

## Human resources

# Intégrer la gouvernance humaine: une nouvelle gestion des processus de décision

Valérie Kokoszka

Les défis économiques, sociaux, technologiques auxquels doivent faire face les entreprises au sens large de «communautés de travail» ont rendu obsolètes les modèles de gouvernance entrepreneuriales tournés vers la seule satisfaction des actionnaires ou le seul objectif de rentabilité. C'est la raison pour laquelle tant l'OCDE que l'UE prônent désormais une meilleure prise en compte du facteur humain dans les processus de prise de décision. Dans ce contexte, Serge Hubert, président de la fondation EPEGON, vient de publier «Décider la gouvernance humaine» (Epegon Foundation, Couthuin, 2008), ouvrage dans lequel il livre et explicite les propositions auxquelles la «commission gouvernance humaine» a abouti, sous la forme d'une charte. Ce sont les recommandations de cette commission, composée pour l'essentiel d'administrateurs et de DRH, que nous allons examiner dans cet article.

## La gouvernance humaine comme suite naturelle de la gouvernance d'entreprise

Comme les autres législations européennes, la loi belge a rendu obligatoire un certain nombre de pratiques de bonne gouvernance d'entreprise, regroupées pour les sociétés cotées en bourse, sous le code Lipens, et pour les sociétés non cotées, sous le code Buysse. La charte proposée par la commission «gouvernance humaine» vise à compléter et à renforcer ces codes, en associant à la gouvernance d'entreprise une attention accrue et spécifique à la gouvernance humaine généralement peu évoquée dans ces codes, conçus, il est vrai, à d'autres fins. La gouvernance humaine se définit comme «la mise en place de règles et de comportements éthiques qui mènent à l'intégration des questions d'ordre humain à tous les stades du processus de décision des organes décisionnaires de l'entreprise» (cf. op.cit., p. 122).

La gouvernance humaine consiste en l'intégration des questions d'ordre humain à tous les stades du processus de décision.



Serge Hubert, auteur de «Décider la gouvernance humaine» (Epegon Foundation, Couthuin, 2008)

Elle favorise la bonne gouvernance de l'entreprise dans la mesure où elle contribue de façon non négligeable au développement de l'esprit d'entreprise, à l'amélioration de «la qualité des processus décisionnels et de contrôle des structures dirigeantes» (ID, p. 120), l'évaluation des performances et, plus généralement, la responsabilisation de tous les acteurs - qu'elle suscite. De ce point de vue, on peut considérer que la gouvernance humaine se déploie selon deux axes majeurs puisque, d'un côté, elle enrichit les processus de décision, tandis que de l'autre, elle renforce le lien socio-professionnel, le partage de valeurs communes, la réalisation des objectifs et de la rentabilité de l'entreprise ou de l'institution qui la met en oeuvre. Il importe toutefois d'insister sur le fait que la gouvernance humaine prend en compte, dans ses processus de décision, tous les acteurs, que ces derniers soient internes ou externes à l'entreprise.

Les processus de décision investis par la gouvernance humaine peuvent être d'ordre économique, managérial, technologique ou institutionnel.

## Les différents ordres de processus de décision touchés par la gouvernance humaine

Les processus de décision réinvestis par la prise en considération du facteur humain peuvent être de différents ordres et seront affectés différemment par la gouvernance des hommes. Ainsi, s'ils sont d'ordre

- économique**, ils toucheront à la responsabilité de chaque acteur vis-à-vis de l'atteinte des objectifs et de la rentabilité;
- managérial**, ils affecteront le mode de relation entre les différents acteurs, en redéfinissant l'ensemble d'exigences, de devoirs, d'engagements ou d'obligations qui les lient dans la communauté de travail;
- technologique**, ils porteront sur l'organi-

sation du travail et la modification éventuelle de l'espace-temps professionnel; et enfin d) **institutionnel**, ils toucheront la mise en place des relations sociales et collectives à travers les organes légaux tels que le Conseil d'entreprise ou la délégation syndicale (Cf. p.124).

Opter pour la mise en place d'une gouvernance humaine, structurée et planifiée, est un exercice de longue haleine, au spectre plus ou moins étendu selon la spécificité de chaque entreprise; un exercice dont l'extension variera en fonction de la définition et de la portée que les organes décisionnaires entendent conférer à la gouvernance humaine au sein de leur «communauté de travail». La charte de la gouvernance humaine n'esquisse pour cette raison que les lignes de force que devrait contenir tout projet de gestion des hommes.

## Les neufs recommandations de la «commission gouvernance humaine»

Parce qu'il s'agit d'une opération transversale, durable et décisive pour la gestion de l'entreprise, la **première recommandation** de la commission énonce que l'initiative de tout débat sur la gouvernance humaine, en quelque endroit de l'entreprise, relève du Conseil d'Administration (CA) qui dispose de l'autorité nécessaire pour orienter la stratégie de l'entreprise.

La **seconde recommandation** détermine le premier acte du CA en faveur de la gouvernance humaine, en précisant que le CA «est décisionnaire et se donne la responsabilité de mettre à disposition des compétences et les ressources qu'il considère comme nécessaire pour contribuer au développement du principe d'une gouvernance humaine» (ID, p. 125). Parmi ces compétences et ressources, il convient d'insister sur le repositionnement du responsable des Ressources Humaines, qui contribue de manière permanente à l'implémentation de la gouvernance.

En retour, le CA sera régulièrement informé et sensibilisé à la question de la gouvernance humaine et le président du conseil s'assurera que les administrateurs qui le souhaitent puissent s'impliquer davantage et se former à la gouvernance humaine (**recommandation trois**).

La **quatrième recommandation** établit les **conditions pratiques de l'implémentation**. Elle suggère, à cet égard, que le CA publie une note directive reprenant le cadre spécifique qu'il souhaite donner à l'application de la gouvernance humaine, et précise les valeurs et finalités qu'il veut défendre. Cette note directive constituera la base du cahier des charges qu'établira le mandataire responsable de la mise en oeuvre de la gouvernance humaine (un mandataire qui, comme nous le verrons plus loin, est distinct du responsable des ressources humaines). Elle définira donc le rôle éventuel du management exécutif, qu'il est conseillé d'inclure et de responsabiliser, ainsi que du comité de direction voire du Comité d'entreprise. La note directive déterminera également la structure budgétaire et organisationnelle prévue pour l'exécution de la mission, en recourant au besoin, à un comité de pilotage. Enfin, le CA statuera sur le mode de communication le plus approprié pour diffuser la note directive.

La **cinquième recommandation** spécifie la nature du mandat attribué pour la mise oeuvre de la gouvernance humaine. Le mandataire a pour double mission d'informer le CA en temps utile de l'application de sa politique de gouvernance humaine et d'exécuter cette politique en veillant à la cohérence des pratiques, leur équité, leur humanité et leur visibilité. Il convient de noter que, pour des raisons d'indépendance, le mandat est attribué à l'exclusion de la participation aux Comités Consultatifs de nomination, de rémunération et d'audit, comme le requièrent les codes de gouvernance d'entreprise. Le mandataire sera donc, le plus souvent, un administrateur et/ou un membre du Comité de Direction. Dans le cadre de son mandat, il devra: «1) assister et conseiller le CA lors de l'élaboration de la «note directive» ainsi que du «cahier des charges» applicables à l'élabo-

Le CA prend l'initiative de la gouvernance humaine, de son extension et des ressources qui sont nécessaires à son développement.

ration "Plan de Gouvernance Humaine"; 2) rédiger, à l'attention du CA, le rapport annuel de la Gouvernance Humaine; 3) appuyer tous les acteurs ayant une influence sur la gouvernance humaine. Ce qui suppose une mise en oeuvre de réseaux d'acteurs internes et externes à l'entreprise; 4) assurer, avec le support du management exécutif, que le plan cadre directeur de la Gouvernance des Hommes soit réellement mis en place dans les entités opérationnelles; 5) apporter un éclairage particulier au Comité de direction quant à l'impact des décisions prises; 6) intégrer, dans le plan cadre, les différentes réactions, adaptations ou réorientations des décisions; 7) élaborer les scénarii de gouvernance humaine relatifs aux changements anticipés, et ceci dans des contextes aussi divers que la volonté de changement de stratégie de l'entreprise, les possibles conflits en présence, ou encore les démarches purement exploratoires faites par l'entreprise et relatives à son avenir social et/ou économique» (ID, pp. 128-129).

La **sixième recommandation** précise davantage l'opérationnalisation de la gouvernance humaine, en déterminant pragmatiquement les objectifs généraux du plan cadre établi par le mandataire, sa validation par le CA et les éléments minimum que le plan devrait contenir.

Un plan cadre efficace se doit en effet d'aborder au moins cinq objectifs généraux, en l'espèce le développement d'une gestion des hommes à large spectre, qui intègre tous les acteurs tout en respectant la cohérence des objectifs tant stratégiques qu'humains ou économiques; la mise en place d'une méthodologie d'observation de la cohérence et de la visibilité des pratiques; la mise à disposition de scénarii sur l'évolution d'indicateurs et de paramètres de gouvernance humaine; un éclairage sur l'impact des décisions et des pratiques managériales; et enfin, le renforcement du lien socioprofessionnel (cf. p. 129-130). Le CA devra ensuite avaliser trois dimensions essentielles du plan dont, en premier lieu, la «déclinaison des impacts stratégiques découlant du business Plan» au niveau des coûts directs et indirects, les incidences financières – qui dépassent le cadre de la seule rémunération – ou encore la capacité à anticiper l'évolution législative et politique influençant directement ou indirectement la gestion des hommes. Une autre dimension capitale est la «dimension



culturelle» que traduit la mise en place d'une vision et d'une mission commune de l'entreprise. Cette dimension culturelle ne s'incarne pas sans difficultés et sans heurts, dans la mesure où les divergences de compréhension voire les conflits d'interprétation des valeurs sont fréquentes et peuvent générer des pratiques incohérentes au sein de l'entreprise. C'est d'ailleurs la cohérence entre les pratiques managériales, la vision et les valeurs établies qui constituent l'axe à la fois déterminant et problématique du plan, car il faut vérifier ou permettre la cohérence entre le «business plan» et les modes d'organisation, ou encore la cohérence entre les processus, les solutions technologi-

ques et les infrastructures disponibles, sans compter encore la cohérence entre les comportements et les scénarii du business plan.

Lors de la rédaction du plan cadre, il s'agira donc de faire figurer les finalités et recommandations développées dans la note directive, ainsi que les axes choisis pour rendre la politique de gouvernance humaine opérationnelle. De ce point de vue, le plan-cadre énoncera donc essentiellement des projets et des actions spécifiques à mener. Ces actions feront l'objet d'une gestion de projet «classique», c'est-à-dire qu'elles seront suivies et évaluées selon des modalités à définir. Il s'agira, dans ce cadre, de

mettre au point des tableaux de bord et des indicateurs suffisamment pertinents que pour évaluer correctement la concrétisation de la gouvernance humaine dans les pratiques de l'entreprise. Les résultats seront ensuite communiqués au CA afin que celui-ci puisse évaluer les réalisations de la gouvernance humaine voire en modifier les axes en fonction des différents scénarii élaborés et de la «réponse» des acteurs. En effet, comme le souligne l'ouvrage, «les conditions de succès d'implantation du plan de la gouvernance humaine résideront non seulement dans la capacité à décliner le plan, mais aussi et surtout, dans la capacité à mobiliser tous les partenaires de l'entreprise» (ID, p. 133).

La **septième recommandation** vise la mise en place d'un comité d'audit de la gouvernance humaine qui aurait pour mission première de contrôler l'application effective des règles et l'atteinte des objectifs, mais également d'aider le Conseil d'Administration dans ses prises de décision. La **huitième recommandation** réprécise pour cette raison que la gouvernance humaine n'est pas un projet de gestion des ressources humaines (internes à l'entreprise) mais un mode de gouvernance d'entreprise en amont des ressources humaines,

qui place le facteur humain au cœur de ses processus de décisions. C'est la raison pour laquelle, il serait souhaitable d'intégrer un compte-rendu relatif à la gouvernance humaine au rapport annuel de l'entreprise (**neuvième recommandation**), de sorte que ses modes de gouvernance soient visibles et communiqués à tous.

## Conclusion

Ce dernier élément montre à suffisance que la gouvernance humaine doit être conçue comme une suite naturelle de la gouvernance d'entreprise, qu'elle complète et renforce en intégrant le facteur humain dans tous les processus de décision susceptibles d'affecter «la communauté de travail» de l'entreprise, c'est-à-dire non seulement les ressources humaines internes à

l'entreprise mais aussi les ressources humaines externes à elle, telles que les actionnaires, les fournisseurs, les partenaires, etc. Pour ce faire, tout projet de gouvernance humaine doit établir les modalités de son rapport à l'humain, décrire ses valeurs, ses objectifs et ses finalités, et pour être réellement efficace, traduire sa «culture d'entreprise» dans des projets et des actions cohérentes tant avec les valeurs qu'avec les objectifs fixés. Ce n'est que grâce à cette cohérence entre l'esprit et les actes, et par elle, que la gouvernance humaine pourra atteindre ses objectifs intrinsèques: le renforcement de la «communauté de travail» par l'amélioration de la qualité des processus de décision et de contrôle, l'évaluation des processus et la responsabilisation de tous les acteurs à l'atteinte des objectifs généraux, dont les objectifs de rentabilité. ■

### En savoir plus:

Sur le site [www.epegon.eu](http://www.epegon.eu)

M. Alexandre Cleven, administrateur délégué du Secrétariat Social Partena, dévoile son fil rouge pour l'implémentation de la gouvernance humaine au sein de son organisation



**mediplanet.tv**

Invitation meeting 15/01/09

**“Open up your mind,  
see communication come true  
on MediPlanet.tv”**

Future of webTV and web 2.0 applications  
in the medical world

Thursday 15/01/2009 at 14H00  
Flagey – studio 5  
1050 Brussels (free parking)

Details and subscription [www.mediplanet.be/meeting](http://www.mediplanet.be/meeting)

medisphere

In collaboration with

medifeer