

La gouvernance humaine : un fil rouge

Comment percevez-vous la gouvernance humaine en entreprise ?

Avant tout, je situe cette démarche en amont des ressources humaines. Le lien entre gouvernance et relations humaines est fondamental. Ma réponse à cette question porte sur trois axes.

Il faut d'abord savoir que chez Partena, nous en avons débattu alors que nous étions en pleine réorganisation dans le cadre d'un nouveau plan stratégique. Il en ressortait qu'il convenait de mieux intégrer les RH, les ressources humaines dans ce positionnement.

Ensuite, il faut absolument faire apparaître un « fil rouge ». Une entreprise réalise beaucoup de choses ; parfois cela part un peu dans tous les sens ou se fait au coup par coup. Il est donc nécessaire de créer un lien plus fort. Ce lien doit porter sur les valeurs de l'entreprise, les règles qui encadrent son fonctionnement, les procédés techniques mais aussi les contacts qui se tissent entre les différents acteurs. Tout cela peut paraître évident ; alors on néglige de reformuler ces éléments de cohésion, pourtant indispensables.

Enfin, il existe un axe à privilégier, c'est la clarté. On peut être transparent et pas clair. Une entreprise, c'est un projet collectif, l'addition de réalisations, de projets personnels, de libertés individuelles et de visions personnelles.

Au centre de ces différentes attitudes, il faut poser un acte qui ressemble à une vision d'hélicoptère. La comparaison peut paraître étrange mais elle montre à quel point il s'agit ici de prendre de la hauteur, de raisonner de manière philosophique.

Aujourd'hui, le pilotage d'une société est de plus en plus complexe. Je prends un exemple : hier, un problème informatique était confié aux mains d'un technicien chargé de le résoudre ; aujourd'hui, il convient de trouver une solution intégrée. On est passé à l'ère du « multidisciplinaire » et, dans ce contexte, les RH sont parfois le parent pauvre alors qu'elles constituent un filtre et une garantie essentiels.

Vous avez été mandaté pour cette mission ; comment cela s'est-il-passé ?

J'ai effectivement été mandaté par le Conseil d'Administration (CA). Nous avons procédé de manière assez originale dans le respect de la charte qui met en évidence la note directive rédigée par le Conseil.

Nous nous sommes donc réunis en CA spécial et j'y ai posé trois questions larges mais précises. Nous sommes allés à la pêche des éléments à retenir, les avons reformulés et, au cours d'une réunion, les avons affinés. Tout cela, bien sûr, dans le respect des valeurs de l'entreprise. C'était à la fois un travail autonome et créatif et, en tout cas, une démarche très, très riche : pas de polémiques sémantiques mais une réelle cohésion et un partage des valeurs avec, d'une part, une véritable implication des personnes et, d'autre part, des surprises puisque des personnes qui se connaissent - parfois depuis des années - ont pris la peine de transcender leur vécu dans l'entreprise, d'aller au-delà du poids des mots. On ne se rend pas compte à quel point des gens venus d'horizons très divers et ayant traversé des

expériences humaines, personnelles variées peuvent s'allier pour trouver des points de convergence et valoriser la prise de conscience de nuances portées par chacun. C'est un véritable exercice « miroir » pour un Conseil d'Administration.

Comment le groupe Partena compte-t-il faire évoluer cette gouvernance ?

Deux grandes orientations se dégagent de ce que je viens de vous décrire.

Je reviens à ce « fil conducteur » évoqué plus haut. Ici, c'est le souci de cohérence qui prime. Il doit être ressenti comme un réflexe systématique. Concrètement, je prends trois exemples.

Nous implémentons un plan d'entreprise à trois ans ; il porte sur le positionnement stratégique, la formation, la clarté des rôles, les structures, le pilotage dans des domaines très variés.

Deuxièmement, puisque nous sortons des élections sociales qui se sont déroulées en mai dernier, nous avons commencé notre collaboration avec les membres - dont bien des nouveaux - des conseils d'entreprise mis en place, échangé les informations et poursuivi le dialogue social auquel nous sommes très attachés.

Enfin, l'exercice de charte des cadres vient d'être lancé : qu'est-ce qu'un cadre ? Quels sont son rôle, ses droits et ses devoirs vis-à-vis de ses collègues ? Etc. Il s'agit ici d'une réflexion complète sur cette charte qui doit aboutir à une définition des engagements, des besoins en formation, des modes de recrutement, du bien-être des collaborateurs,...

Y a-t-il des caractéristiques propres à Partena ?

Bien entendu. Partena est composé d'entreprises autonomes qui portent le même nom, entretiennent des synergies et font montre des mêmes valeurs. Le Secrétariat Social compte 700 collaborateurs à travers tout le pays. L'implémentation de cette gouvernance humaine est aujourd'hui une réalité en ce qui le concerne. Les autres entreprises (allocations familiales, guichet d'entreprise, assurances sociales pour indépendants et mutualité libre) sont partenaires du principe et la réflexion y fait progressivement son chemin.

En organisant la gouvernance en entreprise, le Conseil d'Administration prend en compte le vécu de Partena, au-delà des chiffres et des enjeux. La charte a apporté une valeur ajoutée indéniable : celui du ressenti du « pouls » de l'entreprise, de la réalité humaine qui existe derrière les chiffres, d'une notion approfondie de la responsabilité.