

Conseils d'administration : « Repenser le rôle du comité des risques »

Tendance Face à la crise, les conseils d'administration doivent renoncer aux solutions qui ne seraient que des rustines et oser innover, expliquent Pascale Parraud-Apparu et Emeric Lepoutre, associés du cabinet Emeric Lepoutre & Partners.

La crise souligne encore la nécessité de repenser la gouvernance des entreprises. Par où commencer ?

Avant tout, les conseils d'administration ou de surveillance - ainsi d'ailleurs que les organes de direction - doivent se poser une question : « Qu'allons-nous faire de cette épreuve ? » Les entreprises ont pris conscience de leur fragilité vis-à-vis de cette double crise sanitaire et économique, il faut maintenant en comprendre les différents aspects et passer à une vue d'ensemble.

Les décisions économiques post-crise sont en général assez frileuses : il faut reproduire des logiques déjà connues. Or il faut, au contraire, aujourd'hui sortir des habitudes, renoncer aux solutions qui ne seraient que de simples rustines... Les conseils d'administration, qui eux aussi doivent innover, vont être amenés à faire des choix difficiles . Pour se relever du choc consécutif à la pandémie de Covid19, il va falloir anticiper, jouer sur la vision collective et générer une nouvelle dynamique pour tenter de « faire sens commun » à tous les niveaux de l'entreprise.

Lors des évaluations de conseils « post-Ebola » en 2014, vous poussiez à la création d'un comité spécialisé d'anticipation et de gestion des crises... Fait-il aujourd'hui ses preuves ?

Avec le recul, certains administrateurs nous disent regretter de ne pas l'avoir fait. D'autres témoignent que ce comité de crise ad hoc leur a permis de gagner plusieurs semaines de réactivité en 2020. Il importe que cette instance, émanation du conseil d'administration ou de surveillance et du comité exécutif, reste en veille permanente. Et le dirigeant doit être en mesure de l'activer à tout moment.

Pour quelle raison le comité d'audit concentre-t-il la majorité des risques ?

Historiquement, les risques ont été rattachés au comité d'audit parce que, dans un premier temps, seuls les risques financiers étaient concernés. Puis, la notion de risques s'est élargie aux autres menaces, industrielles, climatiques, sécuritaires avec le terrorisme, cyber et autres. Mais ces risques sont restés rattaché au comité d'audit, seul comité spécialisé du conseil dont chacun des membres doit être un expert financier. Ce ne sont pas nécessairement des directeurs financiers_ y figurent notamment des directeurs généraux _ mais ils doivent avoir des compétences financières importantes, et le président du comité doit être en mesure d'approuver les comptes. Cela donne donc un groupe très orienté finance à qui l'on confie les risques financiers et les autres... Certains conseils d'administration ont commencé à faire le tri entre les différents risques rattachés au comité d'audit et à rattacher certains au comité de gouvernance ou au comité RSE. Dans des secteurs spécifiques, comme la pharmacie ou la chimie, un comité scientifique existe.

Repenser le rôle du comité des risques semble donc s'imposer...

Il faudra sûrement repenser ses rôles et ses missions, revoir sa composition _ peut-être en ajoutant un profil scientifique _ et mieux prendre en compte les risques climatiques et sanitaires. Les comités des risques travaillent à la gestion et à l'anticipation des risques, mais peu à la planification (une démarche qui n'est pas l'atout majeur des conseils d'administration). Les plans ne correspondent certes pas à 100 % à ce qui se passe vraiment mais ils permettent d'avoir de bons réflexes. Voyez les récents transferts, en train, des malades du Covid-19 placés en réanimation. Ces évacuations ferroviaires ont pu être rapidement mises en oeuvre, parce qu'elles avaient été préparées pour une tout autre situation, une attaque terroriste massive.

**Valérie Landrieu,
19 mai 2020**