PRÉFACE

L'ACTIF HUMAIN AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Par Daniel Lebègue, Président de l'Institut Français des Administrateurs

La gouvernance d'entreprise, définie comme la recherche du système de direction et de contrôle qui concilie au mieux l'efficacité de la gestion et la prise en compte des attentes des actionnaires et des autres parties prenantes, en particulier des salariés, est une science humaine.

Sa réussite ne repose pas principalement, comme on le pense parfois, sur la mise en œuvre de règles, de procédures et de contrôles. La clé d'une bonne gouvernance, ainsi que le souligne l'école de la gouvernance cognitive et comportementale dont le chef de file est en France le professeur Gérard Charreaux, réside dans la qualité du jeu coopératif entre les acteurs – dirigeants, administrateurs, actionnaires, salariés –, dans leurs bons comportements, dans leur éthique individuelle et collective. C'est une première raison qui conduit à placer le facteur humain au cœur de toute démarche visant à améliorer la performance de l'entreprise. A ce titre, les administrateurs se doivent d'accorder une grande importance aux qualités d'entraînement mais aussi d'écoute et de respect des autres, à la capacité de travailler en équipe des dirigeants qu'ils ont à choisir ainsi que des nouveaux administrateurs qu'ils proposent au suffrage de l'assemblée générale des actionnaires. Dans la charte de déontologie de l'administrateur, sur laquelle tous nos adhérents s'engagent, ce sont les valeurs d'engagement, de loyauté, d'indépendance, de primauté de l'intérêt social qui sont privilégiées.

Nous avons également pris position en faveur de la présence dans les conseils d'administration d'administrateurs élus ou proposés par les salariés ou les actionnaires salariés. L'IFA recommande depuis plusieurs années une présence accrue des femmes et une plus grande diversité d'origine et de parcours socio-professionnels dans les conseils.

Mais il est un autre domaine dans lequel nous avons aussi à progresser, c'est celui du rôle que doit jouer le conseil d'administration dans la préservation et la valorisation de l'actif humain de l'entreprise. Il n'est bien entendu pas question de déposséder le management d'une de ses responsabilités essentielles, la gestion opérationnelle des ressources humaines de la société. Mais il est des enjeux dont le conseil d'administration doit débattre et sur lesquels il peut avoir une valeur ajoutée, s'agissant par exemple de définir la charte des valeurs de l'entreprise, des politiques à mettre en œuvre pour attirer les talents et pour promouvoir la diversité, de la bonne prise en compte des impacts humains dans les grandes opérations de fusion ou d'acquisition, etc. A ce titre, le directeur des relations humaines doit être de plus en plus étroitement associé aux travaux du conseil et de ses comités spécialisés (rémunérations, nominations, éthique, RSE).

L'ouvrage que Serge Hubert a consacré à la gouvernance humaine incite les dirigeants et administrateurs à mieux prendre la mesure de ces enjeux. Il les aidera également à définir les voies et moyens de travailler efficacement à enrichir l'actif humain de l'entreprise.