

Nom Prénom : Almaleh François

APIA Hauts de France

Date : 15 03 2021

---

## **L'informel dans la gouvernance**

Si la philosophie de Michel Serres évoquait souvent le « *soft* » et le « *dur* » (en dehors de toute connotation logicielle), en gouvernance, le *dur* serait dans les grandes lignes les pratiques opérationnelles (bonnes et moins bonnes), la documentation (cahiers APIA par exemple), le formalisme des CA et des comités stratégiques, etc. Le *soft* serait la posture de l'AI, sa qualité de questionnement en CA, son expertise (technique ou humaine), sa curiosité... ici la liste est longue, mesurée par les expériences individuelles de chacun.

En évoquant le *soft*, on peut aussi penser aux softskills de l'AI : vision, implication, courage, empathie, curiosité, courage, optimisme. Une nouvelle fois la liste est longue. Ces sujets sont connus, par définition non quantifiables et pourtant font partie de la gouvernance. Ce *soft* n'est cependant pas tout à fait l'informel dans la gouvernance.

Comme la vie quotidienne nous le fait voir, prenons l'exemple de la « machine à café », des perceptions non formelles se créent (cela est tout à fait normal et légitime) dans l'esprit du dirigeant, de ses administrateurs sur des sujets pas à tout à fait visibles, sans être forcément des signaux faibles. Le dirigeant n'a pas forcément de retour sur ce que x ou y pensent de lui (management, stratégie, codir, administrateurs... N'oublions pas que toute vérité n'est pas toujours bonne à dire ou aisée à exprimer). D'autres points informels sont à relever : l'avenir d'enfants repreneurs, une séparation dans la vie familiale, un contrôle fiscal/social, une réaction syndicale, un souci médical, etc. Autant de situations pouvant fausser, perturber, rendre moins efficace une réunion de CA, des discussions entre administrateurs, une décision à prendre.

Peut-on agir sur l'informel ? Certes l'écoute et l'intuition peuvent avoir du sens chez un AI, mais il ne peut tout faire, tout voir, tout dire, tout entendre. Ainsi ce ne sont pas tant les signaux faibles qui comptent (quoique) mais souvent les variations de l'existant, le petit *delta* de réactions (humaines ou techniques) pouvant éclairer un changement prévisionnel ou impactant à terme. Le dirigeant et l'AI sont avant tout des hommes et des femmes pour lesquels la part de sensibilité (*soft*) ne peut être occultée des pratiques du CA et de la performance de l'entreprise (*hard*), entre lesquels l'informel s'immisce en permanence.

---

