Rencontre #2
15 Septembre 2021

GOUVERNANCE & LEADERSHIP : COMMENT DECIDER PLUS VITE ?

Garantir l'efficacité de la gouvernance à chaque profil de structure, le rôle décisif du CEO !

5 IDÉES CLÉS

1 Préserver les acquis de la crise sanitaire en matière de gouvernance

En seulement quelques jours, la crise sanitaire a contraint les entreprises à revoir profondément leurs modes de fonctionnement. Ce qui semblait impossible, comme la généralisation du travail à distance, s'est imposé, finalement de manière assez simple. Les organisations ont su s'adapter. L'environnement étant particulièrement incertain, les prises de décision ont été accélérées, en s'affranchissant parfois du formalisme des organes classiques de gouvernance. Les initiatives du terrain ont été valorisées, au détriment de l'analyse théorique des multiples indicateurs disponibles. La priorité a été donnée à l'action. Ces acquis, positifs en termes d'efficacité, devront être préservés dans un contexte « normal », même si un équilibre devra être trouvé, pour s'assurer que tous les enjeux restent examinés en amont.

2 Dissocier les fonctions de président et de directeur général

Lorsque les entreprises acquièrent une certaine taille, il devient parfois difficile de cumuler les fonctions de président et de directeur général. Les dissocier permet au premier de se concentrer sur la définition de la stratégie, voire les relations avec les tiers et les partenaires sociaux, pour laisser au second la charge de la gestion quotidienne. Certains PDG acceptent mal de ne plus tout maîtriser et craignent de se couper des équipes. Pourtant, lorsque la répartition des responsabilités est claire et qu'il existe un réel lien de confiance, la réactivité et l'efficacité peuvent être significativement accrues.

3 Responsabiliser les équipes

Pour faciliter la prise de décisions en interne, il est important d'instaurer une communication transparente, permettant d'avoir une vision globale des résultats et des défis à relever. Ainsi, chacun peut, à son niveau, faire les choix qui s'imposent, en s'inscrivant dans la stratégie mais en disposant d'une marge de manœuvre pour sa déclinaison au quotidien. Certains peuvent être réticents à cette logique, conformément à l'adage selon lequel « l'information, c'est le pouvoir ». Lever ces freins et réussir à créer un climat de confiance permet toutefois de responsabiliser les équipes et d'accélérer.

4 Accepter un regard extérieur sur la stratégie de l'entreprise

L'environnement est incertain et en évolution permanente. Dans ce contexte, il peut être intéressant de mettre en place de nouveaux modèles de gouvernance, plus ouverts. De plus en plus d'entreprises se dotent de comités constitués de personnalités extérieures, parfois internationales, qui sont détachées de la gestion quotidienne et qui peuvent apporter un regard différent sur la stratégie et les perspectives à moyen terme.

5 Ne pas oublier les contraintes liées au statut juridique

Certains estiment que la forme juridique des entreprises est une problématique annexe quant à l'organisation de la gouvernance. Néanmoins, les différents statuts imposent un cadre qui doit être respecté et qui peut s'accompagner de contraintes fortes sur les modes de fonctionnement. Un alignement est donc souhaitable, ainsi qu'une cohérence avec la structure de l'actionnariat.

Transform to Perform
THE CEO LAB