

# **COMITÉ MÉDICIS**

**12<sup>ème</sup> ÉDITION DU COMITÉ MÉDICIS**

**SEANCE DU LUNDI 15 JUIN 2009**

## **LA GOUVERNANCE**

**COMPTE RENDU**

## Qu'est-ce que « gouverner » ?

**Chantal GENSSE - Présidente de Gensse & Associates, Growth Strategy Consulting**

### **INTRODUCTION**

En temps de crise ou d'échec chronique, la posture la plus payante dans l'analyse d'un phénomène comme la Gouvernance est de s'intéresser aux processus concernés et non plus à l'idée que l'on s'en fait. Vouloir faire l'économie d'une telle exploration des process qui nous gouvernent est contreproductif. Je prendrai pour illustration le fait que depuis des décennies, les statistiques d'insuccès des opérations de fusion-acquisition sont invariantes : seules 20 à 30% d'entre elles apportent une réelle valeur ajoutée.

Ainsi, sur la question de la Gouvernance posée aujourd'hui, je vais présenter un point de vue purement systémique et plus particulièrement démontrer que la gouvernance est une question structurelle.

Afin de bien clarifier la notion de *structure* telle que je l'entends ici, j'emploierais une analogie avec le rugby. Une équipe de rugby est structurée par les règles de ce jeu; si deux équipes de rugby peuvent être *coachées* par deux coachs très différents dans leur style de coaching, il n'en reste pas moins que ces deux équipes sont structurées selon les mêmes principes fondamentaux invariants que sont les règles du jeu.

Il en va de même pour l'entreprise qui, en tant que système, obéit à des règles systémiques très spécifiques, règles qui ont fait l'objet de ma recherche depuis plus de 10 ans.

Aujourd'hui, nous verrons - très rapidement- quelle est la lecture '*process*' d'un système, comment une entreprise est structurée en tant que système, et sur quels processus la stratégie adaptative d'une entreprise doit se reposer. Car ne nous méprenons pas sur la raison d'être de la Gouvernance d'entreprise : son rôle est bien de faire que celle-ci soit aussi profitable que possible. L'exploration sommaire des processus systémiques de l'entreprise à laquelle je vous convie nous amènera à comprendre en quoi la gouvernance d'une entreprise est effectivement une question structurelle. Nous réfléchirons sur ce que j'appelle une *gouvernance intégrée*. Et pour conclure, nous verrons qu'au-delà de la question de profitabilité, la continuité ou discontinuité systémique est une véritable question de posture intellectuelle et de choix éthique.

Enfin, je tiens à préciser que ce qui suit ne constitue en rien un concept fumeux de plus sur la « Place de la gouvernance ». Il s'agit du fruit de plus de dix ans de recherche ayant donné lieu à une méthode d'accompagnement des dirigeants qui a été appliquée sur plus de 35 entreprises déjà avec les résultats escomptés.

### **LE MODELE SYSTEMIQUE**

Il est bien rare – voir impossible- de procéder à un changement de paradigme sans avoir à produire un effort intellectuel visant à changer de cadre de référence. Je vous remercie de me suivre dans cet exposé.

## **Les systèmes**

Un système est une entité plurielle classiquement définie par le fait que la dimension d'un système est supérieure à la simple somme des éléments qui le compose, et que ces éléments œuvrent vers un objectif commun. Un système constitue donc une entité singulière.

Quelque soit sa raison d'être (sociale, organique, économique), un système est le résultat d'une synergie de cinq fonctions systémiques. Ce sont ces fonctions que les éléments d'un système doivent activer pour que leur synergie soit de nature systémique. De ces cinq fonctions, deux assurent le métabolisme et la croissance du système (Catabolisme et Anabolisme) ; deux autres assurent son intégration dans l'environnement et sa pérennité (Adaptabilité et Feedback) ; enfin, une cinquième fonction régule les deux couples. Comme je l'ai dit précédemment, nous n'entrerons pas dans le détail de cette mécanique précise qu'est un système. Voici ce qu'il convient de retenir pour les propos qui suivront :

- La modalité systémique de fonctionnement est la plus efficiente qui soit
- Un système ne peut prospérer que s'il entretient une relation *win-win* avec son environnement (dont il est nécessairement issu)
- Un système perd son caractère systémique si une ou plusieurs des cinq fonctions systémiques n'est plus activée ou n'est plus autonome
- Aucune des cinq fonctions systémiques n'est plus importante que les autres
- Un système constitue un environnement en lui-même, et par conséquent, chaque élément du système doit entretenir une relation *win-win* avec lui
- La croissance est propre au caractère systémique, inversement, une panne de croissance indique la perte de ce caractère

Les fonctions systémiques sont de nature archétypale. Ce que j'exprime ici est le fait que le fonctionnement systémique n'est pas propre aux systèmes organiques, mais qu'on le rencontre aussi dans les systèmes sociaux et les systèmes économiques. Dans tous les cas, ce sont ces mêmes fonctions qui président au fonctionnement du système. Leur expression change, mais leur rôle est strictement identique.

## **Le système « entreprise »**

En accord avec ce qui vient d'être dit, le système 'entreprise' est donc défini par les cinq fonctions systémiques suivantes :

- Métabolisme, responsable de sa croissance : Développement et Production
- Intégration, responsable de sa pérennité : Pilotage et Contrôle
- Régulation : Liens fonctionnels et Liens humains

L'ensemble de ces cinq fonctions œuvrent à une croissance adaptée de l'entreprise et donc à sa profitabilité. Et si ces fonctions sont connues de tous, retenons que ce sont leurs *modalités d'interaction* qui confèrent à l'entreprise son caractère systémique et donc une profitabilité optimale et durable.

Une autre lecture que nous pouvons avoir du fonctionnement systémique de l'entreprise est purement structurelle. Elle est illustrée dans le tableau ci-joint qui décline les niveaux structurels d'une entreprise. Vous noterez que le passage d'un niveau au suivant ne relève pas d'un mécanisme hiérarchique, mais du caractère fractal de la structure d'une entreprise (les mêmes synergies se retrouvent à tous les niveaux de l'entreprise).

| <b>Niveau fractal</b> | <b>Fonctions</b>     | <b>Raison d'être</b>                     | <b>Exemples</b>  | <b>Remarques</b>  |
|-----------------------|----------------------|--|--|---|
| [n]                   | Décisionnelles       | <b>Pilotage</b>                          | <i>Elaboration de stratégies adaptatives / Arbitrages / Structuration / Orga-Mana</i>  | <i>Le passage de n à (n-3) ne correspond pas à la hiérarchie mais à des sauts structurels</i>   |
| [n-1]                 | Charnières           | Lien fonctionnel entre décision & action | <b>Développement, Production, Contrôles, Régulation</b>  | <i>Fonctions en gras = cinq fonctions systémiques</i>   |
| [n-2]                 | Structurantes        | Organisation                             | <i>Marketing, Ventes, RH, Process engagement, Flux, Admin.</i>   |   |
| [n-3]                 | Process fondamentaux | Fonctionnement                           | <b>ADN, Produit-définition, Savoir-faire, Produit-développement, Déploiement, Architecture de marques, Pratique d'évaluation, Segments marché, CRM, Contrôles financiers, Contrôles qualité...</b> | <i>En gras = la relation « produit » - « segment » définit la raison d'être de l'entreprise</i> |

Pourquoi est-ce important de prendre connaissance de la nature fractale de l'entreprise ? Parce que ce qu'elle constitue sa physiologie. Lorsque la structure fractale de l'entreprise n'est pas respectée, on dit qu'il y a *rupture systémique*, avec les conséquences qui ont été soulevées par François EWALD en introduction et sur lesquelles nous reviendrons. Autrement dit, nous devons aborder la notion de Gouvernance de ce point de vue fractal afin de lui donner tout son sens systémique.

Nous y voilà, le décor est planté ! Je rappelle s'il le faut que le modèle structurel qui vous est présenté ici a déjà été exploité avec pragmatisme et succès dans des contextes de perte de croissance ou, au contraire, de croissance accélérée.

Forts de cette référence structurelle, nous allons analyser deux choses :

- *La raison d'être et stratégie adaptative d'une entreprise* : nous verrons que la continuité systémique constitue un véritable gage de profitabilité
- *La Gouvernance en charge du pilotage de l'entreprise* : qu'on le veuille ou non, une entreprise n'est pas une sorte d'entité abstraite que ne serait définie que par des tableaux financiers. Dans le cadre systémique fixé ici, la Gouvernance doit aussi *'mettre les mains dans le cambouis'*! Cela signifie que raison d'être et stratégie adaptative doivent être au centre de ses préoccupations.

### **La continuité structurelle de l'entreprise, gage de profitabilité responsable**

Le propre d'un système est de croître et se reproduire. En d'autres termes, son existence ne prend son sens que dans sa pérennisation. Croissance et pérennisation sont intimement liées à la condition systémique. Cela s'applique bien évidemment à l'entreprise pour qui -c'est notre point de vue- toute perte de croissance est le signe d'une dysfonction systémique. D'ailleurs nous traitons ces situations de manière globale, sans trop nous arrêter sur les symptômes, à l'exception de ce qui peut concerner le Pilotage (structure de gouvernance, compétences, relations dirigeant/actionnaires).

Le propre d'un système est de n'exister qu'en symbiose avec son environnement. Sauf à parler de Martiens, nous vivons dans un système fermé, et tout ce qui s'y passe est interdépendant. Là encore, cela s'applique à l'entreprise qui doit s'intégrer dans trois systèmes différents : physique, social, et, évidemment, économique. Perte de croissance ou faible rentabilité sont indicatrices d'une mauvaise exploitation des interfaces entre l'entreprise et ses environnements.

Vous me demanderez : Quel est le rapport avec ce que j'appelle 'la continuité systémique' ? Une lecture attentive du tableau ci-dessus apporte de précieuses informations en réponse à cette question :

La raison d'être d'une entreprise lui est conférée par l'existence d'un lien (dialectique !) entre un **produit** et un **segment de marché**. Cela ressemblerait fort à une lapalissade si mon constat n'était pas celui d'une erreur très répandue dans l'articulation produit/marché, et ce dans des entreprises de toutes tailles. Vivendi en son temps et France Télécom plus récemment, ou encore Nokia, en sont des exemples criants...

Le produit : L'existence d'un produit repose sur la conjonction de deux process fondamentaux : *ADN* (oui, il s'agit bien d'un process !) et *savoir-faire*. Ces deux process constituent l'intelligence de l'entreprise autant que son histoire. Ils revêtent un double caractère technique et social et constituent à mes yeux la véritable valeur d'une entreprise. Ces process sont internes.

Le marché : L'interaction avec le segment de marché passe par deux autres process que sont le *déploiement* et le *branding*. Ces deux process constituent la manière dont l'entreprise se projette (s'intègre !) dans son environnement. Ces process sont externes.

On voit ici que la capacité d'une entreprise à s'intégrer sur ses marchés repose sur sa capacité à faire émerger un équilibre entre critères internes et externes. On dit alors qu'il y a '*continuité systémique*'. Il y a profitabilité car la stratégie reposant sur cet équilibre est nécessairement adaptative. Or s'il est une chose que la crise de 08 nous a durement enseigné, c'est que seules les entreprises bien adaptées à leur marché peuvent encore prospérer ! Il y a responsabilité car les intelligences (collectives et singulières) sont dument prises en compte.

Le principe de Gouvernance est donc clair : Pour que la stratégie d'une entreprise soit adaptative, et donc sa profitabilité optimisée, cette stratégie doit respecter la continuité systémique. Voyons comment cela se traduit en termes de Gouvernance à proprement parler.

### ***Process et gouvernance***

Afin d'appréhender la question de la Gouvernance du point de vue qui nous anime ici, je veux rappeler un principe systémique : *L'autonomie des fonctions systémiques, et donc des missions, assure la continuité systémique*. Cela signifie que l'entreprise doit chercher à établir des synergies (fonctionnelles, de réflexion) plutôt que d'amalgamer le tout et de tenter de se sauver en ayant recours à une rigidité hiérarchique généralement contre-productive.

Revenons à nouveau au tableau ci-dessus. Le Pilotage de l'entreprise est assuré par quatre fonctions : élaboration des stratégies, arbitrages, structuration, organisation-management. La Gouvernance d'une entreprise est assurée par les deux premières de ces fonctions. Or si nous reprenons les caractéristiques d'un système, on se souvient que pour que le système fonctionne en tant que tel, ses fonctions doivent être parfaitement autonomes. Autrement dit, élaboration de stratégie et arbitrages doivent être conduits par des organes différents. Mon expérience m'a montré que la confusion des deux démarches –très courante- constitue un véritable frein à la croissance d'une entreprise.

Revenons une fois de plus au tableau. On y voit que les fonctions de Pilotage et les fonctions opérationnelles et de contrôle appartiennent à deux niveaux différents  $n$  et  $(n-1)$ . Plus précisément : Pilotage et Contrôles sont deux fonctions distinctes. Si l'on applique la règle systémique, cela signifie qu'un Pilote ne peut être juge et partie en devenant partie prenante des processus de contrôle. Là encore, je vois des têtes opiner comme s'il s'agissait d'une lapalissade. Mais «*the proof is in the pudding*»! Les structures juridiques des Groupes actuels montrent bien que le mélange des genres est en réalité inscrit dans le marbre.

## **RUPTURE SYSTEMIQUE ET CONSEQUENCES**

Jusqu'à présent, j'ai décrit l'entreprise qui applique la loi systémique et respecte la continuité systémique. Voyons ce qui se passe lorsqu'au contraire, il y a *rupture systémique*.

Il y a rupture systémique dans plusieurs cas de figure précis :

- *Lorsque le Dirigeant ne dissocie pas la phase d'élaboration de stratégie de la phase d'arbitrages*. Le plus souvent, cela se traduit par une confusion entre stratégie et objectifs. Ce cas de figure est fréquent dans les sociétés structurées selon le modèle latin d'une entreprise gérée par un conseil d'administration et dont le président est aussi le dirigeant. La structure de Gouvernance conduit par nature à l'amalgame, et les conséquences sont nombreuses.
- *Lorsqu'aucun mécanisme de contrôle n'agit en toute autonomie*, ce qui est par exemple le cas d'une société structurée selon le modèle allemand où le conseil de surveillance nomme et contrôle les membres du Directoire, sans être pour autant responsable d'éventuelles erreurs de gestion de la part de ces derniers. Or l'autonomie est marquée par le fait d'être responsable.
- *Lorsque l'investisseur majoritaire et le Dirigeant n'arrivent pas à établir une relation mature* de travail alors que chacun est responsable de l'une des fonctions de Gouvernance (stratégie et arbitrages).

Que traduit cette rupture systémique ?

Invariablement (je n'ai jamais vu d'exception) cette rupture systémique traduit le fait que les critères sur lesquels le dirigeant se repose pour élaborer une stratégie ad-hoc ne sont pas inclusifs : il ne prend pas en compte l'équilibre entre process internes et process externes. Selon le point de vue, la priorité est tantôt donnée à la lecture du marché, ou tantôt donnée à « l'objectif », et dans tous les cas, les éléments conduisant à la croissance ne sont tous pris en compte. Lorsque les critères stratégiques sont exclusifs, c'est-à-dire lorsqu'il y a coupure entre l'organe décisionnel et le reste de l'entreprise (ADN, savoir-faire, etc.), alors le rôle du dirigeant devient celui d'un exécutant d'une entité distincte constituée par les actionnaires. Quelque soit la modalité d'interaction entre ceux-ci et l'entreprise concernée, la lecture qu'ils en ont est nécessairement tronquée. C'est un frein considérable à la croissance de « leur » entreprise !

Et pourtant, les intérêts des actionnaires et des dirigeants sont naturellement convergents. En effet, qu'il s'agisse de rémunération ou de ROI, ces deux familles d'acteurs ont intérêt à ce que l'entreprise se développe selon des rythmes de croissance élevés afin de satisfaire ces intérêts. Malheureusement la rupture systémique entraîne nécessairement une perte d'efficacité de l'entreprise. Son degré d'adaptation à ses marchés, son positionnement, la prise en compte des intelligences (collectives et individuelles) qui l'animent, ou encore son histoire qui la façonne, sont autant de facteurs qui disparaissent de l'équation. On voit apparaître un fait que je pourrais démontrer dans un autre contexte : La responsabilité sociale d'une entreprise n'est structurellement pas possible en l'état actuel des choses. Cela n'exclue en rien les bonnes volontés et la sincérité des dirigeants engagés dans cette voie. Mais je le dis clairement et tranquillement ici, la responsabilité sociale d'une entreprise commence AVANT TOUT par la levée de tous les freins structurels et intellectuels à sa croissance. CQFD.

## **CONCLUSIONS**

Pouvons-nous changer de paradigme ? Oui, il est parfaitement possible de reconsidérer la question de la Gouvernance sous un jour nouveau. De lui redonner son sens en impliquant dirigeants et investisseurs dans une démarche conjointe de pilotage et de responsabilisation. De lui redonner les moyens d'associer éthique et profitabilité en l'amenant à respecter un certains

nombre de processus invariants et incontournables. En bref, de lui redonner les moyens de dégager des taux de croissance plus conformes à ce qui est obtenu lorsque les principes systémiques sont bien respectés (+15 % en moyenne d'après les feedback clients dont je dispose).

Mon expérience de sortie de crise montre que ce changement de paradigme relève plutôt d'un choix culturel, voir idéologique. En effet, la résistance à engager l'ensemble de l'entreprise dans son propre développement, c'est-à-dire à être inclusif et à prendre en compte des critères internes autant qu'externes, n'est pas rédhibitoire. D'ailleurs, structures juridiques et changement de postures ont facilement été contournés ou changés par les entreprises et les fonds qu'il m'a été donné d'accompagner. C'est une preuve concrète à mes yeux que l'engagement dans un changement profond des pratiques de gouvernance se fera quand les uns et les autres y analyseront leurs intérêts respectifs avec plus de discernement.

Pour conclure, comme je l'ai dit plus tôt, il n'est pas de changement de paradigme sans effort intellectuel. Je vous remercie pour celui que vous venez de fournir en m'accompagnant dans cet exposé, ainsi que pour votre intérêt.

\*\*\*

### **BIOGRAPHIE DE CHANTAL GENSSE**

Chantal Gensse est diplômé d'un doctorat de l'université d'Orsay et est titulaire d'un PhD de l'université de l'Illinois. Dans les années 80, elle étudie les mécanismes de fonctionnement des systèmes vivants en parallèle de ses activités au sein du principal laboratoire de recherche de Dupont de Nemours aux Etats-Unis puis de son activité de consultante en transfert de technologie aux Etats-Unis et au Canada.

En 1990, elle démarre sa carrière dans le consulting en performance des individus et des entreprises d'une part et étend ses recherches au fonctionnement des systèmes socio-économiques d'autre part. Chantal Gensse établit en 1998 le lien entre le fonctionnement des systèmes et le fonctionnement des entreprises et enclenche alors dix nouvelles années de recherches et d'expérimentations sur ce sujet. Ces travaux décrivent dans le détail les mécanismes systémiques des entreprises et notamment les interactions de plusieurs dizaines de processus entre eux. A l'inverse d'un traitement « symptomatique », cette connaissance permet de mettre en évidence et de corriger les dysfonctions profondes, qu'elles soient stratégiques, structurelles, et/ou humaines, à l'origine des problématiques de croissance des entreprises. Chantal Gensse donne le nom d' « Expert 5A<sup>TM</sup> » à l'ensemble de ses recherches sur les mécanismes systémiques de l'entreprise.

Depuis lors, près d'une quarantaine de dirigeants en Europe et aux Etats-Unis ont bénéficié de cette expertise dans le cadre de tout type de sujets de croissance allant de la panne de croissance à la fusion-acquisition en passant par la crise de croissance accélérée. Chantal Gensse est également coach de sportifs de haut niveau comme Amélie Mauresmo, Anne Briand, Jean-Pierre Vidal ou encore François Gabart. Chantal est conférencière (comité Médicis, ESCP, EPF, INSA, IAE, J3D) et auteure de plusieurs livres de référence sur les sujets du pilotage d'entreprise et du management selon les principes systémiques. Son prochain livre sera consacré au fonctionnement de l'entreprise systémique.