



Serge Perrine,
Secrétaire du Conseil Scientifique de
France Télécom.
Président du groupe Intelligence
Economique de l'Institut National des
Hautes Etudes de la Sécurité.

... Serge Perrine & Thibault du Manoir de Juaye,

La gouvernance compétitive

— Une nouvelle forme de gouvernance s'impose aux entreprises.

Qualitique

Serge Perrine a dirigé la publication d'un ouvrage collectif à la documentation française intitulé « intelligence économique et gouvernance compétitive » auquel ont participé plusieurs auteurs dont Thibault du MANOIR de JUAYE, Avocat à la cour et auteur de plusieurs ouvrages sur le droit de l'intelligence. Cet ouvrage est le résultat du groupe de travail existant depuis 1994 au sein de l'Institut des hautes études de la sécurité – INHES anciennement IHESI.

**Pourquoi ce terme de gouvernance compétitive ?
Quelle est la différence avec la gouvernance ?**

Serge Perrine, Thibault du Manoir de Juaye

La mode d'utiliser le mot gouvernance est en réalité d'origine anglo-saxonne. Elle a été lancée au niveau des organisations internationales, notamment par la Banque Mondiale, à la fin des années 80. En français le mot s'est à partir de là propagé de façon naturelle, faisant retour dans la langue dont il était issu, et où il avait été oublié depuis le treizième siècle. Il désignait dès cette époque « l'art et la manière de gouverner ». On aurait donc pu envisager de se contenter d'utiliser le mot gouvernement à sa place, mais ce dernier mot présente une forte connotation politique et étatique. Le terme gouvernance s'est ainsi imposé, voyant son champ d'application progressivement s'étendre. Bien des définitions en ont été données pour mieux en cerner les contours, et dans notre livre nous en rappelons quelques unes.

La gouvernance, c'est « l'ensemble des règles, des procédures et des pratiques qui affectent la façon dont les pouvoirs sont exercés ». Pascal Lamy, aujourd'hui directeur général de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), lorsqu'il était commissaire européen et participait à la rédaction du « Livre blanc sur la gouvernance européenne » disait qu'elle était

« un ensemble de transactions par lesquelles des règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées, mises en œuvre et contrôlées ». Il ajoutait qu'elle suppose la transparence et l'exigence de rendre des comptes, au moins envers ceux qui ont à en connaître, les citoyens pour les instances publiques, les actionnaires pour les entreprises.

Les entreprises n'échappent pas à la gouvernance puisqu'elles ont depuis longtemps des fonctions de direction, un management, etc. Mais elles se trouvent en ce moment entraînées vers de nouveaux modes de fonctionnement et de nouveaux objectifs, et donc elles doivent adapter leur fonctionnement interne. Il faut par exemple qu'elles tiennent mieux compte de la volonté de leurs actionnaires, tout en écoutant aussi mieux les employés. Depuis quelques mois, avec la loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis, ou la loi de Sécurité Financière en France, ou encore l'amplification d'exigences nouvelles (besoins de sécurité, plans de continuité des activités, développement durable, etc.) une nouvelle forme de gouvernance s'est progressivement imposée aux entreprises, tout au moins aux plus grandes.

Nous avons aussi insisté dans le livre sur le fait que l'expression que nous proposons se démarquait de la notion plus courante de gouvernance d'entreprise qui désigne souvent, et plus spécifiquement, l'ensemble des règles, procédures et pratiques, qui régissent les relations entre les dirigeants, les actionnaires de contrôle d'une entreprise, et ceux qui y investissent des ressources.

La gouvernance a donc dessiné peu à peu un ensemble de règles contraignantes pour l'entreprise au bénéfice essentiellement de ses actionnaires, sans aucun lien avec son dynamisme commercial, son efficacité économique. Par l'adjonction du mot « compétitive » nous avons voulu rappeler qu'une entreprise s'inscrit dans un environnement concurrentiel et que le respect des règles de gouvernance n'est qu'un moyen et non un objectif.



Thibault du Manoir de Juaye,
Avocat à la cour,
Rédacteur en Chef de Regards sur l'I.E.,
Auteur d'ouvrages sur l'I.E.

« LE MANAGEMENT CLASSIQUE QUE NOUS
CONNAISSONS IL Y A ENCORE UNE TRENTAINE
D'ANNÉES EST PÉRIMÉ. »

Qualitique

Pourquoi ce lien avec l'intelligence économique ?

Serge Perrine, Thibault du Manoir de Juaye

Parce ce que ce n'est pas le tout d'élargir la gouvernance dans l'entreprise, il faut que l'entreprise reste compétitive, et comprenne bien le monde dans lequel elle est immergée. Faute de l'oublier, une entreprise pourrait avoir un fonctionnement interne idéal tout en faisant des choix catastrophiques compromettant sa survie. Il y a donc un équilibre à trouver entre des contraintes internes et externes, un compromis qui signifie que l'entreprise accepte certains risques. L'intelligence économique est un outil d'évaluation de certains de ces risques ...

Elle éclaire donc la réflexion sur des sujets qui peuvent devenir rapidement très importants, alors même qu'aujourd'hui ils restaient d'ampleur limitée. L'intelligence économique est en même temps un formidable outil de développement des entreprises, ce qui permet d'accroître leur compétitivité. Elle s'avère donc un moyen qui permet de passer de la gouvernance d'entreprise à la gouvernance compétitive.

Ce lien entre l'intelligence économique et gouvernance compétitive permet également de rappeler la finalité de l'intelligence économique.

Qualitique

Est-ce que la gouvernance compétitive que vous appelez de vos vœux peut changer les méthodes de management ?

Serge Perrine, Thibault du Manoir de Juaye

Il est plus qu'évident, pour quiconque qui vit dans une grande entreprise soumise au nouvel environnement décrit ci-dessus, que le management classique que nous connaissons il y a encore une trentaine d'années est périmé. Ce n'est donc pas tant la gouvernance compétitive qui change les méthodes de management que l'inverse : les méthodes de management changent parce que les exigences imposées à l'entreprise s'accroissent, et ces nouvelles méthodes contribuent à construire une gouvernance plus efficace pour l'entreprise. Ceci rend obsolète pas mal de comportements, et bien sûr peut rendre les relations internes plus dures parce qu'il est parfois difficile aux individus de s'adapter. Mais nous sommes entrés dans l'époque du travail en réseau, de la prise en considération du moindre signal faible, de la valorisation des compétences et de leur obsolescence rapide, des dérégulations à tous les niveaux, de la mobilité internationale, de l'évaluation des politiques menées, etc. Toutes ces dimensions sont créatrices d'efficacité et d'une meilleure productivité qui bénéficient en dernier ressort à toutes les parties prenantes de l'entreprise. Les relations de pouvoirs entre les individus restent importantes, mais leur légitimité n'est plus fondée sur les mêmes critères que ceux qui avaient cours dans les années 70 (niveaux hiérarchiques, diplômes, compétences bien identifiées, etc.). Cette légitimité se mesure désormais par la contribution personnelle à la réussite globale de l'entreprise dans son environnement compétitif.

Qualitique

Comment la gouvernance compétitive peut se mettre en place ?

Serge Perrine, Thibault du Manoir de Juaye

Il n'y a pas besoin d'une mise en place particulière, ceci se fait au fur et à mesure que les entreprises s'adaptent pour survivre dans un environnement qui change. Nos entreprises recrutent de plus en plus dans le monde entier, elles doivent de plus en plus exporter leurs biens et surtout leurs services. Ces derniers doivent être appréciés des clients qui imposent aux entreprises leurs exigences ou n'achètent pas. La gouvernance des entreprises devient compétitive, ou les entreprises ne survivent pas. Les exemples abondent de telles disparitions où un management trop sûr de lui-même, de ses relations et de ses méthodes, s'est laissé surprendre. Les cas de Pechiney, du Crédit Lyonnais ou d'Arcelor, mériteraient d'être étudiés de ce point de vue. Finalement on peut dire que la gouvernance compétitive se met en place lorsque l'entreprise est capable d'apprendre collectivement, pas seulement de ses échecs mais aussi de son environnement.