



Olivier de Marignan

L'URGENCE DU BIEN COMMUN

De la raison d'être d'une entreprise
à la construction de sa gouvernance...

Comment aligner les planètes ?

Olivier de Marignan

L'Urgence du Bien Commun

*De la raison d'être d'une entreprise à la construction de sa
gouvernance... Comment aligner les planètes ?*

© Olivier de Marignan, 2020

ISBN numérique : 979-10-262-5859-9

Librinova”

Courriel : contact@librinova.com

Internet : www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Couverture et mise en page : Diane Morel (www.dianemorel.com)

Préambule

Le 19 avril 2020

*Les propos qui suivent ont été écrits dans le courant du premier trimestre 2020, fruits de nombreux échanges avec des dirigeants, de nombreux travaux avec des clients de **BOSS to BOSS**, de nombreuses années en tant que dirigeant moi-même...*

Le choc d'une extrême violence provoqué par la décision sur le confinement face au risque du COVI-19 annoncé le 16 mars 2020 et entré en vigueur dès le lendemain pour l'ensemble de l'économie n'en est donc pas à l'origine.

Pour autant, il ressort quelques éléments significatifs dans la première lecture à chaud de ce que nous vivons dans ce confinement :

- Le chef est regardé sous toutes ses coutures et le moindre de ses gestes est décortiqué. Il ne peut échapper au feu de la rampe !*
- Les personnes concernées par ses décisions vont se préoccuper de la pertinence de ses conseillers. Le principe de séparation des pouvoirs sera ausculté avec attention !*
- Les premières attentions portées par l'ensemble de la population se focalisent sur les principes de sécurité individuelle. Les gens ont, d'abord et avant tout autre chose, besoin de sécurité. Ils veulent être rassurés avant de répondre positivement à toute demande explicite (reprise du travail, motivation, ...)*

Ils ne le seront que s'ils ont le sentiment que les décisions les concernant

directement auront été prises avec un alignement parfait entre une stratégie qui s'appuie sur la compétence la plus solide possible (Gouvernance et Séparation des pouvoirs), une chaîne cohérente de décideurs qui permette de faire valoir, ici ou là, des initiatives opportunes (grille de délégation et principes de subsidiarité), des moyens connus et correctement identifiés, une tactique clairement expliquée partagée et enfin des objectifs à la portée de chacun.

Nous pouvons percevoir que, même dans ce cas si particulier, après un moment de sidération bien compréhensible, l'alignement dont ce livre est l'objet principal reste une clé essentielle de motivation, d'énergie et de concorde nationale souhaitée par tous.

Pour avoir l'ensemble des acteurs de la reprise derrière soi, et réussir un déconfinement qui sera considéré comme un exploit ou une déroute (!), il est nécessaire de viser un alignement le plus parfait possible.

-

INTRODUCTION

Quelques années comme directeur financier de PME, et surtout 40 années dans la banque, voilà une combinaison idéale pour observer les entreprises avec un regard critique et attentif. Clientes et très souvent emprunteuses, un banquier, déformation professionnelle oblige, se préoccupe d'abord de leur capacité à honorer leurs dettes. Quand on prête de l'argent qui ne nous appartient pas, il faut s'assurer qu'il sera remboursé avec, si possible, quelques intérêts... Mais surtout, c'est l'occasion de découvrir, au fil des rencontres, que ces entreprises sont presque toujours portées par des hommes et des femmes de talents... On ne peut être qu'impressionné par la force qui se dégage de ces êtres hors du commun, doués pour créer, façonner, développer, reconstituer en permanence un projet qui embarque, dans la plupart des cas, d'autres hommes et d'autres femmes autour d'eux. Avoir les tripes suffisamment bien accrochées pour affronter les épreuves et repartir tout le temps. Aborder tous les sujets à la fois, ceux qui sont maîtrisés, mais aussi tous les autres...si nombreux et si complexes ! Faire face aux clients et au marché bien entendu, mais aussi, et parfois de façons disproportionnées, aux institutions publiques, aux banques, aux réglementations de tous ordres qui peuvent, un jour ou l'autre, avoir droit de vie ou de mort sur la promesse de toute une existence...

Ce métier de banquier est passionnant, précisément parce qu'il permet d'être confronté, à longueur de temps, à ces hommes et ces femmes exceptionnels.

Pour autant, ce regard critique et attentif aura forgé une conviction forte. Toutes ces personnalités admirables, capables de conduire ces entreprises, restent d'abord des êtres fragiles et vulnérables soumis à des risques très souvent sous-estimés et pourtant, potentiellement, tellement dévastateurs... Des personnalités fortes, c'est sûr ! Mais peut-être, dans bien des cas, pas toujours aussi solides que l'on peut l'imaginer...

Toutes ces années ont aussi, et surtout, permis d'observer un nombre important

de dépôts de bilan. Ces moments où, après avoir poussé jusqu'au bout du possible, voire, dans la majorité des cas, au-delà, après avoir usé ou abusé de tous les moyens à sa disposition, à la force des poignets ou de son caractère, le dirigeant finit par jeter l'éponge, plongeant le projet de toute une vie dans les ténèbres, entraînant la mort dans l'âme les salariés, lui-même, ses proches et l'ensemble des parties prenantes dans une période faite d'angoisse et de remises en question... Ce sont des drames humains plus que financiers, toujours beaucoup plus mal vécus par chacun que l'idée que l'on peut s'en faire !

Interpelé par ces événements, il fallait agir en professionnel, soucieux de comprendre l'origine de l'accident afin d'éviter d'embarquer la banque dans d'autres histoires similaires. Une analyse froide d'une situation pour mieux appréhender le contexte dans un seul but, celui d'anticiper, de prévenir...

En réalité, dans ces situations, on ne fait guère qu'observer. Le banquier n'est pas de bon conseil.

Quand il pose des questions, en amont d'un accord, on dit de lui qu'il est frileux et qu'il ne fait pas confiance. Alors, on le presse...

Quand il constate une défaillance et enregistre une provision sur un contentieux, on s'émeut tout d'un coup de toutes les questions qu'il aurait pourtant dû poser, autant de sujets qui lui auraient montré qu'il ne fallait surtout pas faire crédit... Alors, on le juge...

Et quand il s'aventure à émettre des conseils sur la meilleure façon d'organiser le pilotage, de prendre des avis, d'anticiper des décisions, de passer la main et préparer son successeur, alors, il n'est pas rare d'entendre dire que ce n'est pas son sujet et qu'il serait préférable qu'il reste à sa juste place, celle de prêteur de denier... Point barre !

Et pourtant, quelle magnifique plate-forme d'observation pour analyser les différentes causes des déboires de nos clients. Hormis les crises violentes qui frappent en quelques mois des pans entiers de l'économie, on l'a vu avec l'éclatement de la bulle internet en 2000 ou la crise financière de 2008, lesquelles se sont propagées à l'économie réelle en quelques semaines avec des

dégâts considérables... Hormis cette crise de mars 2020 imposée par un confinement soudain qui a sidéré la planète entière et gelé en quelques jours à peine la plupart des économies du monde... La majorité des défauts observés sont plus souvent dus à des problématiques internes aux entreprises, et dans la plupart des cas, à des mécanismes de gouvernance¹ défaillants.

Une tête mal pensée, mal organisée... Des disputes au niveau du pilotage, des problèmes de succession... un pouvoir autocentré, qui s'isole et n'écoute plus... Une durée de mandat trop longue, qui ne se remet plus en question, certaine de son modèle, souvent dépassé...

Quand la tête n'est pas claire, le corps a plutôt tendance à mal fonctionner.

Quand la gouvernance d'une entreprise ne démontre pas un équilibre et une attention exemplaire, elle ne peut exiger du reste du corps (social) une efficience totale...

Quand les anticipations nécessaires pour la préservation d'une organisation concernant ses clients, ses salariés, ou encore son cadre réglementaire ne sont pas intégrées dans une vision long terme...

Quand la stratégie repose sur une réflexion trop rapide, incomplète ou biaisée par les tensions qui peuvent exister en amont, parce que la gouvernance n'est pas sereinement administrée... Alors, les risques que l'entreprise aille au tapis sont élevés.

Pour chaque contentieux observé, ce n'était pas le marché ou les salariés qui étaient défaillants, c'était, à chaque fois, la gouvernance qui avait montré ses limites, en poussant jusqu'au bout les conséquences parfois désastreuses d'un modèle dépassé, inadapté ou conflictuel.

Bien identifier les différents objets qui doivent être présents à la tête d'une organisation et tenter de les ranger de la meilleure façon possible est un des premiers signes de bonne gouvernance, garant de la meilleure performance souhaitée de l'ensemble de l'organisation en question. Les marges de manœuvre

de nos entreprises sont, on ne le sait que trop bien, de plus en plus étroites. Les erreurs sont payées cher et, si elles restent bien entendu recommandées en aval dans un but d'expérimentation et de créativité, elles doivent être réduites le plus possible à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, tant elles peuvent être dévastatrices. D'autant qu'à cet étage, les dispositifs pour en diminuer les risques sont relativement faciles à appréhender, et à appliquer.

Pour autant que les ego, souvent présents, et heureusement à ce niveau, y soient favorables !

Après douze années à explorer de mille manières les contours de la meilleure gouvernance possible à mon profit, et deux ans à travailler avec les associés et les équipes de **BOSS to BOSS**² sur les cas pratiques posés par nos clients, les objets qui participent aux principes de bonne gouvernance et la façon de les assembler et de les organiser entre eux commencent à prendre forme.

C'est un exercice libre dans lequel on peut avoir le sentiment d'enfoncer autant de portes ouvertes. Mais en se basant sur la réaction de nos clients, il n'est manifestement pas inutile de rappeler quelques évidences...

Il est intéressant de reproduire ici l'édito de Philippe Audureau et de Anne Blanche qui introduit l'étude sur ***l'ouverture de la Gouvernance aux salariés*** et qui est repris dans la plaquette éditée par NAPF (Place Financière du Grand Ouest) :

« Gouverner, c'est prévoir ; et ne rien prévoir, c'est courir à sa perte », écrivait le journaliste et homme politique Émile de Girardin.

Mais, comment prévoir, quand la Quatrième Révolution industrielle nous propulse dans un univers insoupçonnable ? Et s'il n'y avait qu'elle : géopolitique, transition écologique et énergétique, numérisation de l'économie, réseaux sociaux, blockchain, risques cyber, modes de management, économie des cerveaux, biotech, fintech.... Toutes les lignes sur lesquelles évoluent les dirigeants d'entreprises bougent quotidiennement.