

# « Une révision du Code bien trop timide! »

Le Code belge de la Gouvernance d'entreprise – connu sous le nom de « Code Lippens » – a récemment fait l'objet d'une révision. Occasion manquée, estime Epegon, la fondation pour la gouvernance humaine, qui plaide pour une nouvelle approche de la gouvernance d'entreprise intégrant la dimension humaine en amont des choix et prises de décision.

14

Publié le 9 décembre 2004, le Code belge de Gouvernance d'entreprise vient d'être révisé: sa nouvelle version a été publiée le 12 mars dernier (lire Finance Management n°26, avril 2009). Si des avancées ont été engrangées en matière de gouvernance d'entreprise, cette nouvelle mouture, décidée et partiellement réalisée avant que n'éclate la crise actuelle, prend un relief nouveau au regard de cette dernière, pointe Michel Jadot, directeur général de la Fondation Epegon. « *Les codes en vigueur n'ont pas pu empêcher des processus décisionnels caducs et des comportements contestables qui ont contribué à cette crise, indique-t-il. Or, les codes sont sensés régir ces deux matières. D'autre part, la crise a profondément modifié le regard et les attentes de la société civile dans et pour laquelle les entreprises existent et fonctionnent.* »

## PRÉOCCUPATION ACCRUE?

Après analyse approfondie du nouveau texte, la Fondation Epegon a récemment pris position, en regrettant que l'occasion n'ait pas été pleinement saisie de promouvoir, à travers la gouvernance d'entreprise, une vision plus humaniste. « *Nous estimons qu'une prise en compte de l'élément humain sera payante dans le contexte actuel et qu'à l'inverse, sa non prise en compte pourra se révéler dommageable à terme*, explique Michel Jadot. *La voie empruntée semble être de suivre prudemment le marché, de façon défensive, plutôt que de tracer une nouvelle route. Ce choix nous paraît risqué en ceci que le code, là où il n'est pas explicite, pourrait être dépassé par le législateur.* »

Maximiser la valeur de l'entreprise pour l'actionnaire est, selon le credo de Milton Friedman et de l'Ecole de Chicago, le but de l'entreprise. Epegon partage la vue qu'il faut maximiser la valeur de

Afin de stimuler les conseils d'administration, les dirigeants d'entreprises et les responsables des ressources humaines à s'inscrire dans la démarche de gouvernance humaine, la Fondation Epegon tiendra sa première *European People Governance Conference* (EPGC) les 17 et 18 septembre 2009, en partenariat avec RH Tribune, le magazine des professionnels des ressources humaines et avec le soutien de Microsoft, Infrabel, Partena, Seris et AGC. Parmi les orateurs déjà confirmés: Jan Muehlfeit (Chairman Europe, Microsoft), R. Edward Freeman (professeur à l'University of Virginia), Dirk Matten (professeur à la York University), Johan Deschuyffeleer (Managing Director & VP, HP Europe) Jean-François Hérés (Président et CEO, AGC Flat Glass Europe) et Luc Lallemand (Managing Director, Infrabel).

Programme et inscriptions: [www.epegon.eu](http://www.epegon.eu)

l'entreprise, pour autant que cette valeur soit porteuse de sens. Elle doit, pour ce faire, être multipolaire et toucher toutes les parties prenantes de l'entreprise, pas seulement les actionnaires. « *La valeur créée doit bénéficier aux actionnaires, mais aussi aux autres parties prenantes de l'entreprise, améliorant l'intégration de celle-ci dans la société civile. Et, globalement, l'économie doit conduire à l'emploi, au mieux-être de la cité et à la création de richesse pour toutes les parties prenantes, y compris les actionnaires.* »

C'est avec cette philosophie qu'en février 2007, une Commission Gouvernance Humaine a été instituée, à l'initiative de quelques personnes dont Serge Hubert, son président. Regroupant des



Michel Jadot: « *La voie semble être de suivre le marché, de façon défensive, plutôt que de tracer une nouvelle route. Ce choix paraît risqué en ceci que le code, là où il n'est pas explicite, pourrait être dépassé par le législateur.* »



Serge Hubert: « *La crise actuelle devrait être considérée comme une fenêtre d'opportunité pour mettre en place une nouvelle génération de réflexions sur la gouvernance d'entreprise qui intègre la dimension humaine.* »

membres dirigeants de plusieurs entreprises du monde économique, privé et public, et des représentants du monde académique, celle-ci a publié une Charte intitulée *La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise* incluant neuf recommandations à l'attention des chefs d'entreprise et de leurs administrateurs.

Si un nombre croissant de patrons et d'administrateurs prennent conscience de la nécessité de poser la question de l'humain plus en amont des décisions et des choix opérés, la notion de gouvernance humaine a toutefois échappé aux auteurs du nouveau code. « *Elle n'est en effet pas mentionnée dans ce document, mais apparaît dans les commentaires repris dans The 2009 Code: Main changes*, explique Michel Jadot. *On y lit: 'La gouvernance humaine est une préoccupation apparue de la consultation publique. Le Comité n'a pas fait de référence explicite à cette question. Ce point peut être considéré comme couvert par la ligne de conduite concernant la responsabilité sociétale de l'entreprise'. Un ajout aussi modeste ne fait vraiment pas justice à la RSE et encore moins à la gouvernance humaine. L'ajout, par sa discrétion, est peu convaincant.* »

## APPROCHE ANTICIPATIVE

Pour la Fondation Epegon, cette (trop) modeste évolution n'est pas de nature à inciter les entreprises à changer leur approche. « *Plus globalement, les changements apportés au Code répondent à des besoins apparus tant à travers les carences observées dans le marché ces derniers mois qu'aux attentes des acteurs et de la société civile*, constate Serge Hubert. *La crise actuelle devrait plutôt être considérée comme une fenêtre d'opportunité pour mettre en place une nouvelle génération de réflexions sur la gouvernance d'entreprise qui intègre la dimension humaine. Il est de la responsabilité des conseils d'administration et du management de nos entreprises de prendre l'initiative d'une approche anticipative des aspects humains dans les processus de décision.* »

La Fondation Epegon définit la gouvernance humaine comme étant la mise en place de principes 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. Elle est donc un acte de son conseil d'administration et de son management. Les pratiques de gouvernance d'entreprise ne sont qu'une des neuf dimensions de la gouvernance humaine, aux côtés de huit autres dimensions: 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 et les choix organisationnels.

« *Une des grandes illusions qui ont accompagné la notion de gouvernance d'entreprise a été de croire que les codes, les textes et les règles se suffisent à eux-mêmes*, conclut Serge Hubert. *Mais on ne supprimera jamais les incidents et les scandales, même avec toutes les lois et tous les codes du monde. Le véritable enjeu consiste en réalité à transformer ces codes en comportements. Chaque fois qu'une décision est prise, un choix est fait. L'important est donc d'amener les administrateurs et les dirigeants d'entreprises à s'interroger, en amont, sur les dimensions humaines qui doivent être prises en compte dans cette décision.* »

Les codes de gouvernance d'entreprise (Corporate Governance) en Europe ne traitent pas explicitement de la gouvernance humaine. Dans son livre *Décider la gouvernance humaine – Un engagement du Conseil d'Administration et du Management*, Serge Hubert mène une analyse transversale de trente-trois codes et/ou rapports nationaux relatifs à la bonne gouvernance d'entreprise pour aboutir à ce constat. Partant du postulat qu'il revient à chaque entreprise de se positionner librement par rapport au concept de gouvernance humaine et de lui donner l'ampleur et la dynamique qu'elle juge nécessaire à son développement, l'auteur livre aux administrateurs de société et aux membres des équipes de management un outil précieux d'information, de méthodologie et de questionnement afin d'intégrer la question humaine à la gouvernance d'entreprise ou, à tout le moins, de faire émerger le débat auprès de leurs pairs. « *Ce ne sont pas les codes, les chartes ni les autres textes inspirationnels qui mèneront nécessairement aux comportements souhaités*, écrit-il. *Le défi est comportemental. Dans beaucoup d'entreprises, on nomme un déontologue. Le conseil d'administration et le management sont les déontologues de la gouvernance humaine pratiquée dans l'entreprise.* »