

**IN**  
club.

**IN**NOVATION & **IN**TERNATIONALISATION

# Nos Partenaires

- Une association gérée par un collège de partenaires complémentaires de premier plan.
- Un club pour dirigeants d'ETI et de PME de croissance qui propose des témoignages exclusifs, des partages d'expériences et des rencontres disruptives.
- Une communauté inspirante de dirigeants impactés par l'innovation et l'internationalisation.
- Un réseau confidentiel d'échanges sur tous les domaines clés du développement de l'entreprise et sur les réflexions stratégiques des dirigeants.





# La Gouvernance

« L'année Covid » : constance, transformation ou évolution ?

DOSSIER

# Introduction

La Gouvernance n'a jamais été un concept populaire (même auprès des dirigeants), ni même très enseigné dans nos Business Schools. Trop complexe, trop lourd et souvent vu comme l'organe de donneurs de leçons, le bataillon des «Y a qu'a faut qu'on ».

Pourtant, en cette année de pandémie traversée par toutes les entreprises, elle a pris une nouvelle dimension.

Au cours de « l'année Covid », la gouvernance a joué un rôle majeur pour **fixer le cap, aligner la stratégie et engager les équipes**. De dirigeants pourtant à l'aise dans la décision solitaire aux dirigeants soumis à des actionnaires « actifs », une grande majorité a renforcé sa gouvernance, l'a accéléré et l'a sollicitée.

La soudaineté de la crise, l'urgence de la prise de décisions sur des sujets existants mais jusque là non prioritaires ont créé les conditions de ce renouveau de la Gouvernance.

**Cette crise a-t-elle durablement impacté le fonctionnement et le business modèle des entreprises ?**

## DEFINITION

La gouvernance se définit comme « *la manière dont le chef d'entreprise s'entoure pour mener ses réflexions et prendre des décisions sur les sujets majeurs engageant la pérennité de son entreprise* » (NAPF).

- 

“

**Gouverner, c'est prévoir ;  
et ne rien prévoir c'est  
courir à sa perte**

“

Emile de Girardin,  
Journaliste et homme politique

# Méthodologie **du dossier**

## 01

### Analyser

Concertation avec des experts, veille, analyse, lecture et travaux en commission autour de la thématique.

## 02

### Confronter

Captation de témoignages de dirigeants ayant expérimentés ces enjeux au sein de leur entreprise ou d'experts de ces thématiques.

## 03

### Synthétiser

Éléments concrets et applicables issus des analyses, travaux, confrontation aux marchés et à l'actualité.

# Sommaire



**01.** Maintenir le cap dans l'urgence  
La gouvernance en gouvernail

---

**8**

**02.** Stratégie et projections  
La Covid-19, catalyseur des évolutions

**03.** Aligner les parties prenantes internes  
Tisser les liens de l'engagement



# Maintenir le cap dans l'urgence

La gouvernance en gouvernail

# Des évolutions après la tempête

Le temps de l'urgence a laissé place à une période de réflexion pour les organisations. A l'issue de la première vague, elles ont tiré les leçons de leur fonctionnement stratégique et opérationnel. **Repenser la gouvernance a constitué une étape naturelle pour toute entreprise agile.**

Au sein des entreprises familiales notamment, la crise a pu engendrer plusieurs transformations :

- Une séparation plus stricte entre la gouvernance de la famille et celle des fonctions opérationnelles ;
- Une accélération de la transmission à la génération suivante. \*

Ajuster la gouvernance nécessite de la flexibilité et une capacité d'adaptation. Ces composantes clés pour certaines organisations ont permis aux dirigeants de mettre en place les ajustements nécessaires, à d'autres d'être confortés dans leurs choix.

Légende



\*Source : Les Echos « *Entreprises familiales : pourquoi la crise accélère le passage de flambeau* » 29/03/2021



## Chiffres **Clés**

**88%**

des dirigeants de PME-ETI estiment que la gouvernance est un levier décisif pour la performance de l'entreprise.

**84 %**

des dirigeants ont un intérêt prononcé pour la gouvernance

**73%**

voient la crise comme source d'opportunités et même près d'un sur cinq la voit d'abord comme une source d'opportunités.

**8**

dirigeants sur 10 se sont appuyés sur leurs collaborateurs. Faisant d'eux le premier groupe sur lequel ils se sont appuyés, suivi de l'entourage personnel.

Source : BpiFrance Le Lab



**Jean-Michel PICAUD**  
Président RSM France

**“ Tenir le gouvernail pendant l’année Covid a permis de détecter les failles et d’y remédier à moyen terme “**

### **Quelles entreprises sont sorties gagnantes de cette crise ?**

Les entreprises les plus robustes ont gouverné avec davantage de proactivité. Elles ont informé de façon plus régulière et précise leurs investisseurs et ont réuni leur conseil d’administration à intervalle régulier. La présence d’administrateurs indépendants a aussi été un élément important afin de prendre des décisions éclairées.

En intégrant l’ensemble des parties prenantes, elles ont pu gouverner de façon réactive avec un pilotage au plus près du terrain.

Toutes les entreprises qui ont eu des difficultés avaient une gouvernance faible. Elles ont eu du mal à structurer leur réponse face à la crise.

### **Quel impact pour la gouvernance ?**

Au-delà de gouverner dans l’urgence, cette crise a mis en lumière les évolutions nécessaires de la gouvernance. Elle a été un déclencheur pour les ajustements futurs au sein des entreprises : nombre et taille des organes de direction, attribution des fonctions, appui d’experts qui peuvent apporter un regard neuf sur l’entreprise et son écosystème.

La gouvernance est toujours en constante évolution et doit systématiquement s’adapter aux circonstances. Elle ne peut être figée dans le temps. Les organisations les plus flexibles seront les plus robustes à moyen et long terme.



**Nadia NARDONNET**

Fondatrice « The Transmission Lab »

“ La Covid a mis en lumière le besoin de Gouvernance avec au cœur des sujets la Pérennité de l'entreprise. “

### Qu'est-ce qui a changé ?

- La périodicité des réunions : en moyenne 2 à 3 fois plus de réunions qu'habituellement
- L'organisation des travaux: la fluidité des échanges d'informations entre Gouvernance et Opérationnels

### Les sujets prioritaires :

- Le plan de continuité
- Les mesures de financement
- L'attention aux salariés et à leurs conditions de travail (Sujet humain dans les croissances externes encore mieux pris en compte)
- La gestion de crise
- Les sujets intensifiés
- Le dialogue social et l'implication des salariés
- La cartographie des risques (y compris sécurité IT notamment avec Télétravail)
- La RSE
- L'entreprise à mission
- Le plan de succession / transmission

### Qu'est-ce qui va durablement changer ?

- Le lien/simplification/agilité Gouvernance / Opérationnel (Facilité par le digital ?)
- Les compétences nouvelles nécessaires dans les organes de gouvernance
- L'implication des parties prenantes / Le partage de la valeur
- La prise en compte de la RSE et ses sujets liés (Pérennité, Mission, etc.)



# Stratégie et projections

La Covid-19, catalyseur des évolutions

# Les facteurs clés de la pérennité

Dans cette période mouvementée, assurer le bon fonctionnement de l'entreprise s'est caractérisé par une interaction accrue entre la gouvernance et la gestion opérationnelle. Cette imbrication de la stratégie et du terrain a permis de guider l'entreprise et ses salariés grâce à des décisions adaptées aux circonstances. **La gouvernance opérationnelle s'est renforcée.**

Le dirigeant a aussi vu son rôle évoluer au regard des caractéristiques de cette crise. Il a ajouté à sa fonction de stratège un rôle de boussole pour l'ensemble des équipes, proche des fonctions de ressources humaines. Dès lors, **le lien avec les parties prenantes internes de l'entreprise a été consolidé.**

Légende





**Laurent LECOLE**

Directeur général de la Fonderie Lemer

“ Pendant la crise, les entreprises résilientes sont celles qui avaient du sens, un fonctionnement collaboratif avec l'ensemble de leur écosystème, une gestion financière saine et qui ont pris soin de l'autre. En somme, les ingrédients de la RSE ! ”

## Quelle gestion de la gouvernance au sein de l'entreprise ?

Face à cette situation atypique, redéfinir la **vision long terme pour l'entreprise** a été nécessaire. Entouré de ses investisseurs, Laurent LECOLE, a déterminé de nouvelles orientations stratégiques pour l'entreprise :

- réorientation vers un nouveau marché porteur en anticipation d'une réforme contraignante.
- analyse des opportunités du Plan de Relance.

Le Directeur Général s'est également transformé en « pompier de la crise ». Il a fallu **gérer de nombreux aspects humains** : les cas Covid, les appréhensions des salariés, le télétravail ou l'aménagement des conditions de travail.

## Quels enseignements pour le tissu économique français ?

La crise Covid n'a pas opéré une révolution pour la stratégie des entreprises. Le contexte a **exacerbé des situations existantes** au sein des organes de direction : anticipation des risques, réticence au changement ou renforcement de la RSE.

Cette période a également été vertueuse pour les fonctions de la gouvernance. Elle a confirmé la **nécessité de dissocier les fonctions stratégiques et opérationnelles**. La séparation des pouvoirs entre le Président et le Directeur Général est désormais un point d'attention.



# Aligner les parties prenantes internes

Tisser les liens de l'engagement



# Un écosystème **durable et vertueux**

En tant qu'ambassadeurs, les salariés doivent jouer un rôle clé dans la gouvernance. Il est indispensable de les associer au projet de l'entreprise. Au-delà de l'association au capital et du partage de la gouvernance, l'implication forte des salariés suppose une culture de l'écoute, des consultations ainsi que des décisions prises de façon collaborative.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi PACTE, de nouveaux leviers permettent de donner du sens au projet d'entreprise : la raison d'être et le statut d'entreprise à mission. Entamer cette démarche permet de renforcer l'engagement de l'ensemble des parties prenantes internes en les associant concrètement à la gouvernance.

Légende







**Richard Daher**

Président Fondateur et actionnaire de Daher

“ La communication constitue un point clé de notre gouvernance familiale et de notre lien avec l'ensemble des salariés. “

### Quels impacts de la crise pour la gouvernance de Daher ?

Cette période a conforté notre gouvernance familiale. Nous avons depuis 1994 mis en place une gouvernance très structurée, dissociée des fonctions opérationnelles.

La crise a démontré la robustesse de notre modèle actionnarial et a permis de resserrer les liens entre les membres de notre grande famille.

Au niveau stratégique, l'entreprise a maintenu le cap. Les orientations stratégiques sont définies tous les cinq ans et évoluent à chaque changement de génération. Grâce aux mesures d'urgence, l'entreprise a réussi à traverser cette période difficile, en attendant la reprise de l'activité économique.

### Quelle intégration des parties prenantes internes ?

Aux côtés de l'entreprise, plusieurs structures permettent de rassembler les actionnaires et salariés. D'une part, l'association Génération Daher réunit l'ensemble de la famille et permet de renforcer les liens entre les 600 membres. D'autre part, le Fondaher permet de réunir la famille et les collaborateurs autour de valeurs communes. A défaut d'évènements collectifs, nous avons communiqué régulièrement pendant cette période afin de maintenir un lien fort.

Depuis 2019, nous avons engagé une réflexion sur la raison d'être. Ce chantier concrétise notre **volonté d'aligner la famille, l'entreprise et les collaborateurs autour d'un projet commun porteur de sens.**



**Cyril Serratrice**

Directeur général de CIC Conseil

**“ L'évolution récente des enjeux « RH » au sein de la gouvernance aura indéniablement un impact positif sur le succès d'une croissance externe ”**

### **Quels impacts de la crise sanitaire sur la croissance externe ?**

Stratégie la plus « rapide » pour croître sur son marché, la croissance externe met régulièrement en œuvre des process structurés alliant audits financiers et juridiques. Si elle bénéficie de plus en plus souvent de conseils en M&A, on observe encore trop peu d'assistance « RH » pendant le process et post transaction...

Depuis quelques mois, nos clients ont une approche qui évolue sur ces sujets.

Nous sommes persuadés qu'une meilleure prise en compte de l'humain et de ses impacts durant le process doivent bénéficier au succès des futures croissances externes.

### **Quelle contribution en matière de gouvernance ?**

Les interactions accrues entre la gouvernance et la gestion opérationnelle permettent aux dirigeants ou aux équipes de direction de partager plus et mieux pendant le process d'acquisition, la gouvernance peut clairement jouer son rôle d'aiguillon.

En s'obligeant à anticiper et à s'appropriier la dimension des rapports humains entre la cible et l'acquéreur, une attention particulière est notamment portée à des signaux faibles. Les risques d'un faux pas ou d'une maladresse « RH » sont ainsi limités, l'alignement d'intérêt des parties prenantes est naturellement favorisé augmentant ainsi fortement la probabilité que la « greffe » prenne définitivement.

# Notre conclusion

Au travers de ce dossier, plusieurs témoignages démontrent que la crise a fait évoluer le fonctionnement de la gouvernance à court, moyen et long terme. Elle a également mis en lumière l'importance de la gouvernance au sein des entreprises. Nous n'observons pas de disruption, ni de transformation profonde, mais une **adaptation** de la façon dont les décisions seront prises à l'avenir.

Dans cette configuration évolutive, plusieurs experts et investisseurs évoquent la **nécessité de s'appuyer sur des administrateurs indépendants** – chercheurs, experts du secteur, concurrents bienveillants – qui apportent un œil critique et une neutralité afin de prendre des décisions éclairées.

Y'aura-t-il un « monde d'après » ? La réponse unanime est négative. Néanmoins, durant « l'année Covid » les parties prenantes ont questionné le rôle et la place des entreprises au sein de la société. Selon France Stratégie, **les entreprises dotées d'une stratégie RSE présentent un gain de performance de 13 %** par rapport aux autres.

Ainsi, les entreprises qui prendront en compte les **enjeux sociaux, environnementaux** au sein de leur gouvernance auront à coup sûr un temps d'avance.



## Contact

Nadia NARDONNET  
Présidente – Transmission Lab  
[nadia@transmissionlab.org](mailto:nadia@transmissionlab.org)

Charlotte BOSC  
Directrice Marketing et Communication – RSM  
[charlotte.bosc@rsmfrance.fr](mailto:charlotte.bosc@rsmfrance.fr)

Cyril SERRATRICE  
Directeur Général - CIC Conseil  
[cyril.serratrice@cic.fr](mailto:cyril.serratrice@cic.fr)



Retrouvez toutes  
nos **publications**

 [Club.IN](#)

 [nos vidéos](#)

 [clubin.org](#)



**“Inspirer  
votre  
développement”**