

Plusieurs articles de cette Lettre n° 67 s'articulent autour de la gouvernance, dont le nom s'est récemment et rapidement diffusé, par réplique, dans les sphères du management des sociétés.

D'où vient ce terme ? Quel parcours a-t-il suivi pour parvenir aux plus hauts sommets ? De quelles valeurs s'est-il chargé, chemin faisant ? Comment se décline-t-il dans notre domaine des systèmes d'information ?

Autant de questions auxquelles cet article tente d'apporter quelques réponses.

De la navigation au pilotage des organisations humaines

Dans l'Antiquité, le mot grec « kubernân » désignait l'art de diriger un navire¹.

Il semble que l'on doive à Platon la métaphore qui a étendu son sens au pilotage d'une entreprise humaine ; la tradition maritime est, ainsi, la source étymologique d'une famille de termes : gouverner, gouvernement, gouvernance, auxquels on peut adjoindre « cybernétique »... utilisés dans le management moderne des organismes économiques et politiques.

Ces termes ont traversé la Méditerranée pour s'intégrer aux langues latines.

Le cheminement de « gouvernance »

Le terme « gouvernance » a été utilisé, en France, dès le 13^{ème} siècle comme équivalent de « gouvernement » : art ou manière de gouverner.

Gouvernance → Governance

Les affrontements de la guerre de cent ans ont aidé certains mots, dont « gouvernance » à franchir la Manche pour enrichir la langue anglaise. « Governance », résurgence de « gouvernance », au contact de la culture anglo-saxonne, s'est imprégné de nouvelles valeurs que nous retrouverons quelques paragraphes ci-après.

Gouvernance à la française

Pendant ce temps, en France, le mot « gouvernance » a poursuivi son évolution en amalgamant de nouveaux sens. Au 16^{ème} siècle, le mot désigne aussi bien la charge d'une gouvernante qu'une circonscription administrative.

La chute de l'Ancien Régime a entraîné l'obsolescence du mot « gouvernance » qui ne s'est plus maintenu que dans quelques domaines ; au Sénégal,

le mot désigne les services administratifs d'une région.

Intermède cybernétique

En 1859, l'ingénieur Joseph Farcot, inventa le servomoteur. La force de la vapeur faisait avancer les vaisseaux, mais c'était toujours les bras des matelots qui manœuvraient le gouvernail. Joseph Farcot eut l'idée d'appliquer l'action de la vapeur sur le piston du gouvernail à partir d'une information prélevée sur la position de celui-ci. Grâce à cette invention, les vaisseaux devinrent maniables à l'aide d'une simple roue de commande. C'était la première réalisation cybernétique, selon le terme préconisé par Ampère pour désigner la science qui étudie les mécanismes de communication et de contrôle dans les machines et chez les êtres vivants.

Le terme « cybernétique » eut son heure de gloire en France, au début de l'ère informatique, il était inclus dans l'acronyme de l'AFCE² : société savante qui regroupa - de 1968 à 1998 - les informaticiens français. Aujourd'hui, ne subsiste que le radical « cyber » dans plusieurs dérivés : cybercafé, cybernaute, cyberspace.

Governance → Gouvernance

C'est l'avatar anglais « governance » qui est revenu en force, il y a une quinzaine d'années, par les discours des économistes et politologues anglo-saxons ; il a infiltré les institutions internationales : Nations-Unies, Banque mondiale, pour caractériser une nouvelle manière de gouverner.

Par rapport à son ascendant français, le mot anglais est porteur de deux préoccupations supplémentaires :

- il se démarque nettement du « Gouvernement » mot qui caractérise une institution statique;
- il sous-tend un nouveau mode de gestion des affaires publiques, fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux (national, mais aussi local, régional et international).

¹ À l'aide d'un gouvernail !

² Association Française pour la Cybernétique Économique et Technique.

Les francophones ont, naturellement, traduit « gouvernance » par « gouvernance » en redonnant une nouvelle jeunesse et de nouveaux sens à un terme relevé de la désuétude.

Champ de la gouvernance

La gouvernance concerne tous les organismes : entreprises industrielles et commerciales, collectivités publiques et politiques, institutions sociales, associations. La gouvernance accorde aux groupes humains qui missionnent ces organismes un droit de regard sur leur fonctionnement. Une bonne gouvernance impose que les rouages de l'organisme évitent aux intérêts des mandataires (les agents de cet organisme) de prendre le pas sur ceux des mandants (les clients¹ de cet organisme) dans un esprit de transparence démocratique.

La gouvernance d'un organisme :

- définit les orientations stratégiques ;
- s'assure :
 - de l'atteinte des objectifs,
 - de la maîtrise des risques,
 - de l'utilisation responsable des ressources.

Gouvernance politique

Dans les sociétés démocratiques, la gouvernance coordonne les activités des différents acteurs - qui peuvent avoir des visions et des rôles antagonistes - pour rendre l'action publique plus lisible, plus efficace.

La gouvernance politique orchestre la régulation sociale dans les différentes instances gouvernementales : du niveau local au niveau mondial.

Gouvernance économique

La gouvernance économique régit l'ensemble des moyens (organisation, règles de gestion, informations, contrôles) qui garantissent le respect des intérêts des clients² d'un organisme et la prise en compte de leurs expressions.

Gouvernance stratégique

La gouvernance stratégique propose aux administrateurs des organismes des principes et des pratiques, pour élaborer, au sein des instances dirigeantes, un plan d'actions de maîtrise des évolutions.

Gouvernance de l'Internet

La gouvernance de l'Internet élabore et met en application des principes, des normes, des règles, des procédures, propres à harmoniser les évolutions et les utilisations de l'Internet.

¹ Ici, le mot générique « client » recouvre les fonctions de citoyens, d'utilisateurs, de sociétaires, etc.

Gouvernance des systèmes d'information

Les anglo-saxons parlent d'« IT² Governance » (mot à mot : gouvernance des technologies de l'information). En français, ce concept s'étend au management des systèmes d'information.

La gouvernance des systèmes d'information fait partie intégrante de la gouvernance de l'organisme. Elle conduit la Direction des Systèmes d'Information à organiser ses processus dans le cadre de la stratégie de l'organisme pour contribuer à la création de valeur.

La gouvernance des systèmes d'information désigne l'ensemble des méthodes, des outils et des bonnes pratiques que les Directions des Systèmes d'Information mettent en œuvre pour améliorer leurs résultats, pour maîtriser leur budget et ainsi valoriser la fonction informatique auprès de la Direction Générale.

Les trois axes de la gouvernance des systèmes d'information

Le mécanisme de la gouvernance s'appuie sur trois grands axes :

- la stratégie : pour définir les objectifs de la DSI à moyen et à long terme ;
- le pilotage : pour atteindre les objectifs fixés et en contrôler la qualité ;
- l'organisation : pour structurer les activités informatiques de l'organisme dans un cadre méthodologique.

Les outils de la gouvernance des systèmes d'information

Deux modèles sont fréquemment cités par la presse informatique :

- ITIL (Information Technology Infrastructure Library) : référentiel de bonnes pratiques dans certains domaines des technologies de l'information ;
- CobiT (Control objectives for Information and related Technology) : référentiel destiné à aligner les ressources et les méthodes informatiques sur les objectifs commerciaux, les standards de qualité, les contrôles de coût et les impératifs de sécurité.

L'application de ces modèles est complétée par l'utilisation d'outils adaptés aux différents domaines de la gestion : budgets, projets, priorités, niveaux de service, cycles de vie des applications, plannings, ressources humaines, conduite du changement.

² Information Technology

Dans ce numéro, l'article intitulé « Les outils de la gouvernance » de Dominique Bergerot :

- indique le positionnement de plusieurs référentiels ;
- développe une présentation détaillée de CobiT v4.0

Bien gouverner reste un art : celui de savoir naviguer

Après ce long parcours, dans le temps, l'espace et au travers des techniques, le mot « gouvernance » n'échappe pas à son origine maritime.

Savoir naviguer, c'est fixer son cap, connaître les écueils du parcours, anticiper les variations météorologiques, maîtriser le fonctionnement de son bateau, acquérir et conserver la confiance de l'équipage et des passagers.

Bien gouverner, serait-il vraiment si différent ? ▲

a_coulon@club-internet.fr