

## PRÉFACE

Ma rencontre avec l'équipe Endogène s'est faite dans le cadre d'une démarche de prospective animée par Vincent auprès d'un conseil d'administration dont je suis membre.

Lorsque Vincent et Sofiane m'ont invité à préfacer leur ouvrage, ma première réaction a été de me demander en quoi ils me trouvaient légitime pour porter un regard sur leur travail. Ils ont insisté en m'expliquant toute l'estime qu'ils avaient pour mon action déterminée à la tête de multiples gouvernances. Je ne me serais pas autorisé une telle autopromotion, mais j'ai reçu le compliment humblement comme une sorte de reconnaissance de mon engagement professionnel. Dès lors, il me semble important de donner au lecteur un court aperçu de la place d'où je parle.

À l'âge de 19 ans, parallèlement à mes études, je réalisais mes premières fiches de paye dans un cadre associatif. Depuis lors, j'ai dirigé et animé une vingtaine de sociétés ou équipes dans des domaines aussi variés que les loisirs, la prépresse, la formation professionnelle dans le domaine nucléaire, le développement de progiciels, la santé, le logement social, le monde syndical, en exerçant également des mandats politiques ou judiciaires en matière commerciale. La richesse et la variété de ces expériences concrètes m'ont permis progressivement de développer une certaine habileté dans le redressement de situations difficiles en lien avec la direction et la gouvernance des organisations.

Mes activités m'ont systématiquement amené à être en interaction avec des gouvernances, ou à les piloter directement. Finalement, c'est

ce poste d'observation privilégié qui me permet de donner un avis sur l'ouvrage que vous tenez entre vos mains.

Je ne saurais que confirmer la pertinence du titre du livre *Professionaliser les gouvernances* tant mon expérience personnelle m'a montré le désarroi de nombreux administrateurs quant au sens de leur mandat et sur la manière de l'exercer concrètement. De ce point de vue, l'ouvrage est assez atypique dans la manière qu'il a de réfuter l'idée que les personnes en charge de la gouvernance œuvrent activement et efficacement.

Comme le disent les auteurs, ce livre n'est pas un manuel de gouvernance ni un traité juridique. En revanche, il révèle une finesse d'observation des situations réelles problématiques, tout en proposant des voies d'amélioration sous un angle peu courant dans la littérature sur les gouvernances, en lien avec les comportements humains.

Je trouve particulièrement intéressante l'idée de conceptualiser les rôles et les pratiques de la gouvernance, plutôt que de simplement décrire des situations spécifiques et contingentes. Cette manière de donner corps à un métier de la gouvernance me semble d'une aide précieuse pour tous ceux qui, et ils sont probablement nombreux, auraient des difficultés à faire vivre une gouvernance réelle, active et efficace dans leur organisation. Le fait de décrire le rôle de la gouvernance comme un engagement besogneux, un travail réel, plutôt que comme des postures de notable, me paraît très en phase avec ma propre expérience.

La tonalité du propos est aussi un point intéressant de cet ouvrage. En effet, le style est sans concession vis-à-vis des réalités dysfonctionnelles, tout en préservant une forme d'humour agréable. Des phrases chocs peuvent également réveiller les consciences, comme celle qui affirme que le pouvoir permet de ne pas être compétent. Une affirmation à méditer !

Ce qui pourrait apparaître comme un détail, la présence d'un test en 30 questions à la fin de l'ouvrage, n'en est pas un à mon sens. Il a le mérite de poser les questions sensibles et de poser le doigt là où ça fait mal. En réalité, tout le but de l'ouvrage est contenu dans ces questions : parvenir à améliorer significativement le fonctionnement des gouvernances.

En somme, *Professionaliser les gouvernances* défend trois thèses : les gouvernances ne sont pas assez efficaces, gouverner est un métier, puis les pratiques de gouvernance mériteraient d'être mieux instru-

mentées. De mon point de vue, ces trois thèses sont largement démontrées par les auteurs.

Je vous souhaite une bonne lecture, et espère que chacun saura puiser quelque inspiration dans le propos afin d'insuffler une nouvelle dynamique dans ses pratiques de gouvernance.

*Stéphane Saint-Pol-Hugoo*  
*Mandataire social / dirigeant d'organisations*  
*Eurogest, Sofranext, Logidia, Presta*



## AVANT-PROPOS

Dans un monde de surabondance de l'information, d'instantanéité et d'évanescence des événements, de « *zapping* », d'appauvrissement du langage, du vocabulaire et du sens... le livre et la lecture doivent défendre leur raison d'être.

Les deux atouts du livre, à notre sens, sont la construction du propos et la quantité d'informations réunies, qu'aucun autre média ne supplante, car on lit plus vite que l'on ne parle ou que l'on n'écoute, notamment. Le prix à payer est un peu de son temps, mais il est compensé en retour par la capacité à résoudre réellement des difficultés.

Avant de démarrer la lecture de cet ouvrage, nous proposons, aux lecteurs qui le souhaitent, de réaliser un test simple et rapide de l'état de la gouvernance dans leur organisation (cf. page 155). Peut-être y trouveront-ils une motivation supplémentaire pour s'engager pleinement dans cette lecture ?

Il se pourrait que vous constatiez que, pour différentes raisons, la gouvernance de votre organisation n'est pas au niveau de contribution que vous pourriez en attendre.

Gageons que la mise en œuvre des principes proposés dans cet ouvrage vous éclaire et produise une réelle différence et une plus grande satisfaction pour vous, vers un avenir plus serein.



# INTRODUCTION

Le mot « raisonnable » est le véhicule de nombreuses acceptions. Parmi elles, trois sont couramment employées : le fait d'être capable de raisonnement, le fait de rester maître de ses pulsions, et le fait de se garder des excès. En jouant avec les subtilités de notre langue, il est possible d'attribuer à ce mot un sens que les dictionnaires ne lui prêtent pas : être raisonnable signifierait aussi « à qui l'on peut faire entendre raison », comme l'on pourrait dire de quelqu'un qui peut être formé qu'il est « formable ».

Qui sont ces gouvernances raisonnables auxquelles nous nous adressons ? Ce sont les gouvernances de bonne volonté, sincères, pas nécessairement compétentes, cultivées<sup>1</sup> et affûtées en matière de gestion et de management, de stratégie, mais engagées au service d'un collectif, d'un bien commun qui dépasse leurs seuls intérêts, et d'une économie pérenne au service de l'humain.

Dès lors, cela exclut de notre propos les très grandes entreprises et les entreprises cotées en bourse, les banques et les assurances, celles parmi les ONG qui ont vendu leur âme aux puissants, et certaines entreprises sous contrôle de l'État<sup>2</sup>.

Il nous reste néanmoins un terrain de jeu conséquent, qui couvre le monde des associations et des fondations, les sociétés profession-

---

1. Il n'y a aucun caractère péjoratif dans cette formule, qui fait simplement le constat selon lequel chacun d'entre nous peut ne pas être cultivé dans un domaine donné, et ces domaines sont innombrables.

2. Chacun comprendra ici que nous ne nous aventurerons pas dans le champ des gouvernances de ces six types d'acteurs, si « professionnalisées » qu'elles sont passées maîtresses dans les arts de l'intrigue, de la manœuvre, des pratiques douteuses, auxquels nous ne connaissons rien.

nelles, les PME, les ETI et certaines grandes entreprises qui n'ont pas basculé dans la finance spéculative et la technobureaucratie cynique et déshumanisée, aux mains de mercenaires grassement payés.

En outre, même s'il s'agit d'une vision extensive de la notion « pure » de gouvernance, nous considérerons que notre propos s'applique, en tout ou partie, au fonctionnement d'une filiale et, plus précisément, au rapport entre un dirigeant à très fort degré d'autonomie et ses propres patrons, en charge de zones géographiques importantes, au plan national ou international, représentants de fait de la gouvernance, que le dirigeant ne côtoie que rarement, que furtivement, voire jamais.

Cet ouvrage n'est pas un manuel de gouvernance. Il en existe d'ailleurs d'excellents<sup>3</sup>, dont nous reparlerons dans cet ouvrage, et auxquels nous serions bien en peine d'ajouter quoi que ce soit quant à leur objet. Notre propos se situe dans la réalité observable : dans les **pratiques effectives d'orchestration des entreprises et des organisations, en lien étroit avec les comportements professionnels**. Il se veut modeste mais, espérons-le, utile, avec pour ambition d'attirer l'attention sur le problème important et récurrent du manque d'étoffe ou de caractère décisif des gouvernances dans de nombreuses organisations.

Nous sommes des intervenants-chercheurs ou des chercheurs en action, qui aidons les organisations et les personnes à « aller mieux », tout en bâtissant une connaissance approfondie du fonctionnement des organisations. Le cœur de notre action est le génie managérial. Il consiste à conscientiser, puis à installer, au plan des principes et des valeurs, un Management Humain de l'Effcience<sup>4</sup>, par le biais, au plan pratique, du développement de la Fonction Vitale de Management<sup>5</sup>, dans tout type d'organisation, quels que soient leur taille, leur métier, leur secteur d'appartenance.

Le management global des organisations nécessite, de manière absolue, une véritable pensée, une théorisation, une conceptualisation. Certains considèrent qu'il s'agit là d'un pur exercice intellectuel, estimant, peut-être, qu'il vaut mieux agir sans penser. Or, les problèmes dans les entreprises et les organisations, et surtout leurs conséquences,

3. Nous recommandons vivement les ouvrages de Pierre-Yves Gomez, *La gouvernance d'entreprise*, Que sais-je ?, 2018, et de Pierre Cabane, *Manuel de gouvernance d'entreprise – Les meilleures pratiques pour créer de la valeur*, Eyrolles, 2018, qui sont des bijoux de complétude, de précision et de pertinence pour comprendre ce que recouvre le champ de la gouvernance.

4. Vincent Cristallini, *Et si vous arrêtiez de cracher sur le management ?! – Pour un Management Humain de l'Effcience*, Éditions EMS, 2023.

5. Vincent Cristallini, *Le génie managérial – Bâtir la Fonction Vitale de Management*, Éditions EMS, 2022.



ont atteint de telles proportions qu'il serait peut-être temps de se poser la question du pourquoi et du comment sortir de ce désastre.

Nos résultats sont assez spectaculaires, bien que cela semble prétentieux de l'affirmer, tout simplement parce que la conscientisation et la mise en œuvre de principes robustes ont des effets immédiats, inespérés, puissants et durables. Or, le management des organisations, malgré la profusion d'offres et de discours en la matière, continue d'être un angle mort de nos sociétés. Beaucoup ne savent pas qu'il est à l'origine de nombreux problèmes dans leur organisation et dans leur propre vie.

Nous sommes en mesure d'apporter aux organisations une nouvelle façon de penser les choses, assortie de solutions pragmatiques, pour améliorer significativement leur fonctionnement. Il ne s'agit pas banalement de management, mais de la construction délibérée de leur Fonction Vitale de Management, véritable dynamique de vie, qui permet d'orchestrer la performance globale et durable, dans une perspective éthique notamment.

Lorsque le management commence à s'améliorer, *via* les pratiques des managers, vient à poindre la limite de l'action des dirigeants. En effet, comment donner toute sa puissance au management si les pratiques de dirigeance ne sont pas au niveau ? L'un de nos précédents ouvrages s'est largement centré sur cette question en proposant de développer sept rôles incontournables du dirigeant<sup>6</sup>. Management et dirigeance ont ainsi été différenciés, tout en démontrant que chacune de ces facettes pouvait apporter une différence majeure dans le fonctionnement d'une organisation, et qu'il ne fallait pas les confondre, mais les faire mieux interagir.

Il n'en reste pas moins que, chemin faisant, au détour de comités de pilotage que nous animons, de nos accompagnements de dirigeants, ou de diagnostics périodiques que nous conduisons, le thème du rôle, de la place et de l'action des gouvernants demeure une problématique majeure.

Sans tomber dans la facilité et la tautologie, il nous semble évident, comme probablement à nombre de nos lecteurs, que le fonctionnement d'une organisation ne peut être considéré que de manière systémique. Le fonctionnement d'une organisation est bien évidemment une combinaison de l'action de chacun de ses membres, de l'action

6. Vincent Cristallini et Sofiane Seghier, *Diriger est un métier – Les sept rôles incontournables du dirigeant*, Éditions EMS, 2019.

des managers, de l'action de la direction... et de l'action de la gouvernance.

Dans notre projet consistant à bâtir une théorie pragmatique de l'orchestration globale d'une organisation, il était devenu impératif d'aborder la question de la gouvernance, qui pose tant de difficultés dans la vie des organisations.

Fidèles à nos valeurs, à nos convictions et à nos observations, nous avons voulu porter un message sur le **professionnalisme des gouvernances**, pour en élever le mode d'exercice. Ce n'est pas tout d'avoir des places, d'être détenteur de pouvoirs, encore faut-il que ces attributs produisent une réelle valeur ajoutée. Gouverner n'est pas un état de fait, c'est un chemin, un travail, un apprentissage, un engagement.

L'on peut considérer, si l'on adopte ce prisme particulier, que le *professionnalisme* est une variable hautement explicative de toutes les formes de performance possibles d'une organisation. Il est à l'origine de la qualité, de la productivité et de l'efficacité, de la qualité des relations interpersonnelles, de la maîtrise des charges, du développement des produits, de la bonne résolution des conflits, des crises et des accidents, de l'innovation, de la vitesse stratégique, de la satisfaction des clients. Bref, le professionnalisme est au fondement de l'excellence et aux antipodes du bricolage et de la nonchalance. Il est une force qui transcende l'individu parce qu'il lui fait dépasser ses propres intérêts ou préférences immédiats pour un bénéfice qui ne sera pas, ou pas totalement, le sien. Le professionnalisme est toujours empreint d'une certaine abnégation, ce qui le fait entrer dans le champ si difficilement accessible de la sagesse, plus prosaïquement de la qualité des comportements.

Grâce au professionnalisme, les comportements s'améliorent, donc les pratiques professionnelles s'améliorent, tout autant que la coopération. Le développement du professionnalisme est classiquement la mission du management, et plus précisément celle de la direction d'une organisation. On peut dès lors considérer, en toute logique, que la mission d'une gouvernance consiste à contribuer au professionnalisme intégral. Cela confère à la gouvernance un véritable statut de fonction dans l'organisation, dont la qualité d'exercice ne tient pas uniquement à la qualité de ses membres, mais au fonctionnement réel et puissant de l'organe qu'ils composent.

La gouvernance est donc concernée par le professionnalisme à deux titres : son propre professionnalisme et celui auquel elle contribue par son action au service de l'organisation. Ces deux facettes sont

indissociables et s'alimentent mutuellement. Pour être efficace, la gouvernance doit être experte de l'action collective organisée et efficiente, et elle doit, simultanément, appliquer ces mêmes principes à sa propre action. Ne pas intégrer ces paramètres peut conduire à développer des gouvernances de notables hors-sols, ou de bricoleurs bienveillants.

L'hypothèse centrale de cet ouvrage consiste à considérer que tout membre d'une gouvernance devrait bien sûr avoir un apport différentiel au plan de son expertise et de sa valeur ajoutée, mais devrait également **connaître les mécanismes intimes de la vie d'une organisation**, qui dépassent très largement le champ classique de la gestion et de l'expertise particulière de telle ou telle personne. Cela relève de la science des organisations, avec ses concepts et ses principes précis. Cela ne relève donc pas uniquement de l'expérience empirique de chacun, qui, évidemment, a une grande valeur, mais qui ne suffit pas à exprimer et à embrasser l'ensemble des phénomènes visibles et cachés de la vie d'une organisation. La performance globale s'obtient par des comportements coopératifs, les techniques de gestion n'étant que des outils au service du pilotage global de ces comportements.

Sans un investissement immatériel conscient dans un Management Humain de l'Efficiace, au bénéfice de la gouvernance et de ses membres, une organisation peut subir des conséquences importantes, voire mettre en péril son existence dans des cas extrêmes.

L'ouvrage est construit en trois parties.

La première partie a pour objet de montrer que la gouvernance, sujet essentiel, reste pourtant un sujet mal compris, mal positionné, et mal exercé. Manager, diriger et gouverner sont souvent confondus. L'essence même de la fonction de gouvernance, qui préside au destin d'une organisation, n'est pas toujours claire. D'ailleurs, la valeur ajoutée discriminante de la gouvernance, portée par ses missions-clés, n'est pas non plus limpide pour les acteurs. Si l'on ajoute à cette entrée en matière la nature humaine et sa capacité à entraver la coopération et à détraquer les systèmes, l'on se trouve bien en peine pour assurer l'avenir d'une organisation. Enfin, par-delà les considérations juridiques et formelles qui fondent la gouvernance, se dégage un enjeu de professionnalisme qui permettrait à lui seul d'en améliorer significativement le fonctionnement.

La deuxième partie se propose de dessiner les contours d'une gouvernance consciente d'elle-même et équipée pour réaliser ce qu'il faut bien qualifier de « son métier », car si gouverner n'est pas un métier, qu'est-ce donc ? Bien que la gouvernance soit intrinsèquement

en lien avec l'exercice du pouvoir, que vaut son action sans compétence ? Valider la prise de décision suppose d'en connaître les ressorts, pas seulement d'avoir des avis ou des ressentis. Dialoguer avec une équipe de direction suppose d'avoir un minimum de compétences en gestion, au sens des grandes fonctions traditionnelles : RH, finance, marketing, production... Un autre domaine de compétences est celui de la stratégie et de la prospective, car une gouvernance qui ne s'intéresserait qu'à des questions de conjoncture ou de faits divers ne serait pas vraiment dans son rôle. Les compétences en management et en organisation sont elles aussi essentielles, puisque comprendre la dynamique très complexe de la vie d'une organisation et les nécessités de son organisation rend humble et sérieux. Enfin, la compétence politique est au fondement des organisations humaines, et remplit son office à condition de ne pas se corrompre dans les manœuvres et les bassesses politiciennes. La politique saine vise d'abord le bien commun.

La troisième et dernière partie apporte un éclairage sur le thème des méthodes de travail. Il est de notoriété publique que les professionnels efficaces s'appuient sur des méthodes de travail rigoureuses, maîtrisées, partagées. La gouvernance n'échappe pas à cet impératif. En tout premier lieu, la stratégie, la prospective, la gestion et le management ne sont pas que des systèmes d'idées immatériels, mais comportent des outils et des méthodes pratiques, dont la mise en œuvre fait la différence. Par ailleurs, les dispositifs d'animation clairement finalisés, diversifiés et articulés entre eux constituent un enjeu structurel majeur, en lien avec la qualité des comportements. La partie s'achève sur la thématique des changements de dirigeant, qui constituent des défis pour les organisations et dont la réussite suppose, là encore, des pratiques méthodiques et rigoureuses.