

Identification de la gouvernance

1. Introduction

Pendant de nombreuses décennies, la notion de gouvernance d'entreprise a été considérée, selon le modèle anglo-saxon, comme étant un modèle de « gouvernance actionnariale », c'est-à-dire limitée à la chaîne de pouvoir qui descend des actionnaires, lors de l'assemblée générale, aux employés, en passant par le conseil d'administration, la direction et les cadres. C'est malheureusement encore le modèle dominant de perception de la gouvernance.

Cependant, déjà dans les années 1960 à 1970, certains auteurs ont commencé à faire évoluer la vision de la gouvernance. Par exemple, Richard Cyert et James March, dans leur ouvrage « L'analyse comportementale des organisations », ont refusé de considérer l'entreprise comme un simple outil de production de biens et services dont le but se limite exclusivement au retour d'investissement et à la maximisation du profit.

Au contraire, dans une vision systémique, il faut selon eux voir l'entreprise comme un ensemble de coalitions aux intérêts contradictoires, se livrant à des luttes d'influence et des relations de pouvoir.

Cependant, reprenant la définition de la gouvernance comme étant « **un processus de prise et application des décisions** », on en arrive à un modèle de « gouvernance partenariale », optique qui valorise davantage les relations avec **toutes les parties prenantes** et la création de valeur sur le long terme.

Le défi de la gouvernance consiste alors à optimiser la « valeur partenariale de l'organisation » dans un contexte de divergences de points de vue, donc de **potentiels conflits d'intérêts** entre les parties prenantes. Le système de gouvernance doit être en mesure de définir des règles qui permettent d'éviter ou de limiter les conflits, ainsi que **d'optimiser les relations**, celles-ci se manifestant par des échanges d'informations et des négociations.

C'est pour cette raison que la gouvernance dans un sens large est étroitement liée à la communication, car l'optimisation des relations signifie forcément échange d'informations et négociation.

2. Définitions

2.1 Parties prenantes ou agents de gouvernance

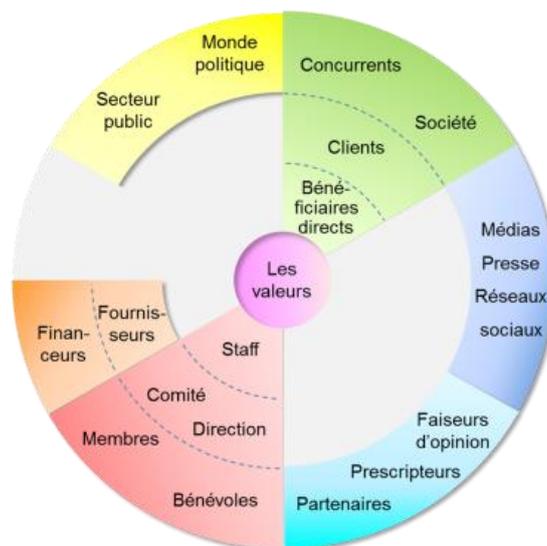
A l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation que vous construisez et gérez, ainsi qu'à sa frontière et au-delà, se trouvent des personnes et des organisations qui seront ou sont en relation avec elle.

Pratiquement toutes exercent une influence directe ou indirecte et plus ou moins forte sur votre organisation. On parle alors de parties prenantes ou d'**agents de gouvernance**.

« Une partie prenante est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire, dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution). »¹

Dans le cadre de ce document, nous les catégoriserons de gouvernance :

- **Interne**, lorsqu'ils se trouvent à l'intérieur de ses frontières ;
- **De frontière**, lorsqu'ils se trouvent en relation proche avec l'organisation ;



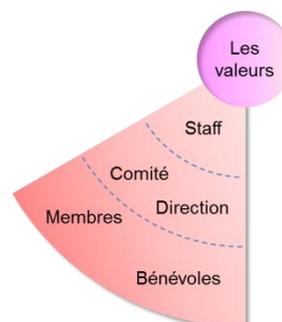
¹ Source : Wikipédia

- **Externe**, s'ils sont à l'extérieur des frontières de l'organisation et ont avec elle une relation moins directe.

2.2 Agents de gouvernance interne

Les parties prenantes ou agents de gouvernance interne sont les plus facilement reconnaissables, car limités à quelques catégories, ne différant que légèrement entre les organisations associatives ou les entreprises de capital :

Associations	Entreprises de capital
Membres	Actionnaires
Comité	Conseil d'administration
Secrétariat ou direction	Direction
Staff	Employés
<i>Bénévoles</i>	<i>Syndicats</i>



Divers outils classiques peuvent contribuer à la définition de la gouvernance interne, tels des statuts, des principes d'actions, des chartes, des règlements internes, des organigrammes, des cahiers des charges, des conventions collectives, etc. Cependant, à cette gouvernance explicite se superpose souvent une gouvernance implicite, faite d'alliances, d'ententes, ou encore de clans.

Tous ces acteurs font partie des blocs « Avec quoi » et « Avec qui » du canevas de modèle d'affaires. Bénévoles et syndicats figurent ici en italique, car ils exercent une gouvernance légèrement transversale entre l'interne et la frontière.

2.3 Agents de gouvernance de frontière

Les parties prenantes ou agents de gouvernance de frontière sont aussi facilement reconnaissables, car ils influencent directement l'organisation, tout en étant à l'extérieur de celle-ci, sauf dans le cas spécial des bénévoles et des syndicats.

Avec eux, l'organisation aura probablement des échanges d'informations relativement fréquents et les influences exercées pourront être relativement fortes.

La structure de l'organisation et sa forme juridique ne jouent pratiquement aucun rôle. Nous y retrouvons :

Agents de gouvernance de frontière	Exemples d'actions possibles de gouvernance
Bénéficiaires	Acceptation et utilisation des prestations, en cas de solutions alternatives ou résistance au changement.
Clients	Forte pression sur les prix des prestations, en fonction des propositions de la concurrence directe et indirecte.
Fournisseurs	Influence sur les prix et conditions de leurs prestations, surtout lorsqu'ils sont en position d'exclusivité ou de cartel.
Financeurs	Refus de négociation ou de flexibilisation de conditions de financement ou délais de remboursement.
Partenaires	Participation directe aux prises de décision sur des actions communes.

Ces acteurs se situent plus particulièrement dans les blocs « Qui » et « Avec qui » du canevas de modèle d'affaires

Des outils qui peuvent contribuer à la définition de la gouvernance de frontière existent dans les cas de relation plus étroite, sous la forme de contrats de valeur légale, d'accords d'intention, de conditions générales. Par contre, lorsqu'il s'agit des bénéficiaires, la gouvernance peut déjà être plus floue et les ou-

tils utilisés seront plus souples, tels que des réunions de « Groupes d'utilisateurs », des forums ouverts, des world cafés.

2.4 Agents de gouvernance externe

Pour finir, à l'externe de l'organisation, un certain nombre d'acteurs peuvent jouer des rôles plus ou moins importants sur elle, avec des liens de gouvernance en général moins forts, à l'exception des lois, normes et règlements auxquels il vaut mieux obéir.

Agents de gouvernance externe	Exemples d'actions possibles de gouvernance
Secteur public	Lois concernant les organisations, le travail, la libre concurrence ; normes sur l'adéquation des lieux de travail et la sécurité ; contrôles sanitaires et des installations ; fiscalité et assurances sociales...
Concurrents	Pressions sur les prix, dumping, concurrence déloyale, publicité mensongère ; mais aussi accords de concurrence loyale en « coopération », échanges de mandats en cas de surcharge...
Prescripteurs	Exigences de contreparties en espèce ou nature ; loyauté vacillante...
Société, collectivités	Pressions de la part d'ONGs, procédures de bon voisinage de l'économie et de la société locale, reconnaissance par la population de l'utilité de l'organisation, pressions populaires concernant l'environnement...
Monde politique	Soutien politique, ouverture de marchés, rôle d'influence dans l'accord de financements...
Faiseurs d'opinion, médias, presse, réseaux sociaux...	Propagation d'image positive (ou négative)

Ces acteurs se retrouvent la plupart du temps dans les blocs « Où » (contexte), « Par quoi » et « Avec qui » du canevas de modèle d'affaires.

2.5 Formes de gouvernance

Une classification simplifiée des formes de gouvernance qui peuvent être exercées sur l'organisation peut être définie comme suit :

- Légale : Imposition de structuration et comportement sociétal par le biais de lois
- Normative : Régulation de comportement vis-à-vis de la société par le biais de normes
- Contrôle : Vérification et validation du respect de lois, normes et pressions par des organismes étatiques ou paraétatiques
- De pression : Influence sur le fonctionnement et le comportement de l'organisation par des pressions et jeux d'influence à l'intérieur ou à l'extérieur, sans pouvoir légal ou normatif
- De décision : Pouvoir de prise de décision et d'exigence d'exécution, généralement par le biais de la voie hiérarchique
- D'exécution : Pouvoir d'influencer sur l'exécution des activités, la qualité, les délais

3. Identification et analyse préliminaire de la gouvernance

L'identification et l'analyse de la gouvernance sont essentielles pour une bonne compréhension de l'environnement et une saine interaction avec lui, qu'il soit interne ou externe, ainsi que des prises de décision plus judicieuses.

Ce n'est pas sans raison que l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci font l'objet de la cinquième partie de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, parue en 2010.

Le travail d'analyse préliminaire peut être réalisé en groupe, dans une séance de brainstorming structuré, à l'aide du canevas, puis transcrit ensuite sous la forme de tableau. Il peut aussi être exécuté par une seule personne, avec le risque de perte de certains détails.

Le tableau résultant de l'analyse préliminaire de la gouvernance est composé de lignes correspondant à des agents de gouvernance identifiés et de colonnes décrivant leurs caractéristiques et les interactions possibles avec eux.

Identification et analyse préliminaire de la gouvernance

Instructions:

- 1- Lister vos agents de gouvernance ou parties prenantes dans la deuxième colonne en indiquant la catégorie de gouvernance dans la première colonne, par la liste déroulante
- 2- Indiquez la forme prépondérante de gouvernance dans la troisième colonne, par la liste déroulante
- 3- Réfléchissez et informez la posture que vous préconisez dans la quatrième colonne
- 4- Dans la cinquième colonne, si possible, indiquez les informations (ou signaux) que vous recevez de l'agent de gouvernance ou de la partie prenante
- 5- Dans la dernière colonne, si possible, indiquez les informations (ou réactions) que vous retournez ou pouvez retourner à l'agent de gouvernance ou à la partie prenante

Catégorie de gouvernance	Agent de gouvernance spécifique	Forme	Posture préconisée	Informations reçues de l'agent	Informations retournées à l'agent
Interne - Comité / Conseil	bqwmblmqmwd kjqjvujd	Nominative	lorem ipsu vadis et'nef qmbyvd	wjgdjmqjkdjkd - 1khkqurj khqerdkqujddhqupd sqmrdqud	3d5d5nqwe qmbyvdjkd
Interne - Membres / actionnaires	luzz qmqqwqwe e weqqwqweqwe	Légale	lorem ipsu vadis wzee	b wqwkajdd kkwkjkjke dkajvhdhjd qmjdhjqwe dkjhqud	b wqwkajdd kkwkjkjke dkajvhdhjd qmjdhjqwe dkjhqud
Interne - Comité / Conseil	bqwmblmqmwd kjqjvujd	Pression	lorem ipsu vadis	qmjdhjqwe dkjhqud dkjdhjqwe qmddhjd kdqudkjkd	dkjdhjqwe qmddhjd kdqudkjkd
Interne - Staff / Employés	luzz qmqqwqwe e weqqwqweqwe	Exécution	lorem ipsu vadisweqqwqwe	qmjdhjqwe dkjhqud	sqmrdqud qmjdhjqwe
Externe - Concurrents	2323fweqqwqwe	Nominative	lorem ipsu vadis	qmjdhjqwe	qmjdhjqwe

3.1 Identification des agents de gouvernance de l'organisation

La première activité lors de l'analyse préliminaire de la gouvernance est l'énumération de ses différents acteurs. L'idéal est d'utiliser les catégories énumérées dans les sections précédentes.

Le principal défi est de ne pas se contenter des généralités, mais de créer une liste relativement précise d'organisations ou de personnes capables d'exercer une réelle gouvernance, pour qu'ensuite il soit possible d'imaginer un dialogue. Par exemple :

- Les législateurs et les commissions relatives aux chapitres XYZ du code des obligations
- Le tribunal d'application des peines du canton de...
- Le département des impôts du district de...
- Les personnes âgées de la région de..., inscrites au centre médico-social
- Les centres commerciaux des entreprises X et Y des cantons de... et...
- L'association Z de protection du patrimoine
- Les fondations A, B et C
- La banque de microcrédit D
- Les rédacteurs en chef du quotidien M et de l'hebdomadaire N
- Le comité de l'association, composé de...
- Le responsable du département des achats dans notre organisation

Les catégories et les noms des agents de gouvernance forment les deux premières colonnes du tableau.

3.2 Identification des formes exercées de gouvernance et des postures de réponse

En second, il est important de déterminer la forme prépondérante de gouvernance exercée par chacun des agents de gouvernance ou partie prenante identifiée lors de la phase antérieure. On l'inscrira dans la troisième colonne du tableau.

Comme toute forme de gouvernance exige une posture de réponse, il est intéressant, pour chaque acteur du tableau, de réfléchir à la posture préconisée de l'organisation, vis-à-vis de sa forme de gouvernance et de l'inscrire dans la quatrième colonne.

On pourra citer, par exemple :

- Transparence totale
- Actions préventives
- Rapprochement des organisations communales
- Présence soutenue dans les événements
- Respect absolu des délais
- Gestion participative
- Instauration de groupes de dialogues
- Activité intensive de visibilité
- Veille
- Attitude de négociation...

3.3 Identification des dialogues

Les relations de (bonne) gouvernance se conduisent dans 95% des cas par un dialogue, soit par un échange d'informations.

Il est intéressant d'identifier dans les deux dernières colonnes du tableau, lorsque c'est possible, les informations échangées dans les deux sens : a) de l'agent de gouvernance en direction de l'organisation et b) de l'organisation pour l'agent de gouvernance.

Par exemple, un office cantonal des relations du travail émet des règlements sur les conditions d'installation des locaux, notamment sur l'illumination naturelle par la lumière du jour ; l'information reçue pourra être reçue via un fichier téléchargeable sur son site, ainsi qu'un avis de contrôle ; la réponse pourra être faite sous la forme anticipée de formulaire et photographies ou la réception lors de la visite.

Un autre exemple peut être un mode d'emploi et une formation par webinaire pour les questions posées par un groupe d'utilisateurs réclamant de difficultés d'utilisation d'un appareil.

4. Et ensuite ?

L'identification et l'analyse préliminaire des parties prenantes ou agents de gouvernance, ainsi que l'énoncé des dialogues possibles peut, selon les décisions internes, donner naissance à des analyses plus poussées, des documents fondateurs, des stratégies, des objectifs d'implantation et de gestion, ainsi que des planifications et même des chartes et des règlements internes.

Mais un des résultats les plus importants est le tableau global obtenu, qui permet à l'équipe porteuse de l'organisation d'avoir une vision d'ensemble et d'établir une politique globale de gouvernance, tant interne qu'externe.