



White Paper 1/1/16

Génération Gouvernance Humaine

Enjeux – Initiatives - Configurations

Serge HUBERT
Epegon

Table

1. L'enjeu de la gouvernance humaine
 - 1.1. Définition
 - 1.2. Les présupposés
2. L'initiative de la gouvernance humaine
 - 2.1. Initiative individuelle et collective
 - 2.2. La diversité des objectifs
 - 2.3. La mise en œuvre
3. Les configurations de la gouvernance humaine
 - 3.1. La configuration MENTOR
 - 3.2. La configuration PARTENA
 - 3.3. La configuration AD HOC OPERATIONNELLE

1. L'enjeu de la gouvernance humaine

1.1. Définition

L'observation des pratiques de gouvernance humaine de ces dernières années dans nos entreprises publiques et privées nous indique qu'il convient de souligner davantage le fait que la gouvernance humaine d'entreprise est *un système de gouvernance*. Que celui-ci met le gestionnaire et les dirigeants au centre des préoccupations *par les configurations et pratiques d'entreprise qu'ils auront choisis pour atteindre leurs objectifs et la création de valeur souhaitée*.

C'est dans cet esprit que la Fondation Epegon a proposé l'étude de la nouvelle définition suivante :

« La gouvernance humaine est un système de gouvernance. Celui-ci clarifie les modes d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise dans l'application des décisions et des actions qui respectent ses principes éthiques, sociaux et managériaux à toutes les étapes de la création de valeur de l'entreprise »¹

L'approche de la gouvernance humaine est multiple et propre à chaque entreprise car elle s'exprime par des contenus organisationnels, sociaux, managériaux, institutionnels. La « configuration » de gouvernance humaine dans laquelle s'exprime le côté « actif » de celle-ci, à savoir les *manières de faire* de l'entreprise et de ses dirigeants, *comment ils décident de s'organiser et de piloter* toutes les parties prenantes vers le projet d'entreprise est également à chaque fois spécifique.

La définition de la gouvernance humaine d'entreprise a d'abord été abordée² par la nécessité de *la mise en place de comportements éthiques humains* avec comme garant une approche rigoureuse et responsable lors des prises de décisions au sens large. Cette première lecture

¹ « Le système de gouvernance », EPEGON 2013 pp 13-17

² Commission Gouvernance Humaine, « La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise », Bruxelles, 15 février 2007. La Commission fut parrainée par le groupe PARTENA.

considère comme prioritaire la sensibilisation du conseil d'administration et du dirigeant exécutif.

C'est à la commission « Gouvernance Humaine » de Bruxelles (2007) regroupant une vingtaine de personnalités d'entreprises publiques et privées que revient la première définition de la gouvernance humaine :

« 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 ».

La commission s'est concentrée ici sur le processus de décision avec l'exigence comportementale des dirigeants à appliquer les principes éthiques chers à l'entreprise : *« 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. Les gestionnaires et le management savent ce qui est ou n'est pas éthique dans leur environnement en prise avec les parties prenantes. Il leur faut trouver les moyens de passer d'une conscientisation de l'articulation d'une chaîne de valeurs fondamentales à l'entreprise, à l'expression d'une chaîne de responsabilités identifiées et portées par le plus grand nombre. Cette chaîne de responsabilités s'exprime la plupart du temps à travers les processus de décision relatifs aux différents domaines d'intervention de l'entreprise. Chaque processus de décision comporte une dimension relative de gouvernance humaine. Les gestionnaires et le management doivent en apprécier à chaque fois l'importance »*³.

Il y a donc, comme le souligne la commission de 2007, les décisions opérées dans le respect éthique, mais aussi en particulier la mise en place dynamique et active de celles-ci à travers les systèmes de gouvernance choisis. Comprendre le processus de création de valeurs de l'entreprise suppose de décoder la configuration des systèmes et des mécanismes de gouvernance mis en place et de définir la place qu'y tient la gouvernance humaine d'entreprise.

Ce qui fait la richesse et la complexité de la gouvernance humaine est le fait qu'elle peut être abordée par des angles d'analyse différents,

³ « Décider la gouvernance humaine. Un engagement du conseil d'administration et du management » EPEGON (2008), pp 31.

des disciplines différentes éclairant à chaque fois une facette spécifique des mécanismes de gouvernance mis en place. La difficulté est la traduction du projet d'ensemble de la gouvernance humaine effectivement défendue. La chaîne de valeur de la gouvernance peut-être schématisée de la sorte :

Pour le management, le défi est double. Il doit d'une part, exprimer clairement le projet de gouvernance humaine et définir la manière dont il est articulé à la stratégie globale de l'entreprise et, d'autre part, mettre en œuvre les contenus et les pratiques de la gouvernance humaine en cohérence avec les objectifs poursuivis.

Les contenus de la gouvernance⁴ humaine sont multiples et leur dynamique est fonction du plan de gouvernance humaine défini. On souligne en général les matières suivantes :

- La *performance du conseil d'administration* comprenant la qualité de la sélection, de la formation et de l'évaluation des administrateurs. Son approche de *l'évaluation du management exécutif* et la prise en compte de la gestion du *risque humain* dans l'entreprise en fait partie⁵.
- La mise en œuvre *comportementale* d'une *planification stratégique performante* comprenant la *diffusion efficace* de celle-ci, ainsi que l'implication, la contribution et l'*adaptation* nécessaire de tous les acteurs.
- Les *pratiques managériales* en tant que méthode de mise en œuvre des choix organisationnels, relationnels, éthiques et politiques. L'attention est portée en particulier sur la *cohérence* entre le(s) système(s) de gouvernance choisi(s), l'articulation des contenus managériaux proposés par l'entreprise et les *impacts sociologiques* engendrés sur la performance humaine.
- *Les pratiques sociétales et institutionnelles* en tant que méthode interne et externe participative et d'éducation. L'attention étant portée sur le développement des ressources humaines, ses diversités, les pratiques non discriminatoires. Mais aussi le développement de partenariats locaux ou internationaux offrant des perspectives de formation et de développement personnel tout au long de la vie. Et enfin, le développement d'un dialogue social européen durable.

⁴ Voir à ce sujet « Décider la gouvernance humaine » EPEGON (2008), pp 47-88.

⁵ Voir à ce sujet : Institut Français des Administrateurs « Le Conseil et l'Actif Humain ». IFA,

Les contenus de la gouvernance humaine peuvent être illustrés comme suit :



Figure 2. Les catégories de contenu de la gouvernance humaine

1.2. Les présupposés

Le présupposé de liberté de gouvernance

Chaque entreprise doit pouvoir décider librement d'orienter sa gouvernance humaine, mais elle nécessite au minimum pour être traduite dans les faits d'un consensus entre le gestionnaire (conseil d'administration, conseil de surveillance) et le management exécutif et opérationnel. La démarche éthique du gestionnaire et de chaque administrateur pris individuellement est sensé accompagner ses prises de décisions et d'actions. Cette dynamique de la décision et de l'action est au cœur de la gouvernance humaine de l'entreprise.

Le présupposé de perfectibilité

La gouvernance « disciplinaire » essentiellement supportée par les codes ne prend pas en compte les réalités humaines de la gouvernance dans ses principes et attendus. Ils n'ont pas été conçus pour cela mais bien pour encourager les organes de gestion à se poser un certain nombre de questions essentielles sur le « comment »,

leur manière de fonctionner et de s'organiser. Le postulat implicite des codes de gouvernances d'entreprise est de vouloir agir dans l'intérêt général. La démarche de gouvernance humaine se veut plus explicite en voulant répondre à la question du comment « piloter » tous les acteurs de l'entreprise et avec quels buts finaux. En ce sens, la gouvernance d'entreprise est perfectible dans ses aspects comportementaux et humains.

Le présupposé normatif

Toutes les parties n'ont pas nécessairement la même influence ni la même légitimité face à la création de valeur dans l'entreprise. Néanmoins, dans la perspective d'une gouvernance humaine, l'ont est intéressé par les gestionnaires d'entreprise qui considèrent que chaque partie prenante a une valeur intrinsèque. Que chacune de ces parties mérite d'être considérée en fonction de ses intérêts propres. Défendre ce principe n'est qu'une facette bien connue de cette approche morale. Intégrer les intérêts des parties et en particulier ceux des salariés dans les décisions du management et agir en conséquence en est l'essentiel. Aucun dirigeant ne contestera cette manière d'analyser les choses qui dans la réalité des opérations appelle au principe de l'égalité de tous au sein de l'entreprise quelque soit le rôle et la position. L'application de ce principe dépendra largement du profil du dirigeant de l'entreprise, sera largement exprimé ou mis entre parenthèse.

Présupposé managérial

Le débat moral de l'égalité des parties est essentiel mais par définition statique et doit répondre à la question de savoir comment les dirigeants opèrent, quels sens ils souhaitent donner aux actions de l'entreprise et ses modes de fonctionnement, quelles décisions et orientations ils prennent effectivement traduits en comportements visibles et mesurables ?

Le débat sur la « co-influence » de la démarche normative (éthique) et instrumentale (managériale) induit que le développement de l'entreprise est essentiellement basé sur la coopération sociale et dont la création de valeur, quelle que soit son expression, est une conséquence positive et non un but. La question de la gouvernance humaine se pose résolument en but conscient et structuré et non

en « simple » conséquence d'une démarche des dirigeants. Elle pose la question du « pourquoi » et du pour « qui ».

L'évolution de la théorie des parties prenantes, partant d'une volonté de maximiser le bien-être de toutes les parties, évolue de plus en plus vers le principe général de savoir comment faire du profit tout en ayant géré les problèmes sociaux. *Cela revient à se poser la question sur la signification de la bonne gestion de l'entreprise.* Il n'est pas question de positionner l'entreprise comme ayant pour vocation de « faire le bonheur » des hommes ou encore de chercher absolument leur épanouissement. Le débat reste dans le champ de la reconnaissance, du respect d'autrui et de la mobilisation individuelle et collective. Le débat devient impérativement pragmatique et pose la question de *l'éthique active* pour qui l'essentiel est de savoir *quel genre de dirigeant l'ont souhaité être* à travers les décisions prises, que souhaite-t-on respecter et défendre comment système et projet d'entreprise en toute conscience des impacts provoqués sur les parties prenantes. Cela revient également à s'engager sur une application concrète et visible d'une gouvernance humaine performante.

Et de quelle performance se préoccupe la gouvernance humaine ?

La performance comportementale et décisionnelle des dirigeants à définir avec clarté le projet éthique, opérationnel et d'analyse des risques qu'ils souhaitent mettre en place et qu'ils mettent effectivement en place par leurs comportements adéquats, en influençant favorablement toutes les parties prenantes. En mettant en place des mécanismes de mesure de la cohérence des actions.

La performance des salariés face aux opérations de réalisation des missions de l'entreprise mettant en œuvre les problématiques de confiance dans le management, de projet de vie professionnelle, d'adhésion, de coopération et de responsabilisation collective et individuelle.

Sont activés ici, pour mieux comprendre les mécanismes de gouvernance humaine mis en place, les outils de l'analyse sociologique, institutionnelle et managériale de l'entreprise. Un des axes essentiels est la bonne compréhension des principes de conduite de l'entreprise, des types et des domaines de décisions défendus par le management pour atteindre les objectifs de performance fixés. Les méthodes et les projets défendus par les DRH auprès du

management trouvent ici une large contribution à l'action opérationnelle d'atteinte des objectifs.

La performance du conseil d'administration face à sa propre dynamique de groupe, la qualité des administrateurs, leur niveau d'implication mais aussi et surtout pour ce qui est de la gouvernance humaine, leur conscience et leur capacité de prise en compte des risques non financiers⁶ et en particulier du « risque humain ». Prise en compte qui devrait se traduire par un engagement clair et par la formulation d'une note directive en la matière.⁷

La performance de toute autre partie prenante en ce sens qu'elle influence les acteurs précités dans leurs comportements, décisions et actions vers la gouvernance humaine souhaitée.

La gouvernance humaine n'est-elle que centrée sur la problématique de performance ?

C'est évidemment essentiel et inscrit dans la logique de toute entreprise, mais cela ne suffit pas. En amont de la « mise en place » de la performance, les dirigeants opèrent consciemment ou spontanément à un ensemble de choix éthiques, de règles et de codes de comportement. Ces choix influencent la manière dont les hommes vivent et coopèrent au sein de l'entreprise. Il n'existe aucun domaine de l'entreprise qui ne soit impacté humainement provenant des choix opérés en amont par les dirigeants. C'est à travers ces décisions et leurs impacts que les choix défendus par les conseils d'administration et le management apparaissent les plus clairs. Encore faut-il pouvoir les décoder.

2. L'initiative de la gouvernance humaine

2.1. Initiative individuelle et collective

Chaque entreprise fait ses choix de mise en place d'une gouvernance humaine. Il existe différentes configurations possibles selon que l'initiative de gouvernance humaine soit initiée par le conseil

⁶ Voir à ce sujet : « Communication de la commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité Economique et Social Européen et au Comité des Régions », COM(2012)740/2.

⁷ Au sens de la « Commission Gouvernance Humaine », Bruxelles, 15 février 2007. Voir page xxx du présent ouvrage.

d'administration, par le dirigeant, par le comité exécutif ou les responsables opérationnels. Il importe de voir si elle met en interaction une partie ou l'ensemble des acteurs sur le sujet, qu'elle couvre une partie ou de nombreux contenus liés à la gouvernance humaine. La manière dont s'organise le déroulement de la gouvernance humaine, son intégration aux organes de gouvernance comme le comité de direction, la création d'un conseil de gouvernance sont autant d'éléments qui caractérisent la prise d'initiative et son positionnement dans l'entreprise. Il importe de ce concentrer ici sur la manière dont naît l'initiative de gouvernance humaine, sur ceux ou celles qui posent les premiers jalons d'une telle initiative et qui ont une influence sur la marche interne et externe de l'entreprise. L'initiative peut être informelle, isolée, ou exprimée sous forme d'action voir de projet, comme elle peut-être plus structurée sous forme de plan. La dimension « *individuelle ou collective* » nous aide à approcher les cas d'entreprises et les configurations de gouvernance humaine défendues.

La dimension « *initiative individuelle* traduit le fait qu'un acteur (le PDG, le Président du conseil d'administration, le DRH etc....) initie seul une action, un projet sans nécessairement le situer dans une démarche de gouvernance humaine. Ce genre d'initiative part généralement d'une *conviction personnelle forte de la nécessité* perçue d'un *besoin de progrès dans la marche humaine de l'entreprise*. Il n'est pas rare que seul le directeur général soit convaincu et qu'il ait quelques difficultés à faire passer le message dans une perspective de gouvernance. Ainsi, par exemple, le Directeur Général qui s'adresse spontanément à son équipe de direction en demandant de réfléchir et de trouver de nouvelles manières de faire sur un thème touchant aux pratiques managériales et certaines de leurs conséquences sur le pilotage des collaborateurs de l'entreprise :

« *Nous sommes allés beaucoup trop loin dans l'autonomie de décision que nous donnons à nos collaborateurs. Je constate par exemple que notre taux de rotation du personnel est de plus en plus élevé, que les bonus annuels le sont également, que de plus en plus de personnes me parlent de la nécessaire confiance dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Je veux résoudre cela. Qu'en pensez-vous ?* ».

Ou encore le témoignage d'un patron touchant à la problématique de la conception et de la planification stratégique ainsi que de son propre style de management et celui de son comité exécutif :

« Mon comité exécutif est vraiment bon pour les questions opérationnelles, mais je me sens chaque fois en difficulté quand il s'agit de les lancer sur des matières plus liées au scénario planning, (...) la stratégie, c'est donc moi ! Je décide donc souvent seul en consultant à peine ! »

On peut le comprendre à travers les deux exemples cités ci-dessus, la dimension « *initiative individuelle* » est une pratique *peu structurée* en amont, *flexible, peu formalisée* dans son approche et son partage avec les acteurs. Elle est relativement courante dans les entreprises publiques ou privées qui n'ont pas de démarche structurée du pilotage de la gouvernance humaine au sein des organes de gestion. Ceci ne signifiant pas qu'elles n'abordent pas le sujet, mais celui-ci est souvent cantonné dans la « sphère managériale » dirigeante à l'initiative du dirigeant de l'entreprise et fortement dépendante de son engagement à faire bouger les choses. C'est en cela que l'on peut considérer que même si les études plus scientifiques apparaissent comme assez mitigées sur l'influence directe qu'un dirigeant peut avoir sur la culture organisationnelle de l'entreprise, il est indéniable que sans l'engagement de celui-ci à poser la question de la gouvernance humaine peu de choses bougeraient.

La dimension « *initiative collective* » traduit la volonté d'une démarche plus structurée et *intégrée à la gestion globale de l'entreprise*. Les mécanismes mis en place sont de plusieurs ordres :

- Le consensus sur la nécessité de se pencher sur *la manière de piloter* la gouvernance humaine et sur sa *signification* pour l'entreprise (voir « la note directive »).
- L'échange sur la gouvernance humaine entre tous les acteurs ayant un *niveau de décision* dans l'entreprise quel que soit le niveau
- La formulation standardisée des *principes de gouvernance* humaine. Quels points d'attention et quels contenus pour l'entreprise ?
- L'identification des *grands défis* de gouvernance humaine et des possibles *projets* qui y seraient associés.
- La formulation de « *mandats* » de gouvernance humaine confiés aux personnes qui coordonneront la mise en œuvre des projets identifiés.

2.2. La diversité des objectifs de gouvernance humaine

Le sujet des objectifs de la gouvernance humaine est très diversifié et conditionné par les engagements pris par les entreprises. Il y d'abord les objectifs de type « finalités », les « Principes de gouvernance » ceux qui traduisent l'esprit et l'essence du « quoi » et du « pourquoi » se concentrent sur tel et tel contenu de la gouvernance humaine. On peut citer l'exemple de l'entreprise publique de chemin de fer qui confrontée dans un laps de temps relativement court à la libéralisation du marché ferroviaire en Europe souhaite :

« Faire évoluer notre culture d'entreprise vers plus d'entrepreneuriat, de prise d'initiative et de plus de mentorat par les cadres dirigeants les plus anciens »

Autre exemple, les entreprises considèrent que la gouvernance humaine appartient exclusivement au domaine de la responsabilité sociétale. D'autres auront une démarche plus large en intégrant dans leurs approches les questions de la performance humaine et sociale à tous les étages du projet de l'entreprise y compris la performance collective du conseil d'administration. Le témoignage suivant d'un président de comité de direction donne un autre ton à « sa » gouvernance humaine en termes d'objectifs éthiques et sociaux :

« La gouvernance humaine permet de mettre en œuvre un contre-pouvoir à l'encontre de tous les sectarismes banalisés au sein des entreprises qui freinent le bien-être et la bonne performance, elle permet de redonner du sens au travail et de revivre une éthique comportementale saine ».

Les objectifs de type « finalités » de la gouvernance humaine sont en général les plus difficiles à formuler par le management. Il y a nécessité d'ouvrir un débat « consultatif » relativement large pour arriver à finaliser cet exercice de manière satisfaisante.

Il y a ensuite les objectifs de type « rayons d'action ». La gouvernance humaine en tant que système de pilotage de l'entreprise couvre en général plusieurs objectifs, plusieurs contenus (sociaux, managériaux, organisationnels, sociétaux ...) dans différents domaines de fonctionnement de l'entreprise (la mobilisation et l'implémentation du plan d'entreprise, une nouvelle fusion ou acquisition, le développement ou la réduction du portefeuille

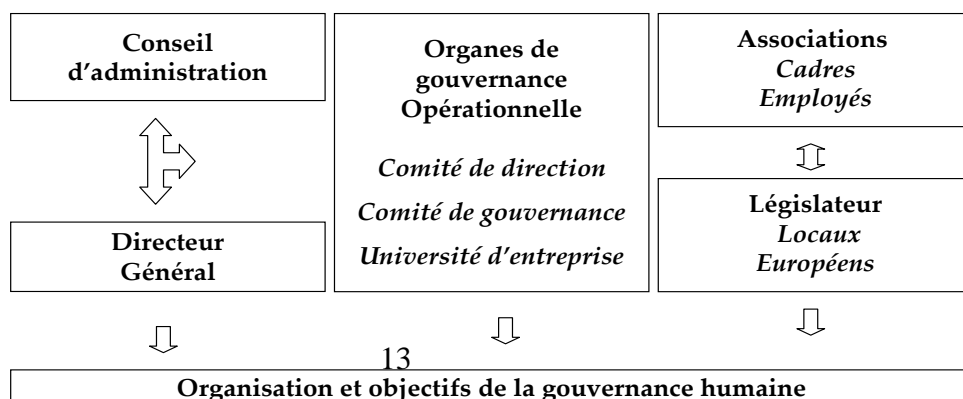
d'activité, l'apparition de nouveaux métiers, nouvelles législations...) et pour différentes populations internes et externes à l'entreprise.

2.3. La mise en œuvre de la gouvernance humaine

Comprendre le système de gouvernance mis en place passe par l'identification des acteurs et des variables impliqués, de leur mode de fonctionnement et d'influence sur le traitement de la question de la gouvernance humaine. Le système de gouvernance humaine indique la manière dont l'entreprise a choisi de s'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble de ses objectifs, de les coordonner, de les animer et de les évaluer du point de vue de l'influence que cela a effectivement sur les décisions et les comportements des différents acteurs.

Le conseil d'administration a la capacité d'influer sur la formulation des grands objectifs de la gouvernance humaine si celui-ci considère qu'ils ont un impact sur la performance stratégique de l'entreprise. Cela dépendra fortement de la personnalité du président du conseil et de sa volonté à aborder le sujet. Les professionnels de la gouvernance s'accordent de plus en plus à dire que les administrateurs indépendants devraient davantage s'intéresser aux opérations de l'entreprise, avoir une connaissance de terrain plus approfondie afin de mieux piloter les décisions du conseil. De nombreux conseils s'appuient essentiellement sur leurs commissions (audit interne, rémunération, etc...) pour piloter leurs réunions et sont déconnectés des réalités du terrain. L'influence du conseil peut s'exprimer sur les orientations générales que pourrait prendre la gouvernance humaine de l'entreprise et peut également s'exercer sur le directeur général.

Le directeur général a un double rôle face à la gouvernance humaine. Il peut en être l'initiateur au sein de l'entreprise avec son équipe de direction. Il dispose d'une influence sur l'ensemble de la marche de l'entreprise. Il siège la plupart du temps au conseil d'administration. Il peut alors sensibiliser ce dernier sur les thématiques qui lui paraissent importantes avec l'appui de son comité de direction.



Les *organes de gouvernance opérationnelle*, tels que le comité de direction, le comité de gouvernance (quand il existe), l'association des cadres, l'Université d'entreprise, ont une ramification relativement profonde dans l'entreprise et influencent la gouvernance humaine dans sa conception et son déroulement.

Les *associations de cadres et d'employés*, interlocuteurs sociaux et syndicats.

Acteurs indirects, *les législateurs* imposants de nouvelles législations sociales nationale ou européennes et pouvant influencer certains choix de gouvernance.

3. Les configurations de la gouvernance humaine

3.1. La configuration *Mentor*

Le « mentor » indique ici que l'initiative d'aborder la question de la gouvernance humaine part du dirigeant de l'entreprise. Ce dernier a plutôt une attitude de leader éthique et de concepteur, il tente de convaincre son « premier cercle » de collaborateurs de raccrocher les différentes initiatives opérationnelles présent en matière humaine à sa vision de gouvernance d'entreprise et humaine. Le « mentor » a une vision très précise de la gouvernance qu'il souhaite mettre en place, a une éthique de gestion très exigeante et s'averre souvent très efficace dans la mise en œuvre de sa vision. Il accorde beaucoup d'importance à la manière dont se comporte son équipe en matière de gestion des hommes à tous les niveaux de l'entreprise et est très attentif à l'application ou non des principes de gouvernance vers le reste de l'entreprise. Il investit un certain temps à travailler sur lui-même et à sa vision de la gouvernance. Il consacre une certaine énergie à comprendre comment fonctionnent ces cadres et le reste de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs que celle-ci s'est fixée. Il se considère comme garant du « fil rouge » implicite ou explicite de la cohérence des actions de gouvernance humaine avec le plan stratégique de l'entreprise.

Les objectifs poursuivis sont en majeure partie en rapport avec les messages clés du dirigeant reprenant généralement l'expression d'un thème « cheval de bataille » fort, et une attention particulière sur la culture comportementale et managériale de son équipe directe. Le dirigeant suit en général un projet de gouvernance qui lui semble

personnellement important, ses convictions sont généralement fortes sur le sujet. Il laisse généralement une large initiative à ses directeurs dans la mise en œuvre des principes de gouvernance tout en étant vigilant et exigeant sur la cohérence des actions.

L'influence du dirigeant est fortement centralisée et formalisée sur l'esprit et les orientations que doit prendre la gouvernance mais décentralisée et basée sur la confiance pour la mise en œuvre opérationnelle. La délégation est généralement forte. Le schéma ci-dessous illustre la configuration MENTOR

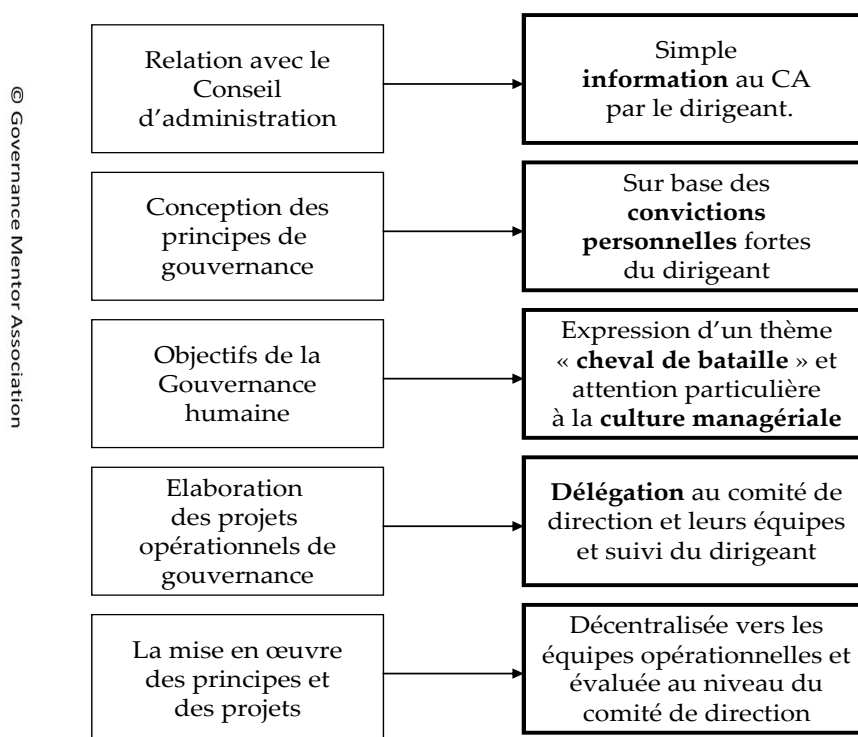


Figure 3. La configuration du MENTOR

La capacité d'initiative opérationnelle est encouragée ainsi que le développement des contenus de la gouvernance humaine en cohérence avec la vision d'ensemble. Ceci mène à une configuration fortement régulée au niveau de l'équipe dirigeante mais plus faiblement structurée et décentralisée en aval de cette équipe.

Le dirigeant porte une attention particulière à informer son conseil d'administration sur les principes de la gouvernance humaine et rappelle les liens qui existent avec le plan stratégique de l'entreprise. Dans la configuration « mentor » le dirigeant se limite généralement à informer son conseil sans solliciter celui-ci à plus d'implication. Il considère en général que c'est au management à prendre la responsabilité de cette partie de la gouvernance d'entreprise.

3.2. La configuration PARTENA

Cette configuration est appelée PARTENA en référence au groupe qui a été le premier à appliquer la charte de gouvernance humaine produite par la commission de Bruxelles (2007) à l'attention des conseils d'administration.

La particularité de cette configuration est l'initiative du conseil d'administration à se pencher sur son positionnement et son rôle dans la gouvernance humaine de l'entreprise. Le mécanisme principal est l'organisation d'une ou plusieurs sessions exceptionnelles du conseil sur la thématique de la *note directive*⁸ de gouvernance humaine qui donne une réelle impulsion aux administrateurs et un mandat formel de gouvernance humaine au dirigeant exécutif et son équipe. L'équipe répercute à son tour l'information et les actions vers le reste de l'entreprise.

Le président du conseil prépare généralement ce genre de session avec le dirigeant exécutif afin de garantir une bonne dynamique de groupe car il s'agit d'un réel exercice de créativité et de conception. Quand les sessions sont efficaces on arrive à une réelle déclaration de principes riches et impliquant le conseil et l'entreprise toute entière. La conviction du président du conseil est ici centrale, c'est lui qui anime les administrateurs et tente de les responsabiliser à cette dimension de gouvernance humaine tant il vrai qu'ils ne sont que rarement confrontés à celle-ci dans l'exercice de leur mandat. Le dirigeant exécutif l'accompagne dans l'animation du conseil sur ce thème ce qui lui donne une certaine influence sur la compréhension par les administrateurs des enjeux tactiques et humains de

⁸ Commission Gouvernance Humaine, « La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise », Bruxelles, 15 février 2007.

l'entreprise. La configuration PARTENA privilégie l'instauration d'un système intégré de gouvernance humaine.

Les objectifs poursuivis sont multiples. Il y a une réelle volonté de contribuer à la formation continuée des administrateurs en les sensibilisant à la face humaine de leur mandat et d'une manière générale à tout ce qui n'est pas financier dans le fonctionnement de l'entreprise. Les présidents de conseils portant ce genre d'action sont généralement convaincus qu'une bonne connaissance et sensibilité opérationnelle de la part de l'administrateur augmente l'adhésion et les rend plus efficace dans la manière de décider et de contribuer à la performance de l'entreprise. Un des effets positifs est également le renforcement de la cohésion du conseil. Il y a ensuite la dynamique avec le dirigeant exécutif légitimement consulté et mandaté pour la communication et la mise en œuvre concrète et intégrée aux défis de l'entreprise des principes de gouvernance humaine à travers les actions, les comportements et les projets appropriés. La mise en pratique de la note est décentralisée. Cette décentralisation est conditionnée, ce qui donne (ou limite) le cadre d'expression de la gouvernance.

L'influence du conseil sur les principes est forte et centralisée pour ce qui concerne le « fil rouge » de la gouvernance humaine. En revanche, la mise en œuvre de celle-ci est entièrement décentralisée et déléguée à la responsabilité du dirigeant exécutif qui commence généralement par informer le conseil d'entreprise et les associations de cadres.

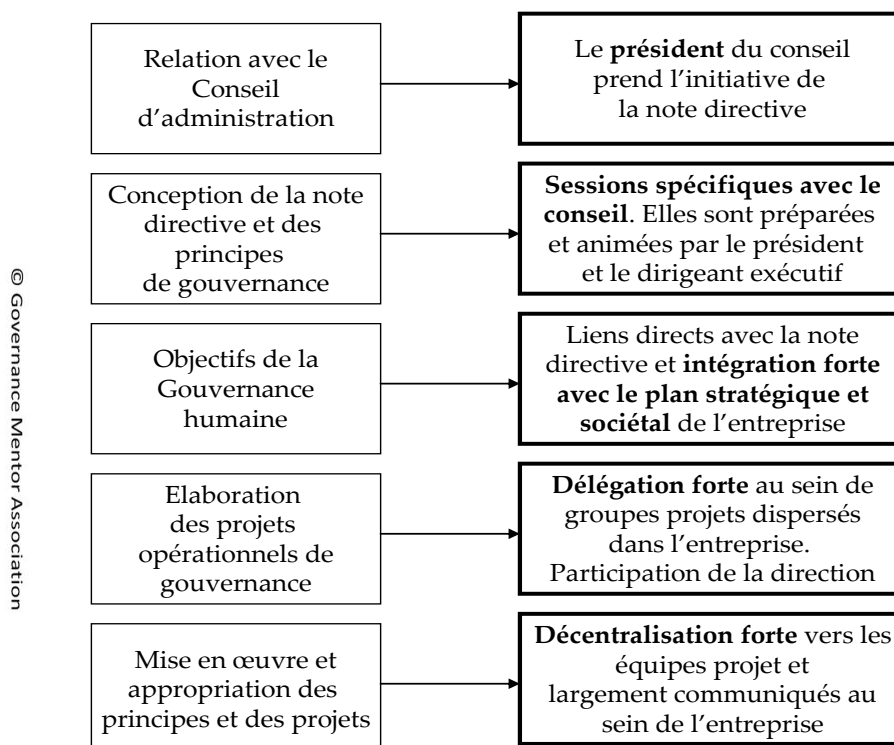


Figure 4. La configuration PARTENA

3.3. La configuration AD HOC OPERATIONNELLE

La particularité de cette configuration opérationnelle est que la fonction RH n'intervient généralement pas directement dans la manière dont l'entreprise définit ses règles de gouvernance, ses modes d'interactions avec ses partenaires internes et externes, son plan stratégique à moyen et long terme. Le mécanisme le plus courant est de type « ad hoc opérationnel » où la direction des ressources humaines se voit sollicitée généralement avec d'autres membres de la direction dans la mise en place d'actions de gestion, de correction ou de changement suite à des décisions prises par la direction générale et/ou le conseil d'administration. Cette configuration est appelée *ad hoc opérationnelle* car l'organisation fait appel aux services des RH sur le court terme et sans nécessairement avoir préalablement impliqué celles-ci dans les processus de décisions qui ont mené à la demande.

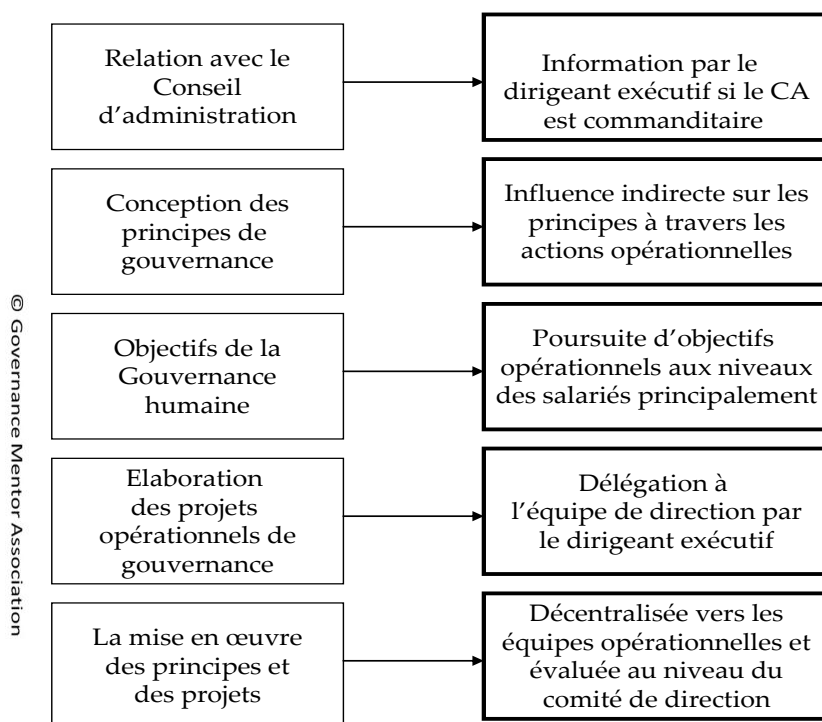


Figure 4. La configuration AD HOC OPERATIONNELLE

Cette configuration fait référence aux projets opérationnels mis en place par la fonction RH ayant la responsabilité de la gestion des projets permettant le recrutement, le développement et la rétention

des personnes actives au sein de l'entreprise, mais aussi aux mandats circonstanciels qu'elle obtient dans la vie de l'entreprise, comme par exemple l'intégration culturelle d'entités fusionnées, ou l'accompagnement d'un plan de réorganisation ou de transformation de l'entreprise. Le comité de direction est ici l'organe opérationnel principal dans cette configuration. Son action sur la gouvernance humaine de l'entreprise au sens large (voir § 1.1.) est ici limitée, il n'existe en général pas dans ce contexte une approche de type MENTOR ou PARTENA. C'est le dirigeant exécutif qui sera le relais avec le conseil d'administration si ce dernier est à l'origine d'une décision impliquant la gouvernance humaine.

Les objectifs poursuivis sont liés aux défis opérationnels et de performance des salariés au sens large. Le lien avec la gouvernance humaine s'exprime par le support apporté à la réussite d'un ou plusieurs projets où les salariés sont concernés.

Les modes d'influences s'expriment essentiellement dans la relation que la fonction RH peut avoir avec le dirigeant exécutif et/ou le comité de direction de l'entreprise.



EPEGON Foundation
European People Governance Network
43 Rue des Chartreux
1000 Bruxelles

www.epegon.eu