

DÉCIDER DE LA GOUVERNANCE HUMAINE

Par Jean-Pierre Hulot, Consultant, Administrateur de l'Institut de Gestion Sociale

Le beau mot de gouvernance est à tel point galvaudé, ces temps-ci, que l'on aurait presque scrupule à l'utiliser. Une meilleure gouvernance aurait pu, selon les uns, nous éviter la crise. Elle pourrait, selon les autres, nous aider à en sortir. Panacée !

Le concept de gouvernance humaine n'a pas, pour sa part, de prétention thérapeutique.

C'est, en fait, un concept de management intégrateur qui prend en compte l'évolution des théories du management et les inclut.

À ce titre, il se présente comme un aboutissement, au moins actuel, de l'approche managériale des organisations.

Il résulte d'un constat d'évidence et de quelques observations, ce qui ne veut pas dire qu'il ne constitue pas une sorte de révolution dans la conduite des organisations.

L'évidence, c'est qu'une entreprise, une organisation, quelles qu'elles soient, sont constituées d'agrégats d'individualités qui ne se réduisent pas à un empilement de groupes socio-professionnels ou de publics-cibles. Parmi les blocs des ouvriers, des agents de maîtrise, des cadres, des dirigeants, il y a des joueurs de pétanque, des pêcheurs à la ligne et des chasseurs d'images, des joueurs de poker ou de belote, des personnes à mobilité réduite, des fils à papa et des mères célibataires... bref une population à l'image de la société. Et, parmi les actionnaires, de la même façon, il y a, selon l'adage, "des tigres et des moutons... toujours des bêtes...", des fonds de pensions, des Albert Frère, des pères de famille, mais aussi des "veuves de Carpentras". Quant aux cibles marketing, il n'y a pas que des jeunes (16-25

ans), des CSP + et des ménagères de moins de 50 ans, il y a : se reporter aux énumérations précédentes !

Il ne s'agit pas ici de dire que cette réalité n'a pas été aperçue, ni même qu'il n'y a pas eu des tentatives pour la prendre en compte. Quand, au milieu des années 70, fleurit l'adage selon lequel "il n'y a pas de performance économique sans performance sociale et vice versa" on prend bien ses distances avec l'entreprise capitaliste unidirectionnelle et, accessoirement, on intègre le slogan soixanthuitard qui affiche "on ne tombe pas amoureux d'un taux de croissance". La recherche d'indicateurs sociaux, les théories de la motivation, l'élaboration de bilans sociaux, l'approche par les parties prenantes, le concept de développement durable, puis de responsabilité sociétale d'entreprise sont autant de jalons posés vers la pétition du principe de la *gouvernance humaine*.

Comment pourrait-il en être autrement quand on observe la montée de l'individualisation des rapports sociaux ? Comment imaginer ne pas avoir à changer la nature de la gouvernance des organisations quand, chaque jour, sur e-Bay, des particuliers, à travers la planète, s'achètent ou se vendent des meubles de cuisine, des bateaux, des CD, des ordinateurs ou des cors de chasse... Quand, chaque jour, des milliers de bloggers expriment des points de vue individuels, souvent pertinents, sur les gaz à effet de serre, l'avenir du PS ou de l'UMP, le talent de U2 et le droit opposable au logement, et que ces points de vue sont reçus et débattus par la blogosphère... Quand Wikipedia construit une encyclopédie de contributions anonymes...

Cela ne sonne pas le glas des structures intermédiaires de médiation politiques ou sociales comme les syndicats, les partis ou les associations de consommateurs, pas plus que celui des détenteurs de magistères moraux ou d'expertises techniques et scien-

tifiques, mais cela les inclut dans des modes d'exercice de l'autorité et du leadership sensiblement bouleversés.

C'est très évidemment cela qui doit nous obliger, par souci d'efficacité managériale, à une relecture, ou plutôt à une lecture renouvelée et transversale des stratégies d'entreprise.

C'est à cette lecture renouvelée et à la mise en œuvre des conséquences qui en découlent que Serge Hubert nous appelle et dont il traite dans ce livre.

Alors maintenant comment décider de la gouvernance humaine et pourquoi ?

LA GOUVERNANCE HUMAINE, UN ENGAGEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU MANAGEMENT

Dés lors, comme on vient de le voir, que la gouvernance humaine doit se traduire par cette lecture renouvelée et générale de l'ensemble des stratégies d'entreprise, il ne peut appartenir qu'au conseil d'administration d'en décider et du principe et du contenu, et au management des modalités les plus appropriées de sa mise en œuvre. L'efficacité veut même, sans doute, que cette transformation profonde des perspectives et des pratiques résulte d'un engagement commun à ces instances dirigeantes. Mais il doit être clair, d'entrée de jeu, que malgré des similitudes sémantiques, les directions des ressources humaines, si elles en sont indiscutablement parties prenantes, n'en sont sûrement pas les seuls acteurs. Loin de là !

En fait, chaque processus de décision comporte une dimension de gouvernance humaine dont la valeur et l'importance dépendent du positionnement que souhaite lui donner l'entreprise. Les domaines de décisions comportant une dimension humaine

sont évidemment nombreux et interdépendants. Serge Hubert en retient neuf principaux :

- Les pratiques de gouvernance – Les choix stratégiques – Les relations avec les acteurs institutionnels -
- Les choix économiques – Les réalités sociologiques et culturelles de l'entreprise – Les engagements sociétaux –
- Les choix technologiques – Les pratiques managériales – Les choix organisationnels –

Ainsi, pour aborder la **gouvernance humaine**, il convient, en premier lieu, que les dirigeants clarifient et identifient les dimensions humaines qui leur paraissent les plus pertinentes et conséquentes aux activités **internes et externes** de l'entreprise. La **gouvernance humaine** enrichit, donne des orientations et des angles d'analyse dans la préparation des décisions et leur mise en application. Elle détecte et révèle les dimensions humaines évidentes ou plus subtiles enfouies dans nos choix d'entreprise.

En résumé, la **gouvernance humaine** est la mise en place de principes et de comportements qui mènent à l'intégration des questions d'ordre humain à tous les stades du processus de décision des organes dirigeants de l'entreprise. Elle permet de renforcer toutes les dimensions humaines liées aux activités internes et externes de l'entreprise et d'assurer la cohérence d'ensemble.

La **gouvernance humaine** est d'abord une **éthique utile** qui place l'humain au plus haut de la hiérarchie des parties (prenantes) dédiées à l'entreprise.

On voit bien que ce que postule la **gouvernance humaine** c'est une adhésion et une implication de tous les échelons de l'organisation. Elle est, en cela, motivante et exigeante.

Motivante, parce qu'elle recharge de sens la collaboration à l'oeuvre commune et qu'elle permet, à chacun, individuellement, de charger de son propre sens sa participation.

C'est ici que se retrouve la nécessaire revalorisation des qualités individuelles dans le concert collectif, évoquée plus haut.

La gouvernance humaine ne dit rien d'autre que ces slogans qui nous sont serinés à l'envi : remettre le citoyen au centre de la cité, remettre le malade au centre du système de soins, remettre l'élève au centre du système éducatif etc... etc... La grande différence est que si la gouvernance humaine décide de le dire, il faut qu'elle s'impose de le faire !

Et là se trouve l'exigence.

Il ne s'agit pas seulement de créer de nouvelles procédures, de nouveaux codes, de nouvelles certifications qui mettent "des humains au centre d'un système". Il s'agit de doter, parallèlement, ces mêmes humains des moyens d'occuper réellement cette position centrale, de devenir réellement des acteurs de leur propre avenir (autre slogan à la mode !).

À quoi sert, en effet, d'ouvrir aux salariés un Droit Individuel à la Formation, si on ne leur donne pas les moyens de formaliser leurs objectifs professionnels (ou non professionnels d'ailleurs) et d'avoir toute l'information nécessaire sur les opportunités de formation associées ? À quoi sert d'autoproclamer ses contributions au Développement Durable si l'on ne donne pas aux parties prenantes concernées les moyens d'en apprécier la pertinence ? À quoi sert de vanter ses "petits pots pour bébés" si on ne donne pas à la mère de famille les moyens d'en apprécier la qualité ? À quoi sert, au bout du compte, d'investir les membres d'un conseil d'administration de responsabilités d'im-

pulsion et de contrôle si on ne leur concède ni l'indépendance, ni les moyens pour ce faire ?...

*C'est ainsi que la **gouvernance humaine** n'impacte pas que les procédures ou les pratiques de management et d'organisation, mais les comportements, l'exercice individuel des responsabilités et, donc, les profils.*

*À ce titre, l'**ultima ratio** de la **gouvernance humaine** ne devrait être rien d'autre que l'**empowerment**, ce néologisme que nous ne savons pas encore traduire en français.*

Et ce n'est pas sans une certaine surprise ironique que nous retrouvons ici, au service de l'efficacité entrepreneuriale, la dialectique marxiste des libertés formelles et des libertés réelles.

Sauf que c'est bien elle qui, dans la période qui s'ouvre à nous, sera la véritable pierre de touche de l'engagement des collaborateurs, de la fidélité des clients, de la confiance des autres parties prenantes, dont, au premier chef, des autorités publiques, donc du...développement pérenne de nos entreprises.

*Décidons, sans plus attendre, de la **gouvernance humaine** !*