

La crise souligne l'urgence de poser les principes d'une gouvernance européenne

La crise fait partie du cycle de vie des entreprises et des sociétés, le caractère exceptionnel de celle que nous vivons tient dans sa portée inédite : mettant à l'arrêt un monde qui ne se vivait qu'en mouvement. Les conséquences sanitaires, économiques et sociales ne sont plus à décrire. Nous nous attelons tous à en limiter les dommages et à repartir en avant, et non comme avant. Il serait irresponsable de ne pas chercher à tirer des enseignements de ce que nous traversons et de ne pas proposer de directions.

Pour ce faire, l'Institut des administrateurs français (IFA) a interrogé ses adhérents, des administratrices et administrateurs de tous types d'organisations, pour tenter de comprendre pourquoi certaines entreprises ont mieux résisté au choc, et comment peuvent s'expliquer les différences (voir le graphique).

Les résultats de cette étude prêtent à réfléchir sur les évolutions de la gouvernance, notamment en temps de crise. Les interactions entre les administratrices et administrateurs et les dirigeantes et dirigeants se sont intensifiées, avec en moyenne deux réunions supplémentaires sur cette période

particulière, pour les accompagner dans leurs prises de décisions et dans les choix stratégiques à faire. Ce fut dans un premier temps pour le maintien de l'activité, puis la recherche de rebond ou d'opportunités nouvelles, et à présent dans la construction dans le monde d'après. Leurs témoignages sur cette période constituent non seulement des leçons sur ce que doit être une gouvernance en temps de crise, mais surtout des pistes de réflexion sur l'évolution de la gouvernance dans le monde qui vient.



DENIS TERRIEN

DES ENJEUX DE LONG TERME

Les organisations qui ont le mieux traversé la crise sont celles qui s'étaient déjà posé trois types de questions : pourquoi mon entreprise existe-t-elle ? Comment mon entreprise s'inscrit-elle au sein de la société ? Comment équilibrer développement et résilience ? Ce sont celles qui avaient structuré une gouvernance autour de trois principes forts : agilité, responsabilité, durabilité. Ces principes sous-entendent que ces entreprises avaient intégré la possibilité d'une crise dans leur modèle et dressé une cartographie des risques les prédisposant favorablement à un plan de continuité. Ils signifient aussi que ces entreprises ont compris qu'elles évoluaient au sein d'une pluralité de

parties prenantes. Enfin, cela témoigne d'une gouvernance propice à un dialogue entre administrateurs et direction, dont les temporalités ne sont pas identiques. Si le management doit passer 60 % de son temps sur le court terme, 30 % sur le moyen et 10 % sur le long terme, le conseil d'administration doit passer 10 % sur le court terme, 30 % sur le moyen terme et 60 % sur le long terme. Une gouvernance ouverte et responsable, où les enjeux de long terme, qu'ils soient sociaux, sociétaux ou environnementaux, prennent toute leur part à la réflexion autour de la stratégie de l'entreprise.

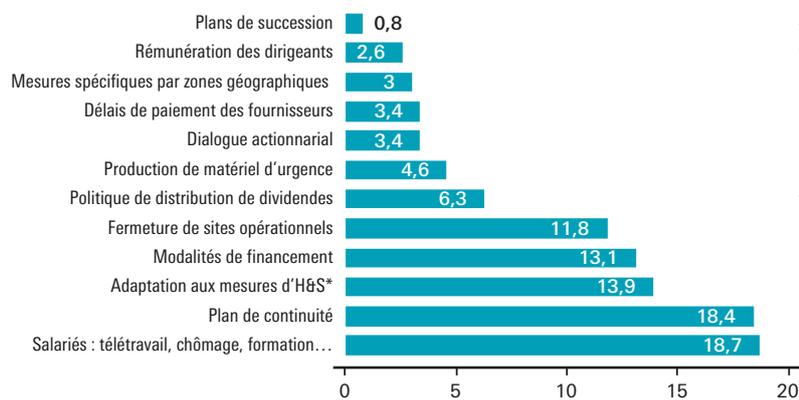
Ce modèle de gouvernance, qui fait les preuves de sa résilience en cette période de crise, est également appelé de leurs vœux par les pouvoirs publics. Dès 2018, avec la promulgation de la loi Pacte – pour laquelle l'IFA a participé à la réflexion – qui encourage les dirigeants à considérer l'impact de leur entreprise et les incite à la définition d'une « raison d'être ». Plus récemment, avec la création d'un secrétariat d'Etat à l'Economie sociale, solidaire et responsable, dirigé par Olivia Grégoire. Dans ce contexte, de nombreuses entreprises engagent leur mutation. Et l'IFA, qui porte la voix de leurs administrateurs, poursuit son engagement en ayant adopté le mois dernier une raison d'être pour défendre « une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable, en veillant au bien commun ».

Que l'on ne s'y trompe pas, la responsabilité n'est pas une mode, mais une évolution de la société mondiale. En étant un accélérateur des transformations et un amplificateur des tendances déjà présentes, cette crise l'a démontré. Le temps de la simple gouvernance de « *compliance* » est révolu, le temps est à une gouvernance de responsabilité, plus ambitieuse, agile, responsable et durable. Et parce que ces valeurs résonnent aussi avec celles de l'Europe, il nous importe d'en faire émerger un modèle de gouvernance européen.

Denis Terrien, président de l'IFA
(Institut français des administrateurs)

RÉINTERROGER NOTRE RESPONSABILITÉ

Les sujets prioritaires pour les conseils d'administration (en %)



*Health and safety (santé et sécurité)

SOURCE : ETUDE INTITULÉE « LA GOUVERNANCE À L'ÉPREUVE DE LA CRISE SANITAIRE, UNE CRISE COMME UNE AUTRE ? » DE L'IFA