

À propos de gouvernance

Digressions autour de quelques banalités

Alain Coulon

Notre Lettre n° 67 du printemps 2007 ouvrait un dossier « Gouvernance des Systèmes d'Information ».

Nous y énoncions les principes de la gouvernance :

- définir des orientations stratégiques ;
- s'assurer de l'atteinte des objectifs ;
- s'assurer de la maîtrise des risques ;
- s'assurer de l'utilisation responsable des ressources.

Le présent article décline ces principes en y incluant quelques réflexions personnelles, à mi-chemin entre avertissements et recommandations.

Définir ses objectifs stratégiques

Prudence ou témérité ?

Fixer des objectifs impose une concertation entre les responsables de l'organisme ; il convient de situer des objectifs dans une plage réaliste entre conformisme frileux et ambition démesurée.

Des perspectives trop timorées, maintiendront l'organisme dans un conservatisme étroit. Ses membres se réfugieront dans la routine des procédures actuelles.

À court terme, les objectifs minimalistes seront, évidemment tenus mais l'entreprise s'enlisera dans la routine, dans la phobie de l'innovation ; ce qui entraînera sa dégénérescence à moyen terme puis sa mort, à plus ou moins long terme.

Des projets présomptueux dynamiseront les équipes plongées dans le développement de solutions innovantes, mais, dans le foisonnement spontané des initiatives incontrôlées, les objectifs initiaux ne seront pas atteints.

Les bouleversements browniens de l'organisation seront mal vécus et provoqueront le dénigrement de ceux qui se plairont à donner des ailes aux oiseaux de mauvais augure.

Conquête du poste de pilotage

Pour atteindre des objectifs collectifs réalistes, l'organisme sera d'autant plus efficace que les orientations résulteront d'un large consensus entre les acteurs.

A contrario, promouvoir des orientations susceptibles de favoriser la prédominance des quelques acteurs sur les autres, créera un climat conflictuel néfaste à une réussite collective.

Au-delà des déclarations convenues de rassemblement autour de quelques valeurs communes, une guerre des chefs, plus ou moins larvée, ne tardera à fissurer une unité de façade.

Va, petit mousse !

Dans un contexte tourmenté et dans un avenir incertain, on peut aussi décider de ne pas afficher d'objectifs précis afin de naviguer à vue au fil des opportunités et des obstacles ; la stratégie se bornera, alors, à assurer la survie quotidienne de l'organisme.

Mesurer l'atteinte des objectifs

Les objectifs quantifiés

Il est possible de mesurer, au cours de l'exercice, le pourcentage de réalisation des objectifs quantitatifs.

En revanche, il est plus délicat de contrôler le degré de réalisation des objectifs qualitatifs.

Les objectifs quantifiables

On cherchera à modéliser ces objectifs qualitatifs en leur affectant des grandeurs mesurables.

Par exemple, on peut tenter d'apprécier le niveau de satisfaction des différents partenaires en quantifiant les enquêtes d'opinion.

Il sera bien tentant de caler ces grandeurs sur des valeurs financières ; le compte d'exploitation devient alors l'élément central, voire unique, du tableau de bord.

Les valeurs morales

Aguigui Mouna (1911-1999) — le cycliste philosophe qui sillonnait le Quartier Latin de notre jeunesse — déplorait que « les valeurs morales ne soient pas cotées en Bourse ».

Ces valeurs essentielles sont bien difficiles à intégrer dans un compte d'exploitation !

Maîtriser les risques

Hiérarchiser les risques

Les récentes péripéties de l'économie mondialisée sont vécues par les producteurs et les consommateurs comme autant de crises. Personne n'en avait prévu l'intensité et personne - à part quelques économistes télévisuels - ne sait comment en sortir.

On peut comparer le risque d'un petit organisme à celui d'un bateau-mouche (la petite entreprise) qui doit affronter brutalement une tempête tropicale (les turbulences financières). Ce qui nous ramène à l'origine du mot « gouvernance » dérivé du « gouvernail » des bateaux grecs.

Échapper aux risques

Prétendre atteindre des objectifs dans un contexte incertain n'est-il pas le principal risque ?

De là à préconiser qu'« il faut savoir prendre des décisions qui ne soient pas irréversibles »... !

Optimiser l'utilisation responsable des ressources

Les ressources humaines

Les ressources humaines sont les plus fragiles. Leur désaffection est un facteur d'échec.

Peut-on attendre des acteurs qui n'adhèrent pas aux objectifs qu'ils compensent, par abnégation, les défauts d'une organisation qui leur est imposée ?

Notamment, on peut comprendre les réticences de ceux qui étaient impliqués dans l'organisation précédente qui avait réussi, les années passées.

Ils se contenteront d'exécuter, scrupuleusement, les procédures, avec une docilité d'autant plus zélée que ces procédures leur sembleront inutiles voire préjudiciables à ceux qui les ont décidées.

Faute d'un convivial accompagnement du changement, ces acteurs ne manqueront pas d'engouffrer leurs critiques dans les failles d'une nouvelle organisation insuffisamment rodée.

Le développement durable

La gouvernance s'inscrit dans le triangle du développement durable, dont les trois sommets sont l'économie, la société, et l'environnement.

Comme dans toute trinité (à l'instar d'un triumvirat) l'un des sommets du triangle affirme sa primauté permanente sur les deux autres.

Dans notre monde entrepreneurial, la vénération des valeurs économiques a pris le pas sur l'épanouissement physique et moral des hommes, et sur le respect de l'environnement.

Pour satisfaire à cette prééminence de l'économique, une gouvernance responsable ne peut qu'instiller la recherche du progrès social et la protection de l'environnement au sein d'objectifs financiers prioritaires.

Ces objectifs sociaux et environnementaux seront traduits en coûts qui pèseront sur le bilan financier.

Il y a une quarantaine d'années - bien avant que l'on mette l'accent sur l'écologie - une papeterie industrielle n'a consenti à traiter les effluents rejetés dans les eaux fluviales qu'en calculant la quantité de pâte à papier récupérable afin de rentabiliser, à court terme, son investissement.

Interpellation

Auriez-vous reconnu, sous ces quelques lignes, des aspects de la gouvernance de votre propre entreprise ? ▲

alain.coulon@adeli.org