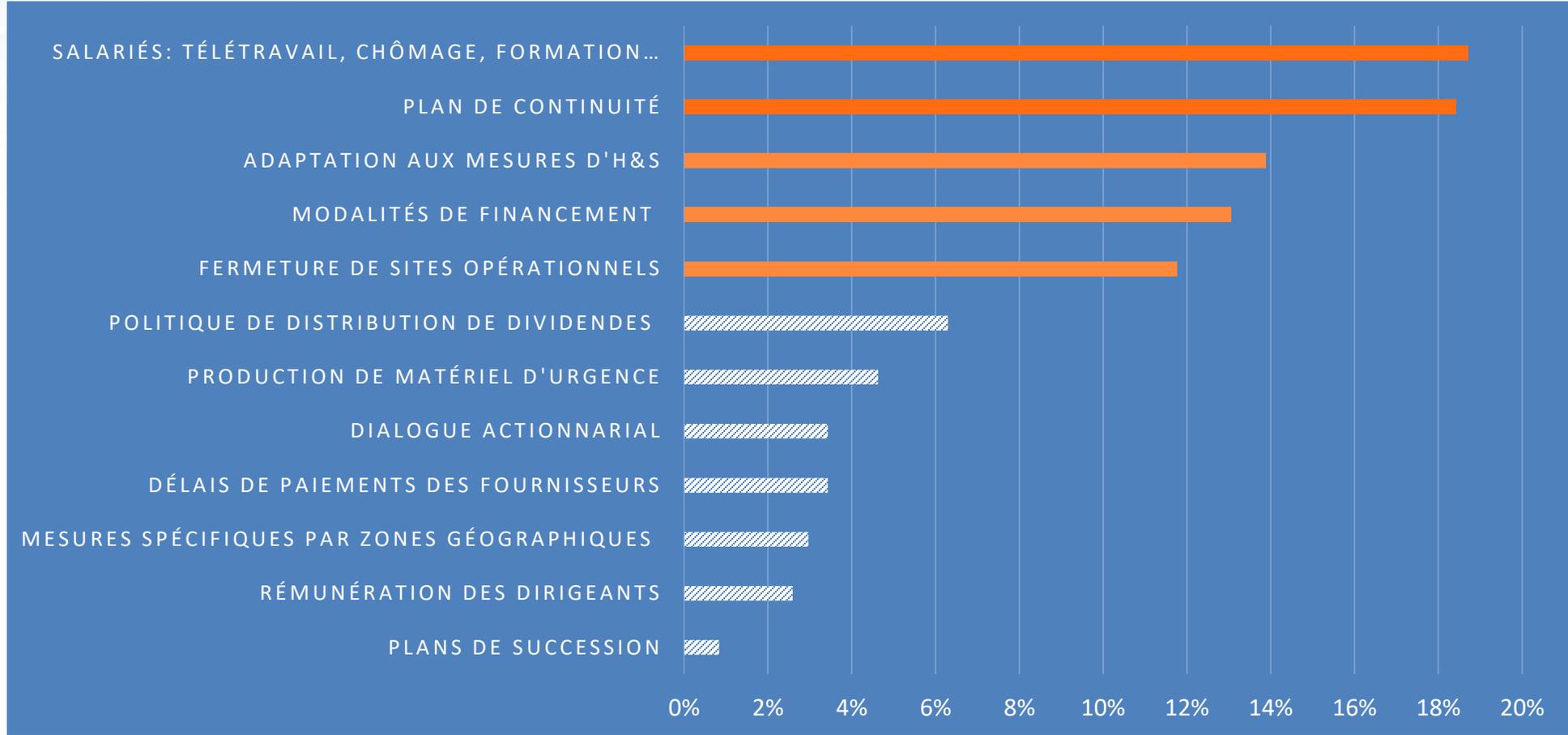
En moyenne 2,3 réunions supplémentaires à celles prévues ont été tenues  
Les sociétés cotées et non cotées sont les organisations à avoir organisé le plus de séances supplémentaires au plus fort de la crise

## Quelle a été la part de temps allouée à la gestion de la crise sanitaire au cours des séances du conseil ?

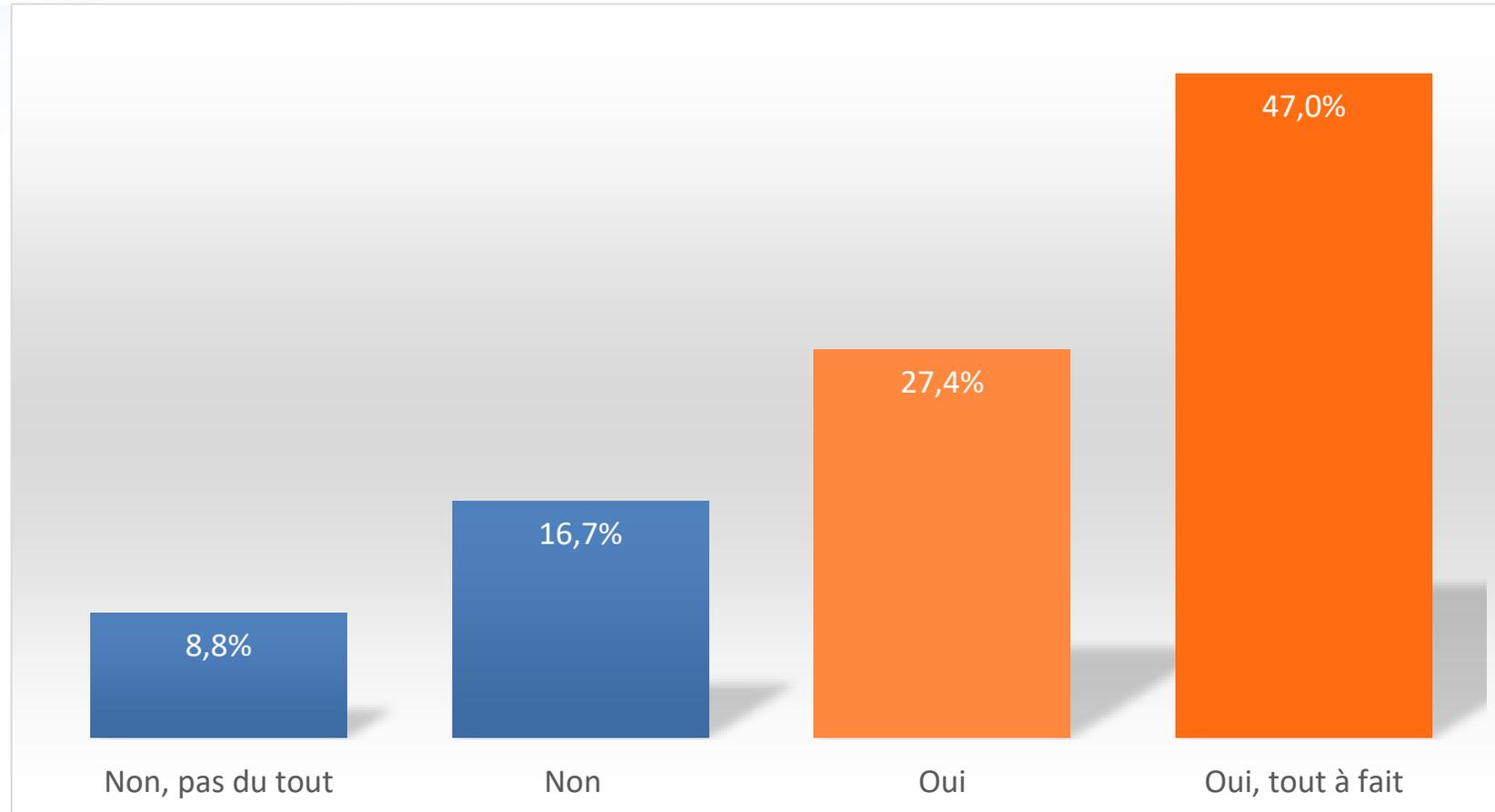


Les conseils ont occupés en moyenne 46,6% de leur temps à la gestion de la crise sanitaire, cependant cette moyenne cache des situations diverses

## Classez les sujets suivants par ordre de priorité pour votre conseil durant la crise ?

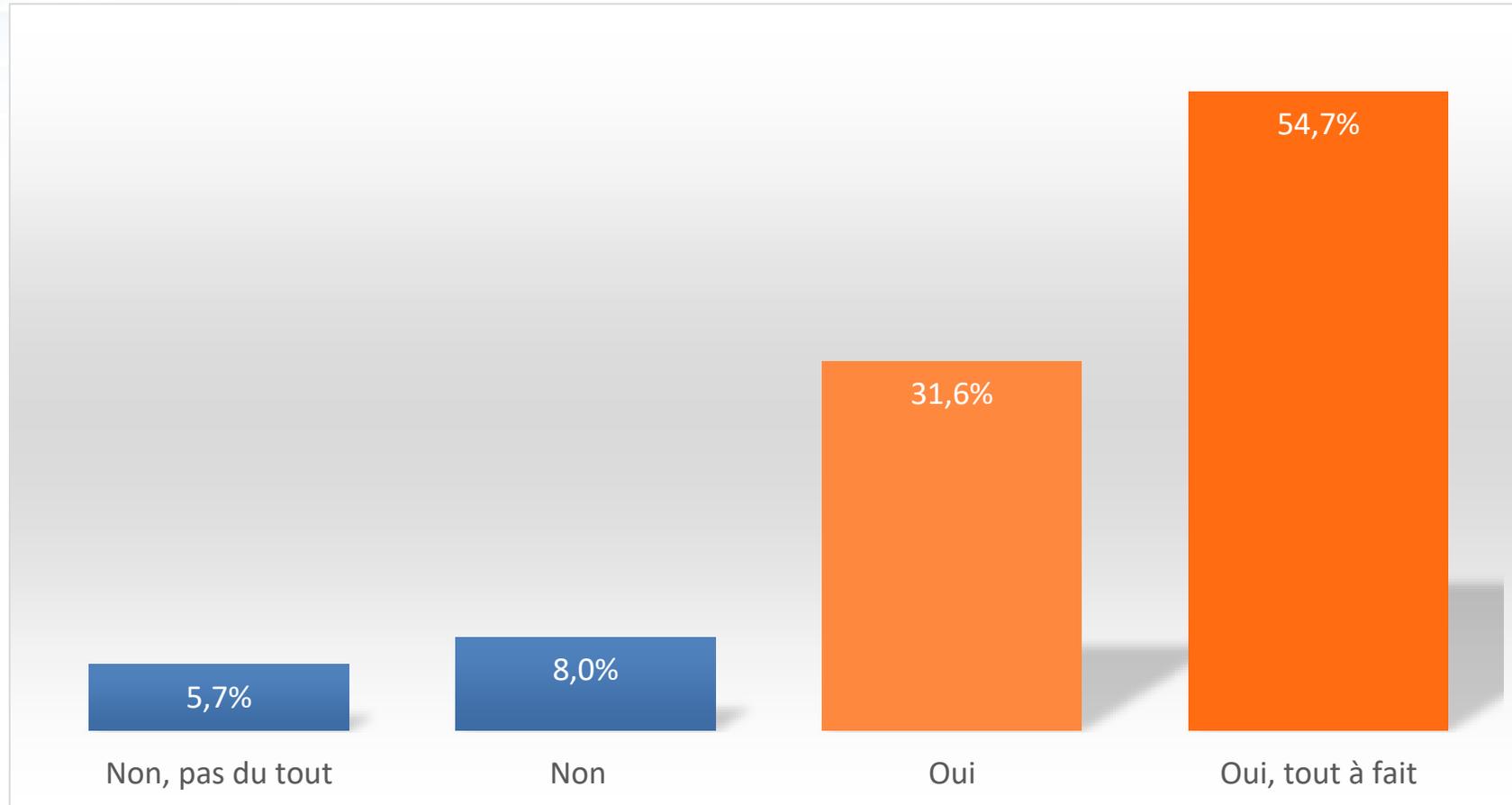


Grande homogénéité constatée quelque soit le type d'organisation sur les sujets prioritairement traités par les conseils



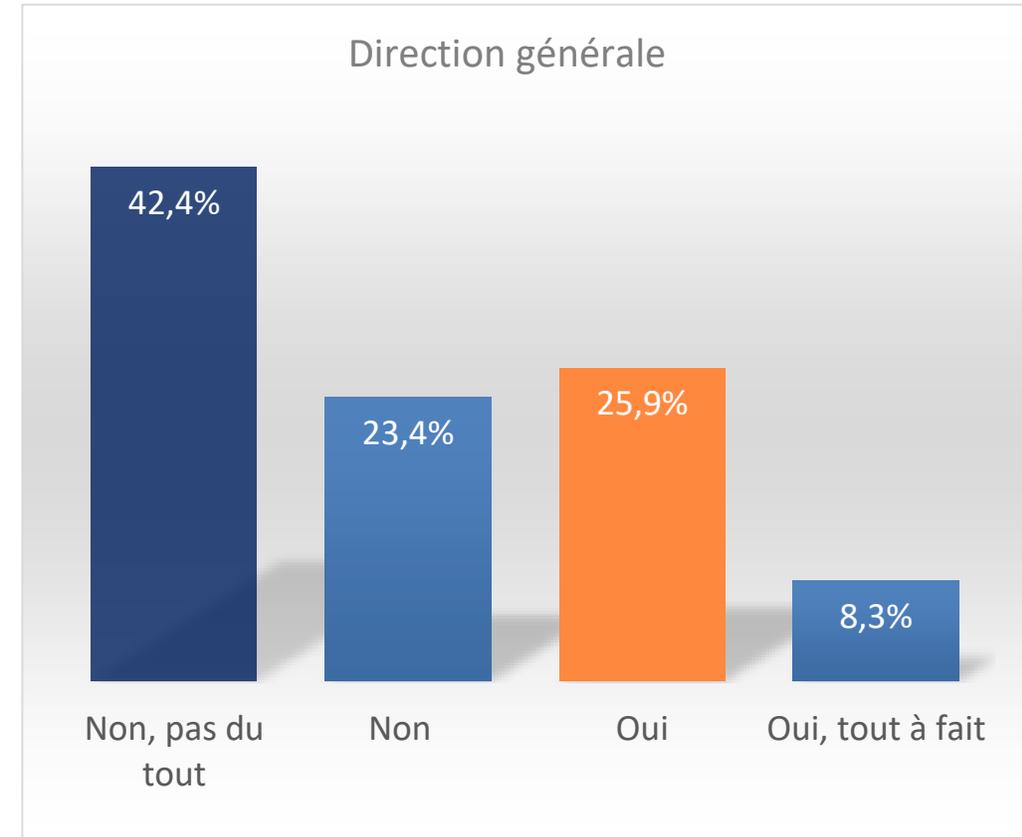
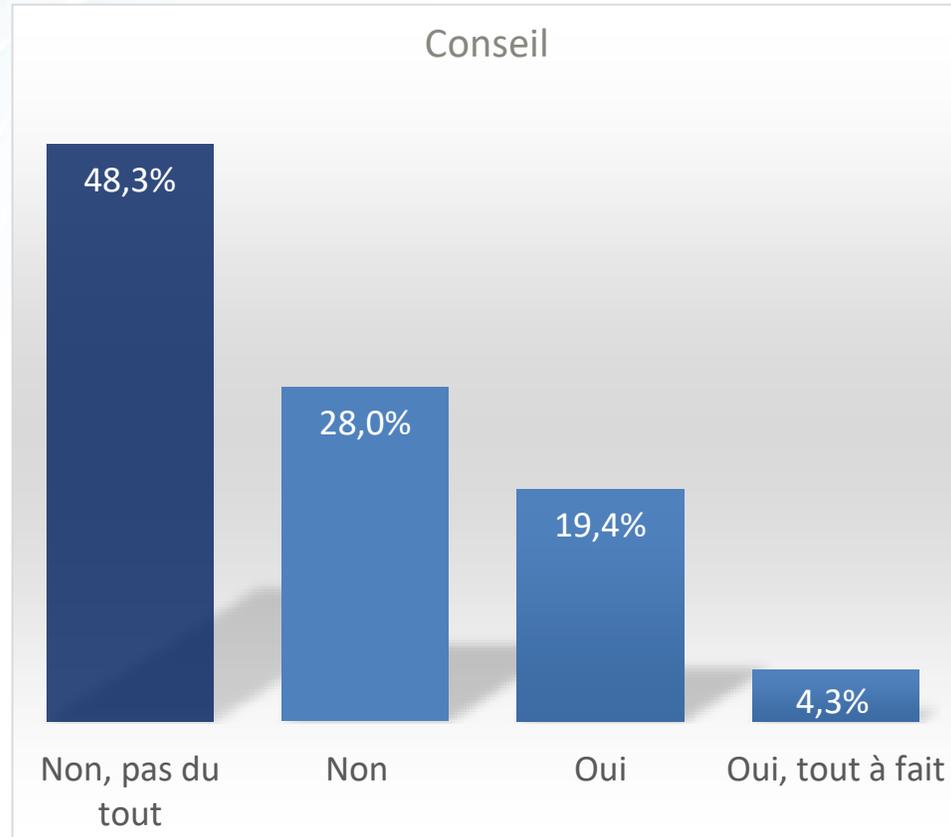
74,4% des conseils ont pu traiter d'autres sujets majeurs au plus fort la crise sanitaire

## Y a-t-il eu une répartition claire des tâches, rôles et responsabilités entre le conseil et la direction générale ?



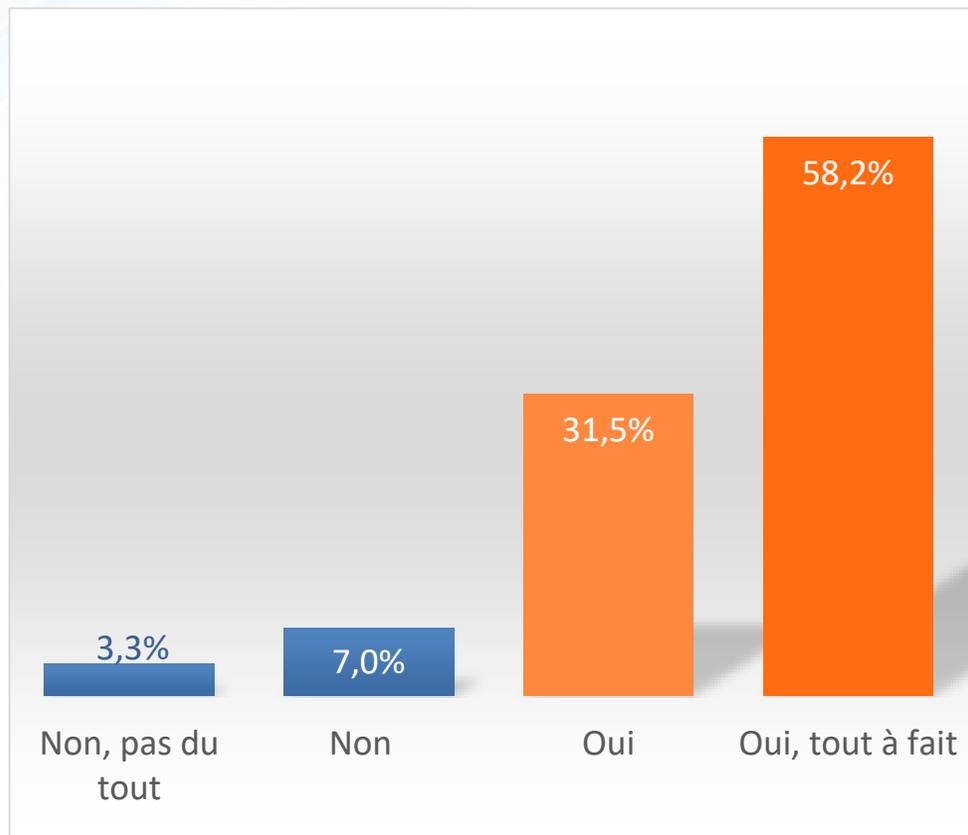
86,3% des organisations estiment que la répartition des tâches, rôles et responsabilités entre le conseil et la direction a été claire

## La crise a-t-elle fait évoluer les périmètres et domaines de compétence de vos instances dirigeantes ?



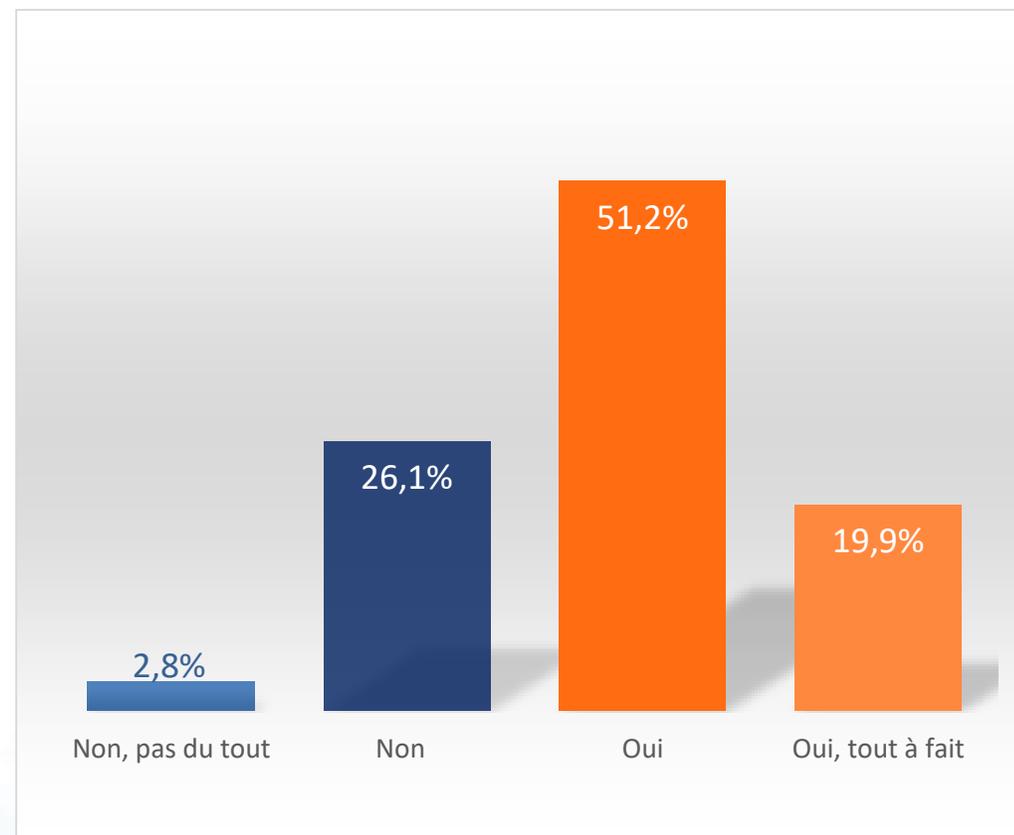
La crise a peu fait évoluer les périmètres et domaines de compétence des instances dirigeantes (évolution légèrement supérieure pour la direction)

Votre conseil a-t-il obtenu les informations nécessaires lui permettant une compréhension des risques encourus par votre organisation?



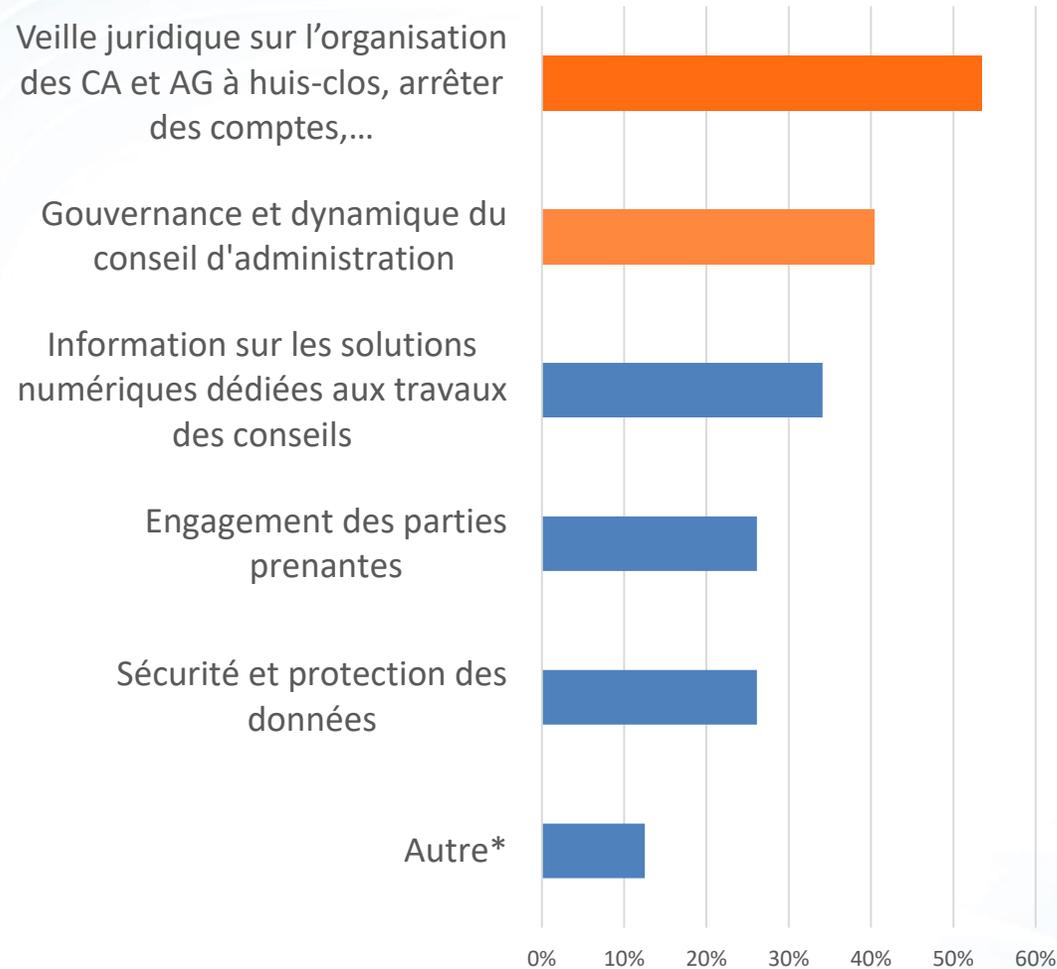
89,7% des conseils ont obtenu les informations nécessaires

Les sources d'information issues des régulateurs, organismes professionnels et de places ou des pouvoirs publics ont-elles été suffisantes pour aider votre conseil à gérer cette crise ?



71% des conseils estiment que ces sources d'information ont été suffisantes

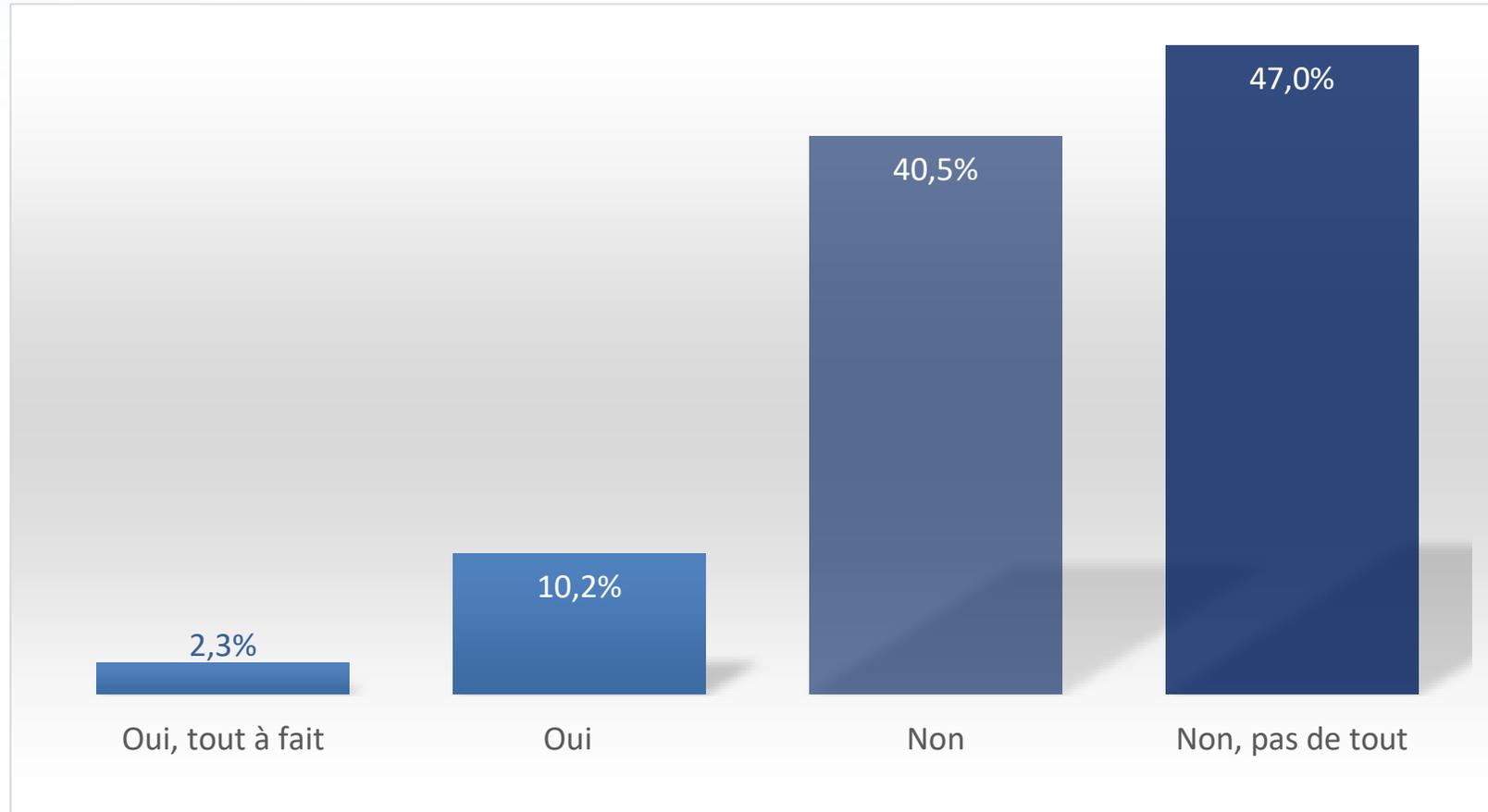
Parmi les informations suivantes lesquelles jugez vous utiles pour gérer la crise sanitaire ?



“Les informations suivantes auraient été utiles à mon conseil” (*verbatim*)

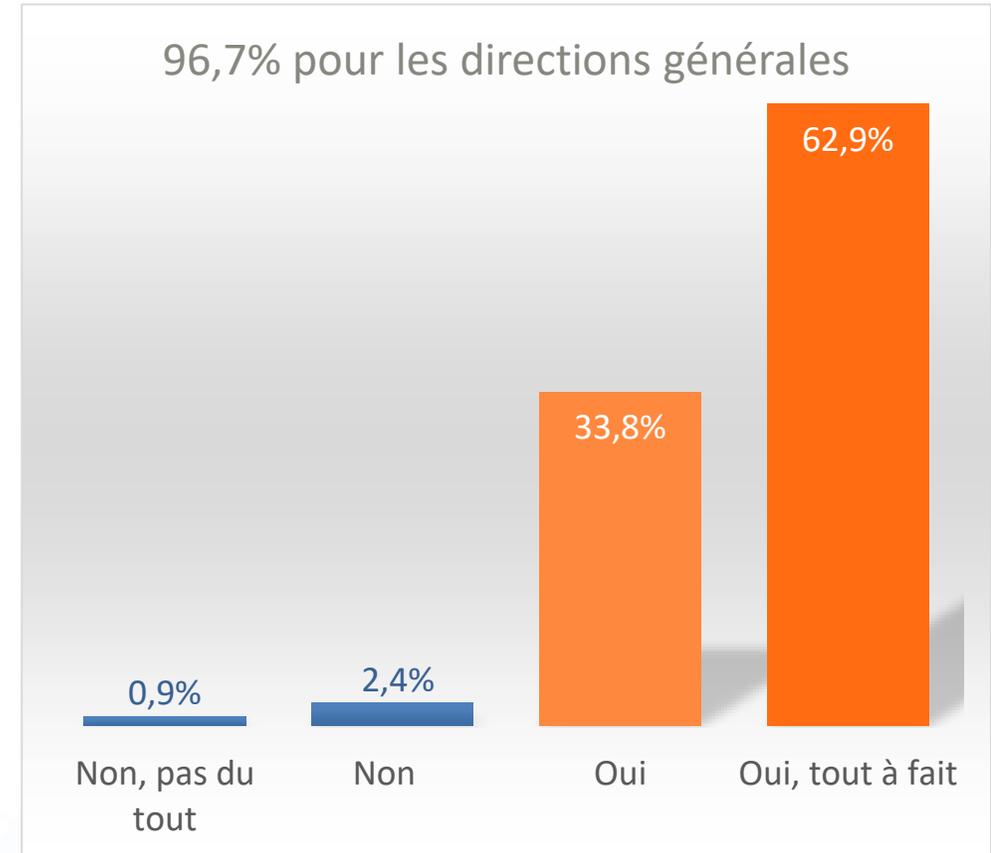
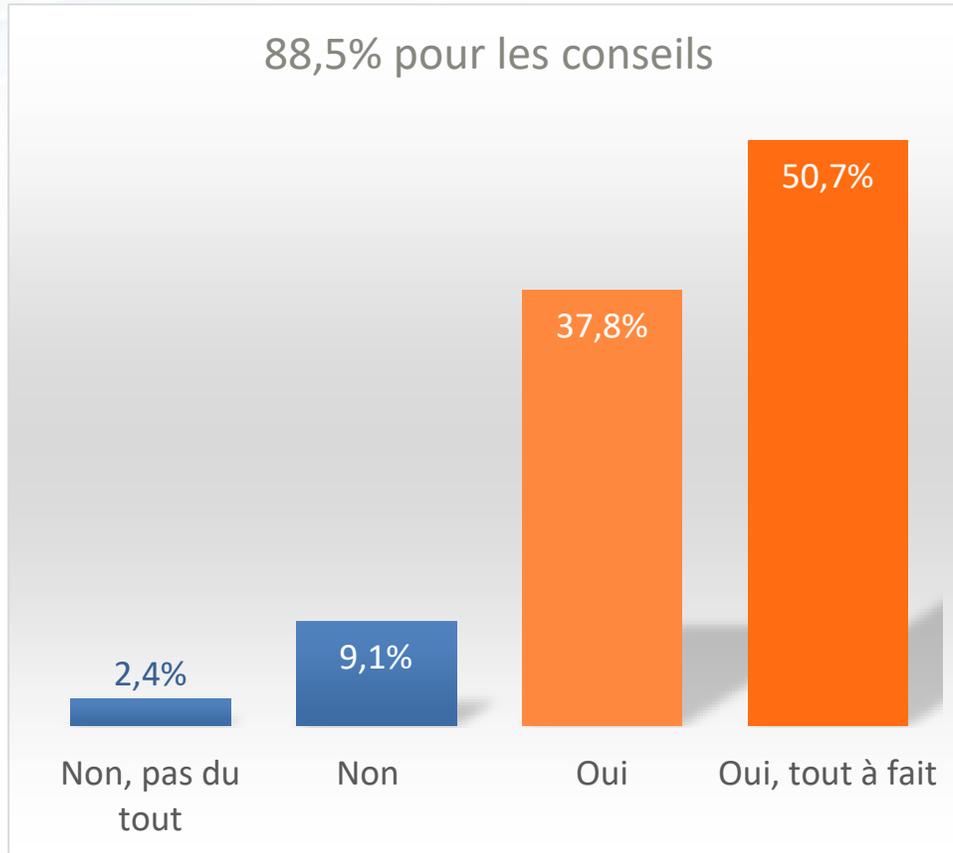
- Consigne santé et suivi médical
  - Informations claires sur les mesures de protection
  - Modalités de contribution aux charges de santé
- Doctrine de l'Etat plus lisible
  - Fiabilité et pertinence de l'exhaustivité des informations et consignes gouvernementales
  - Réaffirmer les règles du jeu données par les pouvoirs publics
- Responsabilité du Conseil par rapport aux conséquences potentielles d'une épidémie sur le fonctionnement de l'entreprise (par exemple, action en justice de salariés estimant avoir été mal protégés, impact de la santé des salariés sur le business,...)
- Etudes de prévisions économiques
  - Anticipation de l'évolution des activités/du marché

## Les nouvelles méthodes de travail en distanciel imposées par le confinement ont-elles nui à la qualité des travaux du conseil ?



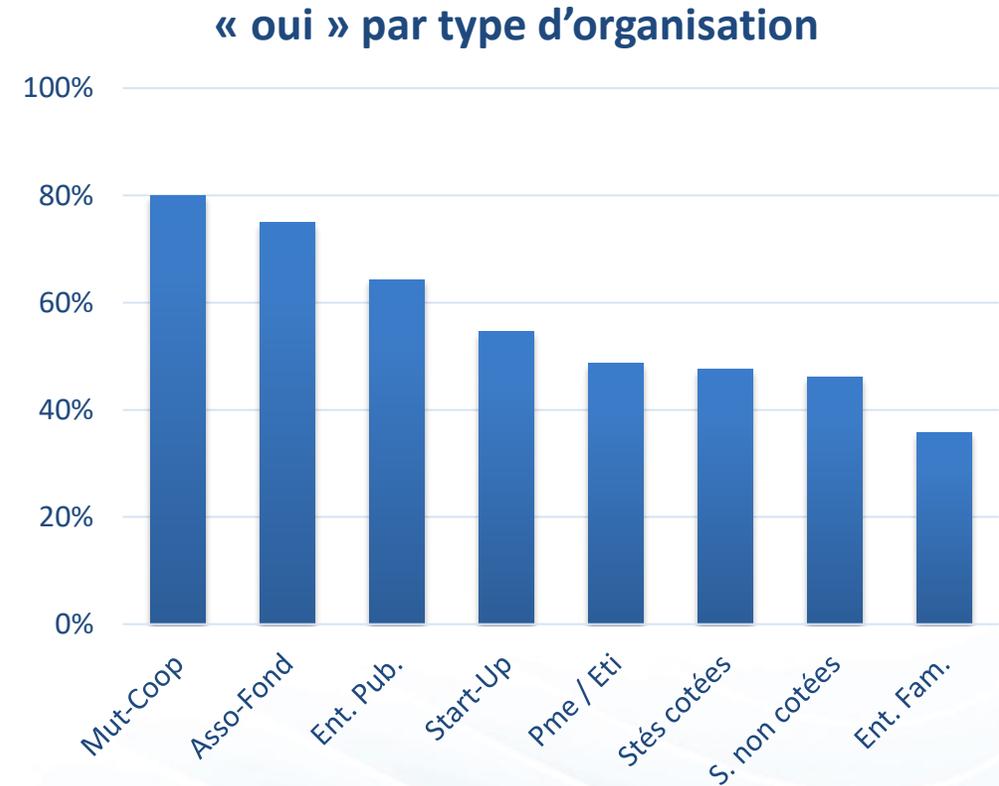
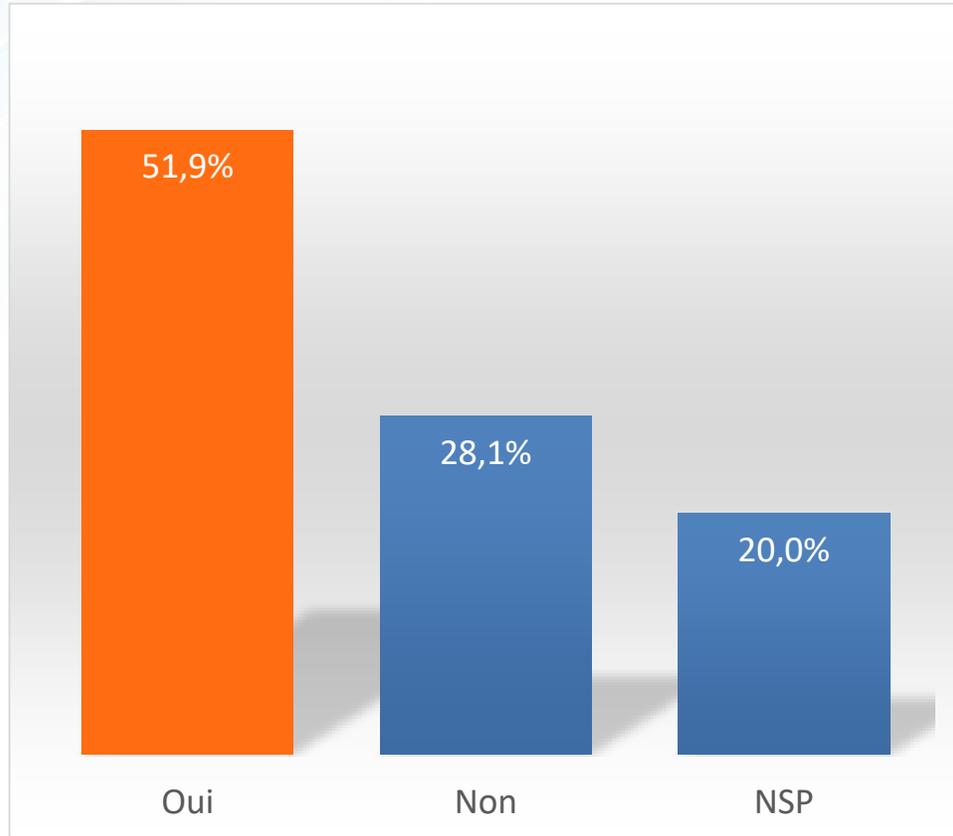
Pour 87,5% des conseils, le travail en distanciel imposé par le confinement n'a pas nui à la qualité de leurs travaux

## Pensez-vous que vos instances dirigeantes ont été à la hauteur de la situation ?



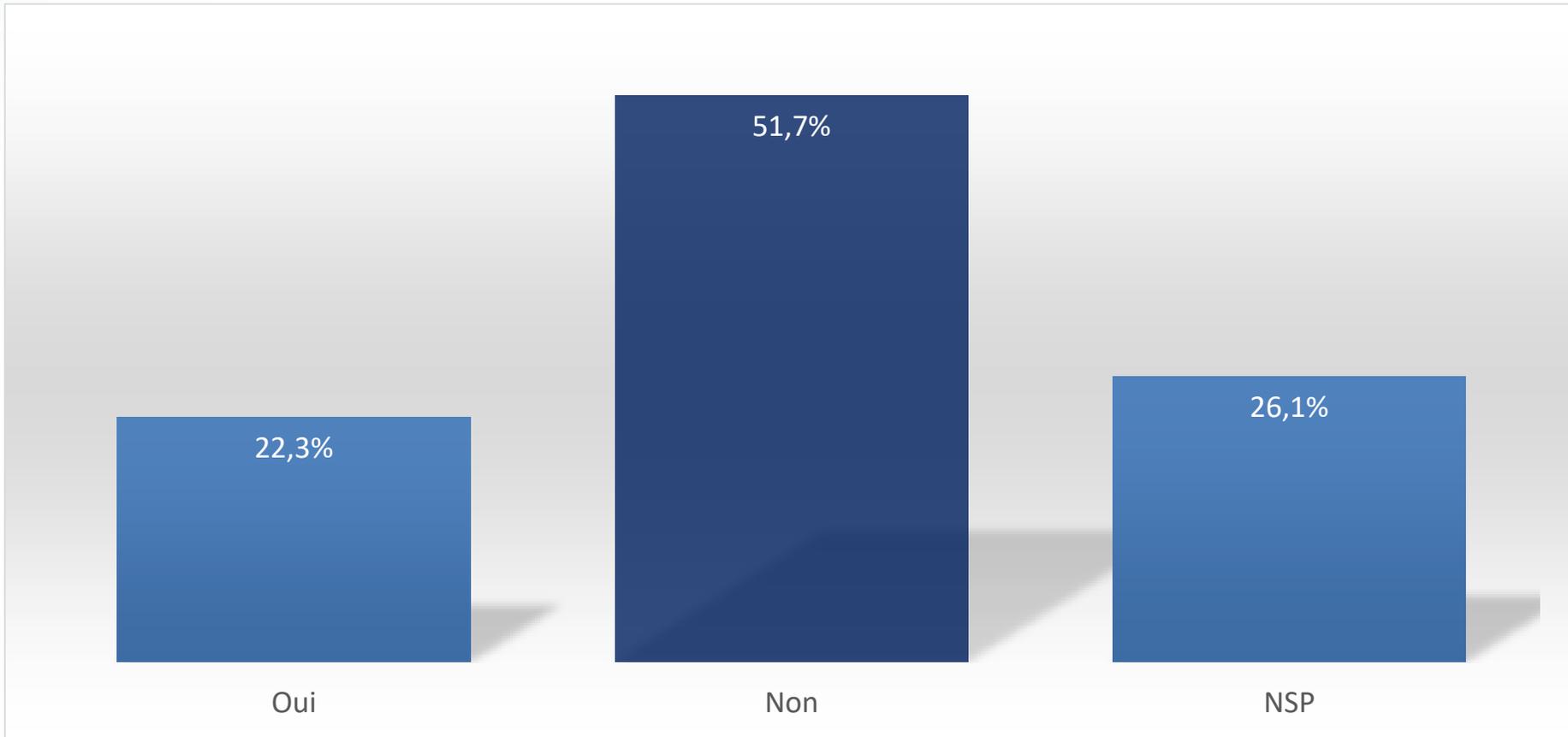
Pour les administrateurs, les instances dirigeantes ont largement été à la hauteur de la situation, avec une meilleure appréciation pour les directions générales

## Un exercice post mortem est-il prévu sur la manière dont votre organisation s'est comportée face à cette crise ?



Les mutuelles, associations et entreprises publiques sont les organisations ayant prévu davantage d'exercices post mortem

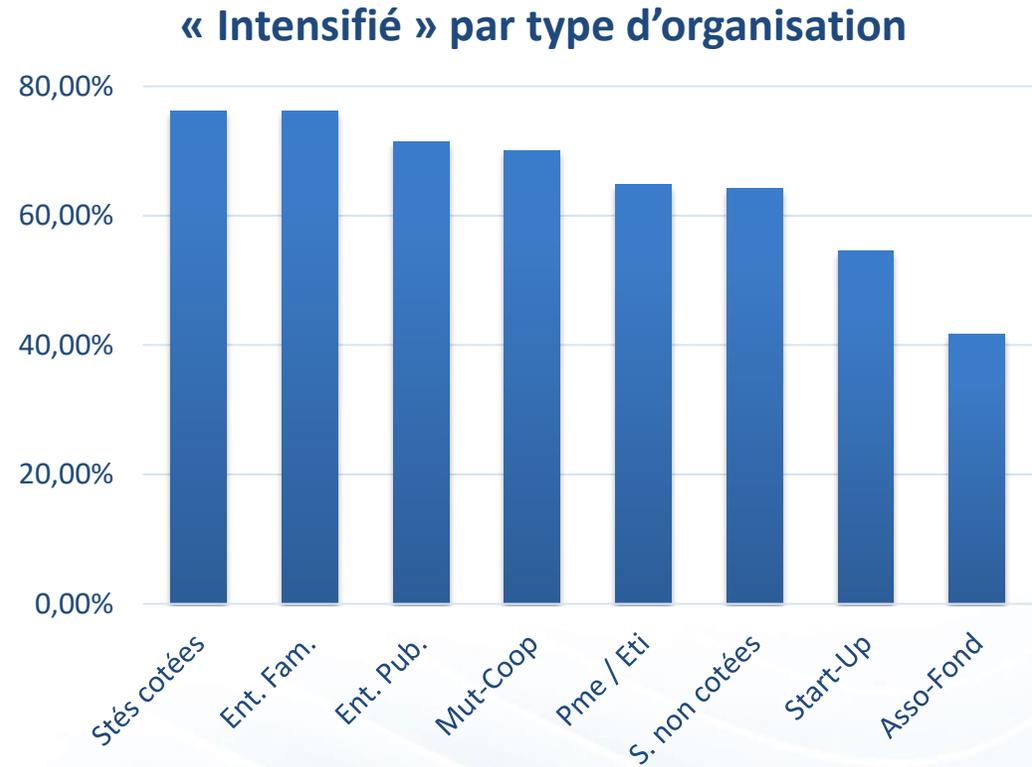
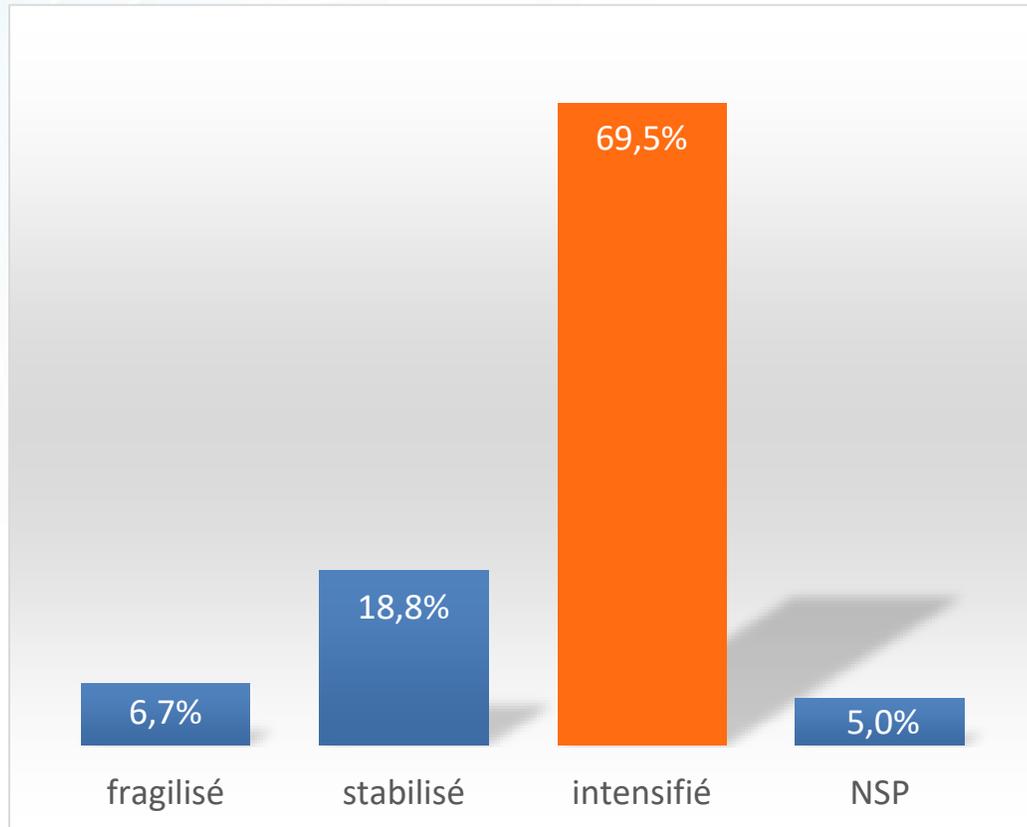
Une évaluation en « executive session », notamment pour apprécier la capacité des dirigeants mandataires sociaux à réagir à la crise, est-elle prévue ?



Une faible part de l'échantillon a planifié une évaluation en « executive session »

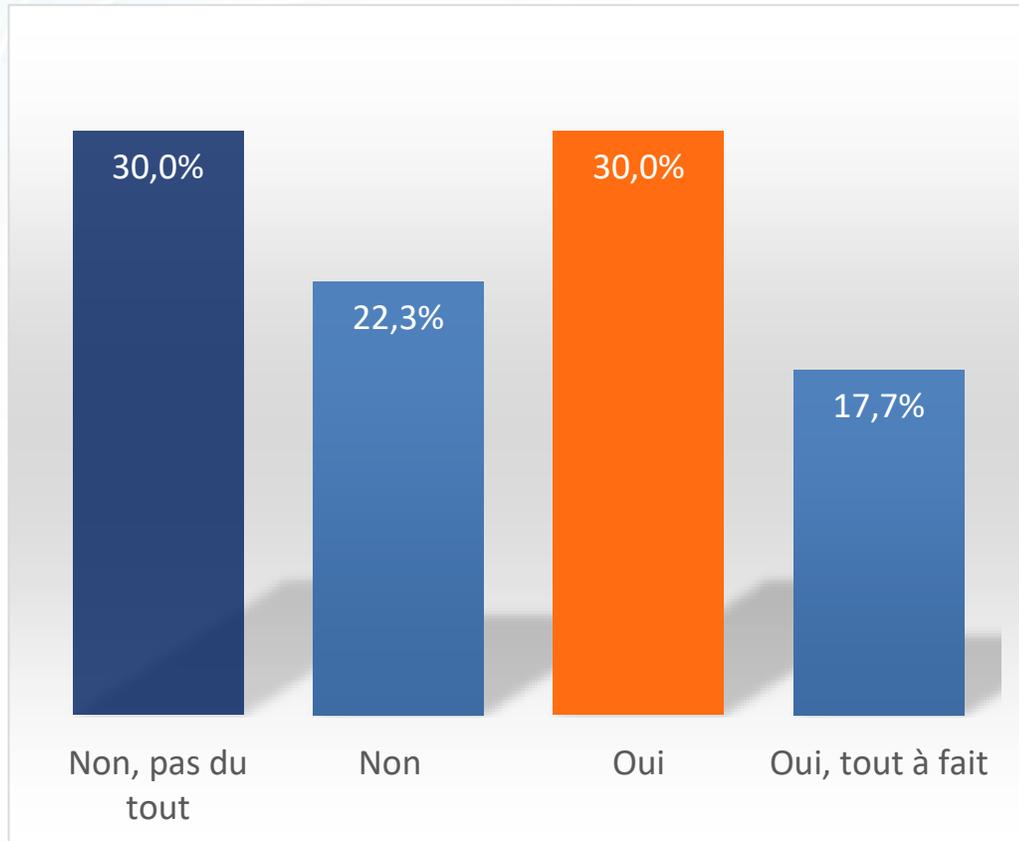
# 3.

**Le dialogue social  
au plus fort de la  
crise sanitaire**  
(mars à juin)

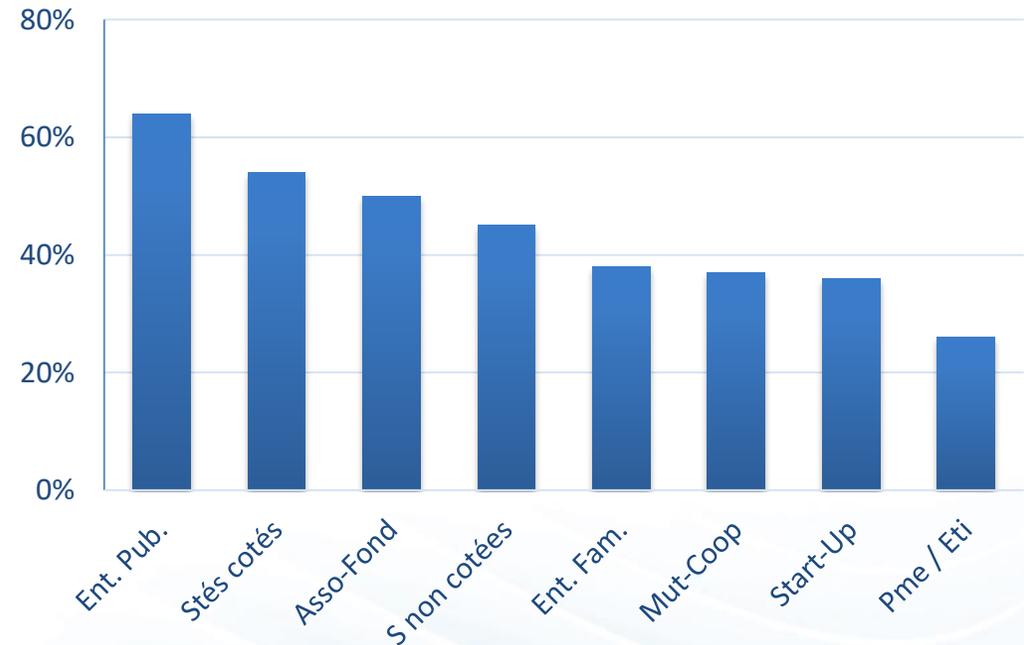


Le dialogue social s'est intensifié pour 69,5% de l'échantillon. Les startups et associations sont concernées dans une moindre mesure

Les administrateurs représentant les salariés (ARS) de votre organisation ont-ils joué un rôle particulier, notamment pour faciliter le dialogue social ?



### « oui » et « oui tout à fait » par type d'organisation

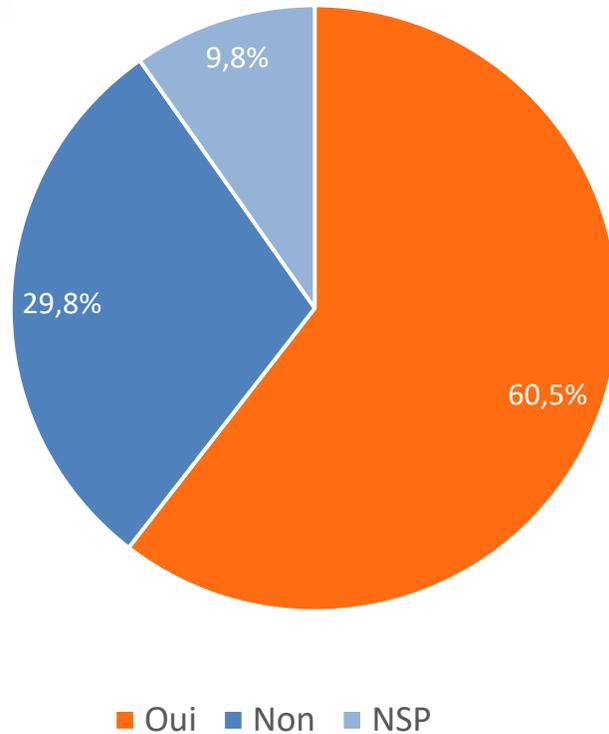


En moyenne, 48% des conseils estiment que les ARS ont joué un rôle particulier, mais cette moyenne cache des disparités. Dans les entreprises publiques et sociétés cotées, les ARS ont eu un rôle plus pregnant notamment pour faciliter le dialogue social

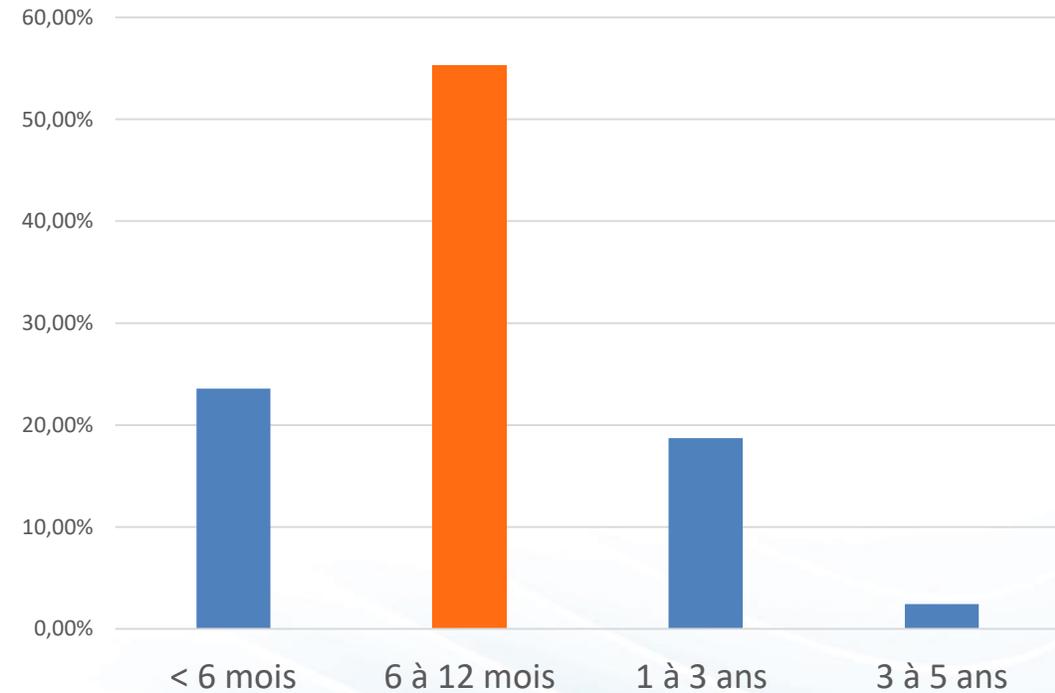
**4.**

**Visibilité des  
impacts de la  
crise sanitaire  
(à août/septembre)**

A ce jour, votre conseil a-t-il une visibilité temporelle des impacts liés à la crise pour votre organisation ?

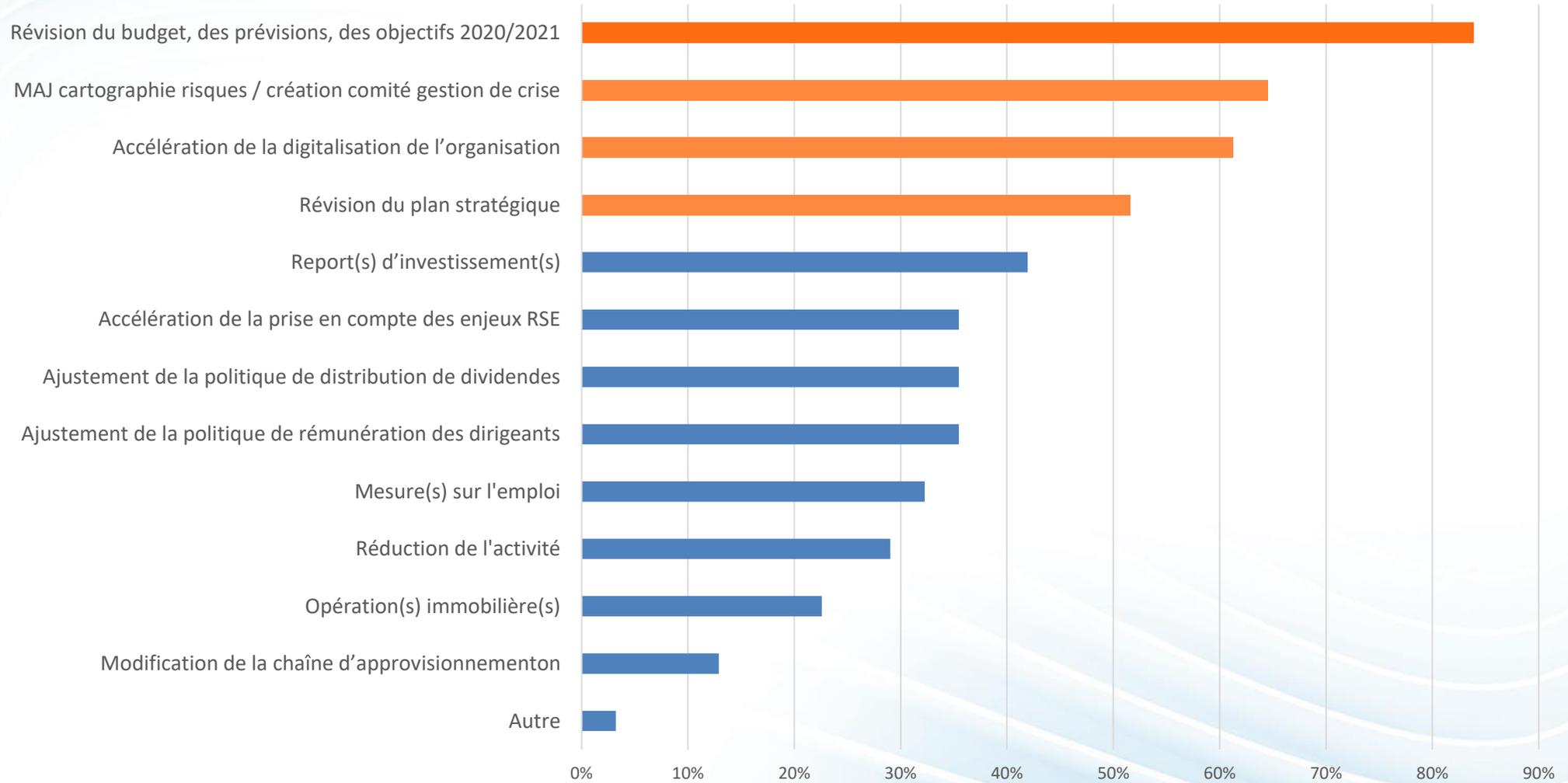


Si oui, à quel horizon ?

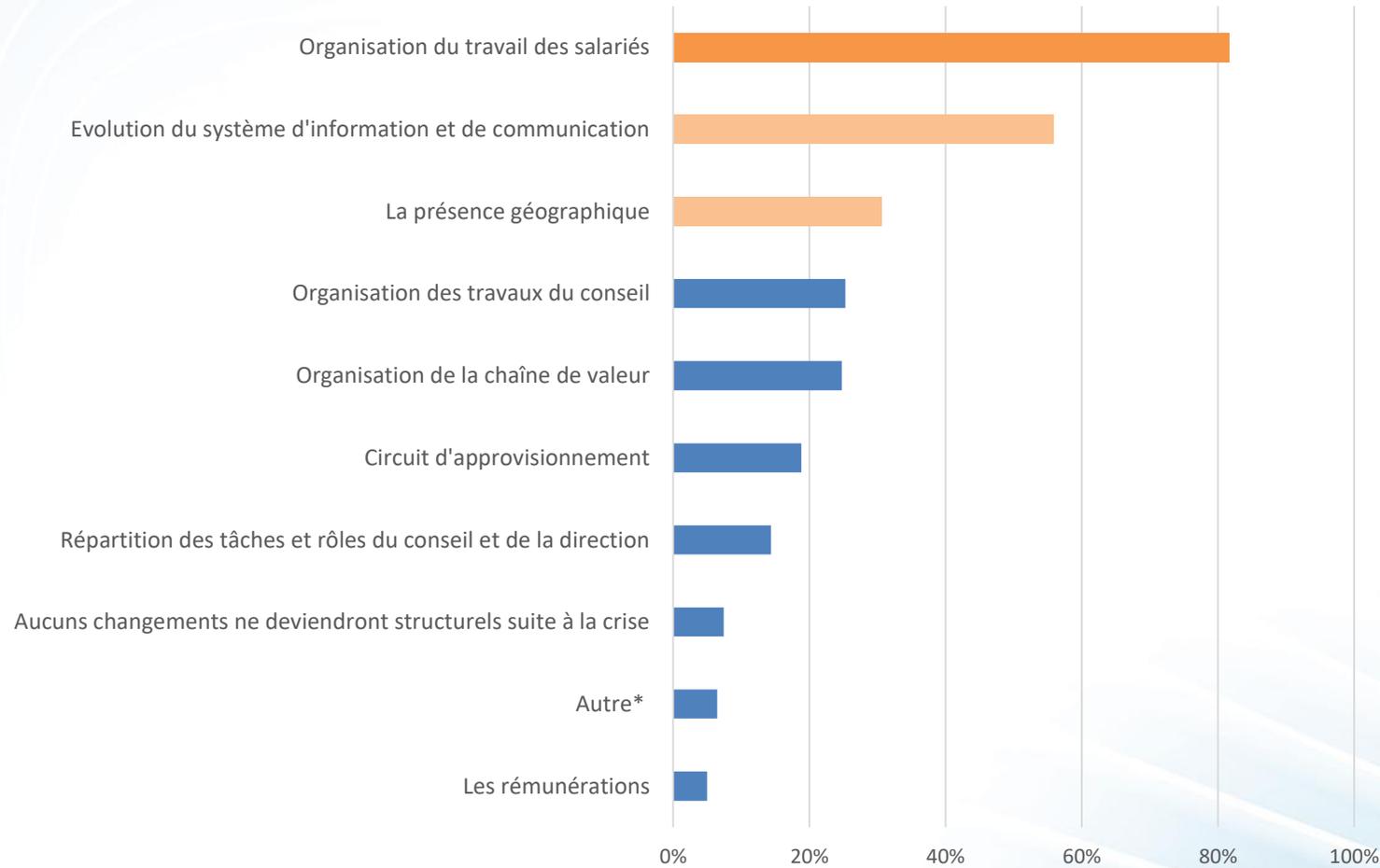


60,5% considèrent qu'ils ont une bonne visibilité sur les conséquences de la crise, dont 55% à un horizon de 6 à 12 mois

## Pour faire face à la crise, votre conseil envisage-t-il ou a-t-il envisagé les actions suivantes ?



# Dans votre organisation, les changements conjoncturels suivants deviendront structurels à la suite de la crise



\*Autres  
(verbatim)

Amélioration du contrôle interne pour la prise en compte des impacts du travail à distance

Equipement IT des collaborateurs

Pratiques managériales et collaboratives

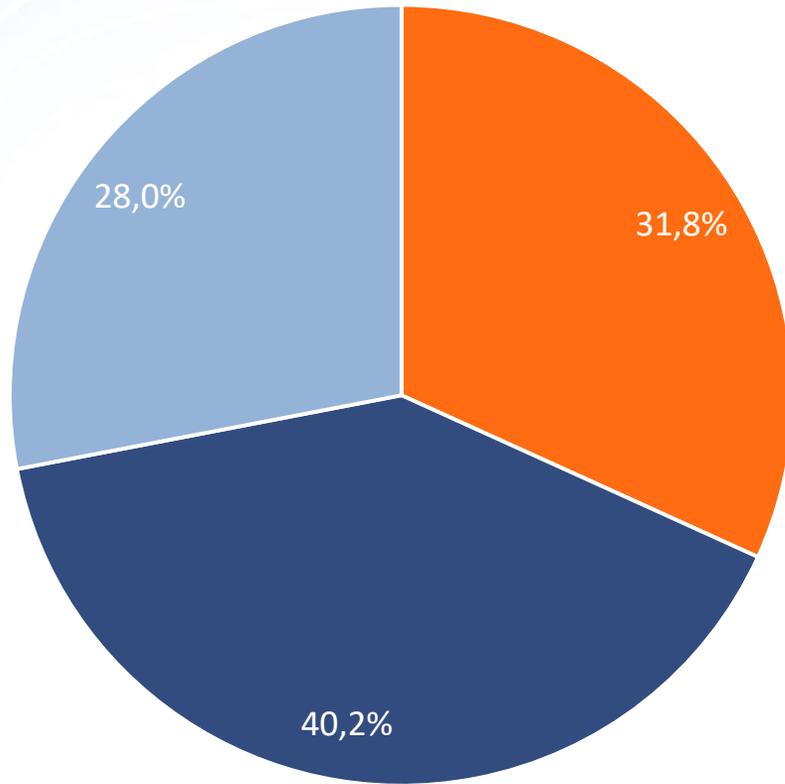
Réduction des voyages

Présence sectorielle

Effort de diversification

Circuits courts

## Cette crise amènera-t-elle votre organisation à modifier / faire évoluer de façon durable sa gouvernance ?



■ Oui ■ Non ■ NSP

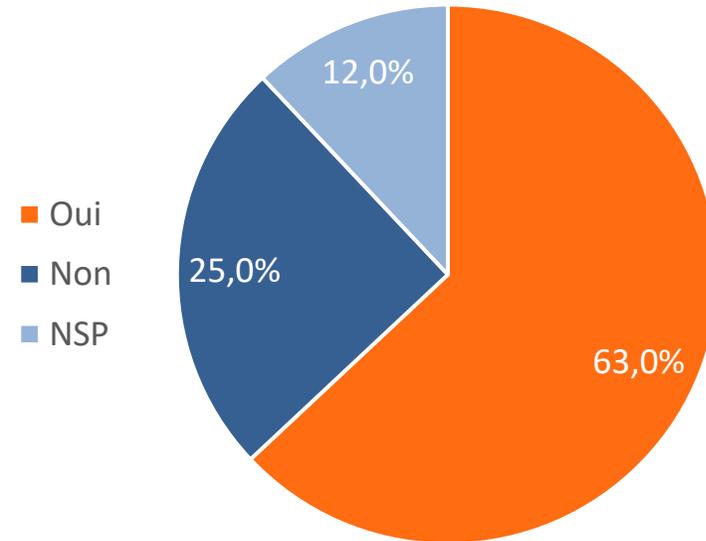
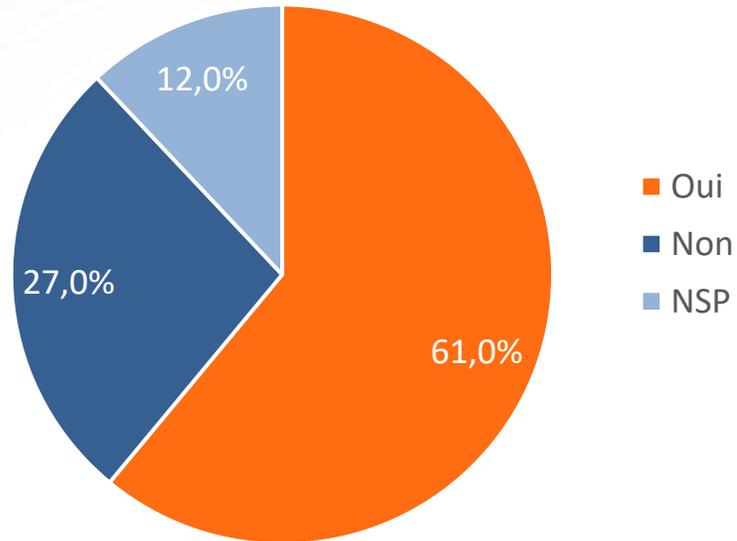
Modifications ou évolutions envisagées	Raisons invoquées par les organisations qui ne feront pas évoluer leur gouvernance
Modification de la composition du conseil : nominations d'administrateurs indépendants, arrivées de nouvelles compétences (expertises risques et RH) ou recours aux conseils d'agences spécialisées ou d'experts externes	Gouvernance qui a bien fonctionné / robuste / efficace / pas de faiblesse détectée
Amélioration de la gestion des risques (création ou élargissement d'un comité de gestion de risque, création / actualisation de la cartographie des risques)	Bonne gestion de la crise / bonne gestion de l'urgence / réactivité et adaptation / organisation résiliente
Simplification organisationnelle / recherche d'une meilleure agilité	Activité de l'organisation peu impactée par la crise (notamment grâce au télétravail)

# 5.

## Résilience des organisations face à la crise sanitaire

## Un plan de relance d'activité at-il déjà été élaboré ?

## Si oui, ce plan de relance contient-il des mesures environnementales et sociales ?



### Environnementales

- Trajectoire CO2
- Investissements fléchés ESG
- Restriction des déplacements

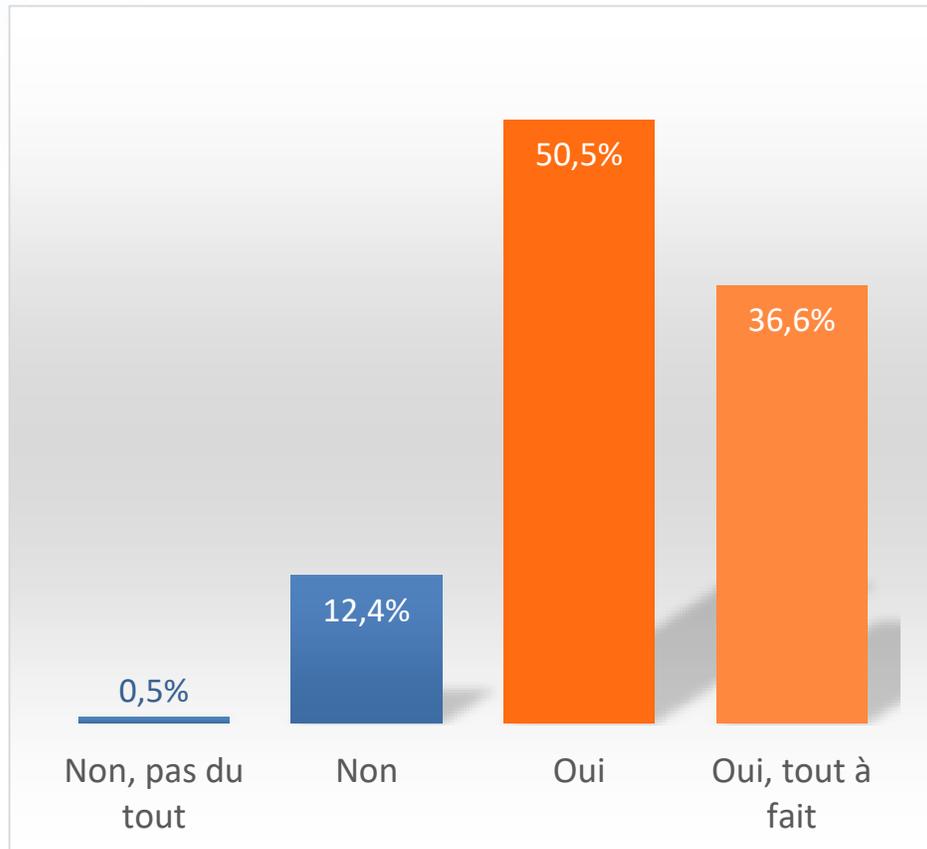
### Sociales

- Télétravail
- Plan d'intéressement plus favorable
- Fond de solidarité pour les employés et leur famille

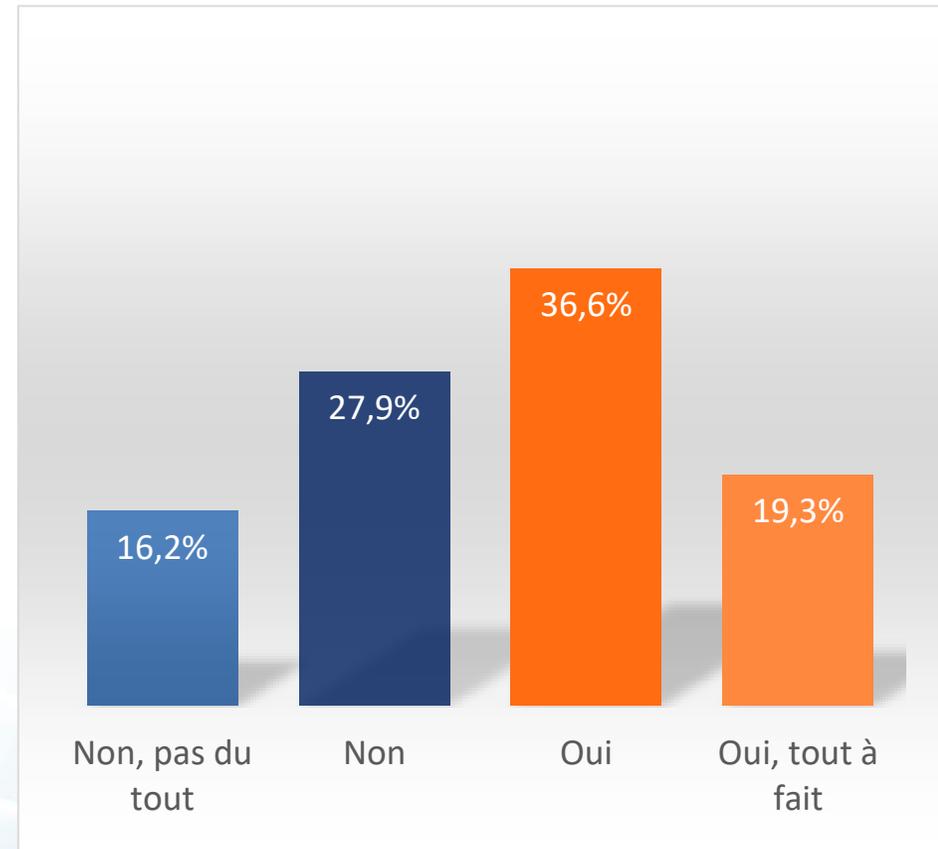
Mesures issues des verbatim

## Face à la situation économique de votre organisation :

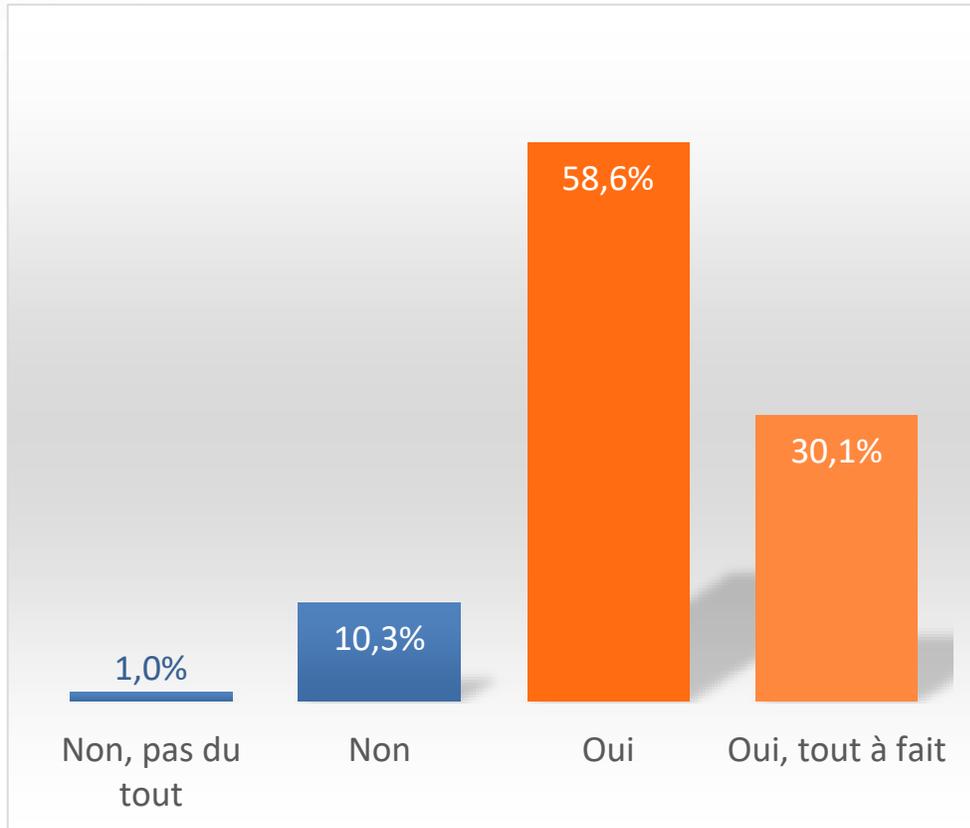
Pensez-vous que votre organisation est résiliente ?



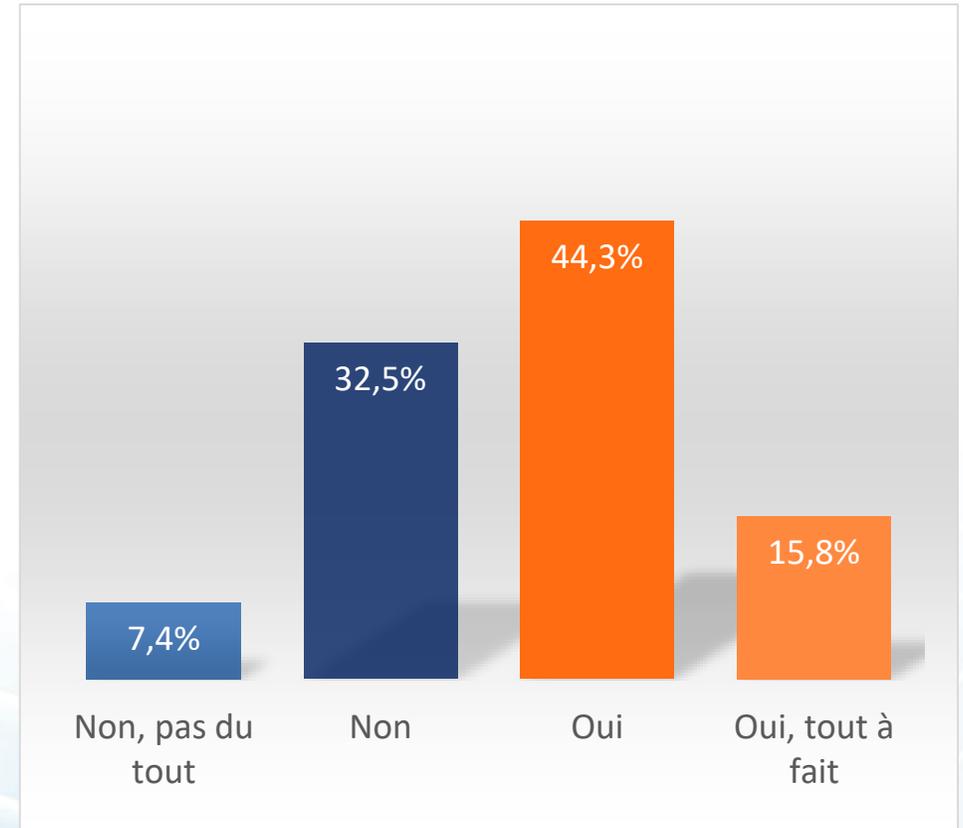
Pensez-vous que les mesures d'aide gouvernementales vont permettre d'atténuer le choc et de mieux rebondir ?



Votre organisation est-elle préparée en termes logistique et humain?



Votre organisation pourra-t-elle le supporter économiquement ?

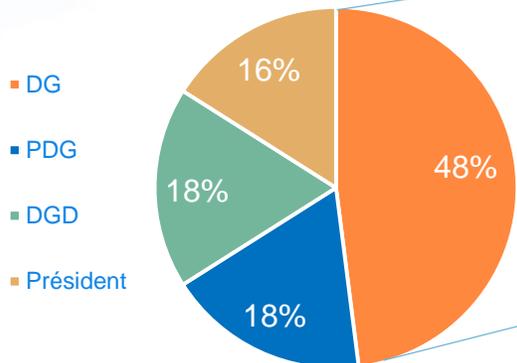


# 6.

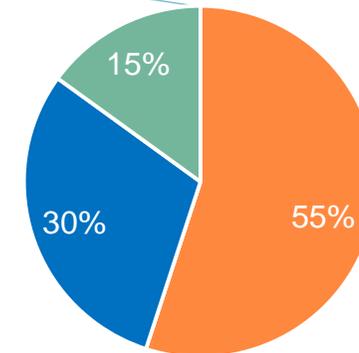
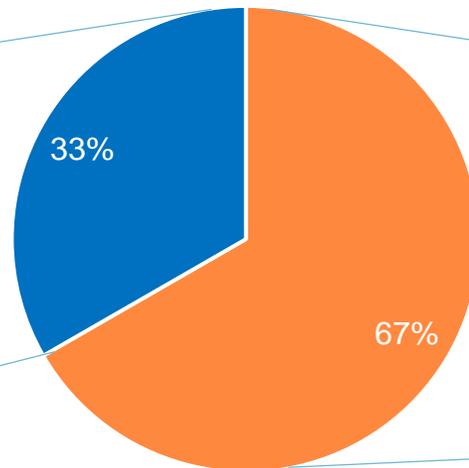
## Profils des répondants

# Profils des répondants

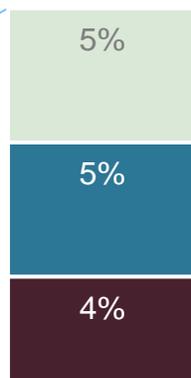
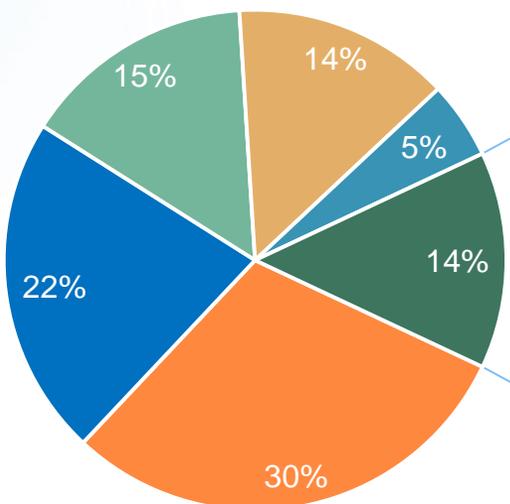
Dirigeants mandataires sociaux



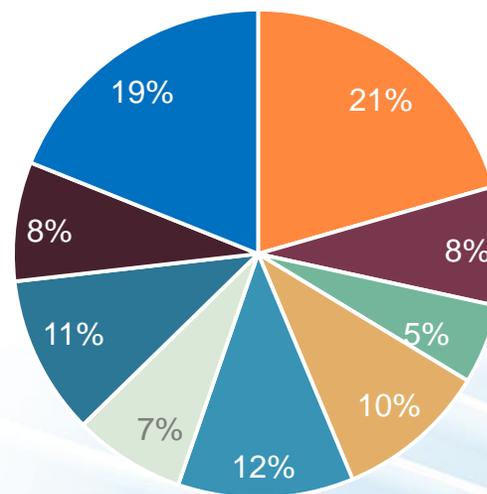
Administrateurs



- administrateurs indépendants
- administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires
- administrateurs représentant les actionnaires



- Sociétés cotées
- Entreprises familiales
- Entreprises du secteur public
- Associations et fondations
- Sociétés non cotées
- PME/ETI
- Start-up
- Mutuelles et coopératives



- Banque / Assurance
- Commerce / Négoce / Distribution
- Électronique / Électricité
- Études / conseils / Communication / Multimédia
- Informatique / Télécoms
- Machines et équipements / Automobile
- Services aux entreprises
- Transports / Logistique
- Industries



## **A propos de l'IFA**

Créée en 2003, l'IFA est une association indépendante qui accompagne aujourd'hui près de 4.000 administratrices et administrateurs dans l'exercice de leur rôle afin qu'ils aient le maximum d'impact, tout en portant leur voix pour promouvoir une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable, en veillant au bien commun. L'IFA considère les administratrices et les administrateurs comme des acteurs clé de la gouvernance, qui permettent de concilier l'impératif de performance avec la nécessité d'une contribution positive au monde qui vient. Dans un rôle de conseil, d'information et de formation, l'IFA représente des profils extrêmement variés : administrateurs d'entreprises cotées ou non, sociétés familiales, sociétés mutualistes, entreprises publiques, associations, fondations....

## **Contact enquête**

Caroline Michaud – [caroline.michaud@ifa-asso.com](mailto:caroline.michaud@ifa-asso.com)

**IFA**, 11 bis rue Portalis 75008 Paris

Tel : +33 1 80 05 62 29

[www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)