# FICHE PRATIQUE POUR UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE

> **À quoi sert cette fiche ?**
> Cette fiche n'a pas pour objectif de proposer un modèle unique de gouvernance responsable. **Elle vise à aider un dirigeant à repérer ses angles morts, identifier quelques leviers concrets et engager une première évolution réaliste.** Elle s'appuie sur des retours d'expérience anonymisés issus des entretiens menés auprès d'une douzaine de dirigeants d'entreprises de tailles et de secteurs d'activités variés – principalement dans le Maine-et-Loire – dans le cadre de l'atelier DRAM saison 2025/26, complétés par les repères de l'ISO 26000.

## 1. La gouvernance responsable, en bref

Dans l'esprit de l'ISO 26000, la gouvernance est le système par lequel une organisation prend ses décisions et les met en œuvre pour atteindre ses objectifs. **Elle repose à la fois sur des mécanismes formels** (instances, rôles, règles, processus) **et sur des mécanismes plus informels** (valeurs, culture, pratiques relationnelles, comportement des dirigeants).

Une gouvernance devient plus responsable lorsqu'elle permet des décisions **plus claires, plus partagées, plus redevables, plus ouvertes aux parties prenantes et plus cohérentes avec les impacts sociaux, territoriaux et environnementaux** de l'organisation.

- Elle ne se résume ni à un statut juridique, ni à un organigramme.
- Elle se juge dans la manière dont les décisions sont préparées, arbitrées, expliquées et révisées.
- Elle suppose un état d'esprit – écoute, dialogue, transparence, responsabilisation – autant que des mécanismes concrets – instances, rôles, matrice RACI, process, procédures, organigramme etc.

## 2. Ce que montrent les retours d'expérience

**Partir du problème à résoudre, pas du modèle à copier** – Les entreprises interrogées n'ont pas commencé par choisir une "belle" architecture de gouvernance, mais par traiter un besoin concret : réduire la dépendance au dirigeant, créer davantage de contradiction, sécuriser une transmission, mieux associer les salariés ou mettre la RSE au cœur de la stratégie.

**Clarifier les rôles est souvent la première étape** – Plusieurs témoignages montrent que la première avancée n'est pas forcément l'ouverture du capital ou la création d'une nouvelle instance, mais une clarification simple : qui décide quoi, à quel niveau, avec quels critères et avec quel retour d'information.

**Le partage du pouvoir n'est crédible que s'il est réel** – Dès que le dirigeant reprend la main sur les décisions importantes, la gouvernance perd en crédibilité. À l'inverse, lorsque des espaces de partage de décisions existent réellement, la robustesse collective progresse.

**L'autonomie ne se décrète pas** – Dès que des salariés, associés ou administrateurs sont davantage impliqués, des temps de formation, d'acculturation et d'animation deviennent de plus en plus nécessaires. Sans cela, la participation reste théorique ou produit de la confusion.

**L'ouverture externe est souvent souhaitée… mais encore insuffisante** – Dans plusieurs cas, le besoin de regards externes capables de challenger la direction revient fortement. L'enjeu n'est pas symbolique : il s'agit de créer un vrai contrepoids, pas seulement d'afficher une ouverture.

**La gouvernance n'est pas figée** – Elle doit être réinterrogée régulièrement pour s'adapter aux enjeux, contexte, personnes et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

> **Exemples anonymisés issus des entretiens**
>
> - Dans une structure, la préparation plus rigoureuse des dossiers en amont (mise à disposition des documents en amont, mise en évidence des points à décider) a permis de fluidifier des instances devenues trop lourdes.
> - Dans une autre, l'ouverture à des membres externes a été perçue comme un moyen de mieux challenger la direction et de sortir d'une logique trop endogène.
> - Ailleurs, l'entreprise a constaté qu'un dispositif d'impact ou une mission affichée ne crée pas automatiquement un collectif s'il n'est pas incarné dans la vie quotidienne.
> - Un autre témoignage montre qu'une forte délégation n'est possible que lorsque le cadre, les rôles et les critères de décision sont clairement posés.

## 3. Cinq leviers concrets pour avancer

1. **Identifier et nommer l'enjeu principal** – Avant de modifier vos statuts ou vos instances, demandez-vous ce que vous cherchez réellement à améliorer : lisibilité des décisions, capacité de contradiction, diversité de points de vue, continuité en cas d'absence, implication des équipes, intégration de la RSE, etc.
2. **Clarifier les espaces de décision** – Distinguez ce qui relève de la stratégie, du pilotage, du contrôle, de l'opérationnel et de la consultation. Cette clarification évite beaucoup de tensions entre gouvernance, management et exécution.
3. **Organiser et fluidifier les prises de décisions** – Une gouvernance mature ne se joue pas uniquement en séance. Elle nécessite en amont des dossiers instruits, critères partagés,

informations accessibles et arbitrages préparés qui réduisent la lourdeur sans appauvrir le débat. En aval, une formalisation et un partage des décisions facilitent leur déploiement et favorisent l'implication des équipes.

4. **Favoriser un ou plusieurs regards externes** – Administrateur indépendant, regard d'un pair, comité de mission, instance resserrée ou autre forme adaptée : l'important est de créer un espace où la direction peut être questionnée utilement.
5. **Former et accompagner les acteurs** – Un associé, un administrateur, un salarié impliqué dans un cercle ou un comité n'est pas spontanément compétent pour exercer un rôle de gouvernance. La montée en compétences est un investissement utile qui favorise leur engagement.

## 4. Points de vigilance

- **Le faux partage du pouvoir :** annoncer une gouvernance plus ouverte tout en conservant les arbitrages clés au même endroit.
- **La confusion des niveaux :** mélanger gouvernance, management et opérationnel, ce qui génère rapidement des frustrations.
- **L'ouverture symbolique :** intégrer un regard externe ou une partie prenante sans réel pouvoir de questionnement ni d'influence.
- **La complexification inutile :** multiplier les instances, les cercles ou les indicateurs au point de ralentir les décisions et de perdre en fluidité.
- **L'investissement sous-estimé :** omettre de consacrer du temps et des moyens aux réunions, à l'acculturation, à l'accompagnement externe, à l'adaptation des outils et à la formation des personnes.
- **L'oubli de réévaluation du modèle :** ne pas questionner la pertinence du schéma de gouvernance de manière périodique et vouloir l'installer une fois pour toute.

## 5. Mini auto-diagnostic pour dirigeant

Vous pouvez utiliser les questions ci-dessous comme un premier filtre de lecture. **L'objectif n'est pas de "noter" votre gouvernance mais d'identifier vos principaux angles morts.**

| Thème | Questions à se poser |
|---|---|
| Cap et finalité | Notre gouvernance aide-t-elle réellement à tenir notre projet, notre raison d'être ou nos engagements RSE ? Les arbitrages importants sont-ils cohérents avec ce cap ? Est-ce que la gouvernance intègre la définition et la prise en compte des risques de l'organisation ? Est-ce que la gouvernance permet d'engager l'organisation au-delà des obligations réglementaires ? |

| Thème | Questions à se poser |
|---|---|
| Répartition du pouvoir | Qui décide quoi aujourd'hui ? Est-ce clair pour les personnes concernées ? Sommes-nous trop dépendants d'une ou deux personnes clés ? Les membres de la gouvernance sont-ils correctement formés et acculturés à la réalité de l'organisation ? |
| Qualité des décisions | Les dossiers sont-ils suffisamment préparés ? Les critères d'arbitrage sont-ils explicites ? Gardons-nous une trace des décisions prises et de leur mise en œuvre ? Est-ce que le processus de décision intègre une démarche d'amélioration continue (indicateurs, retours d'expérience…) ? Les enjeux environnementaux et sociaux sont-ils intégrés dans les décisions stratégiques ? |
| Ouverture et responsabilité | Qui manque autour de la table pour apporter un autre regard ? Nos parties prenantes internes et externes ont-elles des espaces d'écoute ou de dialogue crédibles ? |

## 6. Par quoi commencer ?

- Identifier les axes de progrès pour une gouvernance plus responsable et les prioriser : auto-diagnostic, consultants externes, référentiels existants, etc.
- Choisir un seul axe de progrès prioritaire pour les 6 prochains mois : dépendance au dirigeant, manque de contradiction, confusion des rôles, difficulté à intégrer la RSE dans les décisions, etc.
- Mettre à plat une instance ou un processus clé : composition, rôle, fréquence, préparation, type de décisions prises, retour d'information aux équipes.
- Prévoir une revue de gouvernance à date fixe : ce qui fonctionne, ce qui ralentit, ce qui manque, ce qu'il faut simplifier ou ouvrir.

**Repères utiles issus de l'ISO 26000**

- La gouvernance doit permettre la redevabilité, la transparence, un comportement éthique et la prise en compte des parties prenantes.
- Elle doit aussi équilibrer pouvoir, responsabilité et compétence des personnes qui décident.
- Elle gagne à intégrer des processus de dialogue, de traçabilité des décisions et de revue périodique.

***En une phrase :*** *une gouvernance responsable n'est pas une architecture parfaite ; c'est une manière plus claire, plus ouverte et plus redevable de décider, de faire agir et de réviser ses choix dans la durée.*