

LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE HUMAINE
GAGNENT EN ATTRAIT DANS LES ENTREPRISES

L'EXEMPLARITÉ AURA PLUS D'IMPACT QU'UNE NORME

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE



Olivier Hérout
GDF SUEZ Énergie Services

« Il me semble préférable que la gouvernance humaine évolue en tant que conviction individuelle et collective pour devenir la norme, plutôt que de chercher à imposer une norme pour qu'elle s'inscrive à terme dans nos habitudes. »

© D.R.

Aujourd'hui Executive Vice-President de GDF SUEZ Énergie Services en charge des ressources humaines, Olivier Hérout a participé à la rédaction de la « Charte de Gouvernance Humaine » en 2006-2007, alors qu'il était en poste à Bruxelles. Il nous livre sa vision de la mise en oeuvre progressive du concept et de la dynamique de normalisation associée.

Près de dix ans après la rédaction de la charte et alors qu'un processus d'élaboration d'une norme de gouvernance humaine s'est engagé au niveau de l'ISO, comment évaluez-vous la diffusion de ce concept dans les entreprises ?

Olivier Hérout : « Lors que je parle de gouvernance humaine avec des confrères ou avec des collègues, RH ou d'autres fonctions, je dois admettre que des efforts restent à faire car les réflexions sur le sujet demeurent encore trop confidentielles dans les entreprises. Par contre, quand on commence à expliciter le concept, quand on parvient à le

rendre plus lisible aux yeux de son interlocuteur, il recueille alors de plus en plus d'intérêt. Un important travail de pédagogie est donc encore à mener, mais la volonté d'intégrer les questions liées aux personnes dans toutes les étapes du processus de prise de décision à tous les niveaux d'une entreprise semble de plus en plus partagée. »

Cette pédagogie est-elle du ressort du DRH ?

Olivier Hérout : « Assurément, mais pas uniquement. Il ne faut pas se tromper : le DRH doit bien entendu s'approprier les principes de gouvernance humaine, mais le message s'adresse surtout et avant tout aux président et membres du conseil d'administration. La première recommandation de la Commission Gouvernance Humaine est très claire à ce sujet : c'est au conseil d'administration qu'appartient l'initiative. Les aspects humains doivent donc figurer en bonne place lors des prises de décision orientant l'évolution de l'entreprise. Or, chez la plupart des cadres dirigeants, on ressent encore une réticence, considérant que les aspects humains de l'entreprise doivent être abordés à leur niveau et pas forcément plus haut. Peut-être cela s'explique-t-il également par le fait que les administrateurs ne se saisissent pas encore avec beaucoup de vigueur du sujet ? La vérité se situe sans doute quelque-part entre les deux. »

TEMPS FORTS

- :: Le concept de gouvernance humaine reste en tant que tel encore peu diffusé dans les entreprises, mais ses principes séduisent de plus en plus.
- :: Sa diffusion s'opère par petites touches, par exemple au travers de dynamiques telles que le Management Way qu'a déployé le groupe GDF SUEZ en interne
- :: L'évangélisation doit encore toucher les conseils d'administration. De son côté, le DRH se doit, pour s'inscrire dans la gouvernance humaine, d'élargir son champ d'action au-delà de l'expertise RH pour être capable d'interagir dans la gestion globale de l'entreprise.

Au sein de votre entreprise, comment le concept de gouvernance humaine trouve-t-il des applications concrètes ?

Olivier Hérout : « Je dirais qu'on y va par de petites touches. Nous nous situons dans l'impressionnisme plutôt que dans le figuratif pur et dur. Il y a cependant des avancées à travers des sujets comme l'efficacité managériale. L'ambition RH du groupe a été définie en cohérence avec le projet d'entreprise : notre engagement est de valoriser et développer le capital humain du groupe, riche de ses diversités, pour les métiers du groupe partout dans le monde, en menant une politique ouverte et innovante de ressources humaines, et d'ainsi créer de la valeur pour chacun, pour l'entreprise et leurs communautés. Cet engagement prend forme dans la Charte 'GDF SUEZ Management Way'. Déployée auprès des 42.000 managers, elle se pose en véritable code de conduite du management. Elle permet de poser les bases de la performance sur la durée, en définissant une vision, une stratégie et des objectifs communs tout en impliquant et permettant l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs au projet de l'entreprise. A côté des mots, on sent que le modèle est progressivement en train de changer. On critique les entreprises pour leur orientation court terme sur les enjeux économiques au détriment de préoccu-

pations moyen ou long terme sur les enjeux humains. Le Management Way est un élément de réponse qui, pour moi, relève de la gouvernance humaine. Dans son esprit, il ne suffit pas que la performance économique soit bonne, encore faut-il que les dimensions humaines soient au rendez-vous, par exemple en termes de diversité, mixité, es-

Les réflexions que vous avez menées dans le cadre des travaux sur la gouvernance humaine vous ont-elles amené à vous positionner autrement comme DRH ?

Olivier Héroul : « Elles ont surtout renforcé ma conviction qu'il faut envisager son rôle de DRH au-delà de l'expertise RH, pour l'inscrire comme partie prenante de toutes

Quelle lecture avez-vous des dynamiques de normalisation en cours en RH ?

Olivier Héroul : « Ce travail a le mérite d'exister et de mettre sur papier des principes reconnus et internationalement acceptés. Ceux-ci sont ainsi rendus plus visibles, plus compréhensibles, lisibles. Le danger, c'est que la norme ne devienne trop 'enferrant' : la GRH aujourd'hui a grand besoin de souplesse, d'agilité, d'adaptabilité par rapport à des enjeux existants, mais aussi nouveaux. Plus que dans les normes, je trouve un intérêt dans les démarches de certification. Je pense par exemple au Label Diversité qui traduit l'engagement d'une entreprise en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité. Ce type de démarche contribue à faire évoluer, de façon volontaire, une culture d'entreprise, sans passer par des impositions de quotas ou autres indicateurs. Il me semble préférable que la gouvernance humaine évolue en tant que conviction individuelle et collective pour devenir la norme, plutôt que de chercher à imposer une norme pour que la gouvernance humaine s'inscrive à terme dans nos habitudes. »

LA GOUVERNANCE HUMAINE EN EST AU STADE DE L'IMPRESSIONNISME PLUS QUE DU FIGURATIF

prit d'équipe, synergies, dynamiques client, etc. Dans le cadre d'un grand projet de transformation du groupe, une nouvelle organisation est proposée et des chefs de projet ont été désignés. Le choix de ces chefs de projet ne s'est pas limité à des critères de performances et de réputations économiques, mais aussi sur la capacité à rassembler et à agir comme exemples des valeurs et de la culture du groupe. Ce sont des changements réellement fondamentaux. »

les décisions stratégiques et de pilotage de l'entreprise. Ce qui implique pour le DRH de maîtriser aussi de façon plus approfondie les autres domaines de la gestion que la seule GRH. Le DRH doit parvenir à se montrer plus inspirant pour la direction générale sur des aspects de gouvernance et par des initiatives concrètes en matière de gouvernance humaine. Les DRH sont encore trop souvent 'déconnectés' : ils doivent se reconnecter aux problématiques globales de l'entreprise. »

Entreprendre avec les entrepreneurs

Partena Professional souhaite aider et encourager les entrepreneurs à entreprendre avec succès.

Que proposons-nous concrètement ?

- Des **conseils pratiques** pour les entrepreneurs qui souhaitent se lancer
- Une optimisation du **statut social de l'indépendant** afin d'atteindre un niveau comparable à celui de l'employé
- Une aide pour **maximiser la rentabilité de la gestion du personnel**

Envie d'en savoir plus ?

Demandez un rendez-vous via
02 549 36 46 | sales@partena.be
www.partena-professional.be



Entreprendre avec les entrepreneurs

