

# La gouvernance des « grands ensembles » ou l'illusion d'un « nouveau monde » !

Depuis des dizaines d'années, la gouvernance des « grands ensembles » a très peu évolué. Sont concernées des holdings et des grands groupes, certaines entreprises publiques comme de nombreux organismes, institutions ou « hautes » administrations tentaculaires. A tous les niveaux, le choix des « hommes », le management et la gestion doivent être totalement remis en cause. L'absence de prise de conscience de cette réalité se ressent sur le « terrain ».

Le malaise qui résulte de l'incohérence dans certaines prises de décisions, entraîne un gâchis permanent synonyme d'une inefficience caractéristique. Cette perte, facilement identifiable est chiffrable. Elle peut représenter suivant les cas 3 à 5% du chiffre d'affaires ou du coût de fonctionnement.

Les « dominantes » de la gouvernance et la « tromperie » des apparences

Soucieux de satisfaire leurs « actionnaires » pour les uns, leur « ministre de tutelle » pour les autres, beaucoup de dirigeants et de « hauts » fonctionnaires, à la tête de ces « grands ensembles » en oublient presque l'objet de l'entité dont ils ont la responsabilité. Certains d'entre eux semblent ignorer que leurs résultats et leurs performances sont d'abord, et avant tout, le fruit du travail et des efforts de leurs collaborateurs salariés. Il est temps de réagir quels que soient la nature et la raison d'être de ces « grands ensembles ».

Notre « société » n'a que trop souffert de la « tromperie » des apparences, privilégiant l'« élite de l'élite ». Ces « grands ensembles » ont leur tête de technocrates bien affranchis, sortis pour la plupart des mêmes « grandes écoles », souvent de la même promotion. Constitués en « castes », connues ou plus discrètes, ils promeuvent leur « satisfecit » d'un conseil d'administration ou d'une commission à l'autre, toujours en liaison avec les détenteurs des pouvoirs « politique et financier », sans oublier la « presse » et les « médias ». Ces « dominantes » de la gouvernance publique et privée en France entretiennent en toute complicité le « système ».

L'administration française est envahie de dizaines d'Associations, de Comités, de Conseils, de Cours, de Hautes autorités, d'Organisations, etc. La tête de la plupart de ces nombreux « ensembles » est confiée à titre de récompense à des « personnalités médiatiques » de la société civile, à des « hauts » fonctionnaires, à d'anciens ministres ou politiques en qualité de « planques ». Les salaires, les primes et les indemnités, associés à ces fonctions à plein temps ou à temps partiel, dépassent l'imagination, pouvant aller jusqu'à plusieurs centaines de milliers d'euros annuel !

Le « copier/coller » : une pratique répandue dans le « public » comme dans le « privé »

Beaucoup de dirigeants de « grands ensembles » publics, de holdings et de très grandes entreprises dans le privé n'ont pas la règle du « copier/coller ». Au-delà des « copains » qu'il faut récompenser, c'est la règle qui prime dans le « choix » de leurs proches collaborateurs. Elle est justifiée a priori par deux critères, l'assurance de parler

le même langage et la reconnaissance de l'« impérant ». Véritable frein à l'initiative individuelle, cette « vieille » habitude du passé persiste sans remise en cause aujourd'hui. Elle n'est pas la meilleure façon d'assurer la créativité et l'innovation, indispensables pour progresser.

Les mêmes « corps », ayant les mêmes réflexes, les mêmes mentalités et les mêmes réflexions constituent le premier obstacle majeur au développement de l'« ensemble » dont ils ont la charge et la responsabilité. L'immaturation et l'inexpérience caractérisent les « nouveaux » arrivants, fraîchement sortis du même « moule ». Par définition, ces derniers se tiendront par définition « droit dans leurs bottes ».

« Gadgets » et « conseils », piètres palliatifs des défaillances de la « gouvernance »

Pour pallier ce manque de visibilité et pour s'affranchir de toutes critiques, ces « dirigeants » contournent le sujet. Pour compenser leur inexpérience, ils encouragent la présence coauteuse de nombreux « experts » et « conseillers ». Ils hésitent pas à faire appel à quelques « parasites » internes ou externes, « gourous reconnus ou mécènes charmeurs, vendeurs de vent ou d'outils enchanteurs ». Certains dirigeants finissent par renoncer. D'autres préfèrent se lancer dans la tentation d'un « brusque » changement, souvent voué à l'échec. Faire preuve de « pédagogie » se veut être le dernier argument pour convaincre. L'« infantilisation » provoquée prend le « pas » sur l'action et génère le « rejet ».

Non maîtrisée et inopportune, la « communication » abusive, interne ou externe, risque d'être interprétée comme un « coup de COM » avec un culte prononcé de l'« ego » et du « paraître ». Le « non-dit » et la « langue de bois », éléments manipulateurs, alimentent les « fake news ». Les raisons de ces « interventions » doivent être claires et opportunes. Le slogan « cousu main » répétitif n'a jamais permis d'atteindre les objectifs ni d'échapper à la réalité des problèmes.

En matière de « gouvernance », la « page du passé » n'est pas prêtes d'être tournée!

Le monde et l'environnement changent, au sens propre comme au sens figuré. La « société », au sens large, doit aussi s'adapter avec les progrès de toutes natures, soulignant les réussites, les échecs et les manques à tous les niveaux. Face au profit des « grands groupes » privés, si la comparaison n'est pas justifiée, les contre-performances de certains « grands ensembles » publics sont telles qu'elles contribuent à accentuer la « fracture sociale ». Le « système » est entretenu par l'obstination, volontaire ou inconsciente, des « intrus » qui en profitent. Sans bouleversement des mentalités, il paraît difficile de sortir de la « cicatrice chronique » pour faire partager l'idée d'une « autre gouvernance ».

La « juste » vision globale des enjeux économiques est le maillon indispensable pour décider et agir à bon escient, là où il faut, quand il le faut et comme il le faut. Le « devenir » permanent de ces « entités » est toujours lié à la conjoncture, au marché et à la concurrence pour les « unes » ou encore au contexte politique, au budget, au déficit et à la dette pour les « autres ». Être capable d'anticiper et d'évaluer les risques nécessite des actions et des décisions qui requièrent une expérience et un savoir-faire. Le « copier/coller » a peu de chance d'apporter une réponse satisfaisante ! La compétence du « décideur » se juge en référence à ses performances passées et aux résultats acquis. Ce n'est pas la porte de « tous ».

Parler de « nouveau monde » et de « nouvelle gouvernance » n'a pas de sens tant et aussi longtemps que l'on ne sera pas en mesure de s'affranchir des « mythes » et des « tabous », toujours savamment entretenus par le « système » – l'insu des plus concernés. La page du « passé » n'est pas prêtes d'être tournée. Et ce ne sera pas le cas demain...