

LE DOSSIER #55

Par Jean Lesbordes - lesbordes@ciste.fr

JUIN
2015



La gouvernance

Aiguillon de haute performance et créatrice de valeur durable pour l'organisation

Le mot est partout, au cœur de nombreuses réflexions et débats dans l'entreprise et la société. Il est employé pour une multiplicité d'usages : de la gouvernance d'entreprise à la gouvernance mondiale, en passant par la gouvernance politique, familiale...

La notion de gouvernance est née de la langue française du mot qui renvoyait, dans le langage politique du Moyen-Âge, au terme de gouvernement, l'a progressivement remplacé. Le mot a disparu pendant des siècles, avant de réapparaître dans un contexte très différent à partir des années 1970 : celui de l'entreprise, à travers l'expression de "corporate governance" (gouvernance d'entreprise). C'est donc à partir du secteur privé qu'a resurgi la notion, qui désignait alors un mode de gestion des firmes, fondé sur une articulation entre le pouvoir des actionnaires et celui de la direction.

Cette définition du mot gouvernance est confrontée, dans la société d'aujourd'hui, à la complexité notamment sociale dans laquelle évoluent les entreprises, les institutions privées et publiques, les associations ou autres organisations structurées. Cette complexité – à notre sens irréductible et avec laquelle il faut composer – associée aux contraintes de réactivité et d'immédiateté du monde moderne – qui placent les entreprises dans une situation "d'instabilité permanente" – a conduit les dirigeants à élargir le champ de la gouvernance vers les parties prenantes, c'est-à-dire en direction des acteurs externes impactés par leur activité et dont les actionnaires ne sont qu'une des composantes.

Parallèlement, l'arrivée des systèmes de management et des processus associés, des organisations par projet et leurs concepts de progrès continu et de services clients, ont ouvert certaines entreprises à confronter les orientations et décisions des dirigeants avec la réalité du terrain. Ceci pouvant aller jusqu'au dialogue contradictoire, plaçant ainsi les salariés comme acteurs du fonctionnement de l'organisation.

>>>

In fine, dans ce contexte d'entreprise du début du 21^e siècle, marqué par la complexité sociale, l'immédiateté et la recherche de cohérence interne au service d'une certaine efficience, le nouveau concept de gouvernance qui se dessine, est une recherche de stabilité dans un subtil mélange de relations entre tous les acteurs : les dirigeants, les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les élus locaux, les associations, la population...

La gouvernance peut cependant dépasser le strict constat de ce subtil équilibre entre des rapports de pouvoir au sein des organisations ou des institutions. Elle y gagnerait ses lettres de noblesse et pourrait ainsi devenir un véritable levier de pilotage et de performance des organisations et des activités, dans cette société dite de plus en plus complexe. Un destin que la sociotechnique porte dans ses gènes.

Explications !

La gouvernance chez Michelin

Pour une entreprise, la gouvernance est l'ensemble des règles d'organisation et de fonctionnement des relations entre ses dirigeants, son conseil d'administration ou de surveillance et ses actionnaires.

La Compagnie Générale des Etablissements Michelin, maison mère du groupe, est une société en commandite par actions. Elle est dirigée par un gérant associé commandité, indéfiniment et solidairement responsable des dettes de la société sur son patrimoine personnel. Un conseil de surveillance indépendant apprécie en permanence la qualité de la gestion pilotée par le gérant avec

l'appui du comité exécutif du groupe (CEG). Désireuse d'adapter la gouvernance du groupe à son environnement mondial, la gérance du groupe a proposé en 2011 aux actionnaires, qui l'ont accepté, que le conseil de surveillance intervienne directement, ou via ses comités, dans les processus liés au renouvellement, à la rémunération ou à la révocation du gérant.

Enfin, un second associé commandité, la société SAGES, également indéfiniment responsable mais non gérante, veille à la continuité de la gérance en cas de vacance.

► PENSER LA GOUVERNANCE AU-DELÀ DE LA “CORPORATE GOVERNANCE”

Le sens le plus communément admis de la gouvernance d'entreprise correspond à l'articulation des seules relations entre les actionnaires et la direction de la société, c'est-à-dire plus particulièrement au fonctionnement des conseil d'administration, directoire ou conseil de surveillance.

Le champ d'action est principalement de nature stratégique : définition et choix d'orientations stratégiques, de leurs inflexions – voire de leurs ruptures – en fonction des contextes du marché, industriels, technologiques, financiers et de l'actionnariat.

Besoin d'une gouvernance de la gouvernance !

D'un point de vue sociotechnique, la gouvernance ne se définit pourtant pas comme un simple processus “Top-Down”. Le pilotage des structures de l'organisation et des activités ayant en charge la mise en œuvre des orientations stratégiques a besoin d'une “gouvernance de la mise en œuvre” pour assurer leur déclinaison de manière cohérente jusqu'au niveau opérationnel le plus fin.

Le but de cette gouvernance est de faciliter la diffusion

du sens, de mobiliser et de convertir le sens en actions, de conduire les changements nécessaires, d'intégrer la complexité sociale et d'organiser la pénétration d'autres logiques... Il s'agit de penser la relation entre l'orientation stratégique et l'ensemble des capacités de sa mise en œuvre, dans un aller-retour qui favorise tant les analyses qui remontent du terrain que la ligne de l'horizon stratégique.

En ce sens, elle est déjà potentiellement au cœur des sources de progrès et de la performance du fonctionnement des organisations.

Penser la gouvernance comme un système de pilotage

En considérant la gouvernance comme un système de pilotage des organisations et des activités, on ferait entrer de plain pied la contribution des parties prenantes, comme une opportunité et non exclusivement comme un problème. La gouvernance en ce sens, désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance, la gouvernance permettant aux parties prenantes d'une institution, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci. Cela consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes.

La gouvernance reposerait ainsi sur quatre principes fondamentaux :

- > la responsabilité,
- > l'accès à l'information,
- > le respect des règles et du droit,
- > la participation.

Concrètement, la gouvernance devient un système de pilotage qui a pour finalité de s'assurer que les gestes-actions opérationnels sont cohérents avec les objectifs stratégiques et permettent de les atteindre.

Ce système de pilotage viserait à organiser la prise de décision et à piloter l'action ; cela recouvre principalement :

- > les rôles et responsabilités aux différents niveaux,
- > les principes de pilotage,
- > les instances : finalités, missions, tour de table, fréquence... et la mise à disposition des informations (outillage : SI, indicateurs...),
- > le contrôle interne.

La gouvernance interroge le fonctionnement de l'organisation à tous les niveaux

On peut préciser ce fonctionnement autour de trois dispositifs complémentaires :

> **Le dispositif de pilotage managérial** depuis le dirigeant jusqu'au manager de premier niveau, en charge de définir les objectifs et de fixer les allocations de ressources sur son périmètre de responsabilité ; de prendre et mettre en œuvre les décisions inhérentes à l'atteinte des objectifs fixés.

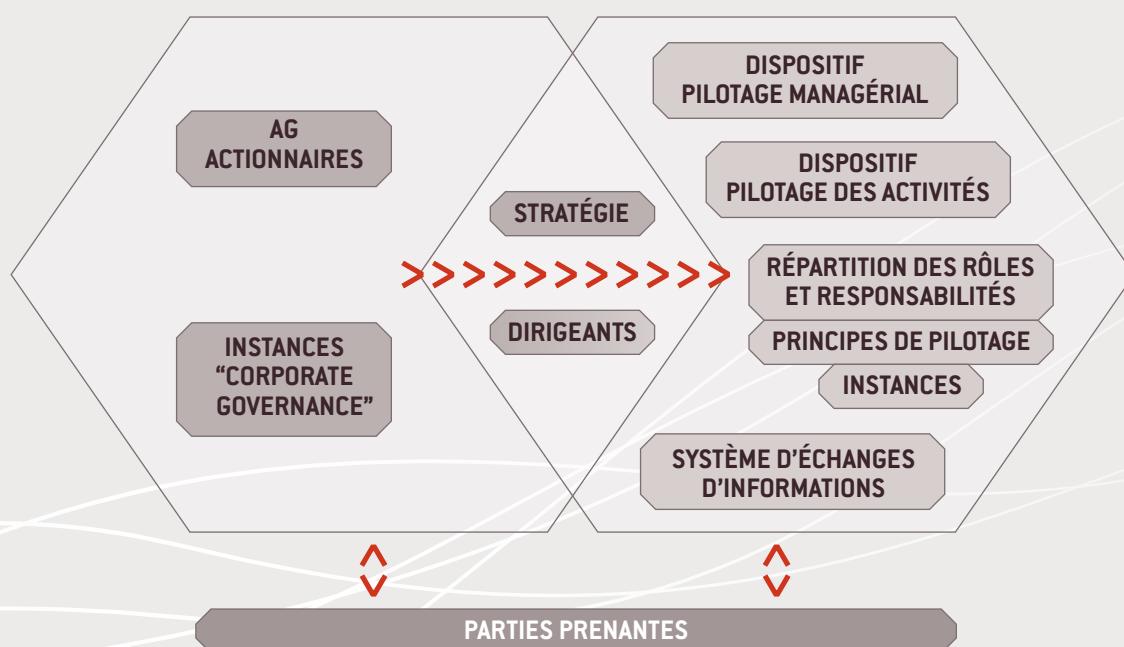
Il agit, dans le cadre des délégations légales et de pouvoirs, sur l'atteinte des résultats.

> **Le dispositif de pilotage des activités** (souvent organisées en processus) depuis la stratégie jusqu'à la réalisation opérationnelle, en charge d'instruire les dossiers sur les processus concernés : stratégie, politiques, niveau d'acceptabilité des risques, niveau d'exigence des objectifs, contrôle du processus... en préparation des décisions managériales et de piloter les activités et/ou les processus.

Ce dispositif est complété par une animation transverse en charge du partage d'expérience (PEX) et du retour d'expérience (REX), des analyses métiers, de la fluidité des échanges d'informations métiers et de l'innovation de terrain.

> **Le système d'échanges d'information** afin de disposer de données fiables, pertinentes, précises et délivrées rapidement pour la prise de décision.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES > MISE EN ŒUVRE



➤ PENSER LA GOUVERNANCE COMME UN LEVIER DE PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

Il n'existe pas de standard : il n'y a pas de bonne ou mauvaise gouvernance, la meilleure est celle qui aura été choisie après mûre réflexion pour mener des transformations parfois complexes, gagner en efficience, en tenant compte de la culture de l'entreprise, du style de management...

Une opportunité

S'intéresser aux questions de gouvernance, c'est s'intéresser à la face cachée du fonctionnement de l'organisation. C'est mettre à jour un certain nombre d'éléments pour en tirer parti.

Les choix de gouvernance devraient donc être considérés comme une opportunité pour l'organisation et plus particulièrement autour de trois axes :

- > Montrer la voie, donner le sens...
- > Encourager un bon niveau de clarté des rôles et responsabilités au sein de l'organisation.
- > Promouvoir l'implication des acteurs.

Considérer la gouvernance comme étant au service du leadership, c'est donner l'envie d'entreprendre

Montrer la voie, mobiliser, convertir le sens en actions est le travail de la direction et de son management ; la gouvernance leur donne l'occasion d'exprimer les choix qu'ils font, de mettre en avant les valeurs qu'ils entendent promouvoir, de fixer leurs exigences et priorités, de mobiliser, de confronter leurs points de vue avec le plus grand nombre... Le leadership est lié aux choix de gouvernance.

Partager l'esprit d'entreprendre

Le partage de l'esprit d'entreprendre est également favorisé par les choix de gouvernance qui sont faits. Afficher les principes structurants de la gouvernance de l'entreprise conduit à ce partage: par exemple la place réservée à la subsidiarité, la simplicité, l'accès à l'information, la transversalité, mais aussi à la contractualisation, à la clarté des responsabilités, l'implication du plus grand nombre,...

Ainsi, les choix de gouvernance qui s'inscrivent concrètement dans des dispositions, assoient la crédibilité de la stratégie en mettant en œuvre ces principes lors des actions et décisions courantes et donne confiance à toutes les parties prenantes sur les choix faits et dans la bonne marche de l'entreprise.

Clarifier les rôles et responsabilités dans le choix de la gouvernance, c'est assainir les relations au sein de l'organisation

Celles et ceux qui ont été confrontés à ce travail de définition – ou plus souvent de clarification – savent que l'exercice peut s'avérer périlleux car il touche aux répartitions des pouvoirs au sein de l'organisation.

Principes généraux de Gouvernance – exemple

PILOTAGE MANAGÉRIAL	PILOTAGE DES ACTIVITÉS - PROCESSUS
> Définit la cible et fixe les allocations de ressources sur son périmètre de responsabilité.	> Propose les éléments de stratégie sur son périmètre d'activités. > Propose les allocations de ressources et les objectifs.
> Prend les décisions inhérentes à l'atteinte des objectifs fixés.	> Prend les décisions inhérentes à l'atteinte des résultats du processus/activités. > Elabore les dossiers nécessaires à la prise de décision managériale.
> S'appuie sur les instances de pilotage des activités pour instruire les décisions et être appuyé dans la prise de décision.	> Apporte les appuis nécessaires aux arbitrages.
> Est responsable de la mise en œuvre des décisions et du contrôle afférent.	> Apporte l'appui nécessaire aux entités de l'organisation dans la mise en œuvre (méthodes, outils...) des doctrines, politiques liées à l'activité. > Analyse et contrôle la performance des processus/activités.
> Agit dans le cadre des délégations légales et de pouvoirs, sur l'atteinte des résultats vs ressources mobilisées.	> Agit dans le cadre des délégations attribuées pour prendre les décisions sur son périmètre de responsabilité.

Une fois ces principes fixés, les rôles et responsabilités de chaque fonction managériale et de pilotage de l'activité peuvent être définis.

Cohérence & efficacité

Et pourtant, s'il est bien fait – c'est à dire sur la base de principes de pilotage (voir encadré), construits avec les acteurs et suffisamment finement pour chaque fonction de l'organisation – le résultat est générateur d'efficacité : fluidité des décisions prises aux différents niveaux, bonne connaissance de la position de chacun au sein de l'organisation – en particulier les positionnements respectifs des acteurs en charge du pilotage managérial et de ceux en charge du pilotage d'activités – cohérence avec les principes voulus en matière de subsidiarité, contractualisation, transversalité.

Promouvoir, par le choix de gouvernance, l'implication des acteurs, c'est redonner de l'énergie à l'ensemble

Par définition, une organisation veut dire “*travail de plusieurs personnes en commun*”. L'intelligence collective est le fruit de la contribution de chaque membre du collectif ; elle est génératrice d'efficacité – grâce à la confrontation des points de vue.

L'innovation est souvent présente dans les actes quotidiens de chacun, sa connaissance par les autres beaucoup moins. Le choix d'une gouvernance qui intégrerait une approche participative permettrait de déceler, capter, identifier les innovations de terrain et organiser leur partage.

Les bonnes règles de fonctionnement des instances

Les participations croisées entre instances “en relation” permettent d'assurer une bonne articulation. En phase de démarrage, afin de faciliter le positionnement relatif des instances, les participations croisées peuvent être renforcées par des membres invités.

Le caractère représentatif des membres de l'instance : le tour de table est représentatif de l'ensemble des parties prenantes concernées par l'instance. Il donne une vision complète des problématiques abordées.

La capacité décisionnaire : les membres de l'instance sont légitimes pour prendre des décisions et sont en capacité de les porter vers les équipes concernées.

La qualité de la préparation assure le respect des principes de pilotage, la qualité des données d'entrée, l'instruction et le suivi des dossiers, la mise à jour et l'analyse des tableaux de bord, la pré-instruction des alertes permettant la prise de décision, la coordination entre instances...

La participation/implication se décline concrètement en instances (dont sont membres les acteurs concernés) qui servent à la fois le dispositif de pilotage managérial, le dispositif de pilotage des activités et le dispositif d'animation transverse.

Quatre grands types d'instances peuvent être utilisées aux différents niveaux de l'entreprise, en complément du conseil d'administration :

- > **le comité de direction** qui rassemble l'équipe de direction : c'est le lieu de coopération et de prise de décisions managériales ;
- > **le comité stratégique** qui, pour une activité donnée, est en charge de la stratégie, des politiques, du niveau d'acceptabilité des risques, de l'allocation des ressources, du niveau d'exigence des objectifs, du contrôle de l'activité ;
- > **le comité opérationnel** qui a la charge du pilotage de l'activité concernée et la gestion des risques dans les limites fixées par le comité stratégique ;
- > **le dispositif d'animation transverse** réunit des “groupes métiers” au sein desquels se trouvent les experts en charge du partage d'expérience, des retours d'expérience, du captage de l'innovation de terrain et plus largement du partage d'informations et de sa fluidité.

Fiche d'identité d'une instance Exemple d'une instance de direction

FINALITÉS – MISSIONS

- > Piloter l'entité en lien avec l'actualité nationale et régionale, interne et externe
- > Définir et mettre en œuvre l'ambition et les orientations stratégiques ; assurer à ce titre la coordination des comités stratégiques
- > Piloter les relations avec le Groupe
- > Piloter les unités régionales

COMPOSITION

- > Présidence : directeur
- > Membres permanents : voir tableau des participants
- > Membres invités :

MODALITÉS PRATIQUES

- > Fréquence : hebdomadaire
- > Durée : 2 heures
- > Modalités pratiques : organisée par le Cabinet

DONNÉES D'ENTRÉES

- > Synthèse des activités et médias

DONNÉES SORTIES

- > Relevé de conclusions des décisions et points d'information à donner
- > Diffusion : confidentielle membres

L'évolution de la gouvernance d'une association

L'Entraide Scolaire Amicale est une association à but non lucratif, qui assure un accompagnement scolaire bénévole auprès d'enfants que leurs parents ne peuvent ni aider ni faire aider. Fondée en 1969 à Paris, l'ESA s'est d'abord développée à Paris *intramuros*. Aujourd'hui, l'ESA compte 2 salariés, 2500 bénévoles, 3100 enfants aidés répartis en 112 antennes locales en France et connaît une expansion continue et rapide.

Ses dirigeants ont fait évoluer la gouvernance au fur et à mesure de son développement sur le territoire français. En 2005, des sections départementales sont créées avec l'objectif de renforcer les relations entre les 80 antennes locales et les relations entre les antennes et le bureau pour améliorer le pilotage de l'activité.

A la demande des correspondants départementaux qui souhaitaient plus de souplesse, ces sections départementales ont été remplacées en 2010 par les secteurs – qui s'affranchissent de la géographie administrative du département au profit de la proximité – animés par des responsables de secteur. La mise en place des secteurs est en cours d'achèvement.

En 2010, une réflexion a été menée avec l'ensemble des responsables sur le devenir de l'association afin de mieux satisfaire les demandes d'accompagnement scolaire toujours de plus en plus importantes. Un plan stratégique a été élaboré par le bureau ; il définit les grandes orientations de l'ESA pour assurer son développement et garantir la maîtrise de son acti-

vité. Des tables rondes ont permis d'enrichir le plan stratégique avec les propositions des responsables d'antennes et de secteurs. Approuvé par le conseil d'administration et l'assemblée générale, sa mise en œuvre a été confiée au bureau.

Les principales actions – en cherchant à respecter les valeurs de l'association et la cohésion du groupe – ont été :

- > la définition de la répartition des responsabilités entre bureau, niveau national, secteurs, antennes
- > la refonte de certains processus d'activités : budget, gestion, reporting, développement, formation
- > la création d'un comité des responsables de secteurs
- > la généralisation de méthodes d'animation des bénévoles
- > des actions d'information, d'explication, de communication avec une forte implication de la présidente et du bureau pour donner le sens et aider à traduire en actions régionales et locales cohérentes.

Grâce à cette évolution de gouvernance, l'ESA poursuit son développement de façon sécurisée : chaque antenne créée est prise en charge par un secteur.

La cohérence de la déclinaison des décisions nationales est retrouvée grâce à la relation avec les responsables de secteurs. Le point sensible reste l'éloignement ressenti des antennes vis à vis du niveau national.

➤ CONCLUSION

Vous l'avez compris : il n'y a pas de bonne ou de mauvaise gouvernance, mais vous pouvez décider d'en faire un levier de performance au service du fonctionnement de l'organisation.

Vous pouvez, grâce à elle, insuffler un esprit et des valeurs, mobiliser et motiver, clarifier ce qui est attendu, impliquer le plus grand nombre d'acteurs et attendre en retour – au-delà d'une certaine efficience de l'organisation – une envie d'entreprendre des collaborateurs, un bon niveau de pertinence dans la prise de décisions, une bonne fluidité dans les échanges d'informations. Vous pouvez faciliter la transmission du savoir, du partage de bonnes pratiques et d'innovations de terrain... et donc globalement promouvoir une bonne maîtrise de réalisation de l'activité dans la durée.

Pour autant, ne pas croire que l'investissement initial dans la définition de la gouvernance suffit. Dans la durée, il faudra assurer en permanence :

- > la cohérence entre la stratégie, la représentation partagée des activités (processus), l'organisation structurelle ainsi que les principes managériaux de

l'entité. Un changement de direction ou d'actionnaires, un nouveau plan stratégique, l'évolution du périmètre d'activités, la définition d'une nouvelle organisation sont de nature à ré-interroger la gouvernance en place.

- > l'**expression des parties prenantes** : comment faire en sorte que les expressions aient bien lieu dans les instances prévues à cet effet ? Comment faire en sorte que les décisions ne soient pas prises ailleurs ?
- > l'**efficacité des dispositifs de gouvernance** : il s'agira là de mesurer l'efficacité dans la durée, de détecter les déviations et d'être en capacité de les corriger.