

La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise

Charte à l'intention des dirigeants d'entreprise
et de leurs Conseils d'Administration

CHARTE

COMMISSION GOUVERNANCE HUMAINE

15 février 2007

Avant-propos

Introduction

1. La gouvernance humaine

2. Recommandations à l'intention du Conseil d'Administration

R1. Le Conseil d'Administration prend l'initiative

R2. Le Conseil d'Administration met les compétences à disposition
et fixe les rôles.

R3. Information et Formation

R4. Le Conseil d'Administration publie une note directive

R5. Le Conseil d'Administration attribue un Mandat

R6. L'organe dirigeant définit et valide le Plan cadre
de gouvernance humaine

R7. Comité d'audit de la gouvernance humaine

R8. La gouvernance humaine est en amont

R9. Rapport annuel

Annexe 1: Formation du Conseil d'Administration

Annexe 2: Profil du mandataire

Annexe 3: La Commission People governance

Avant-propos

Considérer les questions relatives à la gouvernance des hommes au sein des entreprises est un vaste sujet aux multiples facettes. En considérant l'entreprise en tant que «communauté au travail», la Commission a souhaité souligner l'importance de l'atteinte des objectifs de l'entreprise, notamment économiques, avec comme vecteur, des hommes et des femmes inscrits dans une dynamique partagée et durable, avec des droits et des devoirs.

Les hommes et les femmes ne sont plus considérés ici comme «capital» ou «ressources», mais bien comme membres actifs et responsables au sein d'un système complexe dont les finalités sont notamment économiques.

En ce sens, le travail de la Commission ne fut pas une réflexion sur les «ressources humaines», cela en faisait partie, mais bien sur l'enrichissement de la gouvernance d'entreprise influencée par de nombreuses composantes de nature humaine.

Renforcer les perspectives économiques et humaines, renforcer la cohésion socio-professionnelle, permettre à l'entreprise d'être encore plus consciente des réalités et du fonctionnement des hommes et de ses organes, c'est pouvoir mieux décider, mieux gouverner.

La Commission est sensible au fait que de nombreuses décisions sont prises en permanence à propos des hommes et des femmes au sein des entreprises. De nombreux organes décisionnels ne comportent pas de personne de référence en rapport avec la question de la gouvernance Humaine. Enrichir ce processus de décision par une approche de gouvernance Humaine structurée, planifiée et intégrée aux processus de décision de l'entreprise fut le fil conducteur de nos travaux.

La Commission est convaincue qu'une nouvelle génération de Code de gouvernance d'entreprise verra le jour en tenant encore plus compte de la dimension de «Gouvernance Humaine». La Charte produite par la Commission est un premier pas en ce sens. La deuxième étape serait d'intégrer celle-ci dans les Codes existants.

Je suis reconnaissant à l'égard des membres qui ont mis une énergie motivée et motivante à la préparation de cette Charte.

Je remercie les partenaires qui ont, non seulement, offert un cadre de travail exceptionnel à la Commission, mais ont également investi un temps certain dans la préparation de nos séances plénières.

Cette démarche est unique en Europe, et la Belgique peut jouer un rôle moteur dans l'évolution des codes en ce sens.

Personnellement, j'espère que le débat sur la gouvernance Humaine en tant que vecteur supplémentaire à la gouvernance d'entreprise est ouvert. Que chaque dirigeant puisse lancer à son tour cette question essentielle à notre vie en communauté économique avec comme conséquence et non comme but : la performance souhaitée.

Serge Hubert
15 février 2007

Introduction

La Commission «Gouvernance Humaine» se donne pour but la formulation d'un ensemble de recommandations, de lignes de conduite en matière de gouvernance humaine à l'intention des dirigeants d'entreprises, leurs conseils d'administration et conseils de direction. Le but est résolument pragmatique, la vision globale consiste à dire qu'une nouvelle génération de codes devrait tenir plus compte de la dimension de la gouvernance humaine.

Le but n'est pas de créer un code de plus, mais bien de fournir un ensemble de recommandations à intégrer dans les codes existants.

La question de l'intégration de la composante des questions d'ordre humain n'est pas une priorité exprimée dans les codes de la gouvernance d'entreprise. Ces codes n'ont pas été élaborés dans cette perspective, on y trouve toutefois deux matières plus proches des questions humaines à savoir les sujets des comités de rémunération et de nomination.

Le «Code Buysse» souligne l'importance d'une bonne relation avec le personnel dans son chapitre «Recommandations de base pour une bonne gestion d'entreprise» : «Une entreprise se construit non seulement avec un capital financier, mais aussi avec un capital humain. C'est pourquoi une bonne relation avec les collaborateurs est tout aussi importante pour la continuité de la croissance de l'entreprise que la relation avec le banquier, les fournisseurs ou les clients. Ici aussi, la relation doit reposer sur une confiance réciproque. Des collaborateurs satisfaits sont en effet synonymes de meilleurs résultats»¹.

Les recommandations sur ce point concernent l'attention accrue à apporter à la satisfaction des travailleurs ainsi que l'encouragement de ceux-ci à participer à la politique de l'entreprise.

La Commission «Gouvernance Humaine» s'inscrit dans la logique d'un renforcement de gouvernance d'entreprise par l'introduction d'une politique de gouvernance des hommes défendue et portée par les organes décisionnaires et l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise peut se définir comme la mise en place de règles, de mécanismes et de comportements qui permettent d'orienter, de contrôler et d'évaluer le fonctionnement des sociétés.

Une gouvernance humaine structurée apporte, non seulement, un éclairage supplémentaire dans la gouvernance de l'entreprise, mais elle en fait intégralement partie.

L'application de la gouvernance d'entreprise a comme objectif le développement de l'esprit d'entreprise, le renforcement de la qualité des processus décisionnels et de contrôle des structures dirigeantes, ainsi que l'évaluation des performances. Elle contribue à la fixation des objectifs généraux et aide ainsi à déterminer les ressources financières et humaines nécessaires à l'atteinte de ceux-ci.

La gouvernance d'entreprise est un processus qui doit s'inscrire dans la durée, non seulement au bénéfice des actionnaires, mais également au bénéfice de toutes les composantes de l'entreprise.

La manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée est un axe important de la gouvernance d'entreprise. L'intégration de la question des hommes et de leurs comportements peut être posée à tous les niveaux du processus de gestion de l'entreprise.

L'efficacité de l'entreprise ainsi que la responsabilisation de tous les acteurs et, en particulier, celle du Conseil d'Administration, du management exécutif, ainsi que du personnel pris dans son ensemble concernent la gouvernance d'entreprise. Celle-ci peut être renforcée par la mise en place d'une gouvernance humaine structurée et planifiée.