

LA COMMISSION GOUVERNANCE DES HOMMES RECTIFIE LE TIR

Le Code Lippens a oublié l'humain

La gestion de l'humain a quelque peu été oubliée dans les codes de gouvernance d'entreprise. Une omission que la commission gouvernance des hommes s'attelle à corriger avec l'objectif de les doter d'un code annexe, véritable charte éthique définissant les pratiques humaines et managériales souhaitées dans l'entreprise et les valeurs clés qu'elle entend défendre. Explications.

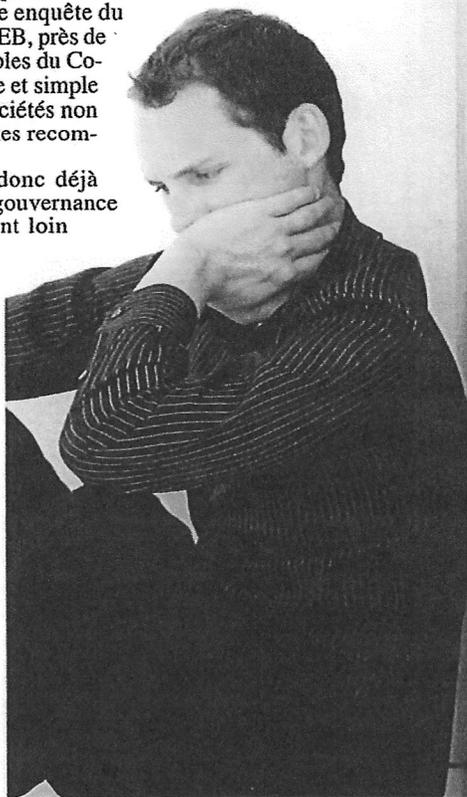
Depuis la faillite d'Enron en décembre 2001 et les multiples scandales révélés depuis lors, le thème de la gouvernance d'entreprise a connu une actualité nouvelle. De nombreux codes de gouvernance ont ainsi fleuri dans plusieurs pays, dont la Belgique.

Chez nous, deux codes ont vu le jour, le Code Lippens destiné aux entreprises cotées en Bourse, et le Code Buysse s'adressant aux autres. Les premières sont désormais tenues de publier une charte de gouvernance d'entreprise et d'intégrer dans leur rapport annuel un chapitre traitant de leurs pratiques de la matière. D'après une enquête du Belgian Governance Institute (BGI) et de la FEB, près de 88% des dispositions publiquement contrôlables du Code Lippens font l'objet d'une application pure et simple par les entreprises du BEL-20. Quant aux sociétés non cotées, elles restent libres de suivre ou non les recommandations du Code Buysse.

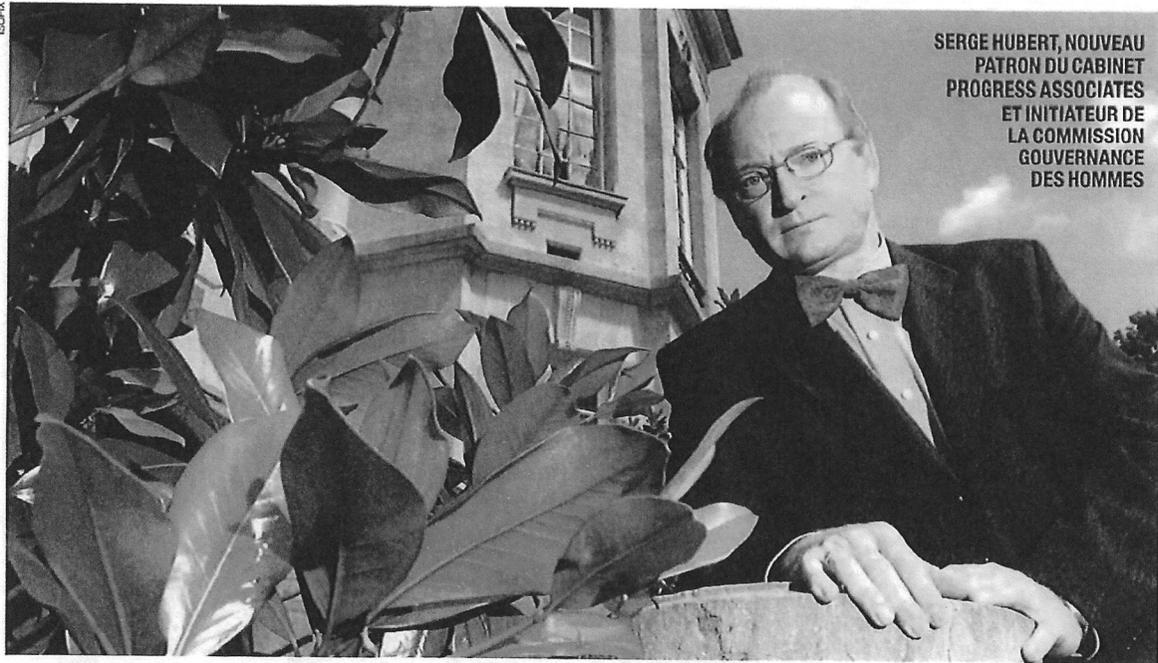
Les principales entreprises belges ont donc déjà consenti d'importants efforts en matière de gouvernance d'entreprise. Il faut dire que les enjeux sont loin d'être minces : déjà en 2002, le *Financial Times* pointait une enquête de la Brookings Institution, un laboratoire d'idées américain, selon laquelle la vague de scandales de corporate governance allait coûter à l'économie américaine \$ 35 milliards, soit autant qu'une hausse de \$ 10 du prix du baril de pétrole !

Pauvreté symptomatique

Aux yeux de bien des observateurs, ces codes pèchent toutefois par une faiblesse : ils sont extrêmement pauvres dans les aspects liés à la gestion de l'humain. Mis à part, et dans certains aspects seulement, par le biais du comité des rémunérations et du comité des nominations, la GRH fait figure de grande absente. Or, l'enquête du BGI et de la FEB relève que les dispositions semblant clairement poser des difficultés aux entreprises — entendez : qu'elles ne les respectent pas — concernent la publication des principales conditions contractuelles relatives à l'engagement et au départ ■■■



ISOFIX/IMAGE SOURCE



SERGE HUBERT, NOUVEAU PATRON DU CABINET PROGRESS ASSOCIATES ET INITIATEUR DE LA COMMISSION GOUVERNANCE DES HOMMES

■■■ des managers exécutifs et la transparence sur les options sur actions ainsi que sur les composantes salariales autres que les rémunérations de base et le variable (coût de pension, couverture d'assurances, etc.).

De là à y lire un symptôme d'un malaise lié à la pauvreté de ces codes quant aux dimensions humaines, il n'y a qu'un pas que franchit allègrement Serge Hubert, nouveau patron du cabinet Progress Associates après avoir dirigé deux ans les ressources humaines du CHR de la Citadelle à Liège, et ex-KPMG. Auteur du livre *Le Malentendu des Ressources Humaines* (Editions HRMS, 2005) qui a fait grand bruit au sein de la profession, il est l'initiateur de la commission gouvernance des hommes qui entame ses travaux cette semaine.

Son objectif : développer une approche novatrice en matière de gouvernance sous l'angle de la gestion des aspects humains et préparer un code de conduite portant sur la gouvernance des hommes. Pour y parvenir, il a décroché la participation de personnalités de premier plan dont Pierre Klees, président de l'Association belge des administrateurs, Dany Vandormael, président régional pour l'ouest et le sud de l'Europe chez Groupe4Securicor, Bruno Schröder, membre du board de Microsoft Belgium, Alexandre Cleven, patron de Partena Secrétariat social, etc.

Parmi les DRH représentés, on retrouve Georges Anthoon (Axa), Fabrice Enderlin (GSK), Olivier Hérout (Suez Energy Services), André Leclercq (Arcelor) ou encore Freddy Iemants (réseau Iris), à côté d'académiques, François Pichault (HEC-ULg) et Luc Cooremans (Institut Cooremans et HR Public), et d'avocats, dont le cabinet Vanden Eynden & Partners. «Autant de personnalités convaincues que la nouvelle génération de codes ne peut éluder la définition, la création d'un mandat et la prise en considération de la gouvernance des hommes», indique-t-il.

Le rêve de Serge Hubert ? Aboutir à une recommandation en vue d'une adaptation du code des sociétés, à l'image de celle qui a donné un statut légal pour le comité de direction, en 2002.

Pas de Code Hubert

L'homme est formel : l'idée n'est pas de rédiger un Code Hubert à la suite des codes Lippens et Buysse, mais bien d'aboutir à une annexe pouvant les enrichir. «La gouvernance des hommes est l'autre principal souci des dirigeants, à côté de l'imprévisibilité des marchés. Il est donc essentiel de développer un instrument méthodologique

et un mandat pouvant être porté par différents types de fonctions, dans une perspective à large spectre de réconciliation de l'économique et de l'humain. L'objet de la commission est aussi d'en faire comprendre l'utilité.»

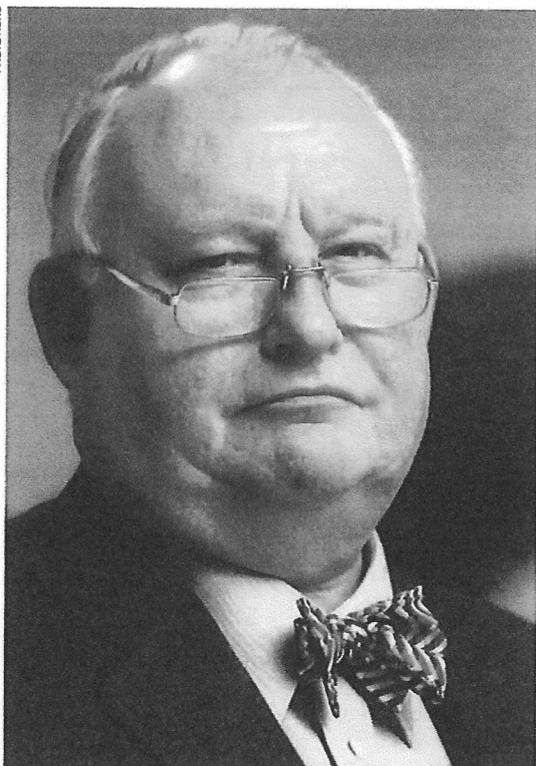
Un code de plus, Pierre Klees n'en veut pas plus. Il voit plutôt cette initiative comme complémentaire. «La gouvernance d'entreprise ne peut se faire que moyennant deux instruments, confie-t-il. D'une part, un code, à savoir des règles auxquelles les entreprises se soumettent. De l'autre, l'attitude et le comportement des dirigeants de l'entreprise. Il est inutile d'avoir un code, même bien fait comme c'est le cas du Code Lippens, s'il n'est pas appliqué par des hommes disposant d'une éthique personnelle, adéquate et convenable.»

N'est-ce toutefois pas déjà le rôle des codes de déontologie, déjà très répandus dans les entreprises ? «Souvent, il ne sont guère appliqués ! Le comportement éthique est quelque chose d'individuel, de personnel. On ne peut le codifier. Par contre, l'on peut développer une méthodologie exigeant des dirigeants qu'ils aient à exprimer leur éthique, et non celle qu'on leur impose. Ensuite, ce sera aux acteurs du marché d'en juger, dans la mesure où ils en sont informés. C'est là la logique du Comply or Explain que l'on retrouve dans le Code Lippens. »

Mandat en amont

Dans son livre, Serge Hubert amorce le débat sur ce que devrait être ce mandat de la gouvernance des ■■■

PHOTO NEWS



PIERRE KLEES, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION BELGE DES ADMINISTRATEURS

«Il est inutile d'avoir un code, même bien fait comme c'est le cas du Code Lippens, s'il n'est pas appliqué par des hommes disposant d'une éthique personnelle, adéquate et convenable.»

■■■ hommes. «Combien de décisions sont-elles prises à propos des hommes sans que les professionnels des ressources humaines n'aient même été consultés ? Je vous répondrai : énormément, explique-t-il. Or, l'impact du coût relatif à la gouvernance des hommes au compte de résultats est très important, de l'ordre de 45 % du budget total en moyenne. Et, bien souvent, le DRH ne se retrouve pas au comité de direction et se situe donc loin du processus de décision. Pour moi, le positionnement du responsable de la gouvernance des hommes devrait être très différent de celui de la GRH dans son sens courant.»

Ce mandat devrait se positionner bien en amont, pour renforcer le processus de décision stratégique et la production de scénarios liés aux choix posés dans le business plan. «L'aspect financier est central dans ce processus, alors que les dimensions humaines ne sont abordées que de façon réactive, par exemple par le conseil d'administration, une fois l'an, au moment du bilan social. Mais ce devrait être un exercice permanent : c'est fort bien de parler de plans à trois ou cinq ans mais, en réalité, l'entreprise travaille à une échéance de trois mois, voire moins.»

C'est promis : les travaux de la commission ne seront pas un débat de plus sur la place stratégique de la fonction RH en entreprise, mais bien une stratégie visant à améliorer la prise de décisions et leur contrôle. D'où le choix de personnalités capables de décoder l'entreprise, de rédiger un business plan et de ■■■

ATTENTIA, une nouvelle marque d'attention RH

Le groupe ATTENTIA, c'est une offre de service RH globale et complète.

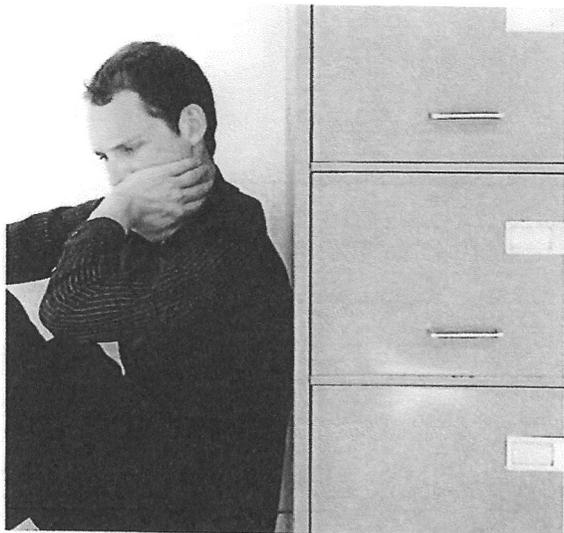
ATTENTIA vous fournit tout le support nécessaire pour gérer de manière efficace toute la matière que constitue les ressources humaines afin que vous puissiez optimiser l'intégration stratégique au management de l'entreprise.

ATTENTIA, c'est une gamme de services, d'outils de gestion RH de pointe, de consultance et d'outsourcing qui répondent souplement à vos besoins ainsi qu'à l'évolution du marché.

ATTENTIA accompagne et soutient les entreprises, les indépendants et les particuliers dans plusieurs domaines. Que ce soit pour votre administration salariale, des services spécialisés pour indépendants, le bien-être au travail ou les allocations familiales, ATTENTIA y marque une attention toute particulière.



En savoir plus ?
Appelez le
02 706 78 99
ou surfez vers
www.attentia.be



■■■ lire un bilan, de façon à aboutir à des recommandations pertinentes aux conseils d'administration et aux comités de direction.

«La gouvernance des hommes n'est pas un rôle nécessairement dévolu au DRH, quand bien même il appartiendrait au comité de direction, souligne Serge Hubert. C'est un autre métier que celui de responsable RH opérationnel dont il faudrait par ailleurs renforcer les capacités et réanoblir le rôle. Ce nouveau mandat vient s'ajouter pour équilibrer approche financière et RH par rapport au marché. Il peut être confié aux chief HR officers que l'on retrouve au sein des comités de direction, mais également à un CFO ou à un groupe d'individus à composer.»

Exemple: «Prenez la fusion entre SNBA et Virgin: le défi ne se situe pas au niveau d'un problème de ressources humaines mais en amont, dans la manière de faire travailler une nouvelle entité au plan de la stratégie, de l'organisation et des hommes. Vous n'avez pas besoin d'un DRH, mais d'un ténor disposant à la fois de la formation, de la méthodologie et de la vision nécessaires.»

Des balises

Le propos ne risque-t-il pas d'être durs à digérer pour les DRH? «Se pose surtout un problème de formation, réplique-t-il. D'où l'urgence de développer un HRBA, sur le modèle du MBA.» Soucieux d'efficacité, Serge Hubert s'est déjà fendu d'un draft très avancé quant à la définition de la gouvernance des hommes, du mandat lui-même et de sa mise en œuvre. Mais les débats de la commission seront de nature à le faire évoluer, sans doute fortement, reconnaît-il, tout en promettant de donner par ailleurs la parole à un large public par le biais d'une assemblée générale ouverte à tout qui le souhaite.

Restera ensuite à rendre ce code de la gouvernance des hommes, attendu pour le printemps 2007, applicable et vivant. «Les incidents et les scandales, on ne les supprimera jamais, même avec toutes les lois et tous les codes du monde, relève Pierre Klees. Le comportement des hommes restera ce qu'il est. On a beau mettre des lois et des policiers, il y a toujours des criminels. L'objectif est plutôt d'insister sur la bonne gouvernance et d'inciter les dirigeants à la réflexion.»

Ce qu'il compare à une sorte de code de la route et à la sensibilisation à la sécurité routière. «La gestion d'entreprise est suffisamment complexe et difficile pour ne pas rajouter des textes légaux. Par contre, il n'est pas inutile de renforcer les balises afin de réduire les cas de bonne foi. Les dirigeants d'entreprise sont parfois sur le point de prendre des décisions qui leur semblent justes, mais après discussions avec des collègues, se rendent compte qu'elles ne sont pas convenables sur le plan éthique. Un tel code a pour but de faciliter ce cheminement.»

Le rêve de Serge Hubert? Aboutir à une recommandation en vue d'une adaptation du code des sociétés, à l'image de celle qui a donné un statut légal pour le comité de direction, en

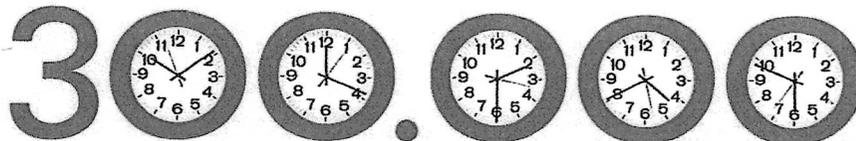
2002. «Il serait bon ensuite de mener le même type de travail dans le cadre du secteur public, et de lancer un débat avec les professionnels RH afin de les positionner par rapport à nos recommandations et aux compétences à développer pour exercer le mandat de la gouvernance des hommes. Même s'il n'est pas certain que tous en aient l'envie... »

Christophe Lo Giudice ■

L'impact du coût relatif à la gouvernance des hommes au compte de résultats est très important, de l'ordre de 45% du budget total en moyenne.

CICIS

Chaque jour, plus de



enregistrements de personnel

Protime, pionnier en logiciels de gestion du temps.

PROtime
PROFESSIONALS IN TIME

www.protime.be

Human resources

Intégrer la gouvernance humaine: une nouvelle gestion des processus de décision

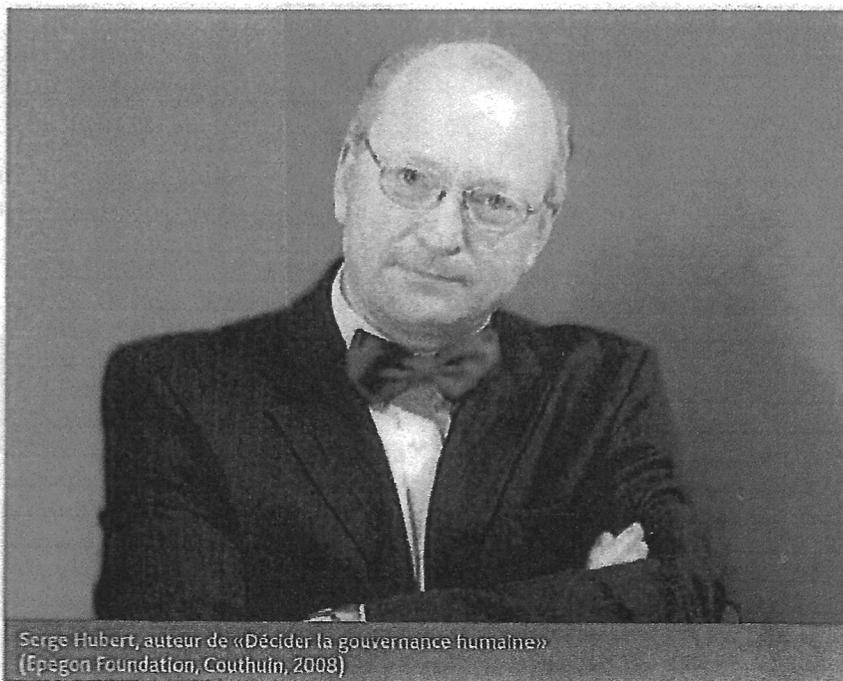
Valérie Kokoszka

Les défis économiques, sociaux, technologiques auxquels doivent faire face les entreprises au sens large de «communautés de travail» ont rendu obsolètes les modèles de gouvernance entrepreneuriales tournés vers la seule satisfaction des actionnaires ou le seul objectif de rentabilité. C'est la raison pour laquelle tant l'OCDE que l'UE prônent désormais une meilleure prise en compte du facteur humain dans les processus de prise de décision. Dans ce contexte, Serge Hubert, président de la fondation EPEGON, vient de publier «Décider la gouvernance humaine» (Epegon Foundation, Couthuin, 2008), ouvrage dans lequel il livre et explicite les propositions auxquelles la «commission gouvernance humaine» a abouti, sous la forme d'une charte. Ce sont les recommandations de cette commission, composée pour l'essentiel d'administrateurs et de DRH, que nous allons examiner dans cet article.

La gouvernance humaine comme suite naturelle de la gouvernance d'entreprise

Comme les autres législations européennes, la loi belge a rendu obligatoire un certain nombre de pratiques de bonne gouvernance d'entreprise, regroupées pour les sociétés cotées en bourse, sous le code Lippen, et pour les sociétés non cotées, sous le code Buysse. La charte proposée par la commission «gouvernance humaine» vise à compléter et à renforcer ces codes, en associant à la gouvernance d'entreprise une attention accrue et spécifique à la gouvernance humaine généralement peu évoquée dans ces codes, conçus, il est vrai, à d'autres fins. La gouvernance humaine se définit comme «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» (cf. op.cit., p. 122).

La gouvernance humaine consiste en l'intégration des questions d'ordre humain à tous les stades du processus de décision.



Serge Hubert, auteur de «Décider la gouvernance humaine» (Epegon Foundation, Couthuin, 2008)

Elle favorise la bonne gouvernance de l'entreprise dans la mesure où elle contribue de façon non négligeable au développement de l'esprit d'entreprise, à l'amélioration de «la qualité des processus décisionnels et de contrôle des structures dirigeantes» (ID, p. 120), l'évaluation des performances et, plus généralement, la responsabilisation de tous les acteurs - qu'elle suscite. De ce point de vue, on peut considérer que la gouvernance humaine se déploie selon deux axes majeurs puisque, d'un côté, elle enrichit les processus de décision, tandis que de l'autre, elle renforce le lien socio-professionnel, le partage de valeurs communes, la réalisation des objectifs et de la rentabilité de l'entreprise ou de l'institution qui la met en oeuvre. Il importe toutefois d'insister sur le fait que la gouvernance humaine prend en compte, dans ses processus de décision, tous les acteurs, que ces derniers soient internes ou externes à l'entreprise.

Les processus de décision investis par la gouvernance humaine peuvent être d'ordre économique, managérial, technologique ou institutionnel.

Les différents ordres de processus de décision touchés par la gouvernance humaine

Les processus de décision réinvestis par la prise en considération du facteur humain peuvent être de différents ordres et seront affectés différemment par la gouvernance des hommes. Ainsi, s'ils sont d'ordre a) économique, ils toucheront à la responsabilité de chaque acteur vis-à-vis de l'atteinte des objectifs et de la rentabilité; b) managérial, ils affecteront le mode de relation entre les différents acteurs, en redéfinissant l'ensemble d'exigences, de devoirs, d'engagements ou d'obligations qui les lient dans la communauté de travail; c) technologique, ils porteront sur l'organi-

sation du travail et la modification éventuelle de l'espace-temps professionnel; et enfin d) institutionnel, ils toucheront la mise en place des relations sociales et collectives à travers les organes légaux tels que le Conseil d'entreprise ou la délégation syndicale (Cf. p.124).

Opter pour la mise en place d'une gouvernance humaine, structurée et planifiée, est un exercice de longue haleine, au spectre plus ou moins étendu selon la spécificité de chaque entreprise; un exercice dont l'extension variera en fonction de la définition et de la portée que les organes décisionnaires entendent conférer à la gouvernance humaine au sein de leur «communauté de travail». La charte de la gouvernance humaine n'esquisse pour cette raison que les lignes de force que devrait contenir tout projet de gestion des hommes.

Les neuf recommandations de la «commission gouvernance humaine»

Parce qu'il s'agit d'une opération transversale, durable et décisive pour la gestion de l'entreprise, la première recommandation de la commission énonce que l'initiative de tout débat sur la gouvernance humaine, en quelque endroit de l'entreprise, relève du Conseil d'Administration (CA) qui dispose de l'autorité nécessaire pour orienter la stratégie de l'entreprise.

La seconde recommandation détermine le premier acte du CA en faveur de la gouvernance humaine, en précisant que le CA «est décisionnaire et se donne la responsabilité de mettre à disposition des compétences et les ressources qu'il considère comme nécessaire pour contribuer au développement du principe d'une gouvernance humaine» (ID, p. 125). Parmi ces compétences et ressources, il convient d'insister sur le repositionnement du responsable des Ressources Humaines, qui contribue de manière permanente à l'implémentation de la gouvernance.

En retour, le CA sera régulièrement informé et sensibilisé à la question de la gouvernance humaine et le président du conseil s'assurera que les administrateurs qui le souhaitent puissent s'impliquer davantage et se former à la gouvernance humaine (recommandation trois).

La quatrième recommandation établit les conditions pratiques de l'implémentation. Elle suggère, à cet égard, que le CA publie une note directive reprenant le cadre spécifique qu'il souhaite donner à l'application de la gouvernance humaine, et précise les valeurs et finalités qu'il veut défendre. Cette note directive constituera la base du cahier des charges qu'établira le mandataire responsable de la mise en oeuvre de la gouvernance humaine (un mandataire qui, comme nous le verrons plus loin, est distinct du responsable des ressources humaines). Elle définira donc le rôle éventuel du management exécutif, qu'il est conseillé d'inclure et de responsabiliser, ainsi que du comité de direction voire du Comité d'entreprise. La note directive déterminera également la structure budgétaire et organisationnelle prévue pour l'exécution de la mission, en recourant au besoin, à un comité de pilotage. Enfin, le CA statuera sur le mode de communication le plus approprié pour diffuser la note directive.

La cinquième recommandation spécifie la nature du mandat attribué pour la mise oeuvre de la gouvernance humaine. Le mandataire a pour double mission d'informer le CA en temps utile de l'application de sa politique de gouvernance humaine et d'exécuter cette politique en veillant à la cohérence des pratiques, leur équité, leur humanité et leur visibilité. Il convient de noter que, pour des raisons d'indépendance, le mandat est attribué à l'exclusion de la participation aux Comités Consultatifs de nomination, de rémunération et d'audit, comme le requièrent les codes de gouvernance d'entreprise. Le mandataire sera donc, le plus souvent, un administrateur et/ou un membre du Comité de Direction. Dans le cadre de son mandat, il devra: «1) assister et conseiller le CA lors de l'élaboration de la «note directive» ainsi que du «cahier des charges» applicables à l'élabo-

Le CA prend l'initiative de la gouvernance humaine, de son extension et des ressources qui sont nécessaires à son développement.

ration "Plan de Gouvernance Humaine"; 2) rédiger, à l'attention du CA, le rapport annuel de la Gouvernance Humaine; 3) 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; 4) 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; 5) apporter un éclairage particulier au Comité de direction quant à l'impact des décisions prises; 6) intégrer, dans le plan cadre, les différentes réactions, adaptations ou réorientations des décisions; 7) élaborer les scénarii de gouvernance humaine 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» (ID, pp. 128-129).

La sixième recommandation précise davantage l'opérationnalisation de la gouvernance humaine, en déterminant pragmatiquement les objectifs généraux du plan cadre établi par le mandataire, sa validation par le CA et les éléments minimum que le plan devrait contenir.

Un plan cadre efficace se doit en effet d'aborder au moins cinq objectifs généraux, en l'espèce le développement d'une gestion des hommes à large spectre, qui intègre tous les acteurs tout en respectant la cohérence des objectifs tant stratégiques qu'humains ou économiques; la mise en place d'une méthodologie d'observation de la cohérence et de la visibilité des pratiques; la mise à disposition de scénarii sur l'évolution d'indicateurs et de paramètres de gouvernance humaine; un éclairage sur l'impact des décisions et des pratiques managériales; et enfin, le renforcement du lien socioprofessionnel (cf. p. 129-130). Le CA devra ensuite avaliser trois dimensions essentielles du plan dont, en premier lieu, la «déclinaison des impacts stratégiques découlant du business Plan» au niveau des coûts directs et indirects, les incidences financières – qui dépassent le cadre de la seule rémunération – ou encore la capacité à anticiper l'évolution législative et politique influençant directement ou indirectement la gestion des hommes. Une autre dimension capitale est la «dimension

culturelle» que traduit la mise en place d'une vision et d'une mission commune de l'entreprise. Cette dimension culturelle ne s'incarne pas sans difficultés et sans heurts, dans la mesure où les divergences de compréhension voire les conflits d'interprétation des valeurs sont fréquentes et peuvent générer des pratiques incohérentes au sein de l'entreprise. C'est d'ailleurs la cohérence entre les pratiques managériales, la vision et les valeurs établies qui constituent l'axe à la fois déterminant et problématique du plan, car il faut vérifier ou permettre la cohérence entre le «business plan» et les modes d'organisation, ou encore la cohérence entre les processus, les solutions technologi-

ques et les infrastructures disponibles, sans compter encore la cohérence entre les comportements et les scénarii du business plan.

Lors de la rédaction du plan cadre, il s'agira donc de faire figurer les finalités et recommandations développées dans la note directive, ainsi que les axes choisis pour rendre la politique de gouvernance humaine opérationnelle. De ce point de vue, le plan-cadre énoncera donc essentiellement des projets et des actions spécifiques à mener. Ces actions feront l'objet d'une gestion de projet «classique», c'est-à-dire qu'elles seront suivies et évaluées selon des modalités à définir. Il s'agira, dans ce cadre, de

Décider la gouvernance humaine

Un engagement du Conseil d'Administration et du Management

Serge Hubert

EPIGON
FOUNDATION

mettre au point des tableaux de bord et des indicateurs suffisamment pertinents que pour évaluer correctement la concrétisation de la gouvernance humaine dans les pratiques de l'entreprise. Les résultats seront ensuite communiqués au CA afin que celui-ci puisse évaluer les réalisations de la gouvernance humaine voire en modifier les axes en fonction des différents scénarii élaborés et de la «réponse» des acteurs. En effet, comme le souligne l'ouvrage, «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 mobiliser tous les partenaires de l'entreprise» (ID, p. 133).

La septième recommandation vise la mise en place d'un comité d'audit de la gouvernance humaine qui aurait pour mission première de contrôler l'application effective des règles et l'atteinte des objectifs, mais également d'aider le Conseil d'Administration dans ses prises de décision. La huitième recommandation précise pour cette raison que la gouvernance humaine n'est pas un projet de gestion des ressources humaines (internes à l'entreprise) mais un mode de gouvernance d'entreprise en amont des ressources humaines,

qui place le facteur humain au coeur de ses processus de décisions. C'est la raison pour laquelle, il serait souhaitable d'intégrer un compte-rendu relatif à la gouvernance humaine au rapport annuel de l'entreprise (neuvième recommandation), de sorte que ses modes de gouvernance soient visibles et communiqués à tous.

Conclusion

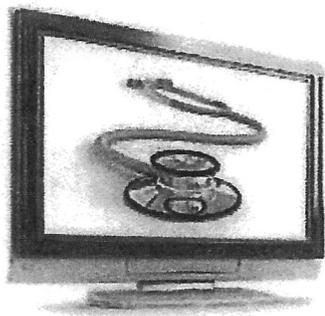
Ce dernier élément montre à suffisance que la gouvernance humaine doit être conçue comme une suite naturelle de la gouvernance d'entreprise, qu'elle complète et renforce en intégrant le facteur humain dans tous les processus de décision susceptibles d'affecter «la communauté de travail» de l'entreprise, c'est-à-dire non seulement les ressources humaines internes à

l'entreprise mais aussi les ressources humaines externes à elle, telles que les actionnaires, les fournisseurs, les partenaires, etc. Pour ce faire, tout projet de gouvernance humaine doit établir les modalités de son rapport à l'humain, décrire ses valeurs, ses objectifs et ses finalités, et pour être réellement efficace, traduire sa «culture d'entreprise» dans des projets et des actions cohérentes tant avec les valeurs qu'avec les objectifs fixés. Ce n'est que grâce à cette cohérence entre l'esprit et les actes, et par elle, que la gouvernance humaine pourra atteindre ses objectifs intrinsèques: le renforcement de la «communauté de travail» par l'amélioration de la qualité des processus de décision et de contrôle, l'évaluation des processus et la responsabilisation de tous les acteurs à l'atteinte des objectifs généraux, dont les objectifs de rentabilité.

En savoir plus:

Sur le site www.epegon.eu

M. Alexandre Cleven, administrateur délégué du Secrétariat Social Partena, dévoile son fil rouge pour l'implémentation de la gouvernance humaine au sein de son organisation



mediplanet.tv

Invitation meeting 15/01/09

“Open up your mind,
see communication come true
on MediPlanet.tv”

Future of webTV and web 2.0 applications
in the medical world

Thursday 15/01/2009 at 14H00

Flagey – studio 5

1050 Brussels (free parking)

Details and subscription www.mediplanet.be/meeting

medisphere

In collaboration with

medisfeer