



Transformation : la gouvernance aussi

Transformation : la gouvernance aussi : D'Enron à Nortel, en passant par de nombreuses PME ou ETI plus anonymes, la liste des scandales financiers ou des erreurs stratégiques ayant échappé à la vigilance du pouvoir de surveillance et des actionnaires est longue. Plusieurs cas ont signé l'arrêt de mort de la société. Au vu des mutations aujourd'hui à l'oeuvre, une gouvernance confuse, biaisée ou mal équilibrée constitue non seulement un frein à la transformation, mais bien un risque vital. Plus que jamais, chaque organe doit assumer ses responsabilités. La complexité ne doit pas justifier que l'un des pouvoirs prenne l'ascendant sur l'autre. La mise à niveau en termes de compréhension des enjeux est devenue impérative. Le courage est une autre notion-clé. Elle constitue le premier rempart aux dérives : le courage de se poser les bonnes questions qui sont, dans une phase de transformation, les plus déroutantes. Le dirigeant et son équipe sont-ils adaptés pour mener des chantiers complexes et inédits ? Mais cela vaut aussi pour l'organe de contrôle. Se demander si l'on est encore l'homme ou la femme de la situation est un début. La réponse doit en fait être partagée. Mettre sur la table les sujets délicats, challenger le pouvoir exécutif, aller au-delà des usages et des communications policées qui leur sont livrées, tels sont leurs devoirs. De l'audit de l'équipe de direction au remplacement du dirigeant, en passant par son accompagnement... Les solutions ne manquent pas pour exercer un contre-pouvoir sain et dans l'intérêt de l'entreprise. Le courage se traduit aussi par une autre approche, très concrète : la mise en place d'une relation transparente et de confiance entre les différents acteurs de la gouvernance. Or, trop souvent, le décalage est considérable entre le cadre juridique "négocié", les règles et compétences établies, et la réalité. Les enjeux d'aujourd'hui, la vitesse des transformations, des adaptations à mener, ne le permettent plus. Un dialogue régulier, mais surtout sincère entre les différents pouvoirs est nécessaire pour éviter le désalignement des compréhensions ou des intérêts. Échanger sur les attendus, les rôles, les responsabilités, l'organisation de chacun, bref sur les fondements du contrat de confiance, est capital. La gouvernance d'une entité ne peut plus être figée dans le temps ni gravée dans le marbre. Il n'existe aucun système de gouvernance idéal. Mais l'agilité, la capacité à évoluer de la gouvernance sont aujourd'hui devenues impératives. Enfin, il faut avoir le courage de voir les choses autrement, d'encourager les idées et les opinions divergentes et les débats contradictoires. La diversité, réelle, est également essentielle. Chercher des catalyseurs internes et externes concourt à l'adaptation de la gouvernance. Au-delà de l'obligation, intégrer des femmes dans les conseils d'administration, par exemple, apporte une vraie richesse. De même, l'internationalisation des comités de direction et des conseils devient désormais une évidence. Intégrer à des postes stratégiques et sans doute au sein des conseils des individus issus de la nouvelle économie, de sa façon de penser, de ses réflexes, de ses visions. Intégrer aussi des créateurs. Et les intégrer, comme tels, en respectant pleinement ce qu'ils apportent. Ces enjeux de gouvernance au sommet sont décisifs. Et paradoxalement, parfois trop peu pris en compte. Le constat est pourtant parfaitement logique : l'enjeu de la transformation de l'entreprise passe aussi souvent, sinon systématiquement, par une transformation effective, des pratiques voire de la gouvernance : changement de méthodes, apports d'individus, nouvelles approches techniques ou stratégiques, nouveaux outils à disposition... Nombre de dirigeants en sont convaincus, nombre d'acteurs aussi. L'enjeu est de savoir à quelle vitesse les intentions, les pratiques se propagent dans la réalité. Les codes **Middlenext**, Afep ou Medef constituent indéniablement de vrais progrès. Mais, disons-le : les outils de suivi réel, d'évaluation et d'adaptation doivent être mis en oeuvre. Or il s'agit d'une décision de... gouvernance ? Vous aussi, partagez vos idées avec les lecteurs des Echos Je contribue