

# La gouvernance humaine

## Un état d'esprit<sup>1</sup>

Serge Hubert



Il convient d'emblée de situer le débat. La gouvernance humaine est une branche de la gouvernance d'entreprise.

La gouvernance d'entreprise est la mise en place de règles et de comportements qui permettent de prendre des décisions pour la conduite de l'entreprise et d'évaluer la manière dont celle-ci est gérée. L'enjeu majeur n'est pas l'existence de règles, mais la manière dont celles-ci sont appliquées. La difficulté de la gouvernance d'entreprise est le plus souvent due au comportement des dirigeants qui appliquent ou non les règles.

Dans la majorité des cas, quand une décision n'est pas appliquée correctement, c'est parce que les hommes ne se comportent pas comme il était convenu qu'ils le fassent. L'actualité économique mondiale est une illustration quotidienne de cette affirmation.

<sup>1</sup> Ce texte s'inspire largement de Serge Hubert (2009), « La gouvernance humaine en pratique. Exposé pour les sceptiques », Epegon, à paraître.

<sup>2</sup> Pour une définition plus théorique : « La gouvernance humaine est la mise en place de principes 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. Elle permet d'agir en cohérence et de renforcer toutes les dimensions humaines liées aux activités internes et externes de l'entreprise. » in Serge Hubert, « Décider la gouvernance humaine. Un engagement du conseil d'administration et du management », Epegon, (2008), p. 44.

Une question centrale demeure alors de savoir comment les dirigeants décident et comment s'élaborent les décisions. Cette question relève tant de la sphère individuelle (« quel type de décideur suis-je ? ») que collective (« comment puis-je contribuer à la décision ? »). Il apparaît clairement et lucidement que la gouvernance d'entreprise est un débat sur le comportement des dirigeants plus que sur les lois et autres textes qui les entourent. Les expériences managériales comme les capacités cognitives et comportementales sont à développer pour atteindre une bonne gouvernance. L'enjeu est de taille, il touche à la sphère éthique, non pas en ce qu'elle moralise et édicte la règle, mais bien en ce qu'elle est productrice de sens pour toute communauté économique au travail,

nos entreprises et les personnes qui y exercent leurs devoirs et leurs droits.

### ■ Une manière de décider

La gouvernance humaine concerne toute personne de l'entreprise qui est amenée à prendre des décisions. Celle-ci n'est pas une priorité, on ne commence pas à penser une entreprise par les dimensions humaines, mais par son projet et sa viabilité. En revanche, la gouvernance humaine est essentielle et doit être débattue à chaque fois que la question se pose. On se concentre ici sur les dimensions et l'évaluation des impacts humains des décisions. Mettre en place une bonne gouvernance humaine, c'est s'assurer que, dans toute décision, on respecte les règles et les principes que l'on s'est fixés<sup>2</sup>. C'est également mettre en place des attitudes et comportements en cohérence avec les principes de fonctionnement interne et externe à l'entreprise.

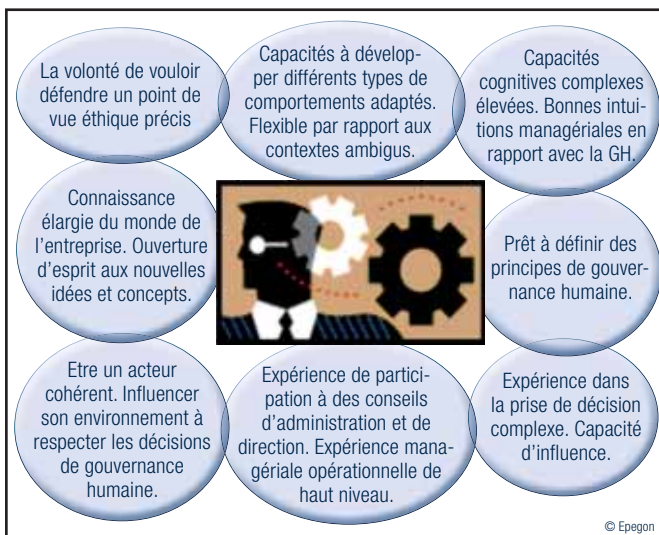
La gouvernance humaine ne s'impose pas d'elle-même. Elle suppose, comme pour tout ce qui est lié

au comportement, un état d'esprit, des principes et une volonté appuyée de faire vivre les principes qui donnent du sens à nos actions.

## ■ Etre un acteur

Le dirigeant qui souhaite agir dans le cadre de la gouvernance humaine doit développer une flexibilité et une autodiscipline qui permettent d'ouvrir ce type de débat. Pour cela, il doit pouvoir identifier et interpréter correctement les critères qui auront un impact humain sur les décisions. C'est l'essence même de la gouvernance humaine. Ensuite, il devra pouvoir, au-delà des divergences d'opinions et des résistances, proposer un débat structuré sur la gouvernance humaine.

Le profil de notre « acteur de la gouvernance humaine » n'est pas simple, en témoigne le schéma <sup>3</sup> ci-dessous :



Etre acteur de la gouvernance humaine, c'est démontrer un profil managérial complet capable d'intégrer quatre dimensions essentielles à la gouvernance, à savoir l'éthique, la décision, la mise en œuvre et l'évaluation de la cohérence des actions entreprises <sup>4</sup> :

*« La gouvernance humaine est une « éthique utile » avec comme plus petit commun dénominateur les comportements des acteurs en présence. Elle place l'humain en haut de la hiérarchie des parties (prenantes) dédiées à l'entreprise.*

*Elle est décisionnelle en ce qu'elle permet d'identifier les éléments qui préparent et aident à la mise en œuvre « des décisions à impact humain » tout en identifiant les risques en présence et en responsabilisant les parties concernées.*

*Elle est opérationnelle quand les acteurs s'engagent dans la mise en œuvre cohérente des principes de gouvernance par les comportements adéquats et expriment la volonté d'une entreprise collaborante.*

*Elle est intégrative quand elle permet un raisonnement qui tient compte de l'interdépendance des activités et des dimensions humaines de l'entreprise tout en menant les acteurs à la collaboration.*

*La gouvernance humaine a besoin du pragmatisme et du réalisme du gestionnaire et du management de l'entreprise. Ils doivent, ensemble, définir les lignes directrices de leur gouvernance humaine ».*

Etre acteur de la gouvernance humaine, c'est également avoir des qualités cognitives et managériales capables de complexité, d'efficacité et d'humanité.

## “ La gouvernance humaine suppose un état d'esprit, des principes et une volonté appuyée de faire vivre les principes qui donnent du sens à nos actions ”

### ■ Conscientiser la décision

On pourrait dire, en quelque sorte, que « derrière chaque décision » prise en entreprise « se cache » une problématique humaine.

La gouvernance humaine comporte neuf domaines de décisions. Pour chaque domaine cité, les dirigeants seront confrontés à la question de gouvernance humaine.

Les neuf dimensions sont schématisées de la manière suivante <sup>5</sup> :



<sup>3</sup> Epegon, (2009), « Developing boards and leaders with a people governance mindset », Master class positioning session, p 10.

<sup>4</sup> Serge Hubert (2008), Op. cit., p 45.

<sup>5</sup> Serge Hubert (2008), Op. cit.

de direction ou un manager peuvent être confrontés à la question humaine dans chacune de ces dimensions lors d'une prise de décision. Il convient dès lors, pour ceux qui « feront » la décision, de se mettre d'accord préalablement sur un ensemble de principes de gouvernance humaine. Ceci se fait généralement par la rédaction d'une « note directive » qui expose les « principes de gouvernance humaine » que l'entreprise souhaite défendre et voir respecter dans les pratiques de tous les jours et donc dans ses décisions. Une illustration de ces principes peut être trouvée dans l'exemple développé par le secrétariat social Partena<sup>6</sup>.

## ■ Note directive – Gouvernance Humaine

### Les Principes

Le Secrétariat Social Partena a un Projet d'entreprise. Le projet traduit la détermination de Partena à s'insérer dans la continuité du temps, d'assumer les évolutions nécessaires afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans un projet, la Gouvernance Humaine concerne tout ce qui est humain : les administrateurs, la hiérarchie, le personnel, les clients, les fournisseurs, les médias, les autorités, en fait ce que l'on appelle en général les *Stakeholders*.

La Gouvernance Humaine est basée sur : l'énoncé des valeurs, l'énoncé univoque des règles de son fonctionnement, de ses procédures et de ses processus, sur la loyauté de l'entreprise à respecter ce qu'elle a énoncé.

Nous estimons que notre entreprise est toujours orientée vers le futur, le projet en détermine la direction, la Gouvernance Humaine précise le mode de vie choisi par l'entreprise et la communication procure l'énergie informationnelle nécessaire au bon fonctionnement du tout.

Le mode de vie choisi dans le cadre de la Gouvernance Humaine précise les valeurs.

Dès lors, il convient de prendre les dispositions indispensables afin que ces valeurs soient connues et que le sens de ces valeurs soit bien compris. La correction et la loyauté dans leur application constituent le lien fort qui unit tout le personnel ainsi que les administrateurs et permet à l'entreprise de se mouvoir dans le temps, de s'adapter aux changements, de surmonter les difficultés, de faire face aux multiples défis que toute entreprise traverse au cours de son histoire.

## ■ En Pratique :

### Les valeurs

La première étape est de faire connaître et comprendre les valeurs par tous et surtout ce qu'elles



“ L'individu ne redoute pas le changement, mais l'inconnu qu'il ne contrôle pas ”

impliquent dans le travail quotidien, dans la relation à l'autre et aux autres à tous les niveaux.

En fait les valeurs énoncent les règles du jeu à suivre loyalement et dont l'application marquera tout le reste des relations humaines dans Partena et de Partena.

### La confiance et la cohérence

L'individu ne redoute pas le changement, mais l'inconnu qu'il ne contrôle pas. Quand on travaille dans une entreprise, et ce, à n'importe quel niveau, on accepte de remettre une partie de son sort entre les mains d'autrui. C'est l'essence même de la confiance. L'ensemble des dispositifs, des procédures, des processus du Projet gagnent en efficacité quand les acteurs de l'entreprise font confiance parce qu'ils savent, connaissent et comprennent. La Gouvernance Humaine contribue précisément à réduire les zones d'inconnu et à proposer l'horizon le plus accessible à chacun.

Pour cela, il faut appliquer une règle incontournable : la cohérence entre le dit et le fait.

Si des circonstances contraignent à des changements, une communication pertinente appropriée aux uns et aux autres permet de maintenir la confiance. C'est aussi une question de respect d'autrui.

La confiance est le ciment de la Gouvernance Humaine.

### Les administrateurs

Ils sont choisis tant pour leur compétence que pour leur capacité à opérer selon les valeurs de

<sup>6</sup> Cette note directive a été rédigée en application de la charte de la Commission de Gouvernance Humaine : « La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise. Charte à l'intention des dirigeants d'entreprise et de leurs Conseils d'Administration », [2007].

l'entreprise. Les valeurs ne sont pas que des énoncés éthiques, sociaux ou sociétaux : elles constituent le faite d'une pyramide opérationnelle, donc d'actions, d'attitudes et de comportements. L'exemple doit nécessairement venir d'en haut... et d'en bas.

### La hiérarchie

Elle est unique, elle balise et encadre l'entreprise. Tout ce qui la concerne doit être clair : titre, responsabilités, pouvoir, ....

Chacun connaît sa mission dans le cadre du Projet. Dès lors, les managers managent. Ils informent, commandent, sont à l'écoute, valorisent, corrigent, enseignent, récompensent, sanctionnent, partageant le savoir, assument...

### Pour tous dans le SSE <sup>7</sup>

Dans Partena, tout le monde sait que le Projet d'entreprise existe.

Travailler dans Partena signifie : participer au mieux de ses moyens à la mise en œuvre efficace de ce Projet. C'est la base du consensus et cela signifie logiquement que toute personne œuvrant dans Partena « est pour » Partena.

Cela n'interdit pas la critique constructive en vue de faire progresser le projet, ni le dialogue pour rechercher les meilleurs moyens d'améliorer les conditions de travail et d'existence.

### Et pour tous ceux qui font confiance à Partena.

Il n'y a pas deux secrétariats sociaux : l'externe et l'interne. Ces deux réalités n'en font qu'une.

Nos valeurs, nos attitudes, nos comportements, nos objectifs, notre loyauté, tout cela concerne nos interlocuteurs extérieurs quels qu'ils soient.

### ■ *Gouvernance Humaine, Reconnaissance humaine*

L'entreprise est un lieu et un temps de réalisation d'un Projet. Un lieu de hiérarchie, de commandement, de responsabilités, d'épanouissement et de revenus. La Gouvernance Humaine implique de reconnaître la dignité des individus dans ce qu'ils sont : des êtres humains, tous différents et en cela tous semblables, quels que soient leur état de fortune, leur niveau social ou culturel, leurs responsabilités, leurs pouvoirs.

Tous ont droit au respect et s'ils font confiance à l'entreprise qui les emploie, celle-ci doit satisfaire à ce besoin fondamental : la reconnaissance en tant qu'être humain participant au Projet de l'entreprise. La Gouvernance Humaine n'a pas d'autre ambition.

La note directive exposée ci-dessus est une émanation du conseil d'administration de Partena. Celui-ci, sous la conduite du CEO <sup>8</sup> mandaté à cet effet, a consacré deux séances complètes afin de formuler

# « Débatte de la gouvernance humaine, c'est partir du postulat que celle-ci renforce la gouvernance d'entreprise, en est le prolongement et la source »

ses propres principes de gouvernance. Ceux-ci ont ensuite été communiqués de manière interactive au conseil d'entreprise, ainsi qu'à l'ensemble des cadres de l'entreprise. Désormais, le comité de direction et le conseil d'administration mettent le point « gouvernance humaine » à l'agenda. Cela ne règle pas toutes les questions, bien entendu, mais cela permet une conscientisation forte des dirigeants.

### ■ *A chacun sa gouvernance humaine*

Débatte de la gouvernance humaine, c'est partir du postulat que celle-ci renforce la gouvernance d'entreprise, en est le prolongement et la source. Elle est tout d'abord un acte de conscience du conseil d'administration et de son management. Ce sont eux qui donnent les impulsions permettant de positionner le sens d'une dynamique de développement de l'entreprise qui intègrera la question humaine à la gouvernance d'entreprise. Chaque entreprise se positionne librement par rapport à la gouvernance humaine et lui donne l'ampleur qu'elle juge nécessaire à son développement. Dans ce contexte, chaque dirigeant fait appel à son éthique personnelle et décide des comportements qui favorisent la gouvernance humaine. Le débat n'est pas de savoir comment ajouter une démarche éthique aux activités de l'entreprise, mais bien de créer des pratiques managériales intrinsèquement exprimées par une gouvernance humaine dont les conséquences sont éthiques. Le défi est comportemental. La question demeure de savoir comment mieux conscientiser nos dirigeants actuels et mieux former nos étudiants futurs leaders de la gouvernance humaine de demain. Le débat a du sens...

Serge Hubert,  
Président de la Fondation Epegon  
[www.epigon.eu](http://www.epigon.eu) 

<sup>7</sup> Secrétariat Social agréé d'Employeurs.

<sup>8</sup> Un témoignage complet du CEO de Partena peut être trouvé sur les site de la Fondation Epegon : [www.epigon.eu](http://www.epigon.eu).