

Analyse de la gouvernance

Introduction

Par définition, la « **gouvernance d'entreprise** » est l'ensemble de ce qui cadre la manière dont l'organisation ou l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Cependant, on rencontre trop souvent une vision simpliste et limitatrice de la gouvernance, qui ne comprend que les acteurs qui composent l'organisation, c'est-à-dire les membres, le comité, la direction et les employés pour les associations, ou les actionnaires, le conseil d'administration, la direction et les ressources humaines pour des sociétés à responsabilité limitée ou anonymes.

Pour mieux l'analyser, on peut définir comme « **gouvernance** » tout ce qui peut influencer positivement ou négativement le fonctionnement de l'organisation, et la diviser en :

Gouvernance interne :

- Les membres ou associés ;
- Le comité ou les conseils ;
- Le secrétariat général ou la direction ;
- Le staff ou les employés, incluant les éventuels bénévoles.

Gouvernance externe :

- Les bénéficiaires (aussi appelés les usagers) et/ou les clients ;
- Les partenaires et les prescripteurs ;
- Les fournisseurs ;
- Les financeurs ou bailleurs de fonds ;
- Les concurrents ;
- Les législateurs ou le cadre légal/réglementaire ;
- Les syndicats ;
- Les médias ;
- Etc.

Chaque zone de gouvernance peut être la source de solutions ou de problèmes et une réflexion à son sujet peut amener à des pistes d'actions d'amélioration et principalement des relations que l'on entretient avec elle.

Exercice d'analyse

La figure en annexe représente quelques-unes des principales zones de gouvernance d'une organisation ou entreprise, ainsi que leurs principales interconnexions.

La recommandation est que tu procèdes en petits groupes à l'analyse de la situation en trois étapes :

Etape 1

Concentre-toi sur chacune des 6 zones externes et pose-toi la question suivante : « Cette zone est-elle la source de problèmes dans la conduite de mon organisation ? » et fais une marque (une croix, un rond, une étoile...) avec un feutre :

- Rouge : signifie un/des problèmes de haute importance ;
- Orange : signifie un/des problèmes de moyenne importance ;
- Vert : signifie un/des problèmes faciles à résoudre ou l'absence de problème.

Si tu as plusieurs problèmes en parallèle, tu peux éventuellement faire plusieurs marques.

Utilise le formulaire en annexe pour décrire, de manière succincte, les problèmes que tu as détectés.

Etape 2

Concentre-toi ensuite sur les 4 zones internes et pose-toi la question suivante : « Avons-nous des dysfonctionnements en relation à cette zone ? » et faites une marque (une croix, un rond, une étoile...) de forme identique à l'étape 1 :

Utilise le formulaire en annexe pour décrire, de manière succincte, les problèmes que tu as détectés.

Etape 3

Dans chacune des zones, reprends chaque problème ou dysfonctionnement et demande-toi s'il pourrait provenir d'une de ses interconnexions ou relations avec une des autres zones. Si c'est le cas, fais une marque (une croix, un rond, une étoile...) avec un feutre, indiquant le degré d'influence de cette relation dans la situation problématique :

- Rouge : forte influence ;
- Orange : influence moyenne ;
- Vert : faible influence.

Exemple

Prenons une situation hypothétique où les prestations/services délivrés par une entreprise ou association sont nettement en dessous des prévisions.

1. La première zone affectée sera peut-être celle des bénéficiaires ou usagers, qui ne sont pas assez nombreux, ou mal prospectés.
2. La deuxième zone affectée sera peut-être des collaborateurs, qui ne possèdent pas les compétences suffisantes en communication ;
3. La troisième zone qui peut représenter un problème fort est la concurrence qui est trop présente auprès des bénéficiaires (même si ses prestations n'ont pas la même qualité) ;

Peut-être, la relation entre le staff et les bénéficiaires est déficitaire en termes de communication, ces derniers ne connaissant même pas l'existence des prestations qu'ils pourraient recevoir.

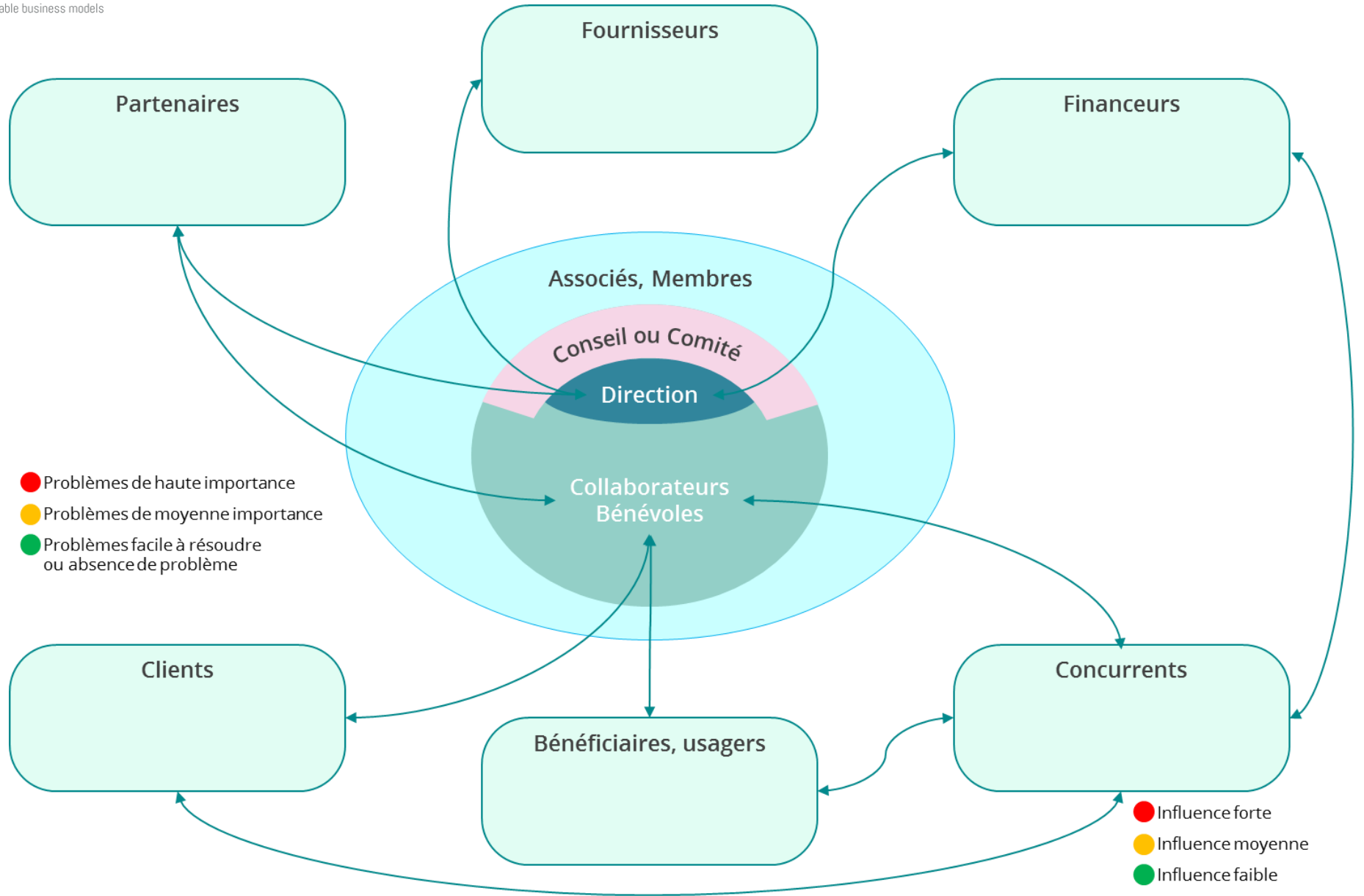
Résultats

Cet exercice collaboratif pourra t'amener deux éléments positifs :

- L'opportunité de concilier des sensibilités différentes en relation aux problèmes affectant la conduite de l'organisation ;
- Une visualisation des espaces prioritaires où des solutions devraient être développées, par la « coloration » du diagramme d'analyse.

Tu peux ensuite utiliser les résultats de cet exercice pour continuer avec :

- Une analyse plus détaillée des problèmes ;
- La construction d'ébauches de solutions et la formulation d'objectifs ;
- La délégation de responsabilités.



Formulaire d'analyse de gouvernance

Utilise le tableau ci-dessous pour relater des problèmes constatés lors de l'analyse et coche la case de couleur correspondant à leurs degrés.

	Evaluation		
Bénéficiaires / Usagers			
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clients			
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partenaires			
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fournisseurs			
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financeurs			
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concurrents			
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Associés, membres

...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conseil, comité

...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Direction

...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Collaborateurs, bénévoles

...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>