

Atelier 18

Gouvernance et Entreprise

Gérard DONNADIEU

Les problèmes abordés par cet atelier concernent le traitement des défis posés aux entreprises, en particulier aux plus grandes, par leur immersion dans des environnements devenus immenses et beaucoup plus complexes. Ainsi de l'élargissement des marchés à une économie-monde devenue planétaire, de l'interaction inéluctable avec l'environnement naturel se traduisant par la montée des risques écologiques, de l'importance accrue de la connaissance et des savoirs posant en termes nouveaux les questions de formation professionnelle et de reconnaissance des compétences, du rôle déterminant des réseaux informatiques dans la gestion, etc. A tous ces défis, les réponses apportées traditionnellement par les discours économiques dominants et par la littérature managériale apparaissent d'une affligeante pauvreté. Peut-on, au moyen de l'approche systémique, s'essayer à un renouvellement de la problématique, élargir le champ d'analyse, proposer de nouveaux paradigmes ? A des degrés divers, les cinq communications présentées dans cet atelier tournaient autour de ces questions.

Dans sa communication (*Gouvernance de l'entreprise dans une économie mondialisée*) Gérard Donnadi u commence par dresser un état des lieux des réponses apportées à la question : A qui doit revenir le gouvernement de l'entreprise ? Selon le discours libéral, le gouvernement de l'entreprise appartient de droit aux propriétaires du capital (les actionnaires) qui en d l guent l'exercice à une équipe de Direction avec mission d'optimiser le profit (distribué aux actionnaires) en navigant au mieux dans les aléas du marché. Cette réponse est aujourd'hui contestée par de nombreux experts qui, tels l'américain Joseph Stiglitz prix Nobel d'économie (son livre : *La grande désillusion*, Fayard, 2002), s'interrogent sur la pérennité du modèle libéral. La pensée marxiste a cru pouvoir rompre avec cette logique en confiant le gouvernement de l'entreprise aux organes administratifs d'un Etat centralisé. L'implosion du système communiste en 1990 a montré qu'il s'agissait d'une catastrophique illusion. Le mouvement social-démocrate en Europe du Nord et le courant du catholicisme social ont pensé qu'il était possible de réconcilier intérêts des actionnaires et des salariés dans des formules d'association capital / travail, telles que celle expérimentée depuis un demi-siècle dans la cogestion allemande ou préconisée en 1981 par Jean-Paul II dans son encyclique *Laborem exercens*. Sans mettre en cause l'intérêt qu'a représenté et représente encore cette troisième réponse, force est de reconnaître qu'elle est aujourd'hui dépassée par l'évolution du monde.

Comment ouvrir alors de nouvelles pistes qui ne soient pas simplistes ou réductrices, en prise avec la complexité et la loi de "variété requise" de Ross Ashby. Par sa capacité à penser les interactions interne / externe, économie / écologie, économie / sociologie, à prendre en compte les niveaux d'organisation, les hiérarchies imbriquées, les fonctionnements en réseaux, l'approche systémique peut sans nul doute y contribuer. Dans la seconde partie de sa communication, Gérard Donnadi u se demande si, en matière de gouvernance des entreprises et particulièrement des plus grandes, il ne faut pas reconnaître au-delà du pouvoir des actionnaires (les *shareholders*) la possibilité d'autres pouvoirs d'origine diverse (ceux des *stakeholders*), tous très concernés par les "retombées"  conomiques, sociales, écologiques, culturelles de l'entreprise.

L'entreprise est soumise à divers types de risques dont les sources de danger peuvent être internes ou externes. Les menaces n'émanent pas en effet que de l'entreprise, elles peuvent également provenir de son environnement naturel, social, politique et juridique, économique et technique. La mise en place de politiques de gestion des risques, globales et transversales, qui tiennent compte de la multitude des facteurs de danger et des attentes des parties intéressées est donc aujourd'hui essentielle. Dans sa communication (*Une approche globale de l'analyse de risques en entreprise*) Audrey Dassens présente ses travaux relatifs à l'élaboration d'une méthode d'analyse globale des risques pour les entreprises. L'utilisation d'une telle vision globale est primordiale pour appréhender au mieux la multiplicité des causes d'un accident. A cet effet, Audrey Dassens s'appuie sur les modélisations de l'entreprise proposées par les systémiciens. Elle en tire des grilles d'analyse et un schéma de questionnement, illustrés *in-fine* par l'étude des accidents de la navette Challenger et de l'usine d'AZF. Sa démarche comporte deux étapes clés : une phase d'identification (présentée dans son papier) puis une phase d'estimation des événements redoutés (qui reste encore à élaborer).

Dans un contexte marqué par de profondes mutations sociales, économiques, culturelles, professionnelles et technologiques, les systèmes éducatifs sont confrontés aujourd'hui à une multitude de défis, particulièrement d'ordre épistémologique, institutionnel et pédagogique. Les changements en cours exigent l'adoption des nouvelles conceptions éducatives, de façon à dépasser les dichotomies existantes et à créer de nouvelles interfaces entre les systèmes en vue d'une plus grande ouverture et d'un mutuel enrichissement. A partir des résultats d'un travail de recherche centré sur l'étude des dispositifs de reconnaissance des acquis de l'expérience, Ana Luisa de Oliveira Pires s'essaye dans sa communication (*Complexité de la reconnaissance des acquis et Éducation/Formation*) à comprendre ce nouveau phénomène éducatif et social. Elle adopte pour cela une vision complexe, dynamique, interactive et donc proche de la pensée systémique. La reconnaissance des acquis de l'expérience doit, dans cette perspective, être comprise simultanément comme un phénomène global, qui émerge dans le contexte de la globalisation et de la société de la Connaissance, et local, articulé avec les contextes nationaux, régionaux et institutionnels spécifiques. A cette nouvelle problématique éducative correspond l'émergence d'un nouveau paradigme, celui d'*Éducation/Formation tout au Long de la Vie*, dont l'auteur cherche à explorer les multiples conséquences aux divers niveaux de la réalité.

Les deux dernières communications ont trait à l'impact de l'informatique sur la gouvernance des entreprises et des organisations. Dans son étude (*Sur les origines du logiciel*), Paolo Rocchi s'interroge sur le marché mondial des logiciels et montre que les justifications habituellement avancées pour expliquer son développement sont insuffisantes, tant au plan culturel que scientifique. Et pourtant, le système informationnel a un rôle directif dans la gestion d'une organisation. Comment le prendre en compte ? Les concepts clé présentés ici ont été illustrés dans le cadre d'une formation professionnelle, qui a permis aux techniciens et aux dirigeants fréquentant les cours d'affiner leur appréhension du sujet, notamment en les aidant à gérer l'aspect *mise à niveau du logiciel*, qui reste dans la pratique l'une des questions les plus difficiles à résoudre.

Il pourrait paraître paradoxal qu'à la fois les technologies de l'information (dont Internet) aient connu un développement aussi rapide et qu'en même temps, les grands projets d'informatisation dans les entreprises soient encore souvent perçus comme pénibles, fastidieux et très risqués. Le taux de réussite de ces projets reste très faible, certains projets conduisant même à des échecs. Que d'espoirs déçus et de miracles annoncés qui ne se sont jamais produits. Alain Moscowitz (*Pilotage de projet et complexité*) s'interroge sur ce

paradoxe. Il montre en quoi la théorie classique de la conduite de projet, théorie de facture linéaire, ne répond plus aux exigences de globalité des projets complexes. Dès lors, une approche via la théorie de la complexité permet de mieux appréhender et donc diminuer les risques, d'augmenter à la fois l'adéquation des projets aux objectifs et augmenter les chances de réussite. Ainsi, il apparaît possible de mettre en place une conduite de projet qui permette un réel pilotage et une bonne maîtrise des risques, même et surtout dans le cas de projets importants. L'auteur s'appuie sur les fruits d'une vingtaine d'années d'expertise et d'expérience dans le développement des technologies de l'information.