

# La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise

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

CHARTE

COMMISSION GOUVERNANCE HUMAINE

15 février 2007

---

Avant-propos

Introduction

1. La gouvernance humaine

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

R1. Le Conseil d'Administration prend l'initiative

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

R3. Information et Formation

R4. Le Conseil d'Administration publie une note directive

R5. Le Conseil d'Administration attribue un Mandat

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

R7. Comité d'audit de la gouvernance humaine

R8. La gouvernance humaine est en amont

R9. Rapport annuel

Annexe 1: Formation du Conseil d'Administration

Annexe 2: Profil du mandataire

Annexe 3: La Commission People governance

## Avant-propos

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Serge Hubert**  
*15 février 2007*

## Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# 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 trois 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 décision 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 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 égaux 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'entreprise<sup>2</sup>. 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.
- Appuyer tous les acteurs ayant une influence sur la gouvernance humaine.  
Ce qui suppose une mise en œuvre de réseaux d'acteurs internes et externes à l'entreprise.

<sup>2</sup> 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.

- 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 prises<sup>3</sup>.
- Intégrer, dans le plan cadre, les différentes réactions, adaptations ou réorientations des décisions.
- Elaborer les scénarios 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 économique<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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.

## 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.
- 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 projet 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.

#### 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 son implémentation 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 Administrateurs 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.

## 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».
- (...)

## Annexe 3 : liste des membres

### Commission «Gouvernance Humaine»

#### Président

**Serge HUBERT**

*Administrateur de sociétés*

*Managing Partner Progress Associates  
International*

#### Membres par ordre alphabétique

**Mr. Georges ANTHOON**

*Directeur Human Resources AXA*

**Mr. Alexandre CLEVEN**

*Administrateur Délégué 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**

*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,  
ARJOWIGGINS*

**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 PICHULT**

*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

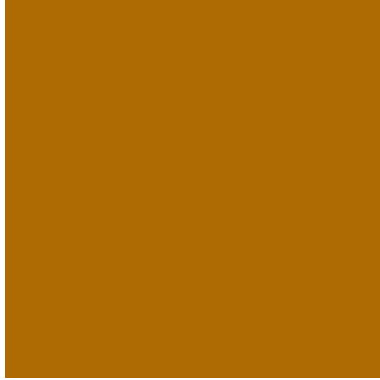
*Partena , Secrétariat Social & HR support  
Cabinet d'avocats - Vanden Eynde & Partners -*

© FONDATION - EPEGON  
European People Governance Network

Avenue de Tervuren, 273  
1150 Bruxelles  
Tél. : +32 (0) 2 773 27 00

office@people-governance-network.eu

D/2007/1066/2 ISBN : 2-96000554-2-X



ISBN : 2-9600554-2-X