

# **LA GOUVERNANCE HUMAINE PARTAGÉE**



**Un impact de l'équipe de direction  
et du conseil d'administration**

**Serge Hubert**



L'INSTITUT DE LA GOUVERNANCE HUMAINE

## TABLE DES MATIÈRES

PREFACE	9
AVANT-PROPOS	13
INTRODUCTION	15
CHAPITRE 1. Périmètres de la Gouvernance humaine	21
1.1 L'évolution du concept de gouvernance humaine	21
1.2. Exigences de transparence et gestion des impacts	29
1.3. Opportunités de l'exercice ESG	42
CHAPITRE 2. Le besoin d'une architecture globale de gouvernance	45
2.1. Favoriser une dynamique d'ensemble	45
2.2. Les dimensions de la gouvernance humaine	52
2.2.1. Les pratiques de gouvernance	53
2.2.2. Le plan de gouvernance humaine	67
2.2.3. Scénario planning et gouvernance humaine	74
CHAPITRE 3. L'impact du conseil d'administration et du dirigeant	81
3.1. L'impact du conseil d'administration	83
3.2. L'impact du dirigeant	96
CHAPITRE 4. Configurations de la gouvernance humaine	106
4.1. Configuration Mentor	106
4.2. Configuration Partena	108
4.3. Configuration Ad Hoc	110
CHAPITRE 5. Positionner la gouvernance humaine en pratique	113
5.1. La Charte de gouvernance humaine 2025	113

5.2. La Charte de gouvernance humaine en pratique	133
5.3. Session introductive avec le conseil d'administration	134
5.4. La note d'orientation en pratique	137
5.5. Le questionnement de la gouvernance humaine	145

## CHAPITRE 6.

Structurer et développer de nouvelles compétences	153
---	-----

6.1. Le besoin d'une fonction en charge de la GH	153
--	-----

6.2. La formation continue	157
----------------------------	-----

CONCLUSIONS	159
-------------	-----

REMERCIEMENTS	160
---------------	-----

## ANNEXES

Annexe 1. Membres de la Commission gouvernance humaine	161
--	-----

Annexe 2. L'Institut de la gouvernance humaine	163
--	-----

## PRÉFACE

*Par Jean-Pierre Hulot, Vice-Président d'IGENSIA et Directeur  
du Colloque – Dirigeants en Pays d'Avignon*

Une préface n'est pas un « prière d'insérer ».

À ce titre elle ne saurait se réduire à un survol rapide de l'œuvre qu'elle ouvre, assorti des louanges d'usage.

Elle est, d'abord, comme un remerciement à l'auteur qui vous a fait l'honneur et l'amitié de vous confier la rédaction de cette sorte de lever de rideau. Elle se doit de proposer un parcours de lecture de l'ouvrage aussi bien qu'un regard sur le cheminement de son auteur.

Ainsi, une préface est-elle, pour moi, plus de l'ordre de la critique que du compte-rendu, avec, évidemment, son pesant incontournable de subjectivité.

Raison de plus pour remercier Serge Hubert de sa confiance.

Voilà maintenant plus de 20 ans que Serge scrute l'entreprise en tant qu'organisation mais surtout en tant que communauté humaine, en tant que communauté humaine à l'œuvre.

Il la scrute en observateur, en praticien, en expert, en consultant, en dirigeant d'entreprise, car Serge est tout cela et c'est bien ce qui donne du poids à son regard et à sa réflexion.

Il est, peut-être d'abord, ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui, un lanceur d'alerte.

Et sur quoi nous alerte-t-il, depuis plus de deux décennies, depuis la publication en 2005 de son premier livre, « *Le malentendu des ressources humaines* » ?

Il nous alerte sur un fait qu'on pourrait croire d'évidence. À savoir qu'une entreprise est constituée de femmes et d'hommes qui œuvrent ensemble dans un objectif (autant que faire se peut) commun. Au moins, y ont-ils tous des intérêts partagés. Là, d'ailleurs, où prend forme la notion de « parties prenantes ».

Ce qu'il nous rend sensible c'est que cette communauté humaine n'est pas qu'une simple ressource, pas plus d'ailleurs qu'elle n'est un capital...

Elle est l'essence même de l'entreprise.

Et c'est là que git, sans nul doute, la source principale du malentendu qu'il dénonce et sur lequel il nous alerte.

Comme il l'écrit : « *Le malentendu des ressources humaines réside dans le fait qu'elles sont de plus en plus individualisantes, parfois déshumanisantes, et que la recherche de positionnement de la fonction, de décennies en décennies, finit par lui donner le tournis, sans jamais établir d'encrage solide au sein de l'entreprise* ».

Et c'est à l'identification et à la promotion de cet encrage que Serge va consacrer sa quête ultérieure.

Avec la publication, en 2008, de « *Décider la Gouvernance Humaine, un engagement du Conseil d'administration et du management* », en posant les mots *Gouvernance humaine*, il pose non seulement une nouvelle terminologie, mais impose, de fait, un nouveau regard sur la relation entre Gouvernance générale de l'entreprise et gouvernance des femmes et des hommes qui la constituent et en sont comme les « citoyens ». Ce dont rend, probablement mieux compte la terminologie anglo-saxonne en parlant de « People Governance », hors de toute connotation morale. Et c'est au Conseil d'Administration qu'il remet prioritairement la responsabilité de sa mise en vigueur. Le titre de ce deuxième ouvrage sonne comme une injonction à faire.

Et pourquoi le Conseil d'Administration ? À l'évidence parce qu'il est le lieu privilégié de la vision transversale et prospective du projet entrepreneurial.

Serge l'écrit clairement :

« *Le Conseil d'Administration est le point d'entrée 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...* »

C'est ainsi que cinq petits mots portent tout l'édifice : « *quel que soit l'endroit* » !

Les ressources humaines, en tant qu'objet de politique générale, s'échappent de la fonction qui en affichait jusque-là la responsabilité organigrammatique (la DRH) pour mieux imposer leur transversalité.

La locution « gouvernance humaine » trouvera une forme de consécration avec la publication en 2016 de la norme ISO 30408, intitulée : « *Management des ressources humaines – lignes directrices sur la gouvernance humaine* » qui en donne la définition suivante :

« *Système par lequel une organisation est dirigée et contrôlée et qui prend en compte les parties prenantes de ladite organisation, aussi bien que les facteurs humains et sociaux, tant au niveau le plus élevé qu'à tous les niveaux de prise de décision* ».

Où continuent de résonner les cinq petits mots : « *quel que soit l'endroit* » !

Comme toutes les normes, celle-ci, pour être normative n'est pas, pour autant, prescriptive.

Il est vrai que la gouvernance humaine ne se présente pas comme une méthode, mais comme une éthique.

Une éthique, certes, tendue vers un résultat, ou pour reprendre les termes mêmes de Serge, une *éthique utile*.

Quelle ait marqué une conception managériale et qu'elle ait inspiré quelques réalisations notoires fait peu de doute.

Qu'il reste du chemin à faire pour l'accomplir ne fait pas de doute non plus.

Et voilà, me semble-t-il, à quoi s'attaque Serge Hubert avec ce troisième opus : « *La gouvernance humaine partagée – Un impact de l'équipe de direction et du conseil d'administration* ».

Ce titre, lui-même, mérite que l'on s'y attarde.

La Gouvernance humaine n'y est plus présentée comme un mandat donné par le seul Conseil d'Administration, mais comme une initiative partagée avec l'équipe de direction. On pourrait voir là une concession faite à la mode qui est, de nos jours, à la *co-construction*. Sans l'exclure tout à fait, la lecture du livre montre à quel point il ne s'agit pas d'une simple adaptation de l'approche initiale à l'air du temps.

Il s'agit bien, de fait, d'un saut qualitatif dans la réflexion de l'auteur.

On notera aussi que le *co-initiateur* de la gouvernance humaine n'est pas désigné sous le nom de *Direction générale*, mais celui « *d'équipe de direction* ». Toujours la petite musique du : « *quel que soit l'endroit* ».

Enfin, ce dont il s'agit c'est d'un *impact*. Et revoilà *l'éthique utile*. Utile, parce qu'impactante.

Comme on le voit, s'il y a bien un renversement de perspectives dans l'approche, il n'y a pas de renoncement aux convictions initiales.

De même que Serge y intègre bien les évolutions qui ont marqué, au cours de la décennie écoulée, notre vision tant de la fonction sociétale de l'entreprise que de sa conduite.

Il rappelle d'ailleurs combien cette vision s'est traduite par de nouvelles pétitions terminologiques comme Entreprise à mission, entreprise à impact... mais peut-être surtout par un arsenal de codifications, voire de réglementations d'origines tant nationales qu'européennes ou internationales.

Ce corpus, renforcé par les exigences de transparence qui l'encadrent, a une conséquence incontournable :

« *Aujourd'hui, nul conseil d'administration n'ignore (ou ne devrait plus ignorer) la montée des risques psychosociaux, les démissions silencieuses, l'épuisement de dirigeants, ou encore les réalités en matière d'inclusion, d'équité et de respect. Que ces réalités ont aussi un impact direct ou indirect sur les résultats et la réputation de l'organisation. La question n'est pas de savoir si le management s'attend à ce que le conseil intervienne sur ces problématiques, mais bien que celui-ci prenne la mesure de l'impact de l'ensemble des phénomènes humains favorables et défavorables à l'atteinte du projet d'entreprise, tout en soutenant les projets du plan de gouvernance humaine sensés adresser ces difficultés* ».

Il ne fait pas de doute que ce sont là les attendus du pacte qui lie, désormais, l'ensemble des organes de gouvernance.

Pacte, terme retenu par Serge, lui-même, constitutif de cette gouvernance humaine partagée.

À ce point l'impératif de la gouvernance humaine est plus qu'amplement documenté.

On ne saurait enfin retenir cet ouvrage sans retenir que s'il intéresse la durabilité et la pérennité des organisations, il postule, par nature, l'impératif d'une implication consistante et, elle aussi, durable du management dans son ensemble.

*Cette transformation culturelle viendra, nous dit Serge, de l'intérieur, des organisations qui auront réussi à réunir les acteurs, chacun dans leur rôle, pour concevoir et faire vivre les processus d'une gouvernance partagée. L'impulsion viendra moins, en particulier pour cette matière, des codes de gouvernance d'entreprise. Ce sont les initiatives concrètes prises par les hommes et les femmes, dirigeants et animés de convictions claires et capables de transmettre celles-ci aux équipes qui feront avancer les projets.*

Et d'en appeler, in fine, à l'émergence d'une nouvelle génération de managers. Elle postule, sans doute une prise de conscience qui est à l'œuvre, mais, peut-être surtout, un enrichissement, voire une reformulation des programmes de formation des jeunes et futurs professionnels (...) de la gouvernance humaine. Ce qui veut dire, évidemment, des praticiens de ce qu'il faut bien continuer, par facilité, à appeler « les ressources humaines », mais, de façon bien plus générale, toutes les femmes et tous les hommes investis d'une responsabilité managériale. Serge Hubert s'impose ainsi en mentor, dans tous les sens du terme : expert, conseil, guide et pédagogue...

Bonne lecture !

## AVANT-PROPOS

Avec ce texte, je souhaite poursuivre ma clarification de ce que la gouvernance humaine apporte à toute organisation, et aujourd'hui plus que jamais, il me semble essentiel de souligner l'incontournable et indispensable besoin d'une solide collaboration entre l'équipe de direction, la direction générale et le conseil d'administration.

Les changements qui ont influencé la gouvernance d'entreprise ces dernières années proviennent notamment des nombreux nouveaux défis et instabilités socio-politiques croissantes, des enjeux climatiques et d'environnement, de conformité aux directives européennes et aux nouvelles législations sociales, des évolutions technologiques et digitales...

Mais au-delà de ces facteurs déterminants, s'est glissé progressivement, par les textes, les intentions éthiques d'abord, les débats critiques au sein des organes de gestion ensuite, une « connexion consciente et transparente » de plus en plus développée des gestionnaires avec leur réalité humaine et sociale. La gouvernance de nombreuses organisations s'est vue « publiquement » transformée par une réelle volonté de développer de nouveaux modes collaboratifs avec leur management. Une relation renforcée afin d'être informé par ceux qui sont en situation de supposer savoir comment l'organisation opère au quotidien. J'ai la conviction, que la parole (et surtout les actes) est plus que jamais à la direction générale et à son équipe de direction, dans leur capacité à documenter et à recommander au conseil d'administration, les orientations que doit prendre « leur gouvernance humaine » dans l'intérêt des options stratégiques globales et d'un sentiment d'appartenance des salariés pour qui leur contribution à l'organisation est une réussite.

Opérationnaliser une gouvernance humaine n'est pas chose aisée, car c'est à la fois un système, des processus, diverses initiatives et comportements plongeant l'ensemble des acteurs dans « quelque chose » qui devrait « être réussi » ! J'ai tenté, dans cette édition, d'apporter le plus d'éléments objectivants et concrets en évitant le « livre des recettes » (à chaque organisation ses réalités et son approche), et en proposant des orientations avec une volonté méthodologique. J'avais entamé il y a 20 ans<sup>1</sup>, le nécessaire débat du repositionnement de la fonction RH dans le débat de la gouvernance, c'était largement trop tôt ! La question ne se pose plus de la même manière, car il est aujourd'hui « évident » pour un gestionnaire, que les projets que couvrent les RH font partie intégrante des actions de la gouvernance humaine ! J'ai donc aussi réouvert ce débat !

---

<sup>1</sup> Serge HUBERT (2005) « Le malentendu des ressources humaines ». Editions l'Observatoire RH. 2<sup>ème</sup> édition, 155 pages. ISBN 2-9600554-0-3.