Publié le 22 octobre 2021

Quel duo pour mener à bien une gouvernance partagée de l'Epl ?

Pour la première fois au Congrès, lors d'une séance dédiée au management et à la gouvernance, et intitulée « Président/dirigeant : regards croisés sur le management d'une Epl », le lien « président/dirigeant » a été exploré ; un duo solide, parfois contrarié, s'additionnant, se complétant, devant trouver la bonne formule et les prérequis indispensables à observer pour mener à bien une bonne gouvernance partagée de l'Epl.

Les choses ont changé ces dernières années. Au paternalisme s'est substitué le collectif, dans lequel les individualités se fondent. Pour ce faire, **le duo « d'en haut » doit montrer cette image d'une direction qui sait où elle va**, d'un binôme heureux qui donne de l'entreprise une image rassurante à l'extérieur ; surtout quand le président est un élu et que le directeur est là pour mettre en œuvre la feuille de route dessinée par le conseil d'administration et la vision du président. Lors de cette séance, deux experts ont partagé leur savoir-faire sur les questions de leadership et de gouvernance partagée d'entreprise; des conférences complétées par les témoignages de 3 présidents et dirigeants.

Egos, pouvoirs et décisions

En ouverture, Nicolas Lemoine, CEO et fondateur chez Allar'h Gwenn, a d'abord relevé que le pilotage efficace à deux n'est pas forcément naturel et suppose de gérer les égo, le pouvoir et la prise de décision. Une cartographie des responsabilités permet ainsi de comprendre qu'il n'y a pas de totale séparation entre les responsabilités du président et du directeur général. De même, la somme des deux individualités génère un résultat supérieur à ce que chacun pourrait faire de son côté. **Un binôme qui fonctionne bien va permettre d'alléger la charge mentale** et d'éviter le tunnel de solitude qui peut amener à prendre des décisions qui ne sont pas optimales.

Il faut aussi du débat pour créer de la valeur. La créativité et l'innovation se situent au niveau des deux individus qui constituent le binôme. Pour reprendre les mots de l'expert: **« La pensée unique et la soumission sont confortables mais portent en elles les germes de l'échec ».**

Et de conclure en partageant les cinq clés de la réussite du binôme :

- **Des valeurs authentiques partagées**
- **La confiance mutuelle**
- **La répartition des rôles**
- **La collaboration président/dirigeant**

- **Une excellente communication**

Déontologiquement vôtre

François Jacques, directeur associé chez **Sémaphores** et en charge des Epl, a lui évoqué la gouvernance partagée de l'Epl en 5 points, parmi lesquels la confiance et l'intégrité morale (en proposant la signature d'une charte de déontologie), la stricte confidentialité des informations, l'établissement d'une cartographie des risques et la prévention des conflits d'intérêts.

Marie Courrouyan, **responsable juridique de la FedEpl**, a complété en présentant le code de déontologie publié par la FedEpl à l'automne dernier, et mis à la disposition des adhérents, sur le site de la Fédération. Ce document s'inscrit dans le cadre du livre blanc de la FedEpl, mais également dans le cadre de la compliance en tant que « respect des normes juridiques et éthiques dans lesquelles l'entreprise s'engage ». On y retrouve les principes qui constituent le socle commun des pratiques que l'on souhaite appliquer dans l'entreprise: le respect d'autrui, le respect des biens de la société, la prévention de la corruption, les candidatures aux marchés…

La recommandation de la FedEpl : **ce code fonctionne lorsque qu'il est rédigé en bonne entente avec les équipes.**

Pour télécharger le code de déontologie, nous vous invitons à cliquer ICI.

La double casquette du président-directeur Vasse

Virginie Delormel, directrice générale de Marseille Habitat, a fait part de son expérience du binôme président/directeur et de cette gouvernance partagée, pour l'avoir éprouvé dans un précédent poste de direction. **Le partage de valeurs communes est un facteur essentiel de ce binôme selon elle.** Le dirigeant attend du président et du CA un cap, c'est à dire l'expression de l'ambition du territoire pour mener à bien le projet d'entreprise et mettre en lumière le mandat de l'élu. Pour Virginie Delormel, **« La volonté de l'ensemble du binôme change la donne dans l'opérationnel ».**

Jean-Marc Vasse, président de la Spl Caux Seine Développement, maire de Terres-de-Caux, mais aussi PDG de la Spl CinéSeine et, délégué général d'une organisation professionnelle horticole, qui selon l'heure de la journée, est soit directeur, soit président, assume parfaitement sa double casquette qui lui offre au quotidien une compréhension des deux fonctions.

Il résume ainsi cette complémentarité de gouvernance partagée en soulignant qu' « **il faut être capable de chausser des lunettes différentes, mais chacun dans son rôle, et regarder dans la même direction ».**

Jean-Marc Vasse met en avant deux clés pour assurer le succès du binôme :

1. **Avoir envie de travailler avec l'autre ;**
2. **Communiquer sur les sujets de divergence, qui peuvent créer des dysfonctionnements malheureux.**

Et de conclure : « Le binôme dans une Epl va plus loin en marchant ensemble. »

Marion Canales, présidente **d'Assemblia**, fruit de la fusion de Logidôme, OPH de Clermont-Ferrand, absorbé par la SEAu, alors société d'aménagement de la métropole, présidente de Clermont Auvergne, et présidente aussi de la Fédération des élus des Entreprises publiques locales de la région Auvergne-Rhône-Alpes, souligne l'importance de deux notions : **le respect et la confiance**. La première des fondations du couple est que chacun comprenne la complexité de l'autre et que l'esprit collectif, soit au cœur du binôme. **Le binôme réussi réside dans le parfait « parallélisme des formes ».**

Et de rappeler que l'objectif du président n'est pas d'arriver au même niveau de technicité que le dirigeant. Il est d'être le gardien du temple qui applique les politiques publiques.

Pour conclure, « un binôme heureux est la clé du succès de la gouvernance de l'Epl ».

Pour écouter ou réécouter le podcast de la séance, nous vous invitons à cliquer sur le player ci-après:

https://beta.lesepl.fr/files/audio-congres-epl-20211013-management-gouvernance.mp3

Pour aller plus loin, découvrez le programme du prochain cycle de l'École de management des dirigeants d'Epl, en partenariat avec HEC Paris :

- **Le Cercle des Nouveaux Dirigeants**, un cycle certifiant de 2 jours pour appréhender les défis du leadership et de la conduite du changement, **du 29 novembre au 1er décembre 2021, en résidence sur le campus HEC Paris**

Les inscriptions au cycle sont ouvertes jusqu'au 18 novembre prochain; pour de plus amples informations, rendez-vous sur le site d'inscription, ICI.