

L'humain va faire son entrée dans les codes

La gestion de l'humain avait été quelque peu oubliée dans les codes de gouvernance d'entreprise. Une omission que la commission « Gouvernance Humaine » initiée par Serge Hubert s'est attelée à corriger par la publication d'une Charte dont l'ambition est de venir compléter ces codes. La promotion des principes énoncés va maintenant être soutenue par la fondation EPEGON. Objectif: intégrer la gouvernance humaine dans les stratégies des entreprises. Explication.

TEXTE : CHRISTOPHE LO GIUDICE

Avec la faillite d'Enron et les multiples scandales révélés depuis – dont le cas Lernout & Hauspie récemment revenu sur le devant de la scène –, le thème de la gouvernance d'entreprise (« corporate governance ») a connu une actualité répétée. De nombreux « codes » ont ainsi fleuri dans plusieurs pays, dont la Belgique avec le Code Lippens destiné aux sociétés cotées, et le Code Buysse s'adressant aux autres. Les premières sont désormais tenues de publier une Charte de gouvernance d'entreprise et d'intégrer dans leur rapport annuel un chapitre traitant de leurs pratiques. Les sociétés non cotées restent libres de suivre ou non les recommandations du Code Buysse.

Les principales entreprises belges ont déjà consenti d'importants efforts en la matière, à en croire une étude tout juste publiée par le Belgian Governance Institute (BGI) et la FEB. Aux yeux de bien des observateurs, ces codes pèchent toutefois par une faiblesse: ils sont extrêmement pauvres dans les as-

pects liés à la gestion de l'humain. C'est pourquoi Serge Hubert, patron du cabinet Progress Associates après avoir dirigé deux ans les ressources humaines du CHR de la Citadelle à Liège, et ex-KPMG, avait initié une Commission « Gouvernance Humaine » qui vient de terminer ses travaux.

ENRICHIR LA DÉCISION

L'équipe réunie ne manque pas d'allure: des DRH de premier plan (actifs dans des sociétés comme Axa, Arcelor-Mittal, GSK Biologicals, Fortis, Suez, etc.), des managers de haut vol, des avocats, des académiques ainsi que Pierre Klees, président de l'Association belge des administrateurs. Lippens et Buysse ont eux-mêmes contribué aux travaux qui viennent donc d'accoucher d'une charte de la gouvernance humaine. « L'idée de créer cette Commission est née d'un certain nombre de constats, dont le fait qu'en Europe, dans six entreprises sur dix, les RH ne sont pas représentées au comité de di-

rection, indique Serge Hubert. Combien de décisions sont prises à propos des hommes dans l'entreprise sans que les RH ne soient consultées? Trop. Notre conviction, c'est que la gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise. »

Les débats ont été marqués par la préoccupation d'enrichir le processus de décision au sein des entreprises par une approche de gouvernance humaine structurée, planifiée et intégrée aux processus de décision, poursuit-il. La Commission définit la gouvernance humaine comme étant « 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 ».

Une philosophie qui s'inscrit plus dans la perspective d'une gestion d'une communauté au travail que d'une gestion de ressources humaines, différenciation que l'on sait cher à Serge Hubert pour avoir déjà

« Contrebalancer la vue à court terme par une vision sur le long terme »



Pour Michel Deboeck, Chief Human Resources Officer chez Fortis, le travail mené par la Commission « Gouvernance Humaine » doit contribuer à renforcer le lien entre les RH et l'éthique d'entreprise. « Dans la mise en pratique, il faut veiller à ne pas rajouter de la bureaucratie, des règles pesantes, dit-il. Mais, à considérer toutes les nouvelles réglementations – Compliance, Risk Management, IFRS, développement durable, codes de bonne conduite, etc. –, toutes ont à voir avec les RH mais, trop souvent, les RH restent au balcon et ne jouent pas un rôle défini, alors qu'elles le devraient. »

Pourquoi placer ce débat au niveau du Conseil d'administration? « Il est important de contrebalancer la vue à court terme du management par une vue à plus long terme. Je vous donne un exemple: promouvoir la diversité, c'est une politique qui, à terme, peu rapporter beaucoup à l'entreprise. Mais, à court terme, le management peut le voir en tant que contrainte », conclut Michel Deboeck qui pointe aussi l'intérêt d'une certification sur base d'un audit, interne ou même externe: « Montrer que l'entreprise respecte les principes de gouvernance humaine peut contribuer à la renforcer. »

Les recommandations formulées par la Commission « Gouvernance humaine »

1. C'est au Conseil d'Administration qu'appartient l'initiative en matière de gouvernance humaine.
2. Le Conseil d'Administration met les compétences à disposition et fixe les rôles. La Direction des Ressources Humaines contribue de manière permanente à la problématique de la gouvernance humaine mais c'est l'organe précité qui fixe le positionnement et le rôle à jouer par la DRH.
3. Les membres du Conseil d'Administration résolus à s'impliquer plus spécifiquement dans la gouvernance humaine sont tenus de développer leurs connaissances en cette matière.
4. Le Conseil d'Administration publie une note directive sur le cadre spécifique qu'il entend donner à l'application de la gouvernance humaine, les finalités et les valeurs fondamentales qu'il souhaite voir défendre.
5. Le Conseil d'Administration attribue un mandat en matière de politique de Gouvernance des Hommes, mandat attribué à un administrateur et/ou membre du Comité de direction de l'entreprise.
6. Le mandataire désigné définit et valide le Plan cadre de gouvernance humaine spécifique à l'entreprise.
7. Le Conseil d'Administration étudie l'opportunité de constituer un Comité d'audit de la gouvernance humaine dont la mission essentielle consisterait à contrôler l'application des règles et la progression vers les objectifs, mais aussi à éclairer le Conseil dans le cadre de ses prises de décision.
8. La gouvernance humaine se situe en amont des ressources humaines.
9. Un rapport annuel en cette matière est appelé à figurer dans le rapport annuel de l'entreprise.