

Décider la Gouvernance Humaine

Un engagement du Conseil d'Administration et du Management

Serge Hubert

ISBN 2-9600554-1-1

EAN 9782960055412

*Editions Progressance SARL
8 Rue Jean Goujon 7008 Paris*

*“It doesn’t make any sense to talk about business or ethics
without talking about human beings “*

R. Edward Freeman 2008

Table

Avant propos	
Introduction	
1. La gestion des parties prenantes	11
1.1. Parties prenantes et enjeux	12
1.2. La place des employés en tant que partie prenante	18
1.3. Un levier pour la gouvernance humaine	21
1.4. Faire évoluer les discours et les comportements	24
2. La gouvernance humaine	27
2.1. Définition de la gouvernance humaine	28
2.2. Elargir la définition	32
3. Les dimensions de la gouvernance humaine	34
3.1. Les pratiques de gouvernance	35
3.2. Les choix stratégiques	45
3.3. Les relations avec les acteurs institutionnels	49
3.4. La responsabilité sociétale d'entreprise	59
3.5. Les pratiques managériales	63
3.6. Les choix technologiques	65
3.7. Les choix organisationnels	66
4. Le leadership éthique	67
4.1. Le défi	68
4.2. La complexité de l'environnement	69
4.3. Les principes du leadership éthique	71
4.4. Processus de décision et comportements	73
5. Décider la gouvernance humaine	74
5.1. Le Conseil d'Administration prend l'initiative	75
5.2. La Commission de Bruxelles	76
5.3. Une gouvernance contraignante ?	77
5.4. L'esprit de la charte de gouvernance humaine	78
5.5. La charte de gouvernance humaine	87
5.6. Le questionnement de la gouvernance humaine	107
6. La première note directive	112
La note directive PARTENA : interview	113
Positionnement de la note directive	118
6. Enrichir les codes de gouvernance	121
7. Conclusions	124

Avant - propos

Ce texte s'adresse à tout Président du Conseil d'administration, administrateur de société et membre du Management, qui souhaite se forger une opinion personnelle sur la relation qu'il peut y avoir entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance humaine.

Le texte est à considérer comme un raisonnement sur la gouvernance humaine, ses dimensions et ses implications. C'est aussi un débat de conviction, car le Conseil d'Administration et le Management sont amenés à influencer régulièrement la question humaine par les décisions qu'ils prennent. C'est enfin, un partage de bonnes pratiques en évolution quotidienne, car la gouvernance humaine commence à être intégrée par certains Conseils d'Administration, et nombreux sont les administrateurs à témoigner de leur intérêt pour la question.

Les exposés réguliers sur la gouvernance humaine auprès des Conseils d'Administration font mieux comprendre les challenges en présence. Ceux-ci sont de deux ordres. L'un pédagogique, car il faut arriver à clarifier un concept multidimensionnel et le transmettre aux administrateurs, l'autre politique, car les Conseils d'Administration peuvent considérer que leur « cahier des charges » est déjà suffisamment chargé comme cela. Il faut donc faire découvrir que la gouvernance humaine fait partie de la gouvernance d'entreprise, et qu'elle est « une branche du même arbre ».

En plus des challenges cités plus haut, en figure un autre tout aussi indispensable, à savoir, qu'il faut suivre l'évolution des codes de gouvernance d'entreprise. Ces codes évoluent régulièrement et sont amenés à s'adapter en relation avec le monde économique et social.

Le présent texte souhaite donc contribuer à une réflexion sur ce qu'il serait important de faire figurer en terme de gouvernance humaine dans les codes de gouvernance d'entreprise.

Le débat de la gouvernance humaine est lancé depuis près de deux ans et notamment par la « *Commission gouvernance humaine* » et la « *Charte de gouvernance humaine* ». Le débat entamé se prolonge dans tout forum concerné par la gouvernance humaine, que ce soit dans le cadre de l'entreprise ou dans le milieu académique.

Le lecteur trouvera, en particulier dans l'intégration des arguments développés dans les différents chapitres, un ensemble d'idées à partager avec ses collègues du Conseil d'Administration. En tout cas, c'est à souhaiter.

Bonne lecture

Introduction

L'administrateur soucieux de rappeler un des principes fondamentaux de l'exercice de son mandat, aurait probablement souhaité sous-titrer le livre : « *Une liberté d'engagement du Conseil d'Administration et de son Management* », et on peut lui donner raison !

Chaque administrateur de société doit pouvoir agir en toute indépendance d'action et de pensée, contribuer aux prises de décisions du Conseil d'Administration sans être pressé ou contraint par des acteurs internes ou externes à l'entreprise.

Métier complexe que celui d'administrateur de société, car à côté de cette indépendance résident bien d'autres exigences.

Que la société soit cotée ou non, les principes fondamentaux varient peu. Outre le fait d'être parfaitement informé sur les activités de l'entreprise ainsi que sur son plan stratégique et les conséquences diverses, l'administrateur veille aux intérêts des actionnaires, à la conformité légale des décisions prises, sans oublier que tout ce qui est fait par le Conseil d'Administration l'est dans l'intérêt général et le respect d'une éthique des affaires. Aussi, il veille personnellement à s'investir et à être performant et se forme régulièrement selon les besoins spécifiques et l'évolution de l'entreprise.

C'est un métier qui demande un investissement non négligeable en temps et en énergie¹, et l'application constante de règles de bonne gouvernance et de bonne conduite. Le métier d'administrateur est complexe, car l'entreprise gérée par le Conseil d'Administration et le Management est un système complexe et, en particulier, un système humain complexe, que de nombreuses décisions prises par le Conseil d'Administration influencent.

¹ C'est une des raisons pour laquelle la majorité des codes de gouvernance d'entreprise souhaitent que l'administrateur n'accepte pas plus de cinq mandats.

La démarche éthique du Conseil d'Administration et de chaque administrateur pris individuellement accompagne constamment ses actions et prises de décisions. L'éthique désigne ici une philosophie générale de fonctionnement adoptée par tous et traduite en règles concrètes, et en comportements observables.

L'administrateur se trouve dans une dynamique où, après avoir posé les questions essentielles, après avoir contribué aux décisions et à l'application de celles-ci, il doit, avec le Conseil d'Administration, réaliser *la synthèse*, c'est-à-dire réaliser cet exercice de l'épreuve de la *cohérence* entre ce qui a été dit et ce qui a effectivement été fait.

L'administrateur a une réflexion transversale de l'entreprise !

Précieux outils d'information, de méthodologie et de questionnement, ce ne sont pas les codes, les chartes ni les autres textes inspirationnels qui mèneront *nécessairement* aux comportements souhaités.

Le défi est comportemental !

L'administrateur est indépendant dans son action et ses décisions, il est son propre gardien et de l'éthique qu'il souhaite voir respectée et des comportements qu'ils souhaitent exprimer dans le cadre de son mandat et de sa mission d'administrateur.

La gouvernance humaine est un de ces aspects éthiques qui peut préoccuper l'administrateur. Il peut, en conscience, décider librement de s'investir à mieux l'identifier, mieux la comprendre et la voir appliquée au bénéfice du plus grand nombre dans l'entreprise, y compris au bénéfice du Conseil d'Administration.

L'administrateur est un leader éthique pragmatique. Il veut voir se réaliser les choses qu'il a décidées !

Les décisions relatives à la gouvernance d'entreprise en Europe vont dépendre des codes de gouvernance d'entreprise en vigueur, de la diversité des instruments légaux nationaux, tels que notamment les codes de sociétés ou de commerce applicables. En revanche, et bien que la dimension sociale de la gouvernance humaine soit influencée par l'appareil légal, chaque entreprise peut décider librement de s'investir dans la gouvernance humaine selon un consensus entre le Conseil d'Administration et le Management. Cela ne constitue pas

une modification du rôle de l'Administrateur mais complète sa mission de leader éthique.

Dans beaucoup d'entreprises, on nomme un déontologue. Le Conseil d'Administration et le Management sont les déontologues de la gouvernance humaine pratiquée dans l'entreprise !

La première démarche reprise dans le présent texte est l'analyse et comporte quatre chapitres. Celle-ci doit permettre tout d'abord, de souligner la nécessité préalable de resituer le discours des parties prenantes en rapport avec la gouvernance humaine. Ensuite, il faut dire ce qu'est la gouvernance humaine et exposer le syncrétisme qu'elle représente en rapport avec la consolidation de ses neuf dimensions. Enfin, il est important de souligner cette conséquence nécessaire de la gouvernance humaine qu'est le leadership éthique.

Le premier chapitre aborde la question des parties prenantes et l'évolution du raisonnement concernant les discours attachés à cette approche. L'évolution des modes du dialogue social, des textes légaux européens, accorde une place de plus en plus claire aux salariés. La nouvelle question n'est plus d'opposer la théorie actionnariale à celle des parties prenantes, mais bien de savoir *comment* l'approche par les parties prenantes peut contribuer concrètement aux parties, et en particulier à certaines parties plus « légitimes » que d'autres : les salariés. L'approche par la gestion des parties prenantes devient une boîte à outils efficace de mise en œuvre de la gouvernance humaine, *elle n'est pas la gouvernance humaine*. Pour cela, il faut passer d'une *gestion des parties prenantes* à une *gestion par les parties prenantes*.

Le deuxième chapitre apporte les éclairages sur la définition et les dimensions de la gouvernance humaine. La gouvernance humaine est une lecture *multidimensionnelle et transversale* de l'entreprise. Elle est à la fois une lecture éthique et décisionnelle. Elle intègre neuf dimensions notamment dans ces choix stratégiques et opérationnels. Elle est intégrative car elle veille à la cohérence de l'ensemble des dimensions humaines, conséquences des choix opérés par l'entreprise.

Le troisième chapitre aborde les dimensions de la gouvernance humaine. Celles-ci sont autant de raisonnements qui doivent permettre de mieux percevoir l'enjeu humain de ces dimensions qu'il

est souhaitable d'intégrer dans une démarche de gouvernance humaine.

Le *quatrième chapitre* met en avant les principes du leadership éthique, les défis du leader éthique et la capacité de celui-ci à mettre en place les piliers du leadership éthique, à partir du cadre de référence souhaité par l'entreprise jusqu'aux comportements souhaités. La « courroie de transmission » étant les processus de décision choisis.

La *deuxième démarche* reprise dans le présent texte est relative à la décision de gouvernance humaine et comporte un chapitre.

Le *cinquième chapitre* éclaire l'administrateur sur les travaux de la Commission « gouvernance humaine » de Bruxelles et expose l'esprit de la « charte de gouvernance humaine ». Le Conseil d'Administration est le point d'entrée institutionnel de la gouvernance humaine, et c'est lui qui mandate sur base d'une *note directive*, sans perdre le contrôle, quel que soit l'endroit où le sujet de la gouvernance humaine est traité dans l'entreprise. Ce chapitre se clôture par une cinquantaine de questions appelées « *le questionnement de la gouvernance humaine* », et utile dans le processus de décision de la gouvernance humaine.

La *troisième démarche* reprise dans le présent texte est celle de l'exposé de l'application de la gouvernance humaine et en particulier, l'exposé et l'analyse de la « *note directive Partena* ». Un témoignage du CEO de la société Partena, premier Conseil d'Administration à avoir appliqué la charte et rédigé sa « note directe », figure dans ce chapitre. Cette partie comporte deux chapitres.

Le *sixième chapitre* propose de faire figurer le thème de la gouvernance humaine dans la nouvelle génération de code de gouvernance d'entreprise. Une proposition de texte est faite à tout pays de la Communauté européenne en ce sens.

Le *septième chapitre* formule un ensemble de propositions pour aller de l'avant et faire progresser le thème de la gouvernance humaine auprès des Conseils d'Administration.

1.La gestion des parties prenantes

1.1. Parties prenantes et enjeux

La gouvernance ne peut se réduire à une simple délégation de pouvoir de l'actionnaire au gestionnaire de l'entreprise. Elle implique plus globalement la mise en place de toutes les approches rendant possible la création de valeurs pour l'ensemble des parties prenantes au projet et à l'activité de l'entreprise.

Le débat opposant le modèle de la gouvernance d'entreprise pour les actionnaires (« Stokholder model») à celui de la gouvernance par les parties prenantes (« Stakeholder model ») est de plus en plus dépassé. Il est plutôt rarissime de rencontrer des dirigeants et des gestionnaires d'entreprises qui ne soutiennent pas la nécessité d'intégrer tous les détenteurs d'intérêts (« Stake ») dans leur modèle de gouvernance. La définition du concept de « parties prenantes revient au Standford Research Institute :

« The much-quoted Standford Research Institute's (SRI) definition of stakeholders as "those groups without whose support the organization would cease to exist" (SRI 1963; quoted in Freeman,1984:31) clearly implies that corporate managers must induce constructive contribution from their stakeholders to accomplish their own desired results (e.g. perpetuation of the organization, profitability, stability, growth)''²

Le concept fut développé par Freeman (1984) dans un sens organisationnel. Pour l'auteur, la gestion stratégique de l'entreprise ne peut être que renforcée, plus efficace et l'actionnaire mieux récompensé à long terme s'il prend en considération les intérêts d'autres parties de l'organisation. Les parties prenantes sont le plus souvent définies comme tout individu ou groupe d'individus pouvant avoir un impact ou pouvant être impacté par la réalisation des objectifs de l'organisation :

« a stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives''³

² In DONALDSON, Thomas & PRESTON, Lee E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", Academy of Management Review, Vol. 20, N°.1, 65-91.

³ FREEMAN, R. Edward. 1984. *Strategic management : A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 25.

La liste des parties prenantes la plus couramment citée dans la littérature reprend les actionnaires et autres investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs ainsi que la société citoyenne⁴. Le concept de gestion des parties prenantes (« stakeholder management ») a été développé de différentes manières.

Donaldson et Preston (1995) décrivent quatre thèses à propos du concept des parties prenantes. Celui-ci est :

Descriptif en ce qu'il décrit la manière dont l'entreprise fonctionne et présente celle-ci comme étant un ensemble de parties ayant chacune une valeur intrinsèque menant soit à la coopération soit à la compétition selon leurs intérêts respectifs.

Instrumental en ce qu'il établit un modèle permettant d'examiner les relations qui peuvent exister entre la gestion des parties prenantes et la réalisation des objectifs de performance de l'entreprise. Le principe qui est sous-tendu ici est que les entreprises qui investissent dans la gestion des parties prenantes obtiennent de bons résultats en termes de profit, de stabilité et de croissance.

Normatif en ce qu'il défend le principe selon lequel toute partie prenante ainsi que les intérêts légitimes qu'elle représente à intrinsèquement la même valeur au sein de l'entreprise.

« The interests of all stakeholders are of intrinsic value. That is, each group of stakeholder merits consideration for its own stake and not merely because of its ability to further the interest of some other group, such as the shareowners ». ⁵

Le concept de parties prenantes est le plus souvent cité dans la littérature dans le contexte d'un présupposé moral selon lequel les gestionnaires et dirigeants d'une entreprise doivent intégrer les intérêts exprimés par ces parties dans leurs décisions.

⁴ Freeman fait la différence entre les parties prenantes primaires (Primary Stakeholders) ayant un impact direct sur le fonctionnement de l'entreprise, et les parties prenantes secondaires (Secondary Stakeholders) ayant un impact indirect. FREEMAN, R. Edward, Harrison J.S., Wicks A. C. 2007. *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press. New Haven & London. 48-52.

⁵ Donaldson et Preston (1995) pg 67.

Managérial au sens large du terme qu'il implique et qu'il recommande un ensemble de comportements et de pratiques qui mènent à une gestion des parties prenantes.

« (...) It (also) recommends attitudes, structures and practices that, taken together, constitute stakeholder management (...) Stakeholder management requires, as its key attributes, simultaneous attention to the legitimate interest of all appropriate stakeholders, both in the establishment of organizational structures and general policies and case-by-case- decision making. (...) ».⁶

Dans ce cadre, le management n'est pas nécessairement considéré comme étant le seul à avoir une responsabilité de gestion des parties prenantes mais bien tout acteur interne ou externe ayant une influence sur l'entreprise. Les pratiques de gestion des parties prenantes effectivement appliquées par le management traduisent les décisions prises. Ceci étant, il faut dépasser la (simple) constatation que les entreprises ont des parties prenantes et qu'il faut en tenir compte.

Le postulat qui consiste à dire que la gestion des parties prenantes est sensée améliorer la performance économique de l'entreprise est le plus développé et il est essentiellement étayé par des arguments philosophiques et normatifs. On est souvent dans l'impératif moral qui consiste à dire que les dirigeants et gestionnaires d'entreprises doivent intégrer les intérêts des parties prenantes et les actions qui en découlent dans leurs prises de décisions. Ceci postule également que le pouvoir de décision se situe bien au niveau des organes gestionnaires de l'entreprise et qu'eux seuls ont la vraie capacité à faire respecter les intérêts des parties et de permettre une participation de celles-ci aux bénéfices (au sens large) et autres valeurs ajoutées dégagées par l'entreprise. En ce sens, la gestion des parties prenantes contribue à la gouvernance d'entreprise en ce qu'elle assure notamment les intérêts des actionnaires. Gérer les parties prenantes signifie surtout que l'on intègre leurs attentes et leurs problématiques aux décisions et fonctionnement de l'entreprise. La discussion centrale entre les tenants du modèle de gouvernance d'entreprise pour les actionnaires et ceux du modèle de la gouvernance par les parties prenantes (dont les actionnaires font partie !) est de savoir comment prendre les différents intérêts en considération. Ceci n'est pas neutre et a une influence sur le modèle

⁶ Donaldson et Preston (1995) pg 68.

de gouvernance d'entreprise choisi. Boatright⁷ aborde le sujet en soulignant les caractéristiques des deux approches :

« (...) *the prevailing system of corporate governance may be expressed in three related propositions (1) that shareholders ought to have control;(2) that managers have a fiduciary duty to serve shareholder interests alone; and (3) that the objective of the firm ought to be the maximization of shareholder wealth (...)* stakeholder management can be sated (...)(1) *all stakeholder have the right to participate in corporate decisions that affect them;(2) managers have a fiduciary duty to serve the interests of all stakeholder groups, and (3) the objective of the firm ought to be the promotion of all interests and not those of shareholders alone(...)*”.

Le débat porte donc sur les processus de décisions, la distribution des richesses et la prise en considération des intérêts de toutes les parties. En substance, Boatright⁸ souligne que ce qui réunit les deux approches est que l'entreprise permet à toutes ses parties constituantes ou groupe de parties prenantes (« *each corporate constituency or stakeholder group* ») d'obtenir un maximum de bénéfices provenant de leur engagement à coopérer à l'atteinte des résultats.

Ce qui divise les parties, considérant que les bénéfices de l'entreprise sont largement déterminés par le marché, c'est de savoir si le rôle de la gouvernance d'entreprise est d'assurer le juste retour de ce que le marché alloue à chaque partie. Certains bénéfices ne provenant pas du marché, la gouvernance par les parties prenantes pense que ce serait aux dirigeants à les fournir. Ces affirmations sont réfutées par Boatright⁹ :

« (...) *the non-shareholder interests are usually better protected or served by various contractual agreements and legal rules rather than a reliance on management decision making. So far, advocates of stakeholder management have not presented a compelling case to the contrary*”.

Il ajoute encore:

⁷ BOATRIGHT John R. (2006), « *What's Wrong-and What's Right- with Stakeholder Management*”, Journal of Private Enterprise, Volume XXI, Number 2, pp106-130.

⁸ Boatright (2006) pg 116

⁹ Boatright (2006) pg 119

« (...) questions about how the wealth created by firms should be distributed are separate from the concerns of governance and are answered by the market and by the government”.

Il est correct de penser que l'entreprise apporte un retour à ses différentes composantes et parties prenantes. Les garanties apportées pour assurer ce juste retour sont essentiellement contractuelles ou fixées par la loi.

Gérer les parties prenantes signifie qu'il faut suffisamment prendre en considération leurs intérêts afin de s'assurer de leur coopération. Ceci doit se faire dans un double cadre, d'une part, institutionnel fondé sur les lois, règlements et autres accord, d'autre part, éthique, fondé sur la définition de codes de conduite, de lignes directrices en la matière. Les dirigeants et gestionnaires de l'entreprise doivent clarifier et respecter leurs engagements en matière de gestion des parties prenantes. Vue sous cet angle, la gestion des parties prenantes est considérée comme un *outil d'aide* à la gouvernance d'entreprise, elle demeure une approche constructive, renforce sa crédibilité ainsi que ses implications managériales et éthiques par rapport à la gouvernance d'entreprise. Ceci ramène le débat sur la manière dont les dirigeants et gestionnaires de l'entreprise opèrent. La gestion des parties prenantes devient un débat sur le sens que l'on souhaite donner à l'entreprise et son mode de fonctionnement. Ceci exige des dirigeants et des gestionnaires de travailler à la définition de ce sens et d'exprimer de manière structurée les orientations qu'ils souhaitent donner aux développements des affaires. Fait également partie intégrante des défis, la définition des responsabilités des dirigeants et des gestionnaires face aux pratiques managériales fondamentales que sont notamment les types de processus de décision à mettre en place ainsi que les modes de relations souhaités avec et entre les parties prenantes. Freeman, Wicks¹⁰ soulignent ces aspects :

« (...).Stakeholder theory pushes managers to embrace the pragmatic and pluralistic approach and recommend we avoid the philosophical and single theory approach (...). The very idea of value creation and trade is intimately connected to the idea of creating value for stakeholder. Business is about putting together a deal so that (...) all (stakeholders) win continuously overtime”.

¹⁰ Freeman R. Edward, Wicks Andrew C., Bidhan Parmar, “Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”, Organization Science, Vol. 15 N°3, May-June 2004, pp 364-369.

Le débat relatif à la gestion des modes relationnels avec et entre les parties prenantes prend une importance particulière. Celui-ci repositionne la notion de profit (et de la performance de l'entreprise en général), comme étant la conséquence d'une bonne gestion de l'entreprise plutôt qu'un but en soi. Freeman, Wicks¹¹

« Certainly shareholders are an important constituent and profits are a critical feature of this activity, but concern for profits is the result rather than the driver in the process of value creation ».

Positionner le débat de la gestion des parties prenantes de la sorte donne un éclairage nouveau car on considère que le développement de l'entreprise est fortement basé sur la coopération sociale et la création de valeur dont le profit est une des conséquences positives. Ceci fait également indirectement référence à ce que Jones et Wicks¹² ont appelé la théorie convergente des parties prenantes « convergent stakeholder theory » qui part du principe de la « co-influence » ou de la « co-action » des approches éthiques (normatives) et instrumentales, soulignant les modes de relations entre les parties prenantes et l'atteinte des résultats de l'entreprise. Les auteurs soulignent l'importance des aspects éthiques¹³ :

« (...) we argue that explicitly and unabashedly moral convergent stakeholder theory is a new way of theorizing about organizations and is, therefore, potentially transformational (...). Managers in search of missions that are both moral and practical may be inspired to look at their organizations differently. (...) convergent stakeholder theory can show us how corporate managers can behave morally in a stakeholder context (...) manager can create moral business environments and make them work.»

Il faut rappeler à nouveau que la gouvernance d'entreprise ne peut se réduire à une simple délégation de pouvoir de l'actionnaire au gestionnaire de l'entreprise. Elle implique plus globalement la mise en place de toutes les approches rendant possible la création de valeurs pour l'ensemble des parties prenantes au projet de l'entreprise. Dans la quête de création de valeur, les différentes parties prenantes n'ont pas nécessairement le même impact ni la même légitimité face à la production de celle-ci. Ceci amène à se poser la question d'une hiérarchisation des parties prenantes. De ce

¹¹ Freeman R. Edward, Wicks Andrew C., Bidhan Parmar, pg 365

¹² Jones Thomas M., Wicks Andrew C., 1999. "Convergent stakeholder theory", Academy of Management Review, Vol. 24 N° 2, 206-221.

¹³ Op.cit. pp 218

point de vue, les actionnaires ainsi que les salariés sont les premiers contributeurs (parties prenantes primaires) dans la chaîne de valeur. Suivent les autres contributeurs (parties prenantes secondaires) que sont les clients, les fournisseurs et finalement les organisations et institutions contributives au succès de l'entreprise.

Une des questions centrale demeure de savoir comment il est possible de développer les relations avec les parties prenantes qui soient à la fois éthiquement valables et praticables, menant aux résultats souhaités, visibles et communicables. Positionner ce débat c'est également positionner celui du leadership éthique. Parmi les actions qui feront partie des réponses à apporter figure celle de la gouvernance humaine.

1.2. La place des employés en tant que partie prenante

Développer les relations avec toutes les parties prenantes et assurer leur coopération relève des dimensions politiques et de gestion des pouvoirs en présence. Il est de plus en plus convenu qu'une bonne gouvernance couvre non seulement les besoins légitimes des actionnaires mais également ceux des employés. En ce sens, la gouvernance d'entreprise s'apparente à la recherche d'un équilibre permettant de rencontrer les besoins de tous, et sa responsabilité est élargie à la gestion de divers risques tels que des risques sociaux, économiques ou financiers.

L'évolution des modes de dialogue social montre que le monde syndical souhaite s'impliquer de plus en plus dans les choix stratégiques opérés par le gestionnaire. En cela, il souhaite devenir acteur de la gouvernance d'entreprise. Le discours de la Confédération Européenne des Syndicats¹⁴ est assez illustratif du positionnement souhaité.

¹⁴ Extrait de la résolution adoptée par le Comité exécutif de la Confédération Européenne des Syndicats lors de sa réunion de Bruxelles, les 14 et 15 mars 2006. Source : internet. « *Les initiatives en matière de droit communautaire des sociétés devraient (dès lors) soutenir la création et le développement d'un modèle européen de gouvernance d'entreprise stimulant l'orientation des Conseils d'administration des entreprises dans le sens d'une création de valeurs à long terme, de relations de travail basées sur un degré de confiance élevé, d'une implication des travailleurs au processus de prise de décisions dans l'entreprise et d'une responsabilité sociétale. Une bonne gouvernance d'entreprise profite non seulement aux actionnaires, mais également aux travailleurs, aux autres citoyens et, dans une large mesure, à la collectivité au sens large. Le cadre européen de la gouvernance d'entreprise devrait prévoir des conditions institutionnelles adéquates pour les entreprises afin d'encourager les perspectives de profit et d'emploi sur le long terme, des mécanismes de prévention de mauvaise gestion, ainsi que la transparence et l'obligation de rendre des comptes sur les investissements et leur rendement.* ».

Les organisations représentatives des salariés tentent par l'axe du dialogue social d'obtenir une influence sur les processus de décision stratégiques de l'entreprise. Le dialogue social tente de s'inviter à la table de la gouvernance et en particulier dans les organes de gestion. Il existe actuellement un champ libre, à savoir que les principes de bonne gouvernance tels que traduits dans les codes de gouvernance n'expriment pas explicitement les intérêts de la « communauté économique au travail », force considérée comme essentiellement « productrice », régie par le droit social alors que le gestionnaire se voit surtout concerné par le droit des sociétés. Cette « force productrice » ne se limite pas aux employés de l'entreprise mais bien à toute partie ayant un lien contractuel avec celle-ci que ce soit de la sous-traitance ou d'autres formes d'externalisation de la force de travail tel que le travail intérimaire.

Il convient d'être clair sur un point afin de ne pas se tromper de débat. La gouvernance humaine ne postule pas a priori la participation active des employés à la gouvernance de l'entreprise mais plutôt appuie la prise en compte de ceux-ci et de leurs intérêts dans les processus de décision importants. Il s'agit en priorité d'un engagement à formuler et à mettre en oeuvre par le gestionnaire de l'entreprise et de son management en fonction de ses choix libres d'entreprise et du respect des législations locales ou Européennes en vigueur. Ce qu'expriment les organisations représentatives des salariés en terme de positionnement de revendication se retrouve déjà largement formulé dans la plupart des textes et dispositions Européens. En ce sens, les principes établis par l'OCDE¹⁵ soulignent l'importance du rôle des différentes parties prenantes :

« Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines ».

¹⁵ OECD Principles of Corporate Governance, (2004) "IV. Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise" p.21.

Dans l'illustration de ces principes, on retrouve notamment les deux observations suivantes :

« Il convient de permettre le développement des mécanismes de participation des salariés qui sont de nature à améliorer les performances (IV.C) ».

« Les parties prenantes, y compris les salariés au niveau individuel et les organes qui les représentent, doivent pouvoir faire état librement auprès du Conseil d'Administration de leurs inquiétudes concernant d'éventuelles pratiques illicites ou contraires à l'éthique, et une telle intervention ne doit pas compromettre l'exercice de leurs droits (IV.E) ».

L'association des employés à la vie de l'entreprise se fait via les organes de représentation du personnel présents ou non au sein des Conseils d'administration privés ou publics. On informe le personnel, on le consulte et dans certains cas tels qu'en Allemagne ou au Portugal, on installe une cogestion (codétermination). Opérant de la sorte, le « dialogue social » se rapproche de la gouvernance d'entreprise essentiellement sur la dimension productrice de l'entreprise, les décisions stratégiques n'étant que rarement soumises à approbation sociale et étant exclusivement de l'attribution du Conseil d'Administration. C'est à ce dernier niveau que la formulation de l'engagement de la gouvernance humaine doit être exprimé, intégré dans le comportement des administrateurs et du management et facilité dans sa mise en œuvre.

D'autres mécanismes existent et permettent au dialogue social de s'impliquer dans la gouvernance d'entreprise (et inversement !). Le Comité d'Entreprise Européen¹⁶, organe d'information et de consultation des travailleurs sur des questions transnationales nécessitant préalablement un accord entre la direction centrale de l'entreprise et un groupe spécial de négociation composé de représentants des travailleurs et de la direction. La direction centrale a la responsabilité de créer les conditions et de libérer les moyens nécessaires à la mise en place de ce comité d'entreprise. Les statuts de

¹⁶ Voir Directive 94/45/CE du Conseil du 22 septembre 1994 concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ayant pour but d'améliorer le droit à l'information et à la consultation des travailleurs dans les entreprises et les groupes d'entreprises de dimension communautaires.

la Société Européenne (SE)¹⁷ soulignent notamment dans ses attendus l'implication des travailleurs :

« (21) La directive 2001/86/CE vise à assurer aux travailleurs un droit d'implication en ce qui concerne les questions et décisions affectant la vie de la SE. Les autres questions le droit à l'information et à la consultation des travailleurs tel qu'il est organisé dans les Etats membres, sont régies par les dispositions nationales applicables, dans les mêmes conditions, aux sociétés anonymes ».

La mise en place d'une information, d'une concertation sociale ou encore d'une cogestion sont les manifestations d'une partie de la mise en œuvre de principes de gouvernance humaine définie en amont de la production et des opérations, en amont de la gestion des ressources humaines et tenant compte des législations applicables. Les domaines de discussions sont assez larges en la matière, que se soit au niveau d'un pays ou au niveau de la communauté Européenne, différentes initiatives sont identifiables telles que notamment l'actionnariat des salariés.

On peut donc le constater, la place du salarié en temps que partie prenante à intégrer dans la question de la gouvernance d'entreprise est une réalité traduite soit dans un arsenal légal soit dans des pratiques issues de libres choix exprimés par l'entreprise.

Cette dimension sera également développée dans la partie relative aux relations avec les acteurs institutionnels.

1.3. Un levier pour la gouvernance humaine

Le *Business Ethics Quartely*¹⁸ (Avril 2008) consacre dans la foulée d'un symposium¹⁹, une revue historique des théories des parties prenantes du début des années nonante à nos jours et tente de déterminer les questions essentielles liées à l'avenir de ce courant de pensée. Citant

¹⁷ Voir Journal officiel des Communautés européennes, REGLEMENT (CE) No 2157/2001 DU CONSEIL du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne (SE). (19) Les règles relatives à l'implication des travailleurs dans la SE font l'objet de la directive 2001/86/CE 8 octobre 2001 complétant le statut de la société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs. Ces dispositions forment dès lors un complément indissociable du présent règlement et elles doivent être appliquées de manière concomitante.

¹⁸ Bradley R. Agle, Thomas Donaldson, R. Edward Freeman, Michael C. Jensen, Ronald K. Mitchell, and Donna J. Wood. (2008), *“Dialogue: toward superior stakeholder Theory”*, Business Ethics Quartely, Vol 18 N°2, pp. 152-190.

¹⁹ “2007 Academy of Management symposium on superior stakeholder theory”.

une étude²⁰ réalisée sur 100 entreprises du « Fortune 500 », les auteurs ont observé que seuls dix entreprises adoptaient une approche « purement centrée sur l'actionnaire » (*pure stockholder*), vingt-deux d'entre-elles exprimaient une approche « actionnariale éthiquement et légalement définie » (*legally and ethically bounded stockholder focus*), alors que soixante quatre d'entre-elles adoptaient une approche « maximisant le bien être de toutes les parties prenantes » et enfin deux autres entreprises poursuivaient le but de « résoudre des problèmes sociaux tout en faisant un bon profit » (*solving social problems while making a fair profit*). La question posée demeure de savoir si la théorie des parties prenantes va continuer à évoluer sachant qu'il n'est plus actuel de se poser la question si elle va évoluer, mais bien comment elle va le faire ! La revue de la littérature récente mène à un questionnement multiple²¹.

- En quoi la théorie des parties prenante peut-elle aider l'éthique des affaires en apportant des idées utiles aux processus de management ?
- Comment apporter, en dehors du débat classique « actionnarial/parties prenantes », des réponses respectueuses de toutes les parties (approche normative) quand l'imprévisibilité du marché ne permet pas le développement des intérêts de l'entreprise ?
- Comment l'approche par les parties prenantes peut-elle procurer des idées et des modèles que le management puisse utiliser afin de diriger plus efficacement l'entreprise ?

Ces questions ont une orientation opérationnelle et pragmatique et c'est précisément l'orientation que doit prendre l'approche par les parties prenantes si elle veut continuer à évoluer et servir les entreprises et leur management. Freeman²² souligne cet aspect des choses en appelant, non pas à une approche normative (justificative), mais bien à la mise en place d'idées simples et pratiques, et il va jusqu'à utiliser le concept d'éthique utile (« *useful ethics* »). Pour l'auteur il n'est pas utile de séparer les

²⁰ Agle & Agle (2007). Etude réalisée à partir d'internet, analyse des missions, formulation des missions, des valeurs, philosophies d'entreprise.

²¹ Business Ethics Quartely, (April 2008), Vol 18 N°2, pp. 154 -159.

²² R. Edward Freeman (2008) « *Ending the so-Called – Friedman-Freeman – Debate* », Business Ethics Quartely, Vol 18 N°2, pp. 162-166.

questions d'éthique et celles des affaires, il faut y intégrer la question humaine :

« We need a conceptual apparatus in business that does not commit the separation fallacy » (...) "we would have a more useful ethics if we build into our normative ideals the need to understand how we create value and trade. That's the piece that often times is missing in discussions about corporate responsibility ".

"(...) An implicit assumption here needs to be made explicit, and that is: it doesn't make any sense to talk about business or ethics without talking about human beings "(...) They are no theories of whole, fully integrated human beings, with names, families, and pasts, i.e. , theories about actual businesspeople. The integration thesis implies integrating business and ethics, around the ideas of what a human being is and can be".

L'auteur souligne l'importance de rejeter la thèse séparationniste (où les affaires et l'éthique sont séparées), défend la thèse intégrationniste (intégrer le tout : les hommes, les affaires et l'éthique) et renforce la thèse de responsabilisation :

« I actually believe that most people, most of the time, want to take responsibility for the results of their actions on others. It is easy to see how such an idea is simply incompatible with the separation fallacy. If business is on one side and ethics on the other, then we'll have a gap that may come to be known as "corporate social responsibility".

Pour Freeman, qu'elles que soient les décisions qu'un dirigeant ou une organisation sont amenés à prendre, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Pour qui crée-t-on ou non de la valeur, ou qui bénéficie ou est affecté par cette décision ?
- A-t-on respecté ou non les droits d'une partie prenante ?
- Quel « genre de personne (dirigeant) serait-on » si l'on prenait une décision dans un sens particulier ou un autre ?

L'auteur souligne qu'il est important de trouver des idées et des concepts qui permettent d'intégrer l'éthique et les affaires, et affirme :

« (...) stakeholder theory is an idea about what it means to be well-managed (...).

1.4. Faire évoluer le discours et les comportements

On peut le constater, le débat sur la théorie des parties prenantes a considérablement évolué ces dernières années. La question qui préoccupe, à juste titre, du point de vue du courant de la gouvernance humaine, n'est plus tant d'insister sur la défense de l'existence des parties prenantes et de leurs intérêts car cela est devenu largement acquis et populaire. Ce qui évolue dans l'approche c'est, d'une part, la place que l'on souhaite accorder à la question humaine dans la dynamique du modèle de parties prenantes, d'autre part, le souhait de voir une application plus concrète et visible des intentions. Une entreprise ayant atteint ses résultats de rentabilité n'a pas nécessairement atteint globalement ses objectifs pour toute l'entreprise et ses parties prenantes. Certains chercheurs s'accordent sur le fait que si on souhaite évoluer vers une nouvelle dimension de l'approche par les parties prenantes, il faut au minimum :

- une approche pratique et comportementale de la gestion des parties prenantes
- une évaluation ciblée de la performance en ce sens.

L'évolution suivante qui paraît essentielle est de voir la place de la question humaine évoluer d'une question de « bien-être » à une question de « gouvernance humaine ». Les parties prenantes ont intrinsèquement toutes la même valeur, mais leur impact diffère considérablement sur le fonctionnement de l'entreprise. La question humaine, les hommes et femmes, les salariés doivent figurer avec les actionnaires en haut de la hiérarchie des parties prenantes. Les dimensions intégrées dans une approche de gouvernance humaine doivent conforter les dirigeants à clarifier et respecter leurs engagements en matière de gestion des parties prenantes.

L'approche de la gestion des parties prenantes devient une boîte à outils efficace de mise en œuvre de la gouvernance humaine. Les dimensions de mise en œuvre de la gouvernance humaine sont au moins de l'ordre de quatre :

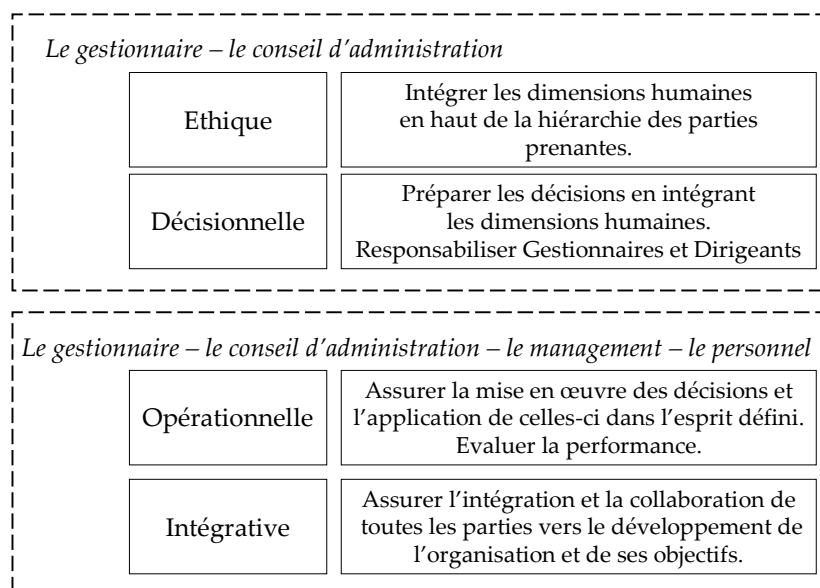


Figure 1. Les dimensions de mise en œuvre de la gouvernance humaine

L'approche du débat de la gouvernance humaine par les théories de gestion des parties prenantes ne peut-être contributive qu'à la condition de procurer un ensemble de nouvelles idées voire de nouvelles méthodes permettant de mieux intégrer encore les questions humaines dans la gouvernance d'entreprise. Nos gestionnaires et dirigeants ont un besoin d'idées concrètes à propos de cette approche multidisciplinaire qu'est la gouvernance humaine. C'est une des conditions de sa mise en œuvre au sein des organes de gestion. La gestion par les parties prenantes n'est pas la gouvernance humaine mais bien un outil éthique et managérial permettant la mise en œuvre de celle-ci. L'essentiel de la mise en œuvre passe par la réceptivité, la compétence et les comportements adéquats des hommes en charge de la gestion des entreprises. Le défi principal du futur sera comportemental. Une décision peut impacter toutes les composantes de l'entreprise, les aspects de gouvernance humaine doivent être pris concrètement en charge. Le discours doit évoluer vers une culture de l'engagement et du mandat clair et être évalué en rapport avec les projets liés à cette partie prenante première que sont les salariés.

On le comprend indirectement, mais il faut passer de la gestion **des** parties prenantes à une gestion **par** les parties prenantes, source de modernisation, d'amélioration et de transformation de l'approche managériale courante. La gouvernance humaine a besoin, en ce sens, de la gestion par les parties prenantes. Pas uniquement la théorie décrite en amont et offrant un cadre de référence, mais aussi et surtout, la cohérence des actions visibles et une place effectivement reconnue des salariés dans les processus de décisions. C'est parce que la gestion par les parties prenantes mène à une approche transversale de l'entreprise, que la gouvernance humaine a besoin de l'approche par les parties prenantes.

2.La gouvernance humaine

2.1. Définition de la gouvernance humaine

La commission « Gouvernance humaine » de Bruxelles²³ regroupant une vingtaine de personnalités en provenance d'entreprises publiques et privées a publié en 2007 une charte²⁴ relative à la gouvernance humaine.

La commission a pris soin de rappeler en préambule de son texte, le caractère non contraignant pour un Conseil d'Administration, quant à la mise en place d'une gouvernance humaine :

« Il appartient à chaque entreprise de se positionner par rapport au débat de la gouvernance Humaine ainsi que d'adopter sa définition et la portée de la gouvernance Humaine en son sein. Néanmoins, une définition fondamentale s'impose en tant que base de travail à toute discussion sur la gouvernance Humaine ».

La Commission revient régulièrement sur cette notion de liberté des organes de gestion et du management relatif à l'application de la gouvernance humaine. La charte aborde explicitement ou implicitement le sujet à différents endroits.

La définition apportée par la commission est la suivante :

« La gouvernance Humaine est la mise en place de règles²⁵ 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.

L'application de la gouvernance Humaine est à large spectre et orientée vers le long terme. Celle-ci prend trois orientations majeures :

²³ La « Commission Gouvernance Humaine de Paris » commencera ses travaux en octobre 2008.

²⁴ La Commission gouvernance humaine, Bruxelles, 15 février 2007. « *La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise. Charte à l'intention des dirigeants d'entreprise et de leurs Conseils d'Administration* », Fondation EPEGON. Celle-ci fait l'objet d'un exposé détaillé au chapitre 7 du présent texte.

²⁵ Le mot « principes » remplacera prochaine celui de « règles » dans une nouvelle version de la définition et de la Charte.

- Elle tend vers l'enrichissement du processus de décision et donc de la gouvernance de l'entreprise.
- Elle tend vers le renforcement du lien socio professionnel et de tout ce qui, pour les membres de l'entreprise, a un sens durable et, notamment le partage de valeurs communes, la réalisation des objectifs et de la rentabilité de l'entreprise.
- Elle favorise la mise en œuvre de la responsabilisation de la « communauté au travail »²⁶.

Les processus de décisions mis en œuvre peuvent être:

- Economiques
- Managériaux
- Institutionnels
- Technologiques

Processus économique

Les processus économiques touchent à la part de responsabilité que chaque acteur de la communauté au travail a sur l'atteinte de la rentabilité souhaitée et d'une manière plus générale sur sa contribution directe ou indirecte à la réalisation de la vision et de la mission de l'entreprise.

Processus managérial

Les pratiques managériales et sociales mettent les acteurs en relation, avec comme résultat, un ensemble d'exigences, de modes relationnels, d'engagements, de devoirs et des obligations.

Processus technologique

Les processus technologiques touchent à l'organisation du travail et donc aussi à la modification de l'espace-temps professionnel. Les processus technologiques peuvent être, sous certains aspects, uniformisants et égalitaires ou, au contraire, producteurs d'inégalités et d'appauvrissement des relations.

Processus institutionnel

²⁶ La Commission a préféré cette expression à celle « d'entreprise » voulant montrer par là que les personnes impliquées dans un projet d'entreprise forme un groupe idéalement solidaire et ayant un sentiment d'appartenance fort.

Les processus institutionnels concernent la mise en place des relations sociales et collectives à travers les organes légaux tel le Conseil d'entreprise, ou la délégation syndicale ... ».

Débattre de la gouvernance humaine c'est partir du postulat que celle-ci renforce la gouvernance d'entreprise, en est le prolongement et est en quelque sorte une « branche du même arbre ». Elle est tout d'abord un acte des gestionnaires de l'entreprise et de son management. Ce sont ces derniers qui donnent les impulsions permettant de positionner le sens d'une dynamique de développement de l'entreprise qui intègre la question humaine à la gouvernance d'entreprise.

Pour les gestionnaires et le management, la difficulté de la démarche de gouvernance humaine consiste à résoudre une équation managériale complexe où il convient :

- de donner le sens, conscientiser et définir les principes de gouvernance humaine propres à l'entreprise ;
- d'assurer les relais en matière de gouvernance humaine auprès des parties prenantes internes et externes afin de mettre en œuvre les principes ;
- de développer les compétences à tous les niveaux de l'entreprise afin d'assurer la pérennité de la démarche de 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. 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. L'exercice impose de séparer parfois

artificiellement certaines dimensions tant elles sont intimement interdépendantes. On peut, par exemple, aisément comprendre qu'un choix technologique particulier comme une infrastructure informatique et ses applicatifs spécifiques peuvent avoir un impact sur la manière dont collaborent et s'informent des collaborateurs entre eux. Ces modes de collaboration peuvent eux-mêmes mener à des pratiques managériales spécifiques et à un climat d'entreprise particulier. On peut le constater, certaines pratiques managériales sont finalement issues de certaines décisions prises en amont et concernant un choix technologique²⁷. Ces choix technologiques comportaient une dimension de gouvernance humaine identifiable par les gestionnaires et le management de l'entreprise. En ce sens, chaque processus de décision comporte une dimension de gouvernance humaine dont la valeur et l'importance dépend du positionnement que souhaite lui donner l'entreprise. Les domaines de décision comportant une dimension humaine sont nombreux et interdépendants.

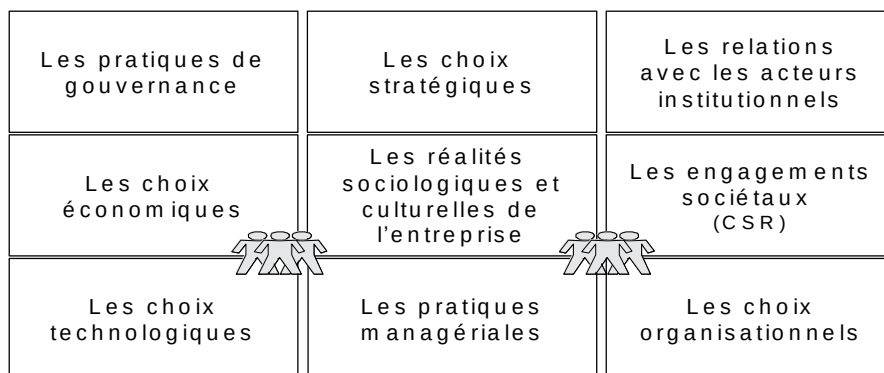


Figure 4. Les neuf dimensions de la gouvernance humaine

Le gestionnaire et le management ont pour tâche la recherche permanente de l'équilibre entre les domaines d'activité et les composantes de l'entreprise, il tente en permanence d'en gérer le risque en vue de l'atteinte de ses missions et objectifs.

Pour aborder la gouvernance humaine, il convient tout d'abord au gestionnaire et à son management de clarifier et d'identifier les dimensions humaines qui leur paraissent pertinentes et conséquentes aux activités internes et externes à l'entreprise. La gouvernance humaine enrichit, donne des orientations et des angles d'analyse

²⁷ La démonstration est très rapide mais à valeur d'illustration.

dans la préparation des décisions, elle détecte et révèle les dimensions humaines évidentes ou plus subtiles enfouies dans nos choix d'entreprise.

2.2. Elargir la définition

En prenant en considération l'analyse par le gestionnaire et le management des dimensions humaines de leurs activités d'entreprise, et l'intégration de la compréhension des enjeux décisionnels humains, on peut suggérer un élargissement de la définition aux futures « Commissions de 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. Elle permet d'agir en cohérence et de renforcer toutes les dimensions humaines liées aux activités internes et externes de l'entreprise.

La gouvernance humaine s'occupe bien entendu de l'humain dans l'entreprise, elle permet également une veille saine de la part du gestionnaire et de son management sur les conséquences humaines de ses choix et de ses pratiques. Il y a l'amont et l'aval, la gestion du risque de gouvernance humaine et les pratiques de gouvernance effectives aux conséquences productrices de coopération, de performance sociale et managériale et de bien-être...Il convient d'élargir la figure 4.

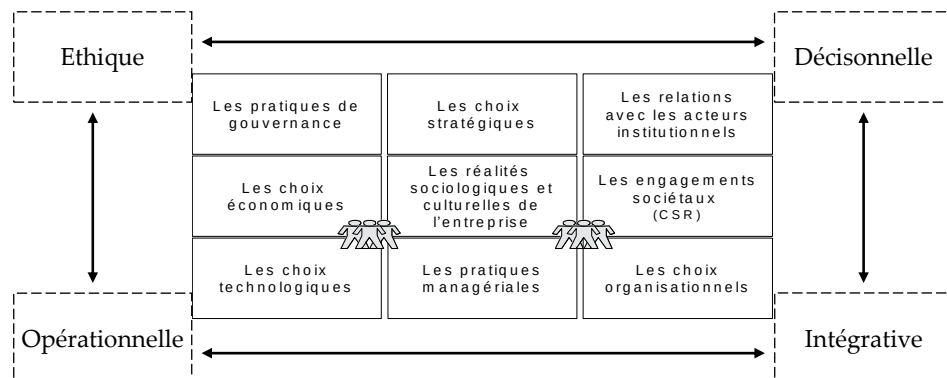


Figure 5. L'interdépendance des dimensions

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 directrices²⁸ de leur gouvernance humaine.

²⁸ Voir la définition de la « note directive » dans la charte de Bruxelles

3. Les dimensions de la gouvernance humaine

3.1. Les pratiques de gouvernance

Le sujet est vaste, seul le prisme des dimensions de gouvernance humaine est envisagé dans ce qui suit.

La manière dont se structure et s'applique le modèle de gouvernance choisi par l'entreprise comporte des dimensions de gouvernance humaine auxquelles sont confrontés les gestionnaires et le management de l'entreprise. Les codes et les rapports nationaux relatifs à la bonne gouvernance d'entreprise n'abordent pas explicitement la dimension de gouvernance humaine. On peut néanmoins attirer l'attention sur un ensemble de dispositions qui relève de cette dimension à l'observation du contenu des codes utilisés en Europe. L'étude comparative (déjà ancienne mais très intéressante de notre point de vue) des codes de gouvernance d'entreprise en Europe réalisée par le cabinet Weil, Gotshal & Manges²⁹ souligne, déjà par sa table des matières, que la dimension de gouvernance humaine est bien présente directement ou indirectement dans les pratique de gouvernance d'entreprise. C'est ainsi que les chapitres suivants développés dans l'étude peuvent intéresser le courant de gouvernance humaine :

- *"Selecting, Inviting and Orienting New Directors"*
- *"Evaluating Board Performance"*
- *"Formal Evaluation of the Chief Executive Officer"*
- *"Succession planning/Management development"*

L'étude se base sur les textes des organisations suivantes:

- L'OCDE : *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, 1999 (revus en 2004).
- ICGN -International Corporate Governance Network: *Statements on global Corporate Governance Principles*, 1999 (revus en 2005)
- *Euroshareholders Corporate Governance Guidelines* (Pan-European (2000).

²⁹ B. Holly J. Gregory (2002) "*Comparative Matrix of Corporate Governance Codes Relevant To The European Union And Its Member States*" Weil, Gotshal & Manges LLP. L'étude est disponible dans son entièreté sur internet.

- EASD European Association of Securities Dealers: *Corporate Principles and Recommendations* (Pan- European (2000))

Pas moins de trente trois codes de l'Union Européenne sont analysés dans l'étude. Les pays concernés sont : l'Allemagne, l'Angleterre, la Belgique³⁰, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France³¹, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, les Pays Bas, le Portugal, , la Suède.

Afin d'identifier les dimensions de gouvernance humaine auxquels sont confrontés les gestionnaires de l'entreprise, il convient de faire une analyse transversale de ces codes.

Présélection, sélection et accueil de l'Administrateur

Les organes gestionnaires doivent régulièrement penser à recruter un ou plusieurs administrateurs selon le rythme prévu par les statuts ou selon l'actualité particulière du Conseil. Cette tâche est complexe et comporte notamment une dimension de sélection et de recrutement. La tâche revêt une importance certaine, sachant qu'il s'agit d'un profil particulier qui peut avoir un impact direct ou indirect sur la vie du Conseil, son dynamisme et sa collégialité. Le nouveau collègue recruté peut également avoir un impact sur les décisions que le Conseil serait amené à prendre.

Les codes Européens s'accordent tous³² pour confier la responsabilité finale du recrutement aux gestionnaires, et donc soit au Conseil d'Administration ou, selon d'autres modes de gouvernance, à un Conseil de surveillance³³. Sera mandaté un comité qui prendra différentes formes selon le pays et son code particulier (comité de nomination, du personnel, de recherche). Les dimensions observables dans ce processus de présélection et de sélection sont assez diversifiées et demandent de la part du Conseil d'Administration et, en particulier, de son Président, une vigilance et

³⁰ Le code Belge de gouvernance d'entreprise est publié en Décembre 2004. Dans l'étude on trouve les recommandations de la Fédération Belge des Entreprises (1998) (FEB/VBO), de la Commission Bancaire et Financière(1998) (CBF) (aujourd'hui la CBFA), La Charte de l'Administrateur (2000).

³¹ Pour la France, on y trouve l'analyse des rapports Vienot I & II, ainsi que le code de l'AFG, Association Française de la Gestion Financière et l'ASFFI, Association des Sociétés et Fonds Français d'investissement. Le rapport Bouton (2002) est postérieur à la publication de l'étude.

³² C'est notre conviction dans l'état actuel au regard de nos recherches.

³³ La France, permet différentes formules. La formule unitaire (Conseil d'Administration ou le Président du Conseil cumule ou non la Présidence et la Direction Générale), la formule duale (un Conseil de surveillance et un directoire).

un investissement important. A la lecture de l'étude de B. Holly J. Gregory (2002), on peut déduire un ensemble de dimensions de gouvernance humaine qui doivent être gérées par le Conseil d'Administration et les comités mandatés.

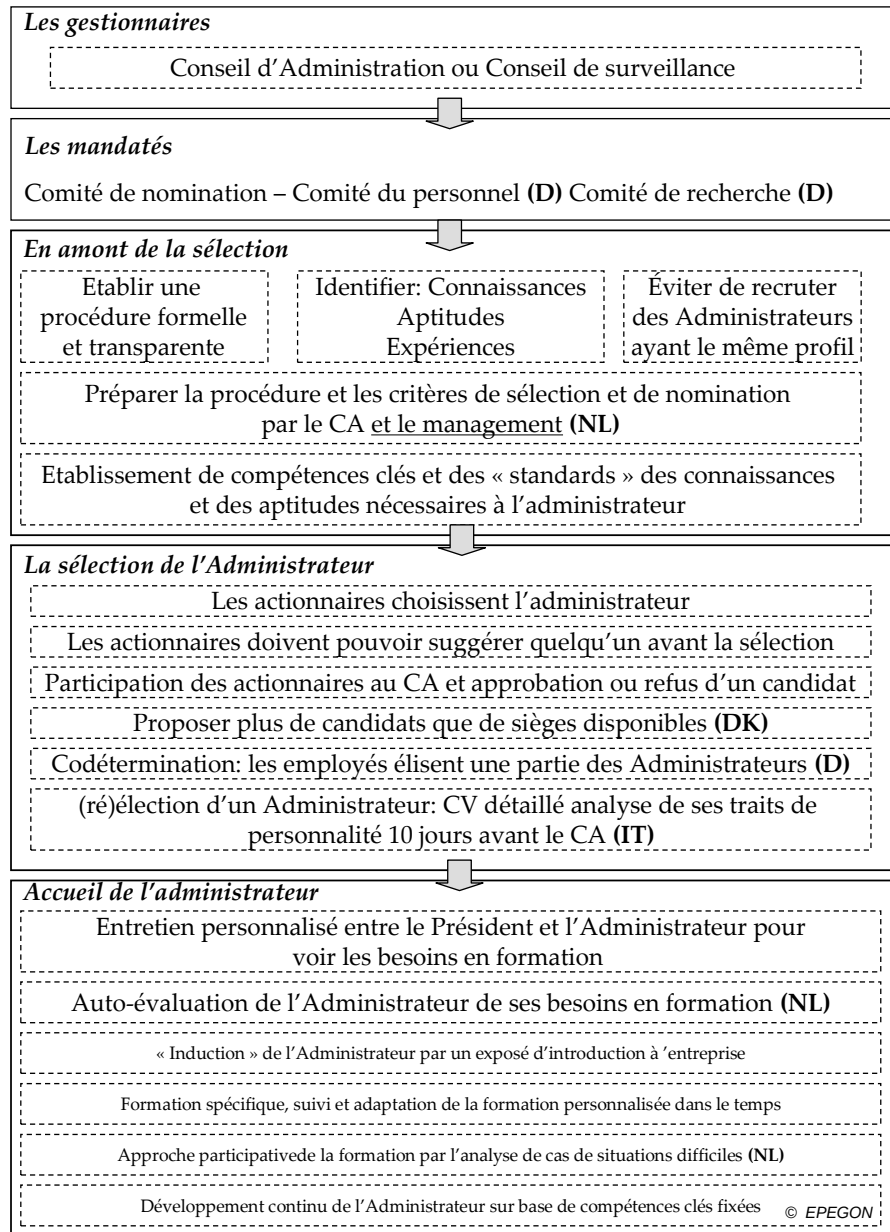


Figure 6. Sélection de l'Administrateur en Europe: dimensions de gouvernance humaine

Le schéma ci-dessus tente de résumer les différentes dimensions reprises dans les codes en Europe et importantes pour le courant de la gouvernance humaine.

Le Président du Conseil d'Administration, ses administrateurs et le comité désigné pour accompagner et proposer la ou les candidature(s) d'administrateurs devront composer avec de multiples dimensions telles que :

- L'influence directe ou indirecte des actionnaires.
- La dynamique de groupe du Conseil d'Administration.
- L'assemblée générale d'approbation des propositions du Conseil.
- L'obtention d'un consensus sur le profil et les compétences clés nécessaires aux candidats administrateurs.
- L'implication du « top management » dans le processus de définition du profil (administrateur exécutif/non exécutif).
- Le processus d'interview et d'évaluation des capacités des candidats.
- Le compte rendu d'évaluation et de présentation des candidats au Conseil et à l'assemblée générale.

L'observation transversale des codes en Europe donne des indications intéressantes sur la gestion dynamique de l'évolution de la composition du Conseil telles que :

- Au Danemark, recruter un nouvel administrateur pour un an d'abord (sorte de période probatoire)³⁴
- Eviter de recruter trop d'administrateurs ayant le même profil afin d'assurer la diversité³⁵.
- En Italie, réaliser une analyse des traits de personnalités des candidats.

³⁴ Richard Breeden, ancien président de la SEC aux Etats Unis, (Stock Exchange Commission) de 1989 à 1993, publia en 2003 un rapport à l'intention du tribunal en charge de la faillite de la société WoldCom et comportant un ensemble de 78 propositions. Une de ces propositions consistait à suggérer le remplacement d'un administrateur chaque année afin d'éviter que la collégialité du Conseil n'aboutisse à la partialité.

³⁵ A noter aussi pour la Belgique, la « Proposition de loi visant à promouvoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les Conseils d'administration d'entreprise publiques économiques et de sociétés qui ont fait publiquement appel à l'épargne (Déposée par Me Sabine de Bethune et consorts), 3-2088/1 ». Sénat de Belgique, Session de 2006-2007, 28 Février 2007. Ce projet n'ayant pas abouti.

- Présenter plus de candidats que de sièges disponibles (Danemark).
- Mettre en place un plan de développement des connaissances personnalisé et suivi pour l'administrateur sélectionné.

Un sujet associé à la sélection des administrateurs comporte la composition des comités de nomination ou de rémunération mandatés par le Conseil d'Administration. La question essentielle posée est de s'assurer au maximum de l'indépendance des membres siégeant dans ces comités.

Quand il s'agit d'étoffer le Conseil ou de confirmer une partie de celui-ci, le Président et son Conseil sont bien impliqués dans un réel processus de sélection ainsi que de gestion des compétences utiles au bon fonctionnement des Administrateurs. Nombreux sont les Conseils à se faire Conseiller à l'extérieur de l'entreprise, ce qui est par ailleurs suggéré dans plusieurs codes Européens.

Les notions de « compétences » et de « gestion des compétences » constituent un réel sujet pour le Président du Conseil d'Administration ainsi que pour le comité mandaté par lui dans le cadre des nominations, de la sélection d'Administrateurs et d'initiatives liées à d'éventuels plan de succession au sein du Conseil ou encore, concernant les principales fonctions exécutives.

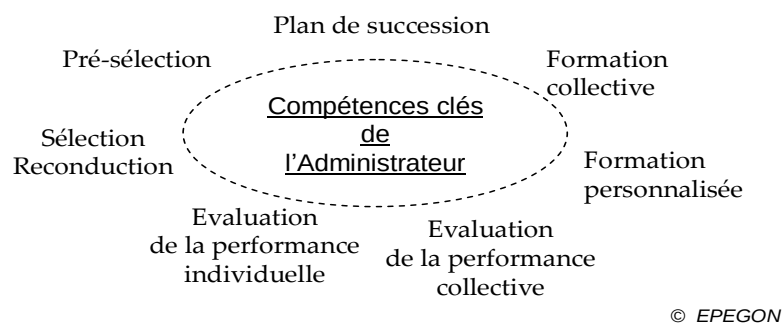


Figure 7. Gestion des compétences de l'Administrateur

Gérer les compétences, c'est se donner le levier idéal pour permettre la réalisation des objectifs que s'est donné ou vu assigné le Conseil d'Administration. C'est également se donner plus de garanties quant à l'alignement des comportements et des attitudes.

La gestion des compétences permet une approche intégrée des différents volets dont il faut tenir compte afin de notamment atteindre les objectifs de fonctionnement fixés.

Les dimensions de gouvernance humaine discutées sont un des éléments de la dynamique de sélection des administrateurs. Ils contribuent à la gestion anticipative de la composition du Conseil, la configuration de son expérience cumulée et contribue fortement à sa capacité à réaliser les objectifs qui lui sont assignés.

Gérer les compétences du Conseil, c'est gérer les ressources de celui-ci. Développer les ressources que sont les Administrateurs, c'est mettre un capital stratégique à disposition de l'entreprise dans lequel le Président « peut puiser » en fonction des intérêts majeurs de l'entreprise. Gérer de la sorte, l'entreprise dispose à tout moment d'un Conseil d'Administration capable d'assumer les différents défis. Sa capacité d'adaptation et de gestion des risques s'en voit consolidée.

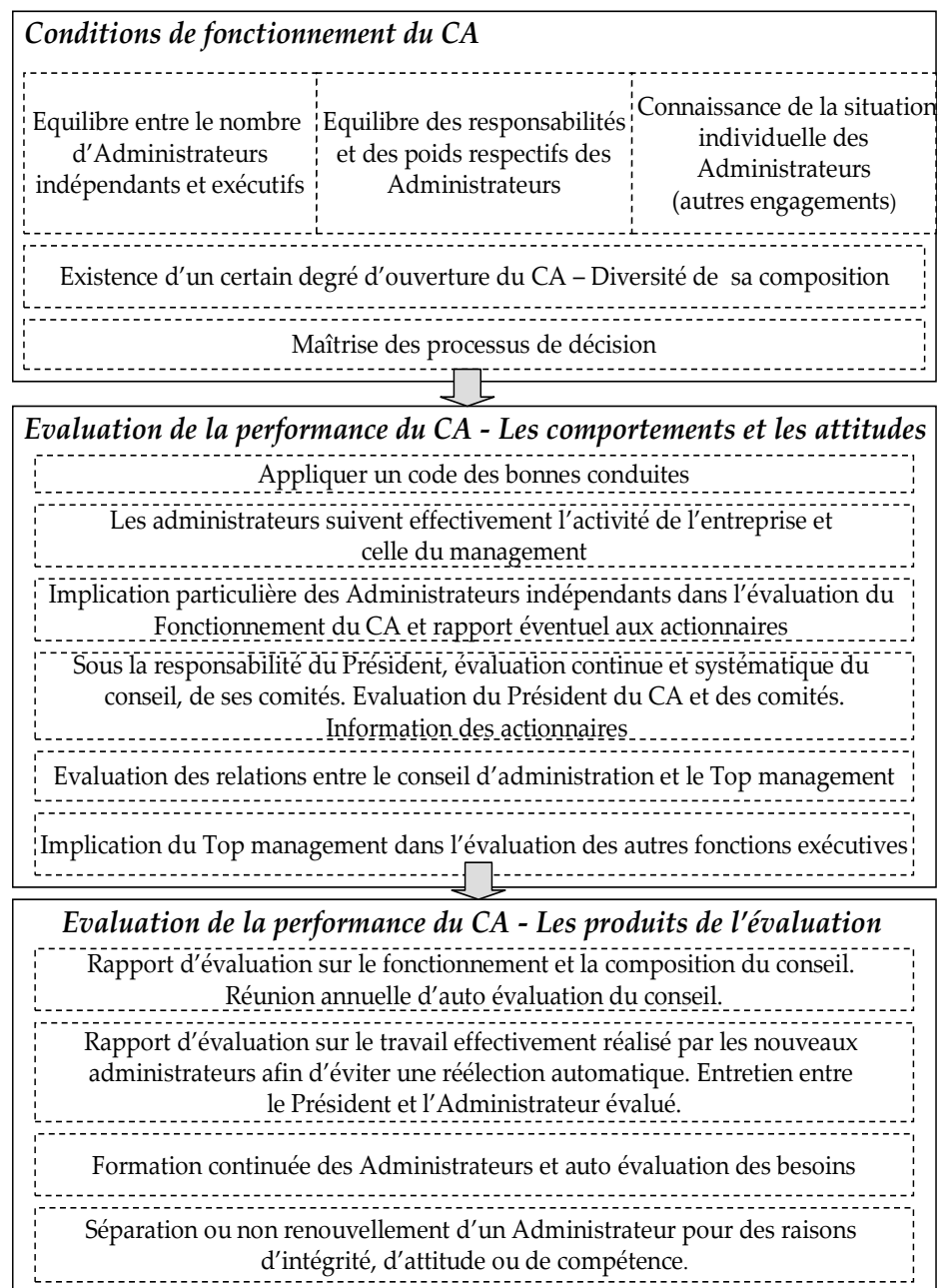
En cela, la gestion des compétences et la sélection des administrateurs constituent un enjeu de gouvernance humaine qui contribue à renforcer la gouvernance d'entreprise.

La performance du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est amené à devoir être le garant des cohérences entre l'application de ses politiques et de ses engagements d'une part, et le comportement et la performance des équipes exécutives d'autre part. Sachant, qu'à côté des éléments quantitatifs de gestion et de contrôle, figure également parmi la dynamique de la performance exécutive, un volet relatif aux pratiques managériales et plus largement d'attitudes face aux engagements et responsabilités pris collectivement et individuellement par chaque Administrateur. Le Conseil d'Administration est amené à devoir tenir compte de ces différents éléments dans l'évaluation de la performance du management exécutif.

En terme de gouvernance humaine, la question est posée de la manière suivante : quelle méthode, le Conseil d'Administration, se

donne-t-il pour assumer la disposition prévoyant notamment la gestion du risque dans son volet humain, ainsi que l'évaluation de sa performance et de celle du management exécutif, et comment (et c'est fondamental !) intègre-t-il cette démarche dans ses processus de décision ? A la lecture de l'étude de B. Holly J. Gregory (2002), on peut à nouveau extraire un ensemble d'éléments transversaux aux codes de gouvernance d'entreprise Européens. Le schéma ci-dessous tente de le faire.



© EPEGON

Figure 8. Evaluation de la performance du conseil d'administration
Dimensions de gouvernance humaine

Du point de vue des dimensions de la gouvernance humaine, ces éléments peuvent être divisés en trois catégories :

a- Les conditions de fonctionnement du Conseil d'Administration

Un des facteurs de performance du Conseil est sa composition, et sa manière dont il s'organise et gère ses processus de délibération et de décision. Le type et la qualité des comités qu'il aura mandaté joue également un rôle significatif dans l'éclairage et la prise de décision tout en assurant l'autonomie et l'indépendance des débats. Harmoniser un tel environnement suppose de la part du Président de trouver les bons profils et d'instaurer un équilibre entre l'esprit d'initiative et le respect des normes et des valeurs que le Conseil s'est fixé.

b- Les comportements et attitudes fondamentales à une bonne gouvernance

L'implication et la motivation des Administrateurs ont comme pour beaucoup d'acteurs dans l'entreprise, un impact non négligeable sur la performance. La qualité de la dynamique de groupe est primordiale.

Le Conseil d'Administration est un groupe, mais surtout une équipe ayant sa propre dynamique et devant assurer un fonctionnement voire une « production » de qualité. La complexité de la composition de certain Conseils, la présence d'intérêts pas nécessairement toujours convergents (type et composition de l'actionnariat par exemple) peut amener à une dynamique de fonctionnement parfois difficile à gérer. S'ajoute à cela, l'éventuelle diversité (normalement bénéfique) des profils des administrateurs, ainsi que leur fréquence de réunion. La qualité de la relation entre le Conseil, le Président du Conseil et le management exécutif influencera également cette dynamique de groupe. La manière dont le Président du Conseil anime et présente un point au Conseil, peut également être déterminante. Tous ces éléments bien développés contribuent à une gouvernance humaine renforçant la gouvernance d'entreprise.

Le taux individuel de présence des administrateurs

Du point de vue de la gouvernance humaine, c'est non seulement le taux de présence, mais aussi de participation, de niveau de motivation, de connaissances (d'informations) et finalement de

préparation de l'administrateur qui est à prendre en considération. A l'image de tout groupe qui est à motiver vers un objectif, le Conseil d'Administration est amené à devoir développer et à intégrer des pratiques qui favorisent sa performance humaine.

La qualité relationnelle avec les parties prenantes

Le Conseil n'est évidemment pas le seul acteur à devoir développer des relations de qualité avec les parties prenantes, cela a été souligné dans un chapitre précédent. La qualité de cette relation, et en particulier le volet de « gouvernance interne »³⁶ dépendront largement de la manière dont le Conseil et son management auront intégré les attentes des différentes parties dans leurs décisions et actions visibles et communiquées. Le management exécutif et ses équipes constituent un acteur important. La manière dont le Conseil apporte son soutien au management, la qualité de la relation entre le comité de direction et le Conseil est un élément essentiel qui peut figurer dans la « note directive » de gouvernance humaine.

c- Les méthodes et produits de l'évaluation de la performance du Conseil d'Administration

La formation

Cette dimension est probablement celle qui est le plus exprimée par les Conseils d'administration tant publics que privés ainsi que par les associations ayant pour activité le développement de formations visant à améliorer la performance des administrateurs et de leurs Conseils.

La production des besoins de formation provient des besoins exprimés soit par l'Administrateur lui-même (auto évaluation), soit à la suite d'un entretien d'accueil avec le Président (accueil des nouveaux Administrateurs). L'actualité particulière de l'entreprise comme, par exemple, le développement de nouveaux marchés ou de nouveaux services peut amener le Conseil à des décisions de formation continuée. Enfin, le métier d'Administrateur d'entreprise nécessite un ensemble de compétences génériques nécessaire à l'exercice d'un mandat efficace. Il n'est pas nécessairement simple de

³⁶ Concernant les parties prenantes internes à l'entreprise.

gérer le sujet des formations d'un Conseil d'Administration dans la mesure où la plupart de celles-ci ne sont pas contraignantes et nécessitent un investissement certain en terme de temps. Cette dimension de gouvernance incombe une fois de plus au Président.

L'évaluation

Le Président et son Conseil sont ici en prise avec un réel processus d'évaluation avec ses objectifs et ses méthodes. La conduite d'entretien d'évaluation par le Président et/ou le comité ad hoc, la réunion annuelle d'auto évaluation du Conseil, l'évaluation des nouveaux administrateurs sous la responsabilité du Président, le rapport d'évaluation au Conseil et à l'assemblée générale, la séparation d'un Administrateur, sont d'autant de sujets précis et relevant du domaine de la gestion de la performance.

Mener cet exercice suppose que l'on ait défini un ensemble de paramètres en amont tels que :

- un consensus sur les compétences de l'Administrateur (le modèle de compétence de l'Administrateur) ;
- la définition, au préalable, de ce qui fera l'objet d'une évaluation dans le cadre du fonctionnement du Conseil ;
- un accord et une bonne compréhension de la méthode et des outils qui seront utilisés ;
- l'utilisation qui sera faite des résultats (information des actionnaires, déduction d'objectifs de formation).

Au-delà des aspects « techniques » réside un facteur humain prépondérant exprimé à travers des comportements conformes ou non aux attentes, de pratiques managériales et de leadership en adéquation ou non avec les principes et dispositions établis.

Les gestionnaires de l'entreprise sont en prise directe avec la dimension de gouvernance humaine quant à savoir comment ils souhaitent limiter le risque comportemental lié aux pratiques de gouvernance d'entreprise.

3.2. Les choix stratégiques

La conception et la mise en œuvre de la stratégie sont par essence un exercice difficile car elles supposent la mobilisation des parties prenantes et leur détermination à réaliser les ambitions de développement de l'entreprise. Pour atteindre un résultat durable il est important de mettre en place une réalité relationnelle et comportementale en phase avec les principes souhaités. L'exercice stratégique, de sa conception à son déroulement, comporte de nombreuses dimensions de gouvernance humaine. Les parties impliquées dans la mise en place et la réalisation de la stratégie sont multiples et tous les axes majeurs son généralement concernés, tels que : les investissements, les rapprochements entre entreprises, les recrutements, les réorganisations. Dans ce contexte, les tensions entre parties, les intérêts divergents voire les contradictions, font que les relations deviennent une donnée particulièrement complexe. Dès lors, dans ce type d'exercice, l'esprit dans lequel s'exprime le leadership éthique demeure une donnée de gouvernance humaine déterminante. Arriver à intégrer la question humaine dans le processus de décision stratégique là où cela semble pertinent au gestionnaire et au management de l'entreprise, relève d'un défi peu commun auquel il faut avoir réfléchi en amont du processus même. Ce type de réflexion peut être formalisée dans la « note directive » de gouvernance humaine de l'entreprise³⁷. Une fois la stratégie de l'entreprise définie, celle-ci doit être selon les circonstances, adaptée en « cours de chemin » et être mise en œuvre et transmise au reste de l'organisation. Les méthodes de mise en œuvre constituent également une dimension de gouvernance humaine dont le Conseil et le management doit tenir compte. L'ouvrage d'Henry Mintzberg sur la planification stratégique aborde notamment la question de l'efficacité de la planification stratégique comme moyen de formulation et de mise en œuvre de la stratégie, mais aussi la question de la création même de la stratégie bien avant la mise en forme planifiée.

Dans son chapitre « Quelques pièges réels de la planification »³⁸, il souligne l'aspect managérial et comportemental liés à la mise en œuvre :

« De façon plus précise, la question n'est pas simplement de savoir si les managers se sentent engagés vis-à-vis de la planification. C'est aussi de savoir : a. dans quelle mesure la planification se sent engagée vis-à-vis des

³⁷ Voir supra, la note directive constitue une des recommandations de la charte de gouvernance humaine

³⁸ Mintzberg Henry, 1994. *Grandeur et décadence de la planification stratégique* », Dunod, pp.170-171

managers ; b. dans quelle mesure l'implication dans la planification entraîne une implication dans le processus d'élaboration de la stratégie, une motivation pour les stratégies ainsi élaborées, et en fin de parcours l'engagement par l'organisation dans des actions réelles de mise en œuvre, et ; c. dans quelles mesures la nature même de la planification induit un engagement des managers à son égard. ».

Ces questions essentielles cadrent avec une dimension de gouvernance humaine. Mintzberg démontre que l'exercice conjoint de création et de planification de la stratégie ne peut être systématiquement efficace. La création de la stratégie est, dit-il, un art intuitif, qualitatif (la synthèse) et pas nécessairement circonscrite sous une forme structurée et chiffrée, en revanche, la planification (formelle), est une opération d'analyse, de structuration rigoureuse de données (dures) et, de fait, liés à l'environnement. Les acteurs respectifs, les planificateurs et les gestionnaires de l'entreprise sont tantôt dans une dynamique « centralisée » où les premiers se sentent détenteur du processus de planification et les second propriétaires de l'idée stratégique qui est à appliquer, tantôt dans une dynamique « décentralisée » où les planificateurs mettent en œuvre et facilitent le déroulement de la stratégie dans les unités de l'entreprise sans nécessairement avoir la décision sur le processus. Kathleen M. Eisenhardt³⁹, professeur de stratégie à la Stanford University, a étudié le comportement de dirigeants et leurs équipes (entreprises américaines, européennes et asiatiques) dans l'exercice de l'élaboration de leurs stratégies. Dans un chapitre intitulé « Strategy as strategic decision making », l'auteur nous livre ses conclusions relatives à ce que les dirigeants efficaces font :

« Effective decision makers create strategy by

- Building collective intuition that enhances the ability of top-management team to see threats and opportunities sooner and more accurately.*
- Stimulating quick conflict to improve the quality of strategic thinking without sacrificing significant time.*
- Maintaining a disciplined pace that drives the decision process on a timely conclusion.*
- Defusing political behaviour that creates unproductive conflict and waste of time”.*

³⁹ In Michael A. Cusumano, Constantinos C. Markides, « *Strategic Thinking for the next economy* », MIT Sloan Management Review, 2001, pp. 85-101.

L'enjeu de gouvernance humaine consistera à faciliter le processus de conception et de mise en œuvre de la (des) stratégie(s) de sorte que quelles que soient les parties concernées elles se sentent reconnues et impliquées par leurs contributions réelles sur le résultat final et mobilisées à travers toutes les composantes de l'entreprise. Le terrain d'expression de cet exercice est le besoin d'une certaine stabilité de l'entreprise pour la mise en œuvre de ses plans et l'obligation d'adaptation aux nombreux changements par définition imprévisibles sachant qu'une stratégie n'est jamais une donnée figée mais bien un exercice d'adaptation permanente. Celle-ci doit pouvoir être revue voire abandonnée, et les plans qui l'accompagnent également. La psychologie comportementale joue un rôle non négligeable dans l'élaboration de la stratégie, les relations qu'il peut y avoir entre « concepteurs » et « planificateurs », et leurs attitudes face au changement. L'imprévisibilité de l'environnement interne et externe à l'entreprise ajoute en difficulté. Les choix qui seront faits en terme de méthodologie d'élaboration et de mise en dynamique de la stratégie auront un impact direct sur la qualité de la relation entre les acteurs et le niveau de relation de type « politique ».

Le processus de définition et d'implémentation stratégique relève de nombreuses dimensions de gouvernance humaine, est complexe et relève d'une approche non « mécaniste » et « linéaire ». Mintzberg souligne cet aspect⁴⁰ :

« (...) De nombreux acteurs interviennent dans le processus, y compris des professionnels qui, dans leur travail même, créent individuellement la plupart des stratégies produit-marché importantes en décidant de quelle façon ils vont servir leurs propres clients. L'influence directe des administrateurs est souvent limitée aux stratégies de soutien logistique, et, de concert avec les professionnels qui effectuent le travail opérationnel, ils ont tendance à entrer dans les processus complexes et interactifs de choix collectifs qui prennent une tournure collégiale aussi bien que politique. Le résultat en est un processus de formation de la stratégie plutôt fragmenté, dans lequel les stratégies de l'organisation sont typiquement l'agrégation de toutes sortes de stratégies individuelles et collectives » (...) ».

La validité de la question demeure : comment intégrer la question humaine dans les processus de décision de l'entreprise et notamment

⁴⁰ Mintzberg (1999) op.cit. pp. 405-406

dans le processus de création et de diffusion de la stratégie ? Quels sont le rôle et l'impact du Conseil d'Administration qui a la stratégie de l'entreprise dans ses attributions (seule compétence qu'il ne peut déléguer) ?

Aborder la question de la gouvernance humaine en tant qu'élément renforçateur de la gouvernance d'entreprise suppose la prise en compte de nombreux facteurs : l'influence du marché (impact sur le processus de décision) – les processus d'élaboration et d'adoption de la stratégie – le mode d'application de celle-ci – le contexte sociologique propre à l'entreprise (culture et pratiques managériales – les rapports de force – la gestion des intérêts divergents – le contexte financier et organisationnel - l'état motivationnel de toutes les parties prenantes à l'exercice stratégique.

Intégrer ces différentes dimensions suppose d'une part, une prise de position claire (à exprimer dans la note directive) de la part du gestionnaire ainsi que du management, d'autre part, l'engagement de ces derniers du respect des décisions et pratiques annoncées pour atteindre la stratégie. Assurer le respect des pratiques annoncées, c'est donner du sens au projet de gouvernance humaine que s'est donné l'entreprise à travers sa note directive.

Quel est le questionnement par lequel peuvent passer le gestionnaire et le management de l'entreprise ?

Le questionnement relatif à la gouvernance humaine en rapport avec la question des choix stratégiques passe par un continuum reprenant les éléments suivants :

- Le contenu des choix stratégiques
- Le(s) processus d'élaboration de celle-ci
- Le(s) processus de mise en place
- Les adaptations éventuelles, voire la révision de celle-ci.

Les dirigeants et leurs équipes ainsi que leurs modes de collaborations constituent une attention particulière dans l'approche de gouvernance humaine, « branche de l'arbre » de gouvernance d'entreprise. Le gestionnaire d'entreprise et son management ont un travail complexe à réaliser dans la volonté d'intégrer le questionnement de gouvernance humaine au bénéfice de l'entreprise et de ses parties prenantes.

3.3. Les relations avec les acteurs institutionnels

Les acteurs institutionnels ont une capacité d'influence voire de pouvoir sur la vie sociale de l'entreprise. Leur impact, leurs objectifs et méthodes d'actions doivent être intégrés dans une approche de gouvernance humaine. Le dialogue social se voit de plus en plus rapproché de la gouvernance par sa volonté d'être impliqué dans les débats stratégiques de l'entreprise et de vouloir également participer aux processus de décisions. La Confédération Européenne des Syndicats (CES)⁴¹ exprime clairement cette volonté, et :

« (...) pense qu'un modèle de gouvernance d'entreprise qui motive le capital et le travail à s'entendre sur tous les éléments importants de la politique et de la gestion de l'entreprise réalisera certainement de meilleures performances à long terme (...) il est d'une importance primordiale que l'on donne au Conseil d'Administration et aux employés le pouvoir d'éviter que des changements unilatéraux n'interviennent dans la structure du capital de l'entreprise (...) les normes fondamentales de travail devraient rester indemmes des transactions financières de l'entreprise (...) ».

La dispersion et l'internationalisation de l'actionnariat des entreprises sont à l'origine d'un regain de volonté d'influence des syndicats sur la gouvernance d'entreprise. L'hypothèse est formulée dans une communication d'Aline Conchon⁴² :

« (...) la mondialisation, au travers de la globalisation de l'économie et de l'internationalisation de l'action collective, dynamise le renouvellement des requêtes syndicales françaises (...) cela se traduit (...) par les récents travaux et productions des acteurs économiques et sociaux relatifs au thème du gouvernement d'entreprise ».

⁴¹ Ou « European Trade Union Confederation » (ETUC) . Extrait de la résolution adoptée par le Comité exécutif de la Confédération Européenne des Syndicats lors de sa réunion de Bruxelles, les 14 et 15 mars 2006. Source : internet.

⁴² Conchon A. (2007) « *Quand la mondialisation dynamise l'action collective : les revendications syndicales en faveur des administrateurs salariés en France* », communication aux Journées Internationales de Sociologie du Travail, 20-22 juin 2007, Londres, p1.

L'auteur relate d'une part, la montée en puissance ces dernières années des fonds d'investissements étranger détenant plus de la moitié du capital des sociétés du CAC 40, d'autre part et en corollaire, l'internationalisation de l'arsenal légal et en particulier les textes contraignants (lois et directives) et autres codes liés à la gouvernance. A l'internationalisation des finances correspond l'internationalisation de la gouvernance.

De nouvelles logiques industrielles et financières ont connues un développement important ces dernières années. On peut faire référence aux investisseurs institutionnels que sont les fonds de pensions ou, par exemple, au licenciement massif de salariés à l'échelle Européenne voire mondiale dans le cadre de défis boursiers. La transformation de ces logiques a amené une transformation du dialogue social et n'est pas neutre en terme de gouvernance humaine.

L'exemple d'internationalisation financière que constituent les fonds de pensions est frappant. Ceux-ci sont des acteurs institutionnels ayant un impact différé dans le temps pour les salariés et conditionnent en partie leur rémunération aux résultats financiers de l'entreprise. Gérés, selon le cas, par des acteurs privés ou publics extérieurs, les syndicats ont une volonté de contrôle et d'influence sur les risques pris par l'entreprise dans la gestion de ces fonds. C'est une manière, pour eux, de vouloir se rapprocher de la gouvernance de l'entreprise et de participer à la décision.

Intervenir au nom de cette partie prenante que sont les employés et défendre leurs intérêts au sein du Conseil d'Administration ou de surveillance constitue donc une revendication majeure. Comme souligné dans un chapitre précédent, la gouvernance humaine ne revendique pas nécessairement la participation des salariés aux processus de décisions mais souhaite garantir que l'on intègre leurs intérêts dans les processus de décisions importants. Egalement souligné précédemment, les détracteurs de la théorie de parties prenantes considèrent que le droit social et du travail couvrent largement les intérêts des salariés alors que le droit des sociétés celui des actionnaires et dirigeants.

Le débat de la revendication de participation des salariés aux décisions du Conseil d'Administration est largement devenu

Européen. Lionel Fulton (2007)⁴³ relate dans une publication au titre évocateur : « *The forgotten Resource: Corporate Governance and Employee Board-Level Representation* », la question de la participation des travailleurs au niveau du Conseil d'Administration et ceci en France, aux Pays-Bas, en Suède et au Royaume-Uni. L'auteur souligne l'influence déterminante des codes de gouvernance d'entreprise Anglais dans l'élaboration des autres codes européens pour expliquer l'absence d'invitation des syndicats à l'élaboration des dits codes, et d'ajouter :

« (...) *whatever the reason, the final outcome is clear: employees have been largely written out of the script* (...).

Cette absence des codes n'empêche pas les législations nationales de créer des structures de représentations. Les réalités sont néanmoins très différentes si l'on compare les 4 pays étudiés.

En Suède, le « *Board Representation Act* »⁴⁴ permet aux représentants du personnel d'être présents au Conseil d'Administration (*Board of directors*). Les entreprises comportant plus de 25 employés peuvent avoir deux représentants (et autant de suppléants) au Conseil. Trois représentants (et autant de suppléants) sont possibles pour les entreprises de plus de 1000 personnes. Les Conseils d'administration ayant sensiblement réduit leur taille ces dernières années, on est arrivé, selon l'auteur, à ce que les représentants du personnel finissent par représenter en moyenne un tiers des membres des Conseils. Dans une majorité de domaines, à l'exception des négociations collectives, par exemple, leurs droits et leurs responsabilités sont identiques à celles des autres membres du Conseil.

En terme de gouvernance humaine, cette dimension qu'est le ratio du nombre de représentants n'est pas neutre et peut avoir une influence sur la dynamique de groupe du Conseil. L'auteur semble dire le contraire et observe selon les enquêtes, un assez grande passivité des représentants du personnel lors de ces Conseils⁴⁵ :

« (...) *The survey from 1998 reveals that employee representatives act somewhat cautiously and are generally rather passive*

⁴³ Lionel Fulton (2007), "*The forgotten Resource: Corporate Governance and Employee Board-Level Representation. The Situation in France, the Netherlands, Sweden and the UK*", édition der Hans Böckler Stiftung.

⁴⁴ Lionel Fulton (2007), op.cit., p.24

⁴⁵ Lionel Fulton (2007), op.cit., p.80

during board meetings. (...) This rather passive role does not apply where questions concerning personnel matters, reorganisation, production and work environment issues are being discussed. In these areas they are "rather" or "very" active (...).

En France, la représentation des salariés au Conseil d'Administration est possible de deux manières, soit en étant élu par les salariés, ou en représentant les salariés actionnaires. Fulton (2007) cite une troisième voie qui est la possibilité à un non membre du Conseil d'être présent avec le seul droit de poser des questions.

Dans son chapitre « *Les dispositifs de représentation des salariés dans les Conseils d'administration* », l'étude⁴⁶ réalisée par l'Institut Français des Administrateurs (IFA), on peut trouver l'introduction suivante :

« Lorsque l'on parle d' – administrateurs salariés – au sein des Conseils d'administration, certains pourraient opposer un excès de représentation militante à la poursuite de l'objet social et à la sérénité nécessaire pour des travaux de qualité du Conseil. Il est donc nécessaire de distinguer les administrateurs salariés membres du Comité d'Entreprise ou des représentants du personnel dont l'origine, les modalités de désignation ou les objectifs sont bien différents »

Le dispositif légal français est complexe et diversifié et n'est pas le propos ici. Il est intéressant souligner un ensemble de faits sur la question et notamment l'observation d'une diminution du nombre d'administrateurs (IFA 2006)⁴⁷ élus directement par le personnel dû notamment aux fusions d'entreprises et leur internationalisation, alors que les représentants des salariés actionnaires seraient en augmentation dû notamment à l'augmentation même de l'actionnariat salarié, l'épargne retraite et une politique des ressources humaines de rétention du personnel.

Du point de vue de la gouvernance, on peut notamment noter que les dispositifs légaux permettent la nomination des représentants des salariés actionnaires :

« (...) sont similaires à ceux permettant à un actionnaire disposant d'une influence significative d'exiger un certain nombre de sièges pour ses représentants au sein du Conseil d'Administration (...) ».

⁴⁶ IFA, "Les administrateurs salariés: un atout pour la gouvernance des entreprises françaises", (28 février 2006). www.ifa-asso.com

⁴⁷ IFA (2006), p.6

Quant à la représentativité des administrateurs salariés dans les Conseils d'administration, l'étude (IFA 2006) indique : « 51% des répondants siègent dans un Conseils (qui) dispose d'un ou plusieurs administrateurs salariés »⁴⁸ . Parlant des administrateurs élus directement par les salariés, Fulton (2007)⁴⁹ souligne que seulement 11 entreprises du CAC 40 ont des représentants des salariés au sein de leur Conseil. Une fois nommé au Conseil, le représentant démissionne de tout mandat syndical. Sociologiquement on peut apparemment constater que les nommés sont souvent des syndicalistes en fin de carrière au niveau d'expérience et d'intégration élevés dans l'entreprise. Quant à la valeur ajoutée (IFA 2006)⁵⁰ l'étude souligne, et ce n'est pas neutre du point de vue de la gouvernance humaine, que :

« (...) Les questions liées à la motivation et à la construction d'un esprit propre à l'entreprise sont souvent mis en avant comme un facteur de compétitivité et de différenciation par de nombreux spécialistes du management. L'étude montre que la présence d'administrateurs salariés peut faire progresser ces valeurs et ceci d'autant plus que l'engagement des salariés à long terme dans l'entreprise peut, le cas échéant, contrebalancer la volatilité de certains actionnaires et de certains dirigeants (...) ».

Le discours semble assez constructif sur la matière et positionne le débat de la gouvernance humaine d'une façon tout à fait originale du point de vue des modes de gouvernance et de la gestion des relations sociales et institutionnelles.

A l'analyse de 17 rapports de gouvernance d'entreprise, et en particulier les rapports français compris dans ces 17, A. Conchon⁵¹ arrive à la conclusion que :

« (...) si l'on tient aux seuls rapports français, la primauté accordée à la valeur actionnariale plutôt qu'à une vision partenariale de l'entreprise est encore plus flagrante puisque 7 rapports vont dans le sens contre 3 qui prônent l'institutionnalisation des mandats d'administrateurs salariés dans toutes les entreprises ».

Le tableau ci-dessous illustre les rapports étudiés.

⁴⁸ Il s'agit ici des administrateurs salariés élus directement et représentant les salariés actionnaires.

⁴⁹ Lionel Fulton (2007), op.cit., p.27

⁵⁰ IFA (2006), p.8

⁵¹ Conchon A. (2007) op. cit. p. 6

La reconnaissance des parties prenantes dans les rapports relatifs au
gouvernement d'entreprise

Aucune prise en compte de la notion de parties prenantes	Prise en compte des salariés en tant que partie prenante mais non représentés au conseil d'administration ou de surveillance	Prise en compte des salariés en tant que partie prenante et membre légitime du conseil d'administration ou de surveillance
- Rapport Clément (2003) - Rapport Vienot II (1999) - Rapport Bouton (2002) - Rapport AFEF-MEDEF (2003) - Rapport AFG (2007)	- Institut Montaigne (2003) - Rapport Winter (2002) - Rapport Vienot (1995)	- CES (2003) - <i>Douste Blazy (2003)</i> - <i>Barbier de La Serre (2003)</i> - <i>IFGE (2006)</i> - IFA (2005) - IFA (2006) - OCDE (1999) - OCDE (2004a) - OCDE (2005)

En italique: les rapports traitant de la représentation des salariés dans les conseils d'administration
Mais sans préconiser sa promotion.

Source: Conchon A. op. cit. (2007)

L'auteur conclut entre autres que l'implication des syndicats Français dans les questions de gouvernance d'entreprise est essentiellement une démarche de réaction à la prédominance du discours actionnarial et est également consécutive au renforcement de leur participation aux débats européens et mondiaux dans le domaine de la gouvernance.

Aux Pays-Bas, on compte également des représentants au Conseil de surveillance (« *supervisory board* »), Ceux-ci sont choisis (« *co-option* ») par le Conseil d'entreprise, mais ne font pas partie des membres du personnel Fulton (2007)⁵². C'est le Conseil de surveillance qui, en fonction du profil de Conseil souhaité, propose les candidats, mais c'est l'assemblée générale qui nomme les membres du Conseil de surveillance. C'est également l'assemblée générale qui dispose du pouvoir de congédier l'ensemble du Conseil par un vote majoritaire moyennant un certain nombre de conditions. Fulton mentionne une étude indiquant que seul 51% des Conseils d'entreprise des 250 entreprise consultées aux Pays-Bas avaient usés de leur droit. L'utilisation de ce droit s'est surtout vu réalisé dans les circonstances

⁵² Lionel Fulton (2007), op.cit., p.34

de consensus sur les pratiques de nominations entre le management, le Conseil d'entreprise et le Conseil de surveillance. L'attitude de management et en particulier celle du Président du Conseil se sont avérées déterminantes.

En terme de gouvernance humaine, ce n'est pas neutre et l'auteur⁵³ cite les raisons de succès et d'échecs de la collaboration entre les trois acteurs, donnés par les Présidents des Conseils d'entreprise. Les facteurs de succès sont les suivants :

« The reasons works council chairs gave for making nominations were :

- to create a better relationship with the supervisory board;*
- to improve the composition of the supervisory board by making it more balanced; and*
- because the supervisory board had taken the initiative.*

Quant aux facteurs d'échecs

“ The reasons they gave for not making nominations were:

- because they were involved too late;*
- having no qualified candidates;*
- the perception that the supervisory board would not accept the candidate;*
- lack of close contact with the supervisory board; and*
- too great a focus on operational concerns.*

Quand les propositions sont faites par le Conseil d'entreprise, l'étude mentionnée montre qu'elles sont acceptées dans 80% des cas par le Conseil de surveillance.

Il est à noter que tant dans les facteurs de succès que d'échec, on retrouve les dimensions de qualité relationnelle, de composition et donc de plan de succession du Conseil, de pré-sélection de candidats de qualité, et de communication. Ces différentes dimensions ont été discutées dans la partie relative à la performance du Conseil.

⁵³ Lionel Fulton (2007), op.cit., p.34

Pour le Royaume-Uni, il est exceptionnel⁵⁴ que des employés siègent dans un Conseil d'Administration d'entreprises publiques ou privées ; en revanche, ils sont fréquemment administrateurs auprès des gestionnaires de fonds de pensions. Ceci n'est pas le sujet ne sera pas développé.

Plus qu'une volonté de participation

A côté de cette volonté de acteurs sociaux de vouloir participer aux processus de décision, se développent des législations⁵⁵ qui influencent également de manière significative le dialogue social et donc, les relations avec les instances représentatives du personnel (IRP) tels que le Conseil d'Entreprise (CE), le Comité d'Entreprise Européen (CEE) couvrant les questions transnationales.

Les Comités d'entreprise européens les plus anciens ont quinze ans d'activité et constituent un organe incontournable du dialogue social international. Le rapport rédigé par Peter Kerckhofs (2006)⁵⁶ souligne un ensemble de données relatant le positionnement du CEE. Les entreprises⁵⁷ concernées par la directive sur les CEE sont au nombre de 2204 et emploient un total de 23,6 millions de travailleurs, alors que 35% d'entre elles ont effectivement instauré un CEE. Parmi les 319 multinationales actives dans 15 pays de l'EEE au moins, 65,2% d'entre elles ont installé un CEE⁵⁸. Si l'on regarde le mouvement des créations de CEE pour les entreprises exerçant des activités dans les nouveaux états membres, on peut observer que parmi le 1142 visées 53% d'entre elles ne possèdent pas encore de CEE et que pour celles qui l'ont fait, on ne retrouve pas (32%) de représentant originaire des nouveaux états membres⁵⁹. Le rapport est volumineux et comporte également une analyse sectorielle très poussée⁶⁰. Ces CEE sont en prise directe avec l'évolution de la législation européenne.

⁵⁴ Lionel Fulton (2007), op.cit., p.39

⁵⁵ Directive 2002/14/EC relative à l'information et la consultation des travailleurs dans la communauté européenne – Directive 94/45/EC relative à l'institution d'un comité d'entreprise européen – Directive 2001/86/CE complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs.

⁵⁶ Peter Kerckhofs (2006), « *Comité d'entreprises européens, faits et chiffres 2006* », ETHUI-REHS. L'ETHUI-REHS est né de la fusion de trois instituts syndicaux.

⁵⁷ Peter Kerckhofs (2006), op.cit. p.33

⁵⁸ Peter Kerckhofs (2006), op.cit. p.37

⁵⁹ Peter Kerckhofs (2006), op.cit. p.41

⁶⁰ www.etui-rehs.org

Un exemple concret peut être illustré par la directive européenne 2000/78⁶¹ « portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ». Cet exemple est actuel et influence la vie des entreprises. Par cette directive, le Conseil de l'Union Européenne souhaite, voire interdire, toute forme de discrimination en matière d'accès à l'emploi et de rémunération et notamment celle liée à l'âge⁶² du travailleur. L'objet de la directive est formulé comme suit⁶³:

« La présente directive a pour objet d'établir un cadre général pour lutter contre la discrimination fondée sur la religion ou les convictions, l'handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, en ce qui concerne l'emploi et le travail, en vue de mettre en œuvre, dans les Etats membres, le principe de l'égalité de traitement ».

Le champ d'application de la directive est assez large⁶⁴ :

« Dans les limites des compétences conférées à la Communauté, la présente directive s'applique à toute personne, tant pour le secteur public que pour le secteur privé, y compris les organismes publics, en ce qui concerne (...) c) les conditions d'emploi et de travail, y compris les conditions de licenciement et de rémunération ; (...) ».

Au regard de ce qui précède, on peut en conclure que l'âge ne peut plus être un critère de détermination de la rémunération. L'application d'une telle directive impacte les choix de gouvernance humaine.

Des « indicateurs » de gouvernance humaine peuvent être relevés en ce sens qu'ils ne concerneraient pas uniquement la mise en œuvre de la directive par les fonctions opérationnelles de l'entreprise, mais également les gestionnaires ainsi que le management. Ce sont ces derniers qui formuleront l'engagement et le type de pratiques souhaitées par l'entreprise afin de rencontrer les objectifs de la directive. Ces « indicateurs » sont notamment liés aux obligations de dialogue social⁶⁵ :

⁶¹ 2000/78/CE (27 novembre 2000) ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/legisln/2000_78_fr.pdf -

⁶² Différents pays avaient demandé un délai supplémentaire pour transposer la discrimination liée à l'âge. « De tous les motifs de discrimination, l'âge et le handicap sont particulièrement difficiles à transposer en droit national, surtout du fait des conséquences pouvant en résulter sur le marché du travail. L'interdiction de la discrimination pour cause d'âge et de handicap remet aussi en question des conceptions existant depuis longtemps sur les capacités des personnes et leur place dans la société. »

⁶³ 2000/78/CE, p. L303/18. Voir annexe 1

⁶⁴ 2000/78/CE, p. L303/19. Voir annexe 1

⁶⁵ 2000/78/CE, p. L303/21. Article 13 Dialogue social

« 1. Conformément à leurs traditions et pratiques nationales, les Etats membres prennent les mesures appropriées afin de favoriser le dialogue entre les partenaires sociaux en vue de promouvoir l'égalité de traitement, y compris par la surveillance des pratiques sur le lieu de travail, par des conventions collectives, des codes de conduite et par la recherche ou l'échange d'expériences et de bonnes pratiques.

2. Dans le respect de leurs traditions et pratiques nationales, les Etats membres encouragent les partenaires sociaux sans préjudice de leur autonomie, à conclure, au niveau approprié, des accords établissant des règles de non-discrimination dans les domaines visés à l'article 3 qui relèvent du champ d'application des négociations collectives. Ces accords respectent les exigences minimales fixées par la présente directive et par les mesures nationales de transposition ».

L'application du critère de discrimination lié à l'âge est déjà appliquée par plusieurs Etats membres de la communauté Européenne et le sera prochainement pour d'autres selon les recours introduits auprès du Conseil de l'Europe. Ceci est loin d'être neutre pour les entreprises. La transposition de la directive aura des implications notamment sur les nécessaires transformations des systèmes de rémunération. Le critère d'âge est un des piliers actuellement incontournable que ce soit dans le secteur privé ou public. Les gestionnaires et leur management auront à donner les orientations de gouvernance humaine souhaitée.

Débat européen

Le débat Européen sur la réforme de la gouvernance d'entreprise et plus particulièrement sur la possible participation des salariés à la gestion de l'entreprise (18 états sur 27 dont 6 uniquement pour les entreprises publiques, appliquent une législation nationale ou européenne rendant la participation des travailleurs obligatoire au niveau du Conseil d'Administration) est particulièrement vivant et intéressant du point de vue de la gouvernance humaine. Il remet en perspective l'influence du modèle de gouvernance d'entreprise américaine sur nos pratiques européennes, évitant le débat qui oppose les théories actionnariales à celles des parties prenantes.

Les syndicats européens se donnent comme modèle d'action principal, l'augmentation de la qualité des relations industrielles avec

comme point central la participation des travailleurs aux processus de décision. Les dirigeants devront continuer à intégrer cette dimension dans leurs choix et pratiques de gouvernance humaine et positionner clairement ce débat au sein de l'entreprise.

3.4. La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

Le livre vert⁶⁶ de la Commission européenne définit la RSE comme suit :

« La plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Sont dissociées les notions de responsabilité sociale interne et externe.

Les points traités pour la dimension interne sont :

- la « *gestion des ressources humaines* »
- la « *santé et sécurité au travail* »
- L' « *adaptation au changement* »

L'évolution du débat européen de la RSE positionne sur plusieurs points, le concept d'entreprise durable différemment de celui des « parties prenantes » ne mettant pas en avant spécifiquement les employés. . Sigurt Vitols (2008)⁶⁷ souligne que l'entreprise durable est conçue sur base d'un concept multidimensionnel incluant non seulement des objectifs environnementaux mais également sociaux (internes & externes), incluant la santé, la sécurité, l'emploi, la formation et les objectifs financiers. Pour l'auteur, l'entreprise durable investit à long terme dans le « capital humain » et dans la recherche et développement.

Dans le « Livre vert », le point relatif aux ressources humaines est développé comme suit :

⁶⁶ Commission des Communautés Européennes, « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », Bruxelles le 18.7.2001, COM(2001) 366 final.

⁶⁷ Sigurt Vitols (2008), « *The evolving European system of corporate governance: implications for worker participation* », Transfert 1/08 14 (1) 27-43. S. Vitols: Senior Research Fellow à la Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

« 28. Aujourd'hui, l'un des défis majeurs des entreprises est d'attirer et de garder les travailleurs qualifiés. Dans un tel contexte, des mesures adéquates pourraient inclure l'éducation et la formation tout au long de la vie, la responsabilisation du personnel, une amélioration de l'information dans l'entreprise, un meilleur équilibre entre le travail, la famille et les loisirs, une plus grande diversité des ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrière des femmes, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat, ainsi que la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle et de la sécurité de l'emploi. Il s'est aussi avéré qu'une gestion et un suivi actifs des salariés absents pour cause d'incapacité ou d'accident se traduisaient par une réduction des coûts.

29. Des pratiques responsables - et notamment non discriminatoires - de recrutement pourraient faciliter l'embauche de personnes issues de minorités ethniques, de travailleurs âgés, de femmes, de chômeurs de longue durée et des personnes défavorisées sur le marché de l'emploi. De telles pratiques sont essentielles pour atteindre les objectifs de la Stratégie européenne pour l'emploi, à savoir réduire le chômage, augmenter les taux d'emploi et lutter contre l'exclusion sociale.

30. Pour ce qui est de l'éducation et la formation tout au long de la vie, les entreprises ont un rôle primordial à jouer et cela, à plusieurs niveaux: en aidant à mieux définir les besoins en formation grâce à un partenariat étroit avec les responsables locaux concevant les programmes d'éducation et de formation, en facilitant le passage des jeunes de l'école au monde du travail au moyen, par exemple, de postes d'apprentis, en valorisant la formation, notamment grâce à la validation de l'expérience antérieure, et en instaurant un environnement propice à l'éducation et la formation tout au long de la vie, plus particulièrement à l'intention des travailleurs les moins éduqués, les moins qualifiés et les plus âgés ».

Le positionnement social interne du « Livre vert » concerne en particulier dans ce passage « ressources humaines », les travailleurs les moins favorisés, vise le respect de la diversité sous de multiples aspects (dont certains sont visé par la Directive 2000/78), appuie le principe de la formation et de l'éducation permanente, énonce l'actionnariat employé (tel que pratiqué en France).

Dans sa communication de 2006⁶⁸, la Commission insiste sur les efforts à intensifier, notamment le rôle des employés dans le développement de la RSE :

⁶⁸ COM/2006/0136 final "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee – Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility" p. 3.

« (...) Nevertheless, the uptake, implementation and strategic integration of CSR by European enterprises should be further improved. The role of employees, their representatives and their trade unions in the development and implementation of CSR practices should be further enhanced (...).

Norbert Kluge et Isabelle Schömann⁶⁹ relatent, dans la lignée de l'application du livre vert, un relatif échec de la RSE à s'être concentré essentiellement sur le développement durable excluant explicitement les parties prenantes tels que les partenaires sociaux et les organisations non gouvernementales :

« Analysis of the Commission' communications on CSR of 2002 and 2006 (European Commission 2002, 2006), however, has shown that the ambition to draw up a European framework for CSR along the lines described in the 2001 Green Paper has now been reduced to the much more limited project of ensuring a business contribution to sustainable development, thus explicitly excluding stakeholders (social partners and NGO's). Clearly, the European Union has missed an opportunity to make a significant and fundamental contribution to CSR by establishing and maintaining a well-balanced legislative framework based on partnership by favouring only the unilateral initiatives of industry".

Le « dialogue sociétal » prôné par le courant de la RSE est assez différent du dialogue social mené par les organisations syndicales, régit par des textes de droit social et du travail nationaux et européens. Norbert Kluge et Isabelle Schömann sous-titre assez significativement dans leur article : « RSE : (partant) d'instruments de Relation Publique unilatéraux (vers des) accords sociaux, environnementaux, éthiques et des standards de gouvernance au niveau multinational », traduisant par là, la nécessité de la RSE de se développer davantage par rapport aux autres dimensions que celles du développement durable et d'évoluer d'avantage vers le développement des relations sociales à un niveau plus global.

La Commission encourage la réalisation de code de conduite dans le cadre de la RSE⁷⁰ reposant sur les recommandations de l'OIT et l'OCDE, comprenant les mécanismes appropriés pour l'évaluation et

⁶⁹ Norbert Kluge et Isabelle Schömann (2008), « *Corporate governance, worker's participation and CSR : the way to a good company* », Transfert 1/08 14 (1) pp. 13-26.

⁷⁰ Commission of the European Communities (2002), « *Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable Development* », Communication from the Commission, Brussels, 2nd July 2002 COM (2002) 347 final pp 13-14.

la bonne vérification de leur implémentation et impliquant les partenaires sociaux ainsi que toute partie prenante concernée.

Deux initiatives affichent une volonté d'influencer la RSE vers un modèle plus international et davantage social, et notamment :

- les accords cadres internationaux (ACI)
- les Alliances européennes pour la RSE

Les accords cadres internationaux (IFA's International Framework Agreements) sont considérés comme nouvelle « pierre angulaire » dans les relations industrielles internationales et constituent un moyen supplémentaire de représentation des intérêts des salariés. L'ambition de la RSE est la participation au développement d'un « cadre européen de gouvernance » permettant aux salariés et syndicats d'y avoir une influence. Norbert Kluge et Isabelle Schömann⁷¹ soulignent cet aspect :

" IFA's are another new means to spread social and labour standards globally, that is, beyond European borders. Such agreements could evolve to cover a broader range of issues, including workers' rights within the decision-making processes of multinational companies".

L'Alliance Européenne sur la RSE est une initiative politique spontanée ne reposant sur aucun texte légal (COM/2006/0136 final) et a pour but de rassembler toute entreprise européenne, quelque soit sa taille, qui souhaite poursuivre ou créer de nouvelles initiatives en RSE. Cette alliance s'inscrit dans la volonté de la Commission de multiplier les débats avec un maximum de parties prenantes, elle souhaite poursuivre son initiative dans la foulée des « forum multi parties prenantes » (Multistakeholder forum). Dans sa commission de mars 2006 est précisé :

" Batching for the new Alliance should be understood as a key component of a wider partnership that the Commission wishes to pursue with all stakeholders involved in CSR. In presenting this Communication, the Commission draws on several years of public debate and consultation with all stakeholders, most particularly in the context of the European Multistakeholder Forum on CSR, which presented its final report in 2004".

⁷¹ Norbert Kluge et Isabelle Schömann (2008), op.cit. p 17.

3.5. Les pratiques managériales

Les pratiques managériales définies par les dirigeants, ou exprimées plus spontanément par ceux-ci, influencent de manière déterminante la manière dont l'entreprise est vécue par ses différents acteurs.

Les choix de gouvernance et notamment de gouvernance humaine ont une influence sur l'organisation de l'entreprise, ses processus, ses modes relationnels et de communication internes comme externes.

Les relations entre le management et son Conseil d'Administration ou le management et les salariés sont ici centrales et conditionnent la culture « comportementale » et « politique » de l'entreprise. Margaret M. Blair (1999)⁷², définit la « culture politique » comme suit :

" (...) the term political culture is taken to mean the beliefs that participants in the firm share about the firm's governance and the norms that influence their behavior at the firm. Shared beliefs, in particular, may include notions about physical and social causation, or what consequences will follow upon any given actions. These beliefs will affect the conduct of individuals whenever their actions are based in part on expectations about how others will act".

L'impact de croyances (ou d'opinions) partagées quant aux normes et aux valeurs à exprimer dans l'entreprise conditionne largement les comportements et les actions des acteurs. L'essentiel, en dehors de l'arsenal juridique et social, ou technologique et organisationnel, semble se situer dans l'anticipation du comportement, de la confiance que l'on peut placer dans l'autre, et de la collaboration effective et consécutive à celle-ci entre les acteurs. Ceci est valable entre le management et le Conseil d'Administration, et le management et le reste des salariés de l'entreprise. C'est sur base de cette confiance que peut notamment se développer l'expression concrète des valeurs prônées.

Il existe évidemment une grande diversité de modes organisationnels et de pratiques managériales, selon les pays les législations influencent les choix organisationnels, et selon les cultures, impactent sensiblement les normes et standards comportementaux. Le but ici

⁷² Margaret M. Blair and Mark J. Roe (1999), « *Employees and Corporate Governance* », Brookings Institution Press, Washington, D.C., p.100-101.

n'est pas de tenter un exposé sur ces différentes dimensions mais bien de poser le cadre relatif à la gouvernance humaine.

Les pratiques managériales sont généralement tributaires du contexte dans lequel elle s'exprime. Du point de vue de la gouvernance humaine trois niveaux peuvent être observés :

- le niveau éthique
- le niveau déontologique
- le niveau opérationnel

Le *niveau éthique* donne un cadre aux pratiques managériales. Il mène à un questionnement sur les pratiques en se reposant sur les valeurs-clés que l'on souhaite mettre en place à travers celles-ci. Les valeurs définies, celles-ci seront fondues dans toutes les dimensions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. La stratégie, les produits et services offerts, les options de gestion des ressources humaines (recrutements/formations), l'évaluation et la rémunération de la performance...

L'enjeu de la gouvernance humaine est la formulation et l'adoption effective de ces valeurs. Le leader éthique applique celles-ci tout en étant le garant de l'intégration et de la traduction en comportements de celles-ci. Il permet en quelque sorte une régulation des processus et comportements qui mènent aux choix organisationnels et managériaux.

Le *niveau déontologique* visera le respect de la règle énoncée soit par une codification (règlement, code de conduite), une loi ou une directive. Des mécanismes de suivi et de contrôle sont à mettre en place afin d'évaluer l'écart à ce qui est souhaité ou fait partie d'un engagement dans la relation du management et de son Conseil d'Administration et/ou le management et les salariés.

L'impact légal a été abordé notamment lors de l'analyse de l'évolution des matières sociales européennes, comme par exemple, des spécificités de participation des salariés au Conseil d'Administration selon la législation nationale en application.

Les pratiques managériales de mise en œuvre, les interprétations et autres marges d'application induisent à leur tour une « culture politique », un climat d'entreprise, des modes relationnels. Du point

de vue de la gouvernance humaine ce niveau des pratiques est assez aisément lisible, permet d'être anticipé, et se communique et se partage facilement avec l'entreprise.

Le *niveau opérationnel* concerne plus l'exercice du leadership et ses conditions de développement au sein de l'entreprise. Il mène à définir le profil de compétences clés comportementales, ainsi que l'engagement au respect de valeurs génériques à l'entreprise.

Les thèmes essentiels managériaux dans le cadre de la gouvernance humaines peuvent être notamment les suivants :

- Les choix éthiques, la communication et la mise en œuvre de ceux-ci.
- Les processus et systèmes mis en place pour développer les choix sociaux, et la communication de ces derniers.
- Les modes d'analyse et de partage d'information sur les choix organisationnels et leurs impacts en terme de gestion managériale.
- Les styles managériaux décidés et l'information, la communication, l'implication du management et des salariés dans ces choix.
- le profil managérial et comportemental d'un bon dirigeant.

3.6. Les choix technologiques

Dans la perspective d'une discussion sur les différentes dimensions de la gouvernance humaine, il est incontournable de faire référence à l'impact des technologies de l'information sur tous les domaines et métiers de l'entreprise, mais également sur son organisation et finalement sa culture comportementale.

La littérature professionnelle et académique est pléthorique sur le sujet.

Que se soient notamment dans les domaines de la gestion financière, des ressources humaines, de la sécurité, de la communication, des nouvelles technologies, les impacts des systèmes d'information (SI) sont nombreux et déterminants sur un ensemble de dimensions sociales et organisationnelles de l'entreprise.

Dans les processus de décision qui orientent les dirigeants dans leur choix stratégique d'investissements liés aux SI, il est inévitable de devoir anticiper les impacts de ces choix notamment sur :

- les processus de décision alimentés en informations provenant entre autres des systèmes de récolte d'informations mis en place;
- le type d'organisation (structures, organigrammes) et donc la performance de l'organisation ;
- les méthodes de travail (self-service informatisé, travail à distance...) ainsi que les modes de fonctionnement, et donc la performance des équipes (virtuelles ou non) et des individus ;
- Le(s) styles de management, de contrôle, d'évaluation des performances individuelles, d'information ;
- Les modes de communication interne et externe ;
- Les modes d'apprentissage collectif et l'organisation des échanges d'information ;

Les enjeux globaux pour le Conseil d'Administration et son management sont *l'anticipation* du type:

- d'alignement des systèmes d'information sur la stratégie de l'entreprise ;
- de performance de gestion souhaitée ;
- de culture de performance organisationnelle et humaine souhaitée ;
- de gestion des grands risques opérationnels.

3.7. Les choix organisationnels

L'organisation est essentiellement tributaire de la stratégie, des missions, des métiers et du marché auquel s'adresse l'entreprise.

L'allusion quant à l'impact du type d'organisation sur le fonctionnement des équipes et des individus a déjà été soulignée dans différents chapitres, il s'agit également d'une dimension majeure de gouvernance humaine.

4.Le leadership éthique

4.1. Le défi

Les dirigeants d'aujourd'hui ont compris qu'il devient impératif de dépasser la seule approche technico-juridique de la gouvernance pour intégrer, dans la conduite des affaires, toutes les composantes et les activités de l'entreprise. Le nouvel enjeu au sein de l'entreprise consiste à passer de l'attention par un petit nombre de personnes pour l'application des règles de gouvernance à l'attention et l'engagement de tous.

Le leadership éthique ne s'exprime pas nécessairement par les connaissances approfondies des codes et autres textes aidant à la mise en place d'une gouvernance professionnelle. Une des clés de voûte se situe dans les compétences comportementales des leaders à intégrer toute dimension utile à l'expression des valeurs les plus hautes et qui permettent, en conséquence, les conditions de *l'expression managériale éthique*. Créer le cadre de référence éthique par l'identification et la formalisation des principes, des méthodes et de la culture managériale relève de la partie haute des responsabilités des gestionnaires et du management de l'entreprise. Les organes décisionnaires de l'entreprise ont une mission complexe à réaliser ce sens. Le Conseil d'Administration a fondamentalement deux rôles que sont la stratégie de l'entreprise et le développement financier de celle-ci, en priorité légitime, au profit de ses investisseurs. Il s'est vu confier le défi permanent d'être conforme aux règles de bonne gouvernance, il se voit à présent la tâche de faire évoluer la culture éthique de son entreprise.

Le leader est en prise avec plusieurs défis éthiques fondamentaux. Il doit disposer de compétences multiples (et d'une équipe !) et être capable de mettre en œuvre :

- Une gouvernance des pratiques de gouvernance
- Une gestion professionnelle des parties prenantes (stakeholder management).

Se concentrer sur la gestion des parties prenantes, c'est se concentrer sur la conduite des affaires dans un contexte d'influences complexes, internes et externes à l'entreprise.

- Une gouvernance humaine capable de renforcer la gouvernance de l'entreprise.

La gouvernance humaine est un de ces aspects complexe à gérer par les gestionnaires dans le cadre de la dynamique interne et externe de l'entreprise.

4.2. La complexité de l'environnement

Le but légitime premier des actionnaires est le retour sur investissement. Le but premier de l'entreprise et de son management est d'assurer concomitamment le retour sur investissement et le respect des intérêts et des objectifs des parties prenantes aux activités de l'entreprise. La question du comment l'on procède pour amener les parties prenantes dans une dynamique d'atteinte des objectifs et du respect des valeurs de l'entreprise devient cruciale, ainsi que la nécessité pour les gestionnaires de se positionner clairement face aux différentes parties prenantes en terme de priorités économiques et éthiques. Le schéma ci-dessous illustre les différentes dimensions qui rendent difficile l'action du management.

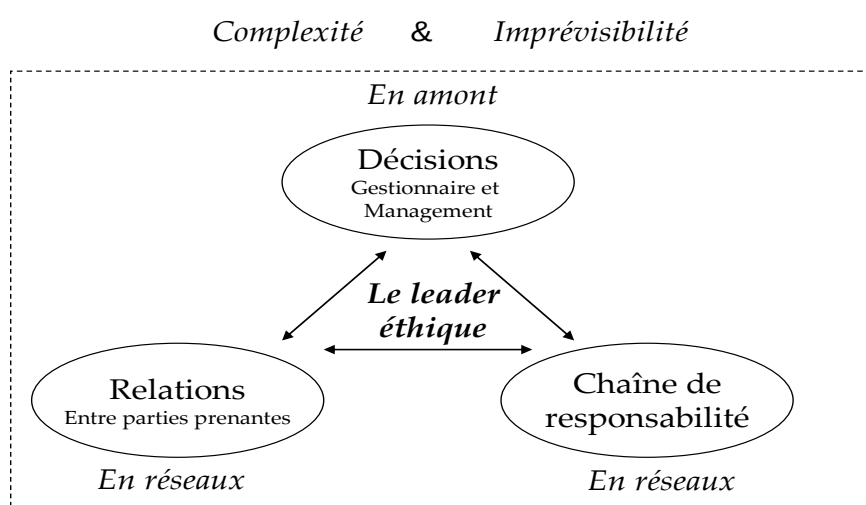


Figure 2. Défis du leader éthique

En amont des pratiques de gestion des parties prenantes, il y a une intégration dans les processus de décision du gestionnaire et du management, des priorités économiques, sociales et sociétales. La mise au point de ces processus de décision conditionne les choix stratégiques de gestion des relations avec les parties prenantes. Elle conditionne également dans une certaine mesure l'interdépendance de l'entreprise et des parties prenantes dans l'atteinte des résultats économiques sociaux et sociétaux fixés.

L'éthique n'est pas une dimension que l'on « ajoute » aux objectifs poursuivis par l'entreprise, mais bien une conséquence intrinsèque des pratiques et des comportements de toutes les parties internes et externes impliquées dans le projet de l'entreprise. On ne peut donc séparer la question éthique de celle concernant l'atteinte des objectifs de l'entreprise et la manière d'y arriver. Les gestionnaires et le management doivent *intégrer* cette dimension éthique dans leur processus fondamentaux. En agissant de la sorte, ils se comportent en « leader éthique ».

Freeman⁷³ développe le concept de leadership éthique en rappelant que celui-ci tient compte des besoins des individus appartenant à l'entreprise ainsi que de ceux de la communauté, qu'il défend les valeurs partagées et enfin qu'il responsabilise et autonomise. Le tout est exprimé dans la définition du « morally acceptable leader » avancée par Howard Gardner⁷⁴ :

« (...) These leaders must have, at minimum, the following objectives : (1) Releasing human potential of constituents (2) Balancing the needs of the individual and the community or organisation (3) Defending the fundamental values of the community or organisation » (4) Instilling in individuals a sense of initiative and responsibility ».

Ce type de leader, poursuit Freeman en citant Gardner, contribue d'une part, à éliminer les aspects déshumanisants des grandes entreprises et instaure un bon climat social, et d'autre part aide à définir une vision pour l'entreprise. Ce dernier exercice tenant fondamentalement compte des valeurs que le leader souhaite voir portées par l'entreprise.

⁷³ FREEMAN, R. Edward, Harrison J.S., Wicks A. C. 2007. *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Succes*. Yale University Press. New Haven & London.

⁷⁴ In Freeman 2007, pp 144-145. Howard Gardner, *Leading Minds* (New York: Basic Books 1995), p. xvi.

4.3. Les principes du leadership éthique

Le leadership éthique concerne chaque dirigeant pris individuellement, mais celui-ci concerne aussi un ensemble de dirigeants agissant collectivement. Une fois le cadre fixé, il peut être traduit en principes à défendre et recommandations à traduire en comportements. Que se soit individuellement ou collectivement, la capacité à se remettre en question par rapport au cadre de référence éthique fixé pour l'entreprise et ses parties prenantes doit être permanent.

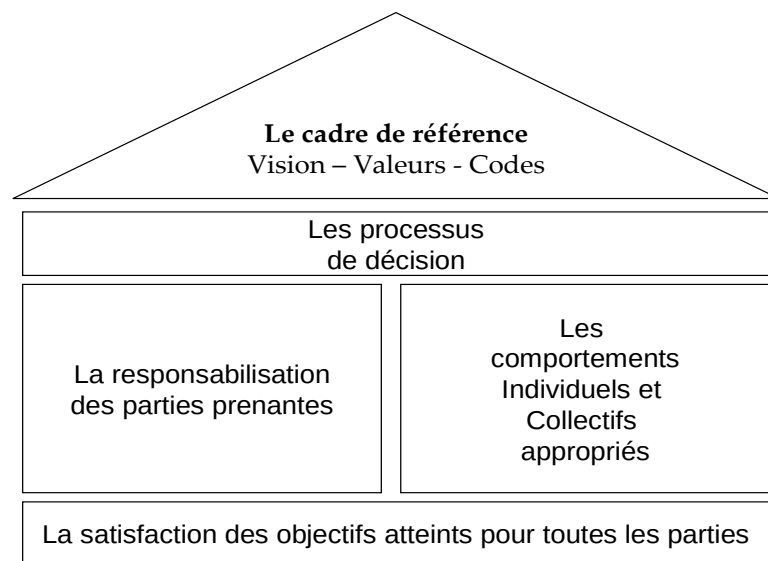


Figure 3. Les piliers du leadership éthique

Gérer la double contrainte

La mise en place des piliers du leadership éthique passe par la mise en place d'un débat le plus large et le plus ouvert possible avec toutes les parties prenantes dans le plus grand respect de l'intégrité de la relation. Définir la notion d'intégrité est un vaste débat et ce n'est pas à proprement parler le propos. Il faut néanmoins situer le débat et la notion d'intégrité centrale au leadership éthique. Le courant du Comportement Organisationnel (CO), nous donne la définition suivante :

« Un comportement conforme à l'éthique est une façon d'agir considérée comme moralement juste selon les valeurs ayant cours dans un contexte donné, par opposition à un comportement que l'on jugerait répréhensible » (...) »⁷⁵.

Thomas E. Becker⁷⁶ donne, d'un point de vue objectiviste, la définition suivante de l'intégrité :

« *Loyalty, in action, to rational principles (general truths) and values* ». En substance, « *Loyauté, en action, envers des principes rationnels (vérités générales), et des valeurs* ».

Un comportement conforme à l'intégrité requiert différentes caractéristiques à réunir et notamment le respect de certaines valeurs partagées traduites en comportements observables. Le cadrage de ces valeurs, l'interprétation de celles-ci, l'évaluation du respect de celles-ci ou non, la limite qui définit le non respect comportemental de celles-ci est un vaste problème. On le voit, le débat relatif à la définition de ce qu'est l'intégrité est considérable.

L'originalité de l'approche de Thomas E. Becker est d'avoir étudié la question de l'intégrité non pas à partir d'une définition de ce qu'elle est ou pourrait être, mais bien de l'avoir appréhendée à travers la perception de ce qu'en pensent les employés⁷⁷.

Dans l'exercice de la mise en place des piliers du leadership éthique, il est fondamental que le gestionnaire d'entreprise assure à chacun de pouvoir trouver un espace d'expression et de reconnaissance des points de vue respectifs. L'espace de dialogue ainsi créé « en intégrité » permet l'ouverture et mène les parties prenantes à mieux se comprendre et à mieux cerner les enjeux respectifs. Ces conditions

⁷⁵ Tiré de John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn dans Comportement humain et organisationnel, 2e édition, adaptation française Claire de Billy, (2002) Editions du Renouveau Pédagogiques Inc.

⁷⁶ Thomas E. Becker, Hallmarks and consequences of integrity in organizations: the employees' perspective, University of Delaware, Department of Business Administration. Paper presented at the 2000 annual Academy of Management Meetings, Toronto.

⁷⁷ L'auteur décrit quatre conséquences fondamentales liées à l'intégrité et qui synthétisent l'ensemble des données qualitatives récoltées auprès des groupes d'employés. - **La confiance**. La confiance en tant que résultat et notamment sur sa capacité du leader à réaliser les objectifs - **Les résultats positifs pour soi-même**. L'honnêteté mène à une plus grande estime de soi. - **Les résultats positifs pour les autres**. Une meilleure relation professionnelle. - **Les résultats négatifs occasionnels**. Agir avec intégrité peut avoir dans certaines conditions, des conséquences négatives tels que des conflits interpersonnels du fait d'appliquer des décisions « justes ».

de communication facilitent l'exercice de définition et de fixation du cadre supporté par toutes les parties prenantes. C'est le « fronton éthique » de l'entreprise. Evidemment, la chose n'est pas simple. Le gestionnaire de l'entreprise doit à travers cet exercice de partage des points de vues des parties prenantes s'assurer de rester en cohérence avec les valeurs et les fondamentaux éthiques défendus par sa propre entreprise. Il y a donc une double contrainte à assumer, les dimensions « politiques » font parties des contraintes à gérer.

4.4. Processus de décision et comportements

Une fois le cadre éthique défini, il convient de voir sur quelles dynamiques il repose et quelles sont ses chances d'expression réelle au sein de l'entreprise. Le challenge pour le gestionnaire d'entreprise est de mettre en place les mécanismes et les processus de décision qui tiennent compte du respect et des spécificités de chaque partie tout en respectant l'autonomie de celles-ci et des enjeux « politiques » respectifs connus. Le gestionnaire d'entreprise incarne un rôle particulier à identifier avec l'ensemble des acteurs quels sont les processus de décisions prioritaires à considérer dans la réalisation des objectifs et des valeurs de l'entreprise. Il décide également des méthodes de travail afin d'arriver à mettre en place ces processus de décision « ouverts » et qui traduisent les choix et engagements éthiques. La capacité d'influence et par conséquent de pouvoir mettre en place une vision éthique, passe par le contrôle et l'enrichissement des processus de décision. La responsabilisation de chaque partie prenante passe par la possibilité de retrouver une partie de ses enjeux dans la dynamique de l'entreprise. Cela étant dit, la difficulté réside également dans le fait de devoir convaincre toutes les parties de la défense des intérêts spécifiques à l'entreprise. La responsabilisation, la prise de conscience des enjeux, la mise en place des processus de décision adéquats suppose de la part du gestionnaire de nombreuses compétences, une bonne équipe, beaucoup d'imagination, une « force morale » lui permettant de dépasser les difficultés, de penser et de convaincre sur le volet des conséquences des choix éthiques ainsi que des comportements qui les accompagnent. Il lui faudra résoudre beaucoup de dimensions. Celle de la gouvernance humaine constitue le centre névralgique de l'action éthique et instrumentale, sachant que beaucoup de choses reposent sur les hommes et leurs comportements... Cette gouvernance humaine qui donne du sens à l'action et un horizon à la communauté au travail !

5.Décider la gouvernance humaine

5.1. Le Conseil d'Administration prend l'initiative

Parmi les nombreux sujets débattus lors des travaux de la « *Commission gouvernance humaine* » de Bruxelles⁷⁸, figurait celui de la place où devait être débattu la gouvernance humaine. Le point d'entrée institutionnel fut assez rapidement identifié et fut le Conseil d'Administration, là où se décide la stratégie de l'entreprise et où se prennent les décisions concernant l'ensemble des acteurs dans et hors de l'entreprise. La gouvernance humaine est partie intégrante de la gouvernance d'entreprise, elle l'a renforcée. Est apparue également très tôt dans les débats, la nécessité d'y associer le management.

Le processus de décision de la gouvernance humaine est donc porté par deux acteurs majeurs que sont le Conseil et le management. La mise en œuvre l'est par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

La manière dont le Conseil d'Administration fonctionne en Europe est très différente pays par pays. Néanmoins les responsabilités de base d'un Conseil demeurent assez semblables (B. Holly, J. Gregory 2002), les principes de gouvernance d'entreprise (OCDE 2004) expriment une interprétation identique.

Parmi ses nombreuses tâches formalisées, c'est au Conseil d'Administration ou au Conseil de Surveillance (OCDE 2004)⁷⁹ d'assurer :

« (...) le pilotage stratégique de l'entreprise, de revoir celle-ci et de guider les principaux plans d'action, (...) de surveiller la performance de la direction, (...) de superviser la mise en place de ses engagements (...) prendre dûment en considération les (autres) parties prenantes et servir loyalement leurs intérêts, notamment ceux des salariés (...) joue(r) un rôle capital dans la définition de la ligne de conduite de la société sur le plan éthique non seulement à travers ses propres actes, mais aussi lorsqu'il nomme et contrôle les principaux dirigeants (...).

La gouvernance humaine nécessite de développer une compréhension transversale des dimensions humaines qui influencent le fonctionnement et la performance de l'entreprise, elle est aussi la mise en place d'une éthique qui tient compte de ces dimensions humaines dans la manière dont le Conseil

⁷⁸ Voir supra

⁷⁹ OCDE (2004) op.cit. pp. 64-74

d'Administration et le management décide de piloter l'entreprise et ses projets.

Il est nécessaire, pour mettre en place une bonne gouvernance humaine, de disposer de toute la distance nécessaire par rapport à l'analyse des intérêts des salariés, de l'indépendance d'action et de réflexion, de l'information utile à la prise de décisions éthiques.

Pour la Commission, le seul lieu possible de mise en place d'une telle dynamique est le Conseil d'Administration⁸⁰ en collaboration avec son Management. Comment aborder la question de la gouvernance humaine au conseil d'administration, quelle importance lui donner ? Dans l'esprit d'aider à structurer le débat, la Commission a édité une charte à l'intention des Conseils d'Administration⁸¹.

5.2. La Commission de Bruxelles

La Commission « *gouvernance humaine* » de Bruxelles⁸² est composée d'une vingtaine de personnalités⁸³ : Administrateurs de sociétés, Dirigeants, Directeurs des ressources humaines et experts privés ou académiques. Elle s'est réunie de juin 2006 à juin 2007. Sur cette période la Commission a produit la Charte, rencontré un ensemble de personnalités issues du monde économique, politique européen et syndical. Elle a également organisé deux sessions de travail d'analyse et de partage de point de vue, avec chacun des fondateurs des codes de gouvernance d'entreprise en Belgique⁸⁴.

Les travaux futurs de la Commission sont orientés dans trois directions :

- La finalisation de la Charte Européenne de gouvernance humaine sous la direction de la Fondation EPEGON ;

⁸⁰ Rapport de la Commission gouvernance des hommes du 23/11/2007, observation n° 88, « Tous les Conseils d'Administration n'ont pas le même poids ». Faisant allusion au fait que certains de ceux-ci puissent être des « chambres d'entérinement de l'actionnaire ».

⁸¹ La Commission gouvernance humaine, Bruxelles, 15 février 2007. « *La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise. Charte à l'intention des dirigeants d'entreprise et de leurs Conseils d'Administration* », Fondation EPEGON.

⁸² La Commission « Gouvernance Humaine » Paris, débute ses travaux en septembre 2008 sous la conduite de la Fondation EPEGON et du soutien de l'Institut de Gouvernance Humaine à Paris (IGH).

⁸³ La liste des membres se trouve en annexe de la Charte.

⁸⁴ « Le code Belge de Gouvernance d'Entreprise », Décembre 2004 (aussi appelé le Code « Lippens » du nom du Président de la Commission Corporate Governance en Belgique) et le Code Buisse, « Corporate Governance, Recommandations à l'attention des entreprises non cotées en bourse ».

- La « Commission des applications » dédiée à suivre les initiatives concrètes de gouvernance humaine ;
- Le soutien à la Commission de Paris.

5.3. Une gouvernance contraignante ?

En matière de gouvernance d'entreprise, et en particulier pour les sociétés cotées en bourse, le Conseil d'Administration exécute les principes de bonne gouvernance ou s'explique (*complain or explain*) vis-à-vis des instances de contrôle des bourses ou vis-à-vis d'autres institutions mandatées pour le faire, ce qui n'est pas le cas pour les sociétés non cotées. Dans ce dernier cas, il s'agit d'initiative que le Conseil d'Administration s'impose les règles de bonne gouvernance.

La décision de mise en place des principes de gouvernance humaine n'est pas contraignant en soi. En revanche, et n'est pas lié à la démarche de gouvernance humaine, certaines de ses dimensions peuvent l'être directement ou indirectement, supportées par des impératifs légaux tels que, par exemple, le droit du travail ou plus largement la législation sociale.

La gouvernance humaine est une démarche éthique, elle dépasse la seule perspective légale et souhaite mettre en valeur la culture éthique souhaitée par le Conseil d'Administration et le Management, tout en insistant sur la liberté de chaque entreprise dans ce domaine. La Commission « gouvernance humaine » de Bruxelles a donc insisté dès le départ sur la liberté du Conseil d'Administration⁸⁵.

« Il appartient à chaque entreprise de se positionner par rapport au débat de la gouvernance humaine ainsi que d'adopter sa définition et la portée de la gouvernance humaine en son sein (...). La question de la gouvernance Humaine est laissée à l'appréciation de chaque Conseil d'Administration »⁸⁶.

Deux dimensions sont à retenir dans ce débat :

⁸⁶ La Commission gouvernance humaine, Bruxelles, 15 février 2007, p.8

- la position *personnelle*, de chaque administrateur face à sa *conscience* et ses *conceptions éthiques* en matière humaine notamment ;
- la position de *gouvernance*. Chaque Conseil d'Administration a sa conception *d'éthique décisionnelle*. Cette conception, partagée entre les membres du Conseil et le Management, oriente les choix de cohérence à réaliser entre la gestion des dimensions humaines de l'activité du Conseil et les missions de l'entreprise.

5.4. L'esprit de la charte de gouvernance humaine

La charte « *La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise* », comporte neuf recommandations à l'attention des administrateurs. Celle-ci constitue le texte de référence⁸⁷ utilisé aujourd'hui comme base de discussion dans les Conseils d'Administration ou certains Comités mandatés par l'entreprise. Elle sert de base concrète à la discussion et à la réalisation de la « *note directive de la gouvernance humaine* », note réalisée par le Conseil d'Administration et le Management à l'intention de l'entreprise⁸⁸.

Trois questions se posent à propos de la charte :

- . Quels sont les objectifs de la Charte ?
- . Quelles sont les conditions pour qu'une charte conduise aux comportements qui contribuent à une gouvernance humaine ?
- . Comment situer celle-ci dans l'arsenal des outils à disposition du Conseil d'Administration ?

Les objectifs de la Charte

La charte a un but pratique et utile, elle pose le cadre de la gouvernance humaine et suggère quelques lignes de conduite à l'intention des administrateurs et des dirigeants. Les recommandations formulées indiquent, sans appeler à une quelconque conformité, comment le Conseil d'administration

⁸⁷ C'est également le texte de référence pour la réalisation de la charte européenne et la Commission « gouvernance humaine » de Paris.

⁸⁸ La Commission gouvernance humaine, Bruxelles, 15 février 2007, Recommandation 4.

peut évoluer dans le développement de sa politique de gouvernance humaine et aide à poser les questions essentielles. Les recommandations ne sont pas des règles⁸⁹ mais bien des suggestions. Les règles en la matière peuvent amener à une certaine rigidité, entraver l'indépendance de l'administrateur, voire impliquer une certaine « perte de substance » dans l'exécution de l'exercice par le Conseil.

La *première recommandation* rappelle l'initiative du Conseil d'Administration et la liberté de celui-ci tout en supposant l'apparition du point « gouvernance humaine » à l'ordre du jour, selon la pertinence. Le Conseil garde l'initiative même si le débat peut avoir lieu ailleurs dans l'entreprise.

La Commission de Bruxelles s'est posée la question de savoir ce qui se passerait si le Conseil d'Administration était amené à ne pas prendre l'initiative⁹⁰. La réponse est de confier au Management, au directoire ou selon d'autres réalités européennes, la conduite de gouvernance humaine. Dans ce cas, au moins un administrateur serait chargé de faire rapport au Conseil.

A ce jour on peut observer trois types d'initiatives des entreprises par rapport à cette première recommandation de la Charte :

- l'invitation par le Président du Conseil d'Administration (CA) à rencontrer les représentants de la Commission « gouvernance humaine » afin de mieux percevoir comment présenter le point de la Charte au CA ;
- l'invitation à la Commission à faire un bref exposé sur la Charte et la problématique gouvernance humaine au CA ;
- l'initiative concrète de certains CA à réaliser la « note directive de la gouvernance humaine » ou à mandater le Management pour le faire⁹¹.

⁸⁹ La définition adaptée reprend le mot « principes » en lieu et place de « règles ».

⁹⁰ Rapport de la Commission gouvernance des hommes du 20/09/2007, observation n° 16 « *Le Conseil d'administration donne délégation hiérarchique au Conseil de direction. Dans ce cas il y a subordination. Le CA garde en revanche la décision sur la stratégie générale de l'entreprise. Le Comité (mandaté) de direction est donc en prise avec l'aspect « day to day » des choses, alors que la problématique de la GH se traite en amont. Il est important de montrer dans l'entreprise que l'on porte une attention particulière à la problématique de la GH. Il doit y avoir au moins une personne au sein du Conseil d'administration qui puisse faire régulièrement un rapport sur la GH au CA* ».

⁹¹ Voir supra.

La réceptivité des administrateurs⁹² et des CA à la problématique « éthique utile » de la gouvernance humaine s'avère bonne, voire très bonne dans certains Conseils d'Administration. A chaque fois, un ou plusieurs administrateurs souhaitent s'investir dans cette problématique. Ce qui semble le plus difficile au CA en général est davantage de résoudre le problème de la méthodologie, et donc de savoir « comment lancer concrètement » ce genre d'initiative.

Dans le cadre d'une préparation de séance du CA, les questions Q5 et Q8 du « *questionnement de la gouvernance humaine* » peuvent être utilisées :

- (5) Un consensus sur un modèle de gouvernance humaine est-il possible au sein du Conseil d'Administration ?
- Des initiatives concrètes sont-elles possibles à ce sujet ?
 - Peut-on imaginer mandater un comité qui prépare le sujet ?
- (8) Comment obtenir un consensus au sein du Conseil d'Administration et du management sur la formalisation de la culture éthique souhaitée dans l'entreprise ?

La *deuxième recommandation* s'inscrit dans la logique connue, qui suppose qu'un des facteurs de la performance d'un Conseil d'Administration passe notamment par la diversité des compétences des administrateurs présents et donc de la pertinence de la gestion prévisionnelle de sa composition. Pour la Commission gouvernance des hommes, il est souhaitable que l'ensemble du conseil soit informé en détail sur l'approche de la gouvernance humaine et qu'un ou deux administrateurs « de référence » soit formés tant d'un point de vue méthodologique que conceptuel⁹³ à l'introduction du débat sur la gouvernance humaine et le développement de la *note directive*.

⁹² S'ajoute à ces initiatives, en 2007, la formation d'accréditation des administrateurs organisée par l'Association Belge des Administrateurs (aujourd'hui GUBERNA) où plus de quinze CA étaient représentés et dispensée par Serge HUBERT. La problématique de la méthodologie semblait plus préoccuper nos administrateurs que le fait (apparemment évident) de devoir s'occuper de la question humaine dans nos processus de décision et nos pratiques.

⁹³ Voir EPEGON: Executive Board & People Governance Master class.

Dans le cadre d'une préparation de séance du CA, les questions Q18 ; Q27 ; Q28 ; Q41 du « *questionnement de la gouvernance humaine* » peuvent être utilisées :

- (18) De quels éléments dispose le comité de sélection pour comprendre vers quel type de composition et de profils on se dirige dans la constitution ou le renforcement du Conseil d'Administration ?
- (27) Comment déterminer et assurer la diversité des profils d'administrateurs au sein du Conseil ?
- (28) Comment le Conseil peut-il s'assurer que les Administrateur suivent effectivement (implication/motivation) l'activité de l'entreprise et celle du management ?
- (41) Quel(le) type d'initiative/dossier/texte, le Conseil peut-il formaliser afin de stimuler les administrateurs à mieux préparer les dimensions éthiques de leurs décisions stratégiques et de la mise en oeuvre ?

Le deuxième aspect de cette recommandation consiste en la volonté de la Commission d'introduire le débat sur le rôle de la fonction des ressources humaines. La diversité des situations de la fonction dans l'organigramme ainsi que des descriptions de fonctions a conduit la Commission à laisser chaque Conseil d'administration choisir le positionnement qu'il souhaite donner à la fonction RH dans le cadre de sa gouvernance humaine. Il y a dix ans les études à propos de la fonction montraient que celle-ci était peu ou pas représentée dans les organes décisionnels de l'entreprise. Une étude Européenne réalisée par Hiltrop, Despress et Sparrow (1995) confirme globalement cette situation⁹⁴. Celle-ci souligne que dans les pays Européens, les spécialistes RH atteignaient rarement les positions les plus élevées dans les entreprises. En Scandinavie, il semble plus courant de trouver des responsables des ressources humaines dans les instances dirigeantes. Le plus haut niveau d'expertise en ressources humaines est reconnu pour des pays tels que l'Allemagne, l'Irlande, la France, la Hollande et l'Angleterre ». Dix ans après cette étude, l'évolution française de la

⁹⁴ Jean M. Hiltrop, Charles Despres, Paul Sparrow (1995), "*The Changing Role of HR Managers in Europe*", The European Management Journal, 13(1).

fonction semble montrer que celle-ci se rapproche de plus en plus de la problématique de gouvernance et par là du PDG⁹⁵ :

« (...) le positionnement de la DRH (...) ce qui est nouveau, c'est son rôle aux côtés de la direction, notamment lors des opérations de transformation (...) Il est consulté en amont des décisions, et son avis tout comme ses compétences sont indispensables pour mettre en œuvre efficacement et sans trop de heurts, les opérations de transformation (...) Codécideur il apporte une valeur ajoutée dans le processus de décision (...) les DGRH sont de plus en plus sollicités en amont des décisions et impliqués dans le processus de décision, ils sont presque systématiquement représentés dans les Comités de Direction et s'affichent comme partenaires privilégiés de la DG (...).

La participation d'une fonction opérationnelle à la gouvernance humaine et le fait d'être mandaté par le Conseil d'Administration peuvent être deux choses différentes, c'est au CA qu'il appartient d'apprécier la question.

La **troisième recommandation** concerne l'information et la formation (déjà abordée dans le point précédent). L'implication et la formation spécifique sont des éléments indispensables et le Président du Conseil joue un rôle particulier dans l'introduction de la gouvernance humaine. Dans le cadre d'une discussion au CA sur cette recommandation, les questions Q7 ; Q8 ; Q48 ; Q49 du « *questionnement de la gouvernance humaine* » peuvent en aider la préparation.

(7) Comment créer périodiquement au sein du Conseil d'Administration et du management, des occasions de débats sur la culture éthique souhaitée dans l'entreprise, ainsi que sur les grands thèmes défendus par l'entreprise ?

(8) Comment le Conseil d'Administration et le management peuvent-ils donner un caractère d'intérêt permanent sur le sujet de la culture éthique souhaitée et sensibiliser toutes les composantes de l'entreprise ?

(48) Comment le Conseil d'Administration et le Management souhaitent-ils voir formulée et appliquée la « culture managériale » de l'entreprise ?

⁹⁵ Capgemini Consulting, Ernst & Young, « Baromètre de la fonction DGRH », (Juillet 2007)

(49) Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils s'assurer que celle-ci soit périodiquement discutée par les Administrateurs dans le cadre de l'évaluation de la performance de l'entreprise ?

La *quatrième recommandation* : la *note directive*, appelée encore la *note Partena*, en référence à la première note directive issue d'un Conseil d'Administration sur base de la charte et réalisée par le groupe Partena, constitue la pierre angulaire d'introduction de la gouvernance humaine dans une entreprise. Elle représente, en amont, l'engagement de gouvernance humaine précis et choisi par le Conseil d'Administration et les principaux dirigeants de l'entreprise, en aval, une feuille de route clarifiant les grands thèmes du mandat de la gouvernance humaine.

L'exercice ne se fait pas en « vase clos ». Le Conseil d'Administration est amené, selon ses choix, à consulter pendant l'exercice, un ensemble d'acteurs tels que : les salariés, les dirigeants ou encore, les instances tels que le CE, ou selon le CEE.

Il existe de nombreuses manières de positionner la note directive et il n'existe pas de guide de rédaction à proprement parler. L'essentiel est qu'elle dégage suffisamment d'éléments clairs qui puissent mener la ou les personnes mandatées à proposer un plan de gouvernance humaine.

Lors d'une séance préparatoire du Conseil d'Administration, les différents points de positionnement de la note peuvent être discutés ou anticipés.

Il s'agit ici, au départ pour le Conseil d'Administration, d'en faire un exercice spontané afin de voir quels thèmes, questions ou autres suggestions peuvent apparaître dans la discussion de la gouvernance humaine. Ce n'est que dans un deuxième temps qu'une note plus structurée peut animer les débats. Cet exercice dépend énormément de la dynamique que peut insuffler le Président du Conseil et la préparation qui en a été faite éventuellement avec différentes collaborations.

Le *positionnement* de la note tient en plusieurs points tels que décrits ci-dessous.

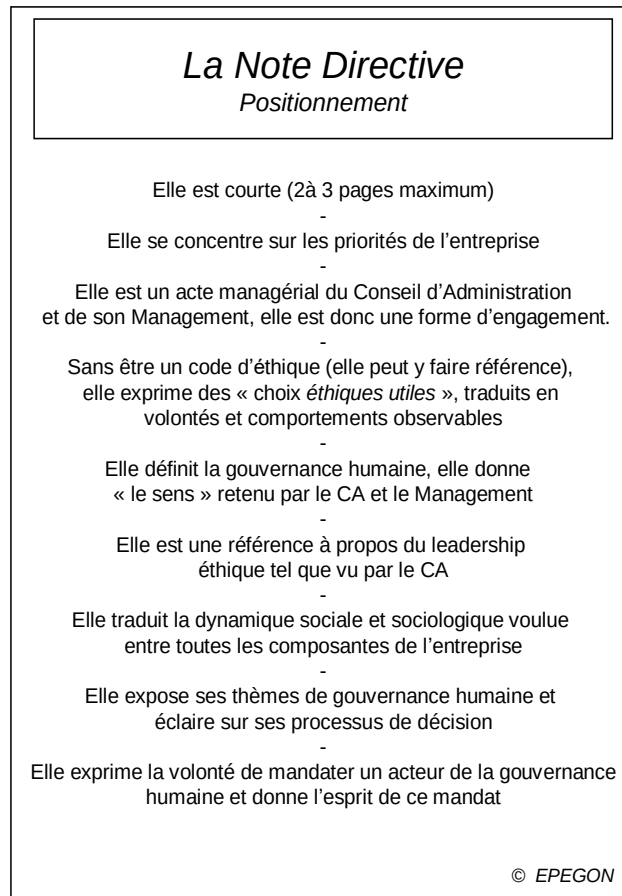


Figure 9. Positionnement de la note directive

La note directe est un aussi un outil managérial au service de l'entreprise. Il convient au Conseil d'Administration de déterminer la manière dont il souhaite que celle-ci soit communiquée au plus grand nombre.

La *cinquième recommandation* concerne celle du mandat. Le premier volet de cette recommandation part du principe qu'une des conditions de réussite de la mise en œuvre effective et suivie de la gouvernance humaine est de nommer une personne de référence. Une ou plusieurs personnes peuvent être mandatées par le conseil, mais il est important qu'il y ait un responsable vis-à-vis du CA.

Le deuxième volet touche à la question du périmètre de ce mandat. C'est au Conseil d'Administration de décider. Toutes les formules sont possibles et peuvent s'inspirer de la segmentation des étapes de la validation d'un plan de gouvernance humaine.

La question du périmètre est d'autant plus intéressante, que nous sommes de plus en plus confrontés à des situations inter-organisationnelles qui posent la question de savoir jusqu'où s'étend la responsabilité des administrateurs.

Les premiers mandats donnés par les Conseils d'Administration des entreprises concernées l'ont tous été au CEO⁹⁶.

La *sixième recommandation*

C'est la recommandation de la *cohérence* entre les volontés et les actions.

Celle-ci est très détaillée comme peut l'être un catalogue des possibilités auquel le Conseil d'Administration peut soustraire ou ajouter des priorités. Les axes exposés dans cette recommandation sont autant de sujet de gouvernance humaine, à savoir :

- . les objectifs généraux poursuivis par le CA en terme de gouvernance humaine (6.1.)
- . les choix stratégiques et les implications de gouvernance humaine (6.2.1.) ;
- . la dimension de culture managériale et des cohérences associées à celle-ci (6.2.2.) ;
- . les aspects de gouvernance humaine regroupés sous forme de plan (6.3.).

Il convient à chaque Conseil d'Administration de faire ses choix. Quels qu'ils soient, les administrateurs doivent se donner les moyens d'agir en cohérence et d'être informés régulièrement afin d'intégrer la gouvernance humaine à leurs débats et décisions à chaque fois que cela semble pertinent.

⁹⁶ Voir les témoignages dans ce chapitre

La *Septième recommandation* sera remplacée dans la version européenne de la charte. Le conseil doit être le garant de sa gouvernance humaine et prévoir les mécanismes d'évaluation de ses progrès en la matière.

La *huitième recommandation* rappelle l'importance de situer le pilotage de la gouvernance au Conseil d'Administration qui décide où les débats peuvent avoir lieu sans perdre le contrôle de la cohérence d'ensemble.

La *neuvième recommandation* assure la transparence et la communication des réalisations de gouvernance humaine au plus grand nombre d'acteurs internes et externes à l'entreprise.

La charte exposée dans le chapitre suivant est la première version de la Commission de Bruxelles. Une deuxième version européenne est en préparation.

*La Gouvernance Humaine
renforce la Gouvernance d'entreprise*

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

COMMISSION GOUVERNANCE HUMAINE

*Bruxelles
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 governanc

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 humaines.

Renforcer les perspectives économiques et humaines, renforcer la cohésion socioprofessionnelle, 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
21 mars 2007*

Introduction

La Commission « Gouvernance Humaine » se donne pour but la formulation d'un ensemble de recommandations, de ligne 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 »⁹⁷.

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.

⁹⁷ Code Buysse p33

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 concerne la Gouvernance d'entreprise. Celle-ci peut être renforcée par la mise en place d'une gouvernance Humaine structurée et planifiée.

1. La Gouvernance Humaine

Il appartient à chaque entreprise de se positionner par rapport au débat de la gouvernance Humaine ainsi que d'adopter sa définition et la portée de la gouvernance Humaine en son sein.

Néanmoins, une définition fondamentale s'impose en tant que base de travail à toute discussion sur la gouvernance Humaine.

Définition

La gouvernance Humaine est 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.

L'application de la gouvernance Humaine est à large spectre et orientée vers le long terme. Celle-ci prend deux orientations majeures :

- *Elle tend vers l'enrichissement du processus de décision et donc de la gouvernance de l'entreprise.*
- *Elle tend vers le renforcement du lien socio professionnel et de tout ce qui, pour les membres de l'entreprise, a un sens durable et, notamment le partage de valeurs communes, la réalisation des objectifs et de la rentabilité de l'entreprise.*
- *Elle favorise la mise en œuvre de la responsabilisation de la « communauté au travail ».*

Les processus de décisions mis en œuvre peuvent être:

- *Economiques*
- *Managériaux*
- *Institutionnels*
- *Technologiques*

L'éthique donne un cadre aux pratiques de la gouvernance Humaine. Elle ne juge pas, elle questionne les comportements en s'appuyant sur les valeurs-clés que l'on souhaite mettre en place. Le postulat de base de la gouvernance Humaine est l'affirmation de chaque individu plutôt que celle du groupe.

Dans cette perspective, les Hommes ne sont plus considérés exclusivement en tant que « ressources » ou « capital », mais bien en tant que membres d'une communauté économique au travail, avec ses droits et ses devoirs, ses défis et ses règles collectives et individuelles.

En cela, la gouvernance Humaine doit être considérée comme une « continuité naturelle » de la gouvernance d'entreprise, elle fait partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise. Elle met en place une méthode permettant l'alignement et l'appropriation « top-down/bottom up » des processus à travers toute l'entreprise.

Le débat de la gouvernance Humaine n'est pas le débat de la gestion des ressources humaines, même si cette dernière constitue une dimension importante du débat. La fonction en charge de la gestion des ressources humaines doit faire l'objet d'une réflexion quant à son contenu et son positionnement au sein de l'entreprise.

Décider d'introduire la notion de gouvernance Humaine au sein des organes décisionnaires de l'entreprise devient un acte managérial.

Processus économique

Les processus économique touchent à la part de responsabilité que chaque acteur de la communauté au travail a sur l'atteinte de la rentabilité souhaitée et d'une manière plus générale sur sa contribution directe ou indirecte à la réalisation de la vision et de la mission de l'entreprise.

Processus managérial

Les pratiques managériales et sociales mettent les acteurs en relation, avec comme résultat, un ensemble d'exigences, de modes relationnels, d'engagements, de devoirs et des obligations.

Processus technologique

Les processus technologiques touchent à l'organisation du travail et donc aussi à la modification de l'espace-temps professionnel. Les processus technologiques peuvent être, sous certains aspects, uniformisants et égalitaires ou, au contraire, producteurs d'inégalités et d'appauvrissement des relations.

Processus institutionnel

Les processus institutionnels concernent la mise en place des relations sociales et collectives à travers les organes légaux tel le Conseil d'entreprise, ou la délégation syndicale ...

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

Recommandation 1. Le Conseil d'Administration prend l'initiative

Le point d'entrée institutionnel pour le débat de la gouvernance Humaine doit être le Conseil d'Administration quelle que soit la taille de l'entreprise.

- *La question de la gouvernance Humaine est laissée à l'appréciation de chaque Conseil d'Administration.*
- *Le Conseil d'Administration oriente la stratégie de l'entreprise ce qui comporte notamment la prise en compte des aspects humains et managériaux. Il dispose donc de l'autorité du mandat pour lancer le débat de la gouvernance Humaine et donne l'ampleur qu'il souhaite au sujet*
- *Le Conseil d'Administration aborde régulièrement les questions humaines, et plus particulièrement dans le cadre des scénarii d'évolution de l'entreprise et de ses marchés.*

- *Le Conseil d'Administration garde l'initiative quel que soit l'endroit où il est décidé d'aborder au sein de l'entreprise la question de la gouvernance Humaine*

Recommandation 2. Le Conseil d'Administration met les compétences à disposition et fixe les rôles

- *La complémentarité des compétences des membres du Conseil d'Administration a une implication sur l'approche du débat de la gouvernance Humaine. Dans ce cadre, Le Conseil d'Administration est décisionnaire et se donne la responsabilité de mettre à disposition des compétences et les ressources qu'il considère comme nécessaires pour contribuer au développement du principe d'une gouvernance Humaine*
- *Le responsable des ressources Humaines contribue de manière permanente à la problématique de la gouvernance Humaine. Le positionnement de la fonction par rapport à cette problématique et le rôle que la fonction exerce par rapport au Conseil d'Administration doit être fixé par ce dernier. Ceci est différent du débat du « mandat de la gouvernance Humaine ».*

Recommandation 3. Se former et s' informer

- *Le Conseil d'Administration est informé et sensibilisé régulièrement sur les questions relatives à la gouvernance Humaine.*
- *Le président du Conseil assure que les administrateurs puissent s'impliquer dans les problématiques stratégiques de la gouvernance Humaine.*
- *Les administrateurs décidés à s'impliquer plus spécifiquement dans la gouvernance Humaine , ou en charge de responsabilités décidées en ce sens par le Conseil d'Administration, développeront leurs connaissances (voir annexe 1).*

Recommandation 4. Le Conseil d'Administration publie une note directive

- *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. Cette note directive structure et donne un mandat relatif à la gouvernance Humaine.*
- *Cette note directive constitue le point de départ de l'établissement du cahier des charges du mandataire de la mise en œuvre de la gouvernance Humaine.*
- *Cette note directive définit également le rôle éventuel du management exécutif, du comité de direction et éventuellement celui du comité d'entreprise dans ce contexte spécifique.*
- *La mission doit s'exécuter dans une structure budgétaire et organisationnelle définie pour la mise en place d'une gouvernance stratégique des Hommes.*
- *Au delà des tendances générales à toute définition et application d'une gouvernance Humaine, l'exercice n'en demeure pas moins spécifique à chaque société, et un consensus clair doit être obtenu sur le positionnement de la GH au sein de l'entreprise. Il est Conseillé d'inclure et de responsabiliser les dirigeants opérationnels à travers cet exercice.*
- *Après validation de la note directive par le Conseil d'Administration, celui-ci charge un mandataire pour la rédaction d'un cahier des charges précis.*
- *Lancer le débat sur la Gouvernance des Hommes est complexe et suppose une méthodologie rigoureuse, parfaitement phasée et sous contrôle du Conseil d'Administration. La mise en place d'un « groupe de pilotage » est souhaitable. La composition de ce groupe est définie par le Conseil d'Administration.*
- *Le Conseil détermine le mode de communication approprié pour la note directive.*

Recommandation 5. Le Conseil d'Administration attribue un Mandat

- *Le Conseil d'Administration attribue un mandat relatif à la politique de Gouvernance des Hommes prise dans son ensemble afin d'être informé de manière précise, et en temps utile, de l'application de sa politique de Gouvernance Humaine.*
- *Le mandataire veille à l'esprit et à la cohérence d'ensemble des pratiques de Gouvernance Humaine. Il doit assurer l'équité, l'humanité et la visibilité de celles-ci.*
- *Le Conseil d'Administration attribue ce mandat à l'exclusion de la participation active au sein des Comités consultatifs de rémunérations, de nominations et d'audit tel que recommandé pour des raisons d'indépendance dans les codes de Gouvernance d'entreprise⁹⁸. Ceci n'excluant pas que le Conseil puisse inviter le mandataire dans ces Comités pour une opération déterminée.*

La nature du mandat

Le mandataire en charge de la GH est administrateur et/ou membre du Comité de Direction et agit dans le cadre stratégique défini par le Conseil d'Administration.

Les composantes du mandat GH

- *Assister et Conseiller le Conseil d'Administration lors de l'élaboration de la « note directive » ainsi que du « cahier des charges » applicables à l'élaboration du « plan de Gouvernance Humaine ».*
- *Rédiger, à l'attention du Conseil d'Administration, le rapport annuel de Gouvernance Humaine.*

⁹⁸ *Le Conseil confie des tâches qui peuvent comporter un risque de conflit d'intérêt à un nombre suffisant d'administrateurs non exécutifs afin qu'ils puissent formuler un avis indépendant.*

- Appuyer tous les acteurs ayant une influence sur la gouvernance Humaine. Ce qui suppose une mise en oeuvre de réseaux d'acteurs internes et externes à l'entreprise.
- Assurer, avec le support du management exécutif, que le « plan cadre directeur de la Gouvernance des Hommes » soit réellement mis en place dans les entités opérationnelles.
- Apporter un éclairage particulier au Comité de direction quant à l'impact des décisions prises⁹⁹.
- Intégrer, dans le plan cadre, les différentes réactions, adaptations ou réorientations des décisions.
- Elaborer les scénarii de G.H. relatifs aux changements anticipés, et ceci dans des contextes aussi divers que la volonté de changement de stratégie de l'entreprise, les possibles conflits en présence, ou encore les démarches purement exploratoires faites par l'entreprise et relatives à son avenir social et/ou économique¹⁰⁰.

Recommandation 6. Le mandataire définit et valide le Plan cadre de gouvernance Humaine

6.1. Le mandataire introduit les objectifs généraux de son plan de GH

Le « plan gouvernance Humaine » est spécifique à chaque entreprise. Néanmoins, certains objectifs généraux sont indispensables à la réalisation d'un plan efficace. Les cinq objectifs généraux suivants devraient être pris en considération par l'organe dirigeant.

- *Développer une approche de gestion des hommes à large spectre, intégrant tous les acteurs, et ceci en cohérence avec les objectifs stratégiques, humains et économiques.*

⁹⁹ Pour assurer les responsabilités qui sont les leurs, les membres des organes dirigeants doivent avoir accès à des informations exactes, accessibles et en temps opportun.

¹⁰⁰ Ceci souligne à nouveau l'important que le Conseil puisse consacrer suffisamment de temps et puisse développer ses connaissances liées aux questions et matières spécifiques de la Gouvernance Humaine.

- *Mettre en place une méthodologie d'observation de la cohérence et de la visibilité des pratiques et des décisions prises dans le cadre de la gouvernance Humaine.*
- *Fournir des scénarii sur l'évolution d'indicateurs et de paramètres de gouvernance Humaine.*
- *Apporter un éclairage sur l'impact des décisions et des pratiques managériales.*
- *Tendre vers le renforcement du lien socio professionnel et de tout ce qui a un sens durable pour les membres de l'entreprise (valeurs communes, réalisation des objectifs et de la rentabilité).*

6.2. *Le Conseil d'Administration valide les axes de sa politique de Gouvernance Humaine.*

Le Conseil d'Administration validera la présence au sein du plan de la « Gouvernance Humaine » les trois dimensions suivantes :

6.2.1. La déclinaison des impacts stratégiques découlant du Business Plan.

- *La maîtrise des différents facteurs de coûts directs ou indirects liés aux facteurs humains.
Les incidences financières liées au facteur humain sont complexes et dépassent la seule problématique de la rémunération.*
- *La capacité à prendre en compte l'évolution de l'environnement législatif et politique ayant un impact direct et/ou indirect sur la gestion des Hommes.*

6.2.2. La dimension Culturelle

- *La mise en place d'une vision et d'une mission d'entreprise claire et partagée.*

La dimension « communauté économique au travail » fait spécifiquement partie de l'exposé de la vision et de la mission de l'entreprise. Celle-ci est opérationnalisée dans le plan GH.

- *La cohérence entre les valeurs véhiculées et la vision établie. La compréhension transversale des valeurs.*

Les divergences de compréhension et d'interprétation de la vision et des valeurs qui y sont associées sont fréquentes. La cohérence entre les comportements et les valeurs prônées peut faire défaut. Ceci constitue un axe déterminant à résoudre dans la mise en chantier du plan « gouvernance Humaine ».

- *La cohérence entre les pratiques managériales, la vision et les valeurs établies.*

Une approche critique des pratiques de gestion de la communauté au travail fait partie des objectifs à remplir dans le cadre du « plan Gouvernance Humaine ». Le sujet est vaste et concerne des pratiques telles que : la gestion des compétences, les systèmes d'évaluation des performances, la rémunération de la performance individuelle et collective etc...

- *La cohérence entre le « business plan » et les modes organisationnels choisis.*
- *La cohérence entre les processus, les solutions technologiques et l'infrastructure en place.*
- *La cohérence entre les comportements et les scénarii du business plan.*
- *La capacité de la société de passer d'un scénario à l'autre, en fonction des impératifs du business plan et du marché.*

6.3. Rédaction du plan cadre directeur de la Gouvernance Humaine

Le plan cadre est le document de référence pour la mise en place effective de la politique de Gouvernance Humaine. Celui-ci doit faire l'objet d'un large

consensus au sein du Conseil d'Administration, le management, et constitue un mandat circonstancié pour le mandataire de la Gouvernance Humaine.

Plusieurs éléments devraient, au minimum, figurer dans ce plan.

- *Les finalités et recommandations fournies par la « note directive », la formulation par l'organe dirigeant des « objectifs généraux de Gouvernance Humaine », ainsi que le choix des axes relatifs à sa politique opérationnelle.*
- *Le plan cadre est surtout structuré par un ensemble de projets et d'actions spécifiques. La gestion de projet¹⁰¹ liée à la gouvernance Humaine est ici fondamentale. La présentation des projets ainsi que leurs buts à atteindre est un chapitre important du document de référence. Le suivi et l'évaluation de ces projets constituent notamment la source d'informations nécessaires à l'évaluation régulière de la pertinence des scénarii de gouvernance Humaine choisis par l'entreprise. La consolidation de données alimente les organes de décision et doit apporter un éclairage sur l'implantation effective de la politique de gouvernance Humaine.*
- *La description du type de rapport aux organes de décision, ainsi que la fréquence de ces rapports.*

Le choix des indicateurs à prendre en considération et des types de tableaux de bord à constituer sont validés par le Conseil de direction.

- *Les grands objectifs opérationnels*
- *La description des projets*
- *Le mode de suivi et d'évaluation du plan*
- *Le mode de communication du plan*

Les aspects à prendre en considération sont nombreux et pluridisciplinaires.

Les conditions de succès d'implantation du plan de la gouvernance Humaine résideront, non seulement dans la capacité à décliner le plan, mais aussi et surtout, dans la capacité à collaborer et à mobiliser tous les partenaires de l'entreprise.

La gouvernance Humaine doit devenir une discipline à part entière pilotée par le Conseil d'Administration, et alimentée par tous.

¹⁰¹ Voir document en annexe

Recommandation 7. Comité d'audit de la gouvernance Humaine

Comité d'audit de la G.H.

Le Conseil d'Administration étudie l'opportunité de constituer un Comité d'audit de la Gouvernance Humaine, dont la mission principale serait d'assurer le contrôle de l'application effective ainsi que de l'atteinte des règles et des objectifs, mais aussi d'éclairer le Conseil dans le cadre de ses prises de décision.

La présidence d'un tel Comité serait assumée par le mandataire de la Gouvernance Humaine.

Recommandation 8. La gouvernance Humaine est en amont

La gouvernance Humaine est en amont des ressources humaines. Le management assure la mise en œuvre de la gouvernance Humaine au sein de l'entreprise dans le cadre défini par le Conseil d'Administration.

Recommandation 9. Rapport annuel

Le Conseil d'Administration assure, en collaboration avec le management, la parution d'un compte rendu relatif à la gouvernance Humaine dans le rapport annuel de l'entreprise.

ANNEXE 1 : FORMATION DES ADMINISTRATEURS

L'Association Belge des Administrateurs¹⁰² propose à ses membres une formation visant à leur permettre de mieux exercer leur mandat d'administrateur. La thématique de la gouvernance des hommes sera intégrée à cette formation d'Agréation des Administrateurs.¹⁰³

ANNEXE 2 : PROFIL DU MANDATAIRE

Idéalement, le mandataire de la Gouvernance des Hommes devrait :

- *Être un administrateur exécutif.*
 - *Disposer d'une expérience suffisante pour maîtriser les aspects globaux et spécifiques liés à la gestion de l'entreprise et, pour posséder une bonne connaissance du secteur professionnel de référence auquel celle-ci appartient.*
 - *Disposer de connaissances utiles à l'élaboration d'un plan d'entreprise et plus spécifiquement de programmes liés à la gestion des Hommes.*
 - *Maîtriser les notions de « gestion du risque », « gestion du changement » et de « scénario planning ».*
 - *Avoir la capacité personnelle d'influence suffisante, pour la mise en place des réseaux internes et externes à l'entreprise nécessaires à la réalisation du « plan Gouvernance des Hommes ».*
- (...)*

¹⁰² Aujourd'hui fusionnée avec le Belgian Governance Institute pour former Guberna. www.guberna.be

ANNEXE 3 : LISTE DES MEMBRES¹⁰⁴

Commission « Gouvernance Humaine »

Président

Serge HUBERT

Administrateur de sociétés

Administrateur Délégué Progress Associates International

Membres par ordre alphabétique

Mr. Georges ANTHOON

Directeur Human Resources AXA

Mr. Alexandre CLEVEN

Administrateur Délégué groupe PARTENA

Mr Luc COOREMANS

Président HR PUBLIC

Mr. Herman CRAENINCKX

Avocat STIBBE

Mr. Michel DEBOECK

HR Directeur FORTIS S.A.

Me Marie-Gemma DEQUAE, Dr. TEW

Group Risk & Insurance Manager BEKAERT

Mr. Paul-Marie DESSART

Secretary General MOBISTAR

Mr. Yvan DIERCKXSENS

Executive Vice President USG People

Mr. Fabrice ENDERLIN

¹⁰⁴ Cette liste est datée de 2007. Certains ont entre temps évolués vers d'autres fonction, c'est notamment le cas pour Fabrice Enderlin ayant repris des fonctions RH groupe au sein d'UCB, ainsi que Dany Vandormael étant actuellement CEO du groupe Seris en Belgique.

Vice president Human Resources GSK

*Mr Freddy IEMANTS
DRH réseau IRIS*

*Mr. Olivier HEROUT
Senior Vice President Human Resources, SUEZ*

*Mr. Jacques KANNAERTS
Directeur des Ressources Humaines*

*Mr. Pierre KLEES
Président de l'Association Belge des Administrateurs
Président d'ECODA Confédération Européenne des Associations d'Administrateurs*

*Mr. André LECLERCQ
Vice President Employee Relations Europe ARCELOR-MITTAL*

*Mr. François PICHAULT
Professeur ordinaire HEC-Ecole de Gestion Université de Liège*

*Mr. Bruno SCHRÖDER
National Technology Officer MICROSOFT BELGIUM*

*Mr. Johan VANDEN EYNDE
Avocat, Managing Partner Vanden Eynde & Partners*

*Mr Dany VANDORMAEL
Regional President Security Services Western & Southern Europe Group4Securicor*

Partenaires de la commission

Partena , Secrétariat Social & HR support

Cabinet d'avocats - Vanden Eynde & Partners -

Le questionnement de la gouvernance humaine

Le questionnement n'est pas un ensemble de questions posées directement aux Conseils d'administration ou aux Conseils de surveillance, mais bien posées « en conscience » à chaque Administrateur, qui décide librement d'y donner suite dans ses actions personnelles ou de partager ses réflexions avec les collègues de son Conseil. On peut noter que de nombreux codes de gouvernance d'entreprise aident à répondre à ce questionnement

La gestion des parties prenantes

1. Comment les pratiques de gestion des parties prenantes peuvent-elles être formalisées et opérationnalisées, et être connues du Conseil d'Administration et du comité de direction ?
2. Quelle place donner spécifiquement aux salariés dans la gestion de parties prenantes ?
3. Comment les pratiques de gestion des parties prenantes peuvent-elles faire l'objet d'un point (annuel) à l'ordre du jour du Conseil d'Administration et être discutées entre le gestionnaire et le management ?
4. Que peut-on imaginer communiquer aux salariés ?
5. Un consensus sur un modèle de gouvernance humaine est-il possible au sein du Conseil d'Administration ?
 - Des initiatives concrètes sont-elles possibles à ce sujet ?
 - Peut-on imaginer mandater un comité qui prépare le sujet ?
6. Le rapport annuel peut-il faire état de la gouvernance humaine dans l'entreprise, de son mode de fonctionnement, de son utilité et sur le sens qu'elle souhaite lui donner ?
7. De quels profils d'Administrateurs et de management, le Conseil d'Administration doit-il disposer pour réussir sa politique des parties prenantes et en particulier celle liée aux salariés ?

Le leadership éthique

8. Comment obtenir un consensus au sein du Conseil d'Administration et du management sur la formalisation de la culture éthique souhaitée dans l'entreprise ?
9. Comment créer périodiquement au sein du Conseil d'Administration et du management, des occasions de débats sur la culture éthique souhaitée dans l'entreprise ?
10. Comment le Conseil d'Administration et le management peuvent-ils donner un caractère d'intérêt permanent sur le sujet de la culture éthique souhaitée et sensibiliser toutes les composantes de l'entreprise ?
11. Comment évaluer de manière pratique et éthique les compétences comportementales observées dans ce cadre ?
12. Comment mener correctement une non reconduction ou l'écartement d'un Administrateur démeritant ? Comment cristalliser les leçons apprises pour le Conseil ?
13. Comment le Conseil peut-il intégrer cette dimension de culture éthique dans le processus de recrutement et de reconduction d'un Administrateur ou d'un dirigeant ? Quel pourrait être le rôle du Président du Conseil dans ce cas ?

Présélection, sélection et accueil de l'Administrateur

14. Comment mettre en place une politique de gestion prévisionnelle du recrutement et des plans de succession au sein du Conseil d'Administration et répondre adéquatement aux besoins stratégiques de l'entreprise ?
15. Comment mandater le comité qui sera en charge de la présélection ou sélection des Administrateurs ?
16. Quel type de dossier prévoir pour les membres de ce comité dès l'ouverture de la procédure ?
17. Comment arrêter le rôle du Président du Conseil dans ce cadre ?
18. De quels éléments dispose le comité de sélection pour comprendre vers quel type de composition et de profils on se dirige dans la constitution ou le renforcement du Conseil d'Administration ?
19. Comment rédiger le ou les profils d'Administrateurs que l'on souhaite recruter ?

20. Comment constituer la liste des compétences et des valeurs clés que l'on souhaite trouver chez les candidats Administrateurs ?
21. Comment rédiger un guide d'interview des candidats par le Président du Conseil et par le comité mandaté pour la présélection ou sélection ?
22. Comment mener correctement une non reconduction ou l'écartement d'un Administrateur démeritant ? Comment cristalliser les leçons apprises pour le Conseil ?
23. Quels types d'information faut-il utilement communiquer aux actionnaires sur le suivi de la sélection des candidats Administrateurs ?
24. Quels types de compte rendu le comité mandaté pour la présélection ou sélection peut-il prévoir pour le Conseil d'Administration ou le Conseil de surveillance ?
25. Comment élaborer un questionnaire d'autoévaluation des besoins en formation de l'Administrateur nommé par le Conseil ?
26. Comment structurer une politique de formation d'accueil et de formation permanente des Administrateurs nouveaux et confirmés ?

La performance du Conseil d'Administration

27. Comment déterminer et assurer la diversité des profils d'administrateurs au sein du Conseil ?
28. Comment le Conseil peut-il s'assurer que les Administrateurs suivent effectivement (implication/motivation) l'activité de l'entreprise et celle du management ?
29. Comment évaluer le travail réalisé par les nouveaux Administrateurs ?
30. Quel peut-être le rôle du Président dans ce cadre ?
31. Comment structurer un entretien d'évaluation que le Président peut avoir avec un Administrateur ?
32. Comment impliquer davantage les Administrateurs indépendants dans le fonctionnement du Conseil ?
33. Comment évaluer la qualité de la collaboration entre le Conseil et le Management ?
34. Comment évaluer la qualité de la collaboration entre le Président du Conseil et le Management ?
35. Quel type de rapport prévoir suite à l'évaluation ou l'autoévaluation du fonctionnement du Conseil ?
36. Comment mettre en place une dynamique d'évaluation et d'autoévaluation au sein du Conseil ?

37. Quel type de questionnaire d'autoévaluation des besoins en formation élaborer dans le cadre du développement des administrateurs et comment exploiter utilement les informations ?
38. Comment mener correctement une non reconduction ou l'écartement d'un Administrateur démeritant ? Comment cristalliser les leçons apprises pour le Conseil ?

Les choix stratégiques

39. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils intégrer les principes de leadership éthique défendus par l'entreprise dans le processus de définition des grandes options stratégiques ?
40. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils mobiliser concrètement les parties prenantes (intuitions collectives) lors de la conception ou de l'adaptation de la stratégie de l'entreprise, et en particulier les salariés ?
41. Quel type d'initiative/dossier/texte, le Conseil peut-il formaliser afin de stimuler les administrateurs à mieux préparer les dimensions éthiques de leurs décisions stratégiques et de la mise en oeuvre ?
42. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils s'assurer concrètement de la mobilisation des parties prenantes, en particulier les salariés, lors de la mise en oeuvre des options stratégiques ?
43. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils mettre en place un « veille éthique » qui permet d'évaluer la cohérence des actions de mise en oeuvre de la stratégie et des engagements pris lors de la formulation de celle-ci ?

Les relations avec les acteurs institutionnels

44. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils s'assurer de la maîtrise par les Administrateurs des enjeux majeurs qui influencent le dialogue social de l'entreprise en application des dispositifs légaux nationaux et/ou européens ?
45. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils formaliser leur information systématique des enjeux sociaux majeurs de l'entreprise (évolution légale, décisions stratégiques...) et anticiper les risques en présence ?
46. Comment le Conseil d'Administration et le Management souhaitent-ils voir positionner « la culture de dialogue social » en plus des obligations légales ?

47. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils s'assurer de l'application effective de la « culture de dialogue social » et comprendre l'opinion des parties prenantes à ce sujet (climat social) ?

La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

48. Quels processus de décision le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils mettre en place afin d'assurer aux acteurs en charge de la RSE, le développement spécifique des modalités humaines de celle-ci (diagnostic organisationnel, organisation du travail, gestion des ressources humaines...) ?
49. Comment le Conseil d'Administration et le Management souhaitent-ils voir positionner la démarche de RSE dans la problématique de gestion du changement de l'entreprise ?

Les pratiques managériales

50. Comment le Conseil d'Administration et le Management souhaitent-ils voir formuler et appliquer la « culture managériale » de l'entreprise ?
51. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils s'assurer que les pratiques soient périodiquement discutées par les Administrateurs dans le cadre de l'évaluation de la performance de l'entreprise ?

Les choix technologiques

52. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils décider les investissements technologiques tout en ayant une bonne perception des enjeux de gouvernance humaine ?
53. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils être correctement informés sur la maîtrise de la qualité des processus de communication internes et externes en rapport avec les investissements en nouvelles technologies ?

6. La première note directive

« C'est un véritable exercice « miroir » pour un conseil d'Administration »

Alexandre Cleven

6.1. La note directive Partena

Le groupe Belge Partena¹⁰⁵¹⁰⁶ est le premier à avoir mis la charte « gouvernance humaine » en application avec ses Conseils d'administration. Le Conseil d'Administration du *Secrétariat Social Partena* (SSE)¹⁰⁷ a mandaté Alexandre Cleven, Administrateur Délégué du secrétariat et finalisé sa note directive de gouvernance humaine. Le Conseil d'Administration des *Mutualités Partena* a eu un premier exposé et débat sur le sujet.

L'interview qui suit permet d'avoir une vue pratique de cette première expérience.

Comment percevez-vous la gouvernance humaine en entreprise ?

Avant tout, je situe cette démarche en amont des ressources humaines. Le lien entre gouvernance et relations humaines est fondamental. Ma réponse à cette question porte sur trois axes.

Il faut d'abord savoir que chez Partena, nous en avons débattu alors que nous étions en pleine réorganisation dans le cadre d'un nouveau plan stratégique. Il en ressortait qu'il convenait de mieux systématiser les RH, les ressources humaines.

Ensuite, il fallait absolument faire apparaître un « fil rouge ». Une entreprise réalise beaucoup de choses ; parfois cela part un peu dans tous les sens ou se fait au coup par coup. Il est donc nécessaire de créer un lien plus fort. Ce lien doit porter sur les valeurs de l'entreprise, les règles qui encadrent son fonctionnement, les procédés techniques mais aussi les contacts qui se tissent entre les différents acteurs. Tout cela peut paraître évident ; alors on néglige de reformuler ces éléments de cohésion, pourtant indispensables.

Enfin, il existe un axe à privilégier, c'est la clarté. On peut être transparent et pas clair. Une entreprise, c'est un projet collectif, l'addition de réalisations, de projets personnels, de libertés individuelles et de visions personnelles.

Au centre de ces différentes attitudes, il faut poser un acte qui ressemblerait à une vision d'hélicoptère. La comparaison peut paraître étrange mais elle montre à quel point il s'agit ici de prendre de la hauteur, de raisonner de manière philosophique.

Aujourd'hui, le pilotage d'une société est de plus en plus complexe. Je prends un exemple : hier, un problème informatique était confié aux mains d'un technicien chargé de le résoudre ;

¹⁰⁵ Sous la Présidence de Monsieur Dirk van de Walle

¹⁰⁶ "As a leader in social services, Partena manages the social obligations and social security of over 50.000 companies and over 1,6 million individuals (source: Statement on Auditing Standards SAS70 p.7).

¹⁰⁷ "Partena Social Secretariat, the Payroll Management and HR support services provides approximatively 29.000 entities and 240.000 employees" (source: Statement on Auditing Standards SAS70 p.7).

aujourd'hui, il convient de trouver une solution intégrée. On est passé à l'ère du « multidisciplinaire » et, dans ce contexte, les RH sont parfois le parent pauvre alors qu'elles constituent un filtre et une garantie supplémentaires.

Vous avez été mandaté pour cette mission ; comment cela s'est-il passé ?

J'ai effectivement été mandaté par le Conseil d'Administration (CA). Nous avons procédé de manière assez originale dans le respect de la charte qui met en évidence la note directive rédigée par le Conseil.

Nous nous sommes donc réunis en CA spécial et j'y ai posé trois questions larges mais précises. Nous sommes allés à la pêche des éléments à retenir, les avons reformulés et, au cours d'une réunion, les avons affinés. Tout cela, bien sûr, dans le respect des valeurs de l'entreprise. C'était à la fois un travail autonome et créatif et, en tout cas, une démarche très, très riche : pas de querelles mais une réelle cohésion et un partage des valeurs avec, d'une part, une véritable implication des personnes et, d'autre part, des surprises puisque des personnes qui se connaissent - parfois depuis des années - ont pris la peine de transcender leur vécu dans l'entreprise, d'aller au-delà du poids des mots. On ne se rend pas compte à quel point des gens venus d'horizons très divers et ayant traversé des expériences humaines, personnelles variées peuvent s'allier pour trouver des points de convergence et valoriser la prise de conscience de nuances portées par chacun. C'est un véritable exercice « miroir » pour un Conseil d'Administration.

Comment le groupe Partena compte-t-il faire évoluer cette gouvernance ?

Deux grandes orientations se dégagent de ce que je viens de vous décrire.

Je reviens à ce « fil conducteur » évoqué plus haut. Ici, c'est le souci de cohérence qui prime. Il doit être ressenti comme un réflexe systématique. Concrètement, je prends trois exemples. Nous avons élaboré un plan d'entreprise à trois ans ; il porte sur la formation, la clarté des rôles, les structures, le pilotage dans des domaines très variés.

Deuxièmement, puisque nous sortons des élections sociales qui se sont déroulées en mai dernier, nous avons rencontré les membres des conseils d'entreprise mis en place, échangé les informations et poursuivi le dialogue social.

Enfin, l'exercice de charte des cadres vient d'être lancé : qu'est-ce qu'un cadre ? Quels sont son rôle, ses droits et ses devoirs vis-à-vis de ses collègues ? Etc. Il s'agit ici d'une réflexion complète sur cette charte qui doit aboutir à une définition des besoins en formation, des modes de recrutement, du bien-être des collaborateurs,...

Y a-t-il des caractéristiques propres à Partena ?

Bien entendu. Partena est composé d'entreprises autonomes qui portent le même nom, entretiennent des synergies et font montre des mêmes valeurs. Il compte 700 collaborateurs à travers tout le pays. L'implémentation de cette gouvernance humaine est aujourd'hui une réalité en ce qui concerne le secrétariat social. Les autres départements (allocations familiales, guichet d'entreprise, assurances sociales pour indépendants et mutualité libre) sont partenaires du principe et la réflexion y fait progressivement son chemin.

En organisant la gouvernance en entreprise, le Conseil d'Administration prend en compte le vécu de Partena, au-delà des chiffres et des enjeux. La charte a apporté une valeur ajoutée indéniable : celui du ressenti du « poulx » de l'entreprise, de la proximité avec les collaborateurs, de la réalité humaine qui existe derrière les chiffres, d'une notion approfondie de la responsabilité.

Voici la note directive telle que définie par le Conseil d'Administration de Partena.



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 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 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, partagent le savoir, assument...

Pour Tous dans le SSE

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 oeuvrant 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.

6.2. Positionnement de la note directive Partena

Le Conseil d'Administration commence le texte par un « chapeau » reprenant trois volets intitulés « principes ». Ceux-ci sont entourés dans le texte ci-dessous.

- . Un lien au projet d'entreprise, document structuré de 28 pages et déclinant les priorités du SSE. L'introduction de l'Administrateur délégué qui y figure débute par « *Chacun apporte sa pierre à l'édifice* ».
- . Sa définition de la gouvernance humaine incluant les administrateurs, et la dynamique autour de cette gouvernance.
- . L'engagement des administrateurs à « faire comprendre » au delà de « faire connaître », de veiller aux comportements dans l'application et de souligner le lien entre les administrateurs et le reste de l'entreprise.

Note directive – Gouvernance Humaine

*Le lien avec les priorités,
la stratégie, les salariés.*

Les Principes.

1.

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.

La définition

2. 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.

3.

L'engagement du Conseil d'Administration

Le quatrième volet couvre plus l'exposé de « l'éthique utile » telle que vue par le Conseil d'Administration couvrant les aspects relationnels individuelles et collectives, sous-tendus par la confiance et la cohérence des annonces et des actes.

En Pratique.

Les valeurs

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

4. *L'éthique utile*

Le cinquième volet traité par le Conseil est celui du leadership éthique et des pratiques comportementales souhaitées.

Les Administrateurs

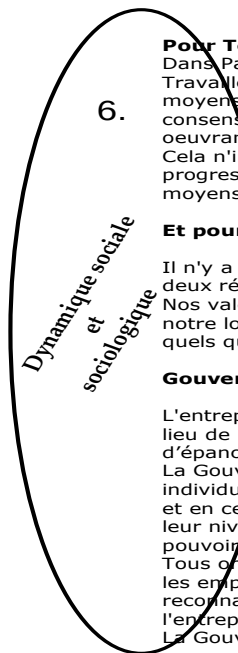
Ils sont choisis tant pour leur compétence que pour leur capacité à opérer selon les valeurs de l'entreprise. Les valeurs ne sont pas que des énoncés éthiques, sociaux ou sociétaux : elles constituent la base d'une pyramide opérationnelle, donc d'actions, d'attitudes et de comportements. L'exemple doit 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, partagent le savoir, assument...

5. *Le leadership éthique*

Le dernier volet choisit par les Conseil d'Administration est celui de la dynamique sociale et sociologique interne et externe à l'entreprise. A noter, bien que le mandat de la gouvernance soit clairement donné, il n'y est pas fait explicitement mention dans la note directive.



6.

Pour Tous dans le SSE
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 oeuvrant 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.

Comparativement à la note de positionnement reprise dans le sous-chapitre « l'esprit de la charte de gouvernance humaine », on peut observer que la note Partena est assez complète et constitue un premier exercice réussi pour son Conseil d'Administration.

7. Enrichir les codes de gouvernance

Les codes de gouvernance d'entreprise en Europe n'abordent pas explicitement la question de la gouvernance humaine. Cela a été exposé, cette dimension est bien présente, tant dans nos processus de décision que dans nos modes de gouvernance.

La proposition est faite par la Fondation EPEGON¹⁰⁸ de compléter les codes de gouvernance d'entreprise par l'exposé du principe de la gouvernance humaine et des indications de méthodologie pour faire progresser celle-ci au sein de l'entreprise.

La proposition qui suit constitue, avec la charte de gouvernance humaine, les éléments de base qui devraient permettre le dialogue avec les différents acteurs en prise directe avec la modification des codes de gouvernance en Europe. Les cinq volets suivants, adaptés, pourraient faire l'objet d'une présence dans les codes :

1. Principe

*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.*¹⁰⁹

¹⁰⁸ La Fondation EPEGON. www.epegon.eu

¹⁰⁹ Le Conseil d'Administration peut à ce titre consulter la charte : « *La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise - charte à l'intention des dirigeants d'entreprise et de leurs Conseils d'Administration* » (Février 2007).

2. Définition

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.

3. Portée

L'application de la gouvernance humaine est à large spectre et orientée vers le long terme. Celle-ci prend quatre¹¹⁰ orientations majeures :

- *Elle est une réflexion sur les pratiques et les dimensions de gouvernance humaine.*
- *Elle tend vers l'enrichissement du processus de décision et donc de la gouvernance de l'entreprise (processus économiques, managériaux, institutionnels, technologiques ...).*
- *Elle tend vers le renforcement du lien socio professionnel et de tout ce qui, pour les membres de l'entreprise, a un sens durable et, notamment le partage de valeurs communes, la réalisation des objectifs et de la rentabilité de l'entreprise.*
- *Elle favorise la mise en œuvre de la responsabilisation de tous les acteurs de l'entreprise.*

4. Décisions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration prend l'initiative de la gouvernance humaine

- *Le Conseil d'Administration attribue un mandat relatif à la politique de gouvernance humaine afin d'être informé de manière précise, et en temps utile, de l'application de sa politique de gouvernance humaine.*

¹¹⁰ Nouvelle version de la charte européenne en préparation.

- *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.*
- *Le mandataire de la gouvernance humaine présente un plan de la gouvernance humaine, le Conseil d'Administration valide ce plan.*
- *Le Conseil d'Administration doit être informé et sensibilisé régulièrement sur l'évolution des questions de gouvernance humaine et de sa mise en place dans l'entreprise.*

5. Communication

Le Conseil d'Administration assure, en collaboration avec le management, la parution d'un compte rendu relatif à la gouvernance humaine dans le rapport annuel de l'entreprise.

Conclusions

Décider la gouvernance humaine, c'est prendre un engagement. C'est prendre parti pour la question humaine au moment opportun. Le cœur du sujet est la mise en place d'une éthique anticipative des aspects humains liés à nos modes de gouvernance ainsi qu'à nos processus de décision.

Décider la gouvernance humaine, c'est aussi créer les conditions qui permettent à chaque administrateur de contribuer à une démarche de gouvernance humaine, sachant que c'est au Conseil d'Administration de faire librement ses choix en la matière.

Décider la gouvernance humaine, c'est encore, faire la synthèse entre la sphère personnelle empreinte de convictions sur la question humaine en entreprise, et la responsabilité des choix opérés par un collectif qu'est le Conseil d'Administration en vue d'atteindre sa mission.

La question fut posée dans l'exposé lié à l'esprit de la charte de gouvernance humaine: *Quelles sont les conditions pour qu'une charte conduise aux comportements qui contribuent à une gouvernance humaine ?*

Le début d'une réponse peut être le suivant : prendre un engagement, créer les conditions, faire la synthèse entre la démarche personnelle et collective et agir en conséquence. Le comportement demeure le plus petit commun dénominateur rendant possible l'initiative de la gouvernance humaine. Obtenir ou modifier un comportement suppose, au minimum, d'être correctement informé et suffisamment motivé. Intervient également comme accélérateur, une situation de changement.

Le Conseil d'Administration et le Management peuvent prendre l'initiative et s'investir dans l'exercice de la note directive. Celle-ci est l'exposé du sens que doit prendre la gouvernance humaine au sein de l'entreprise, celle-ci est la synthèse qui doit guider le management et le(s) mandaté(s) de la gouvernance humaine. En mandatant pour la gouvernance humaine, le Conseil crée un cadre où l'ensemble des acteurs de l'entreprise va pouvoir contribuer à cette gouvernance humaine.

Il est observable et, nous l'avons souligné, que le modèle européen de gouvernance est en mutation. L'évolution la plus marquante est la volonté de rapprochement du dialogue social de la gouvernance d'entreprise. Le Conseil d'Administration voit et verra encore ses missions évoluer avec notamment une prise en compte croissante des aspects sociologiques, culturels et sociaux. Ces dimensions ont une influence sur le déroulement des décisions et des choix opérés.

En ce sens, le Conseil d'Administration est amené à mettre en place une réelle gestion des risques de diverses natures, et notamment humains ! Ceci amènera inéluctablement à l'évolution du rôle et du profil de compétence de l'administrateur. L'administrateur développera probablement davantage ses expériences en sociologie des organisations. La dynamique sociologique d'une entreprise en prise avec les choix opérés par Le Conseil d'Administration et le Management est une dimension non négligeable. Une bonne gouvernance humaine n'est pas un choix à faire, mais elle est la conséquence des choix opérés en amont.

La gouvernance humaine est un outil universel et multidimensionnel à l'usage des Conseils d'Administration. Ceux-ci souhaitent avoir prise sur un nombre important de mutations complexes liées à leur environnement socio-économique, financier, et par conséquent humain. Une lecture appropriée des mutations décode la question

humaine et l'oriente en fonction des choix réalisés par le Conseil d'Administration et le Management.

Et ensuite ?

Les Conseils d'Administration et le Management commencent à prendre des initiatives sur la question de la gouvernance humaine. Il demeure important que l'on puisse encourager ceux-ci à poursuivre leur action et en stimuler d'autres à prendre l'initiative. Ceci doit notamment passer par une information sur les concepts, mais aussi par l'échange de bonnes pratiques entre administrateurs de différents Conseils en Europe.

C'est en toute indépendance que le Conseil peut progresser et faire progresser la question humaine. C'est en toute intégrité collective et individuelle, en utilisant son bon sens dans l'initiative de la gouvernance humaine, que le Conseil fait progresser chaque homme et chaque femme de l'entreprise quelle que soit sa position.

La gouvernance humaine est une initiative noble du Conseil d'Administration et du Management ! Je souhaite au lecteur d'y participer.