

LES MODES DE GOUVERNANCE EN ENTREPRISE

La CPME du Rhône a organisé le 6 avril, une journée dédiée aux entreprises, pour réfléchir et agir sur leur transformation.

J'ai eu le bonheur d'animer les ateliers « Adapter sa gouvernance d'entreprise et ses pratiques managériales ».

Avant même de s'interroger sur la gouvernance, les dirigeants nous ont beaucoup parlé de responsabilité, mais aussi de motivation et d'engagement des équipes, faisant le lien avec un autre thème autour des générations Y et Z (je vais prochainement vous proposer un webinaire sur ce sujet). Ils ont aussi mis en avant la question du leadership et de la nécessité de transmettre le sens.

Les articles sur les modes de gouvernance ciblent essentiellement les grandes entreprises. Qu'en est-il dans nos PME ?

Tout d'abord, qu'entend-on par Gouvernance ?

Il s'agit essentiellement de l'ensemble des dispositifs visant à encadrer la prise de décision.

C'est un sujet important, car il influence directement la performance et la pérennité des entreprises.

Voici les principales orientations que vous pouvez retrouver et chacune d'elle présente des avantages et des inconvénients. (Et oui, pas de méthode magique, mais des idées à prendre).

La gouvernance centralisée

C'est le principal mode de prise de décision qu'on observe aujourd'hui dans les PME. La stratégie est décidée et les décisions sont prises au niveau du dirigeant, voire au mieux de ses proches collaborateurs. Ce mode de gouvernance présente l'avantage de la cohérence, parfois aussi de la rapidité de décision. A l'inverse il y a un risque de concentration des pouvoirs qui limite la prise en compte des avis et des idées des autres membres de l'entreprise. Il peut présenter un manque de flexibilité, selon la taille l'entreprise et surtout, il est source de démotivation.

La gouvernance familiale

Elle est assez fréquente également dans les PME. Les prises de décisions sont faites au niveau des membres de la famille. Les avantages de ce mode de gouvernance sont notamment la stabilité et la confiance mutuelle. Souvent aussi, une capacité à prendre en compte le temps long. En effet, il s'agit de préserver le patrimoine pour ses descendants. Cependant, elle peut entraîner des conflits d'intérêts, une résistance au changement et là encore cela peut être source de démotivation pour les équipes.

La gouvernance de type Comité de Direction

Elle se caractérise par la mise en place d'un groupe délibérant et décisionnel composé des directeurs de l'entreprise. Ce mode d'organisation se retrouve dans des entreprises qui ont déjà un début d'équipe de direction. Des réunions régulières réunissent ainsi les différents représentants de l'entreprise (Directeurs). Ces réunions permettent le partage d'information, de la vision, la prise de hauteur et également la prise de décision qui est généralement collective. Les avantages de ce type de gouvernance sont notamment une grande transparence et une meilleure gestion des conflits

d'intérêts. Cependant, elle peut entraîner des coûts élevés et une perte de contrôle pour les dirigeants.

La gouvernance de type managériale

Elle se caractérise par une forte implication des managers dans les prises de décisions. Les prises de décisions sont ainsi plus près du terrain. Les

Les avantages de ce type de gouvernance sont notamment une grande flexibilité et une réactivité élevée aux changements. Cependant, elle peut entraîner un manque de contrôle et de vision si le management n'est pas accompagné dans sa compréhension de l'environnement.

La gouvernance de type participatif

C'est un type d'organisation qui se développe ces dernières années. Elle se traduit par une forte implication des collaborateurs et des parties prenantes dans la prise de décision. Les avantages de ce type de gouvernance sont notamment une très bonne adhésion, un sentiment d'appartenance, une meilleure réactivité, une meilleure communication et une plus grande motivation des équipes. Cependant, elle peut entraîner une perte de cohérence.

En conclusion, il n'y a pas de mode de gouvernance idéal. Le choix dépendra de la taille, des objectifs et des priorités de chaque entreprise.

Néanmoins, les modes de gouvernance participatifs/collaboratifs se développent. Notamment parce que l'entreprise a besoin de réactivité, de souplesse, mais aussi de la force de tous ses cerveaux. C'est aussi une organisation plus motivante pour les jeunes qui veulent être acteurs (mais avec un cadre) et qui préfèrent travailler « avec » que « sous la responsabilité de ».

La force du dirigeant est de plus en plus dans son leadership, c'est-à-dire dans sa capacité à inspirer, à faire grandir et à rendre autonomes ses équipes.

Des outils notamment digitaux et le travail sur les organisations permettent de répondre à la question de la maîtrise et du pilotage.

Alors chez vous ? Comment et par qui se prennent les décisions ?

Est-ce que vous vous interrogez sur votre modèle ?

Vous souhaitez être accompagné ou challengé dans vos réflexions ? Contactez moi au 06 72 87 54 68