

Le questionnement de la gouvernance humaine

Le questionnement n'est pas un ensemble de questions posées directement aux Conseils d'administration ou aux Conseils de surveillance, mais bien posées « en conscience » à chaque Administrateur, qui décide librement d'y donner suite dans ses actions personnelles ou de partager ses réflexions avec les collègues de son Conseil. On peut noter que de nombreux codes de gouvernance d'entreprise aident à répondre à ce questionnement

La gestion des parties prenantes

1. Comment les pratiques de gestion des parties prenantes peuvent-elles être formalisées et opérationnalisées, et être connues du Conseil d'Administration et du comité de direction ?
2. Quelle place donner spécifiquement aux salariés dans la gestion de parties prenantes ?
3. Comment les pratiques de gestion des parties prenantes peuvent-elles faire l'objet d'un point (annuel) à l'ordre du jour du Conseil d'Administration et être discutées entre le gestionnaire et le
1. management ?
4. Que peut-on imaginer communiquer aux salariés ?
5. Un consensus sur un modèle de gouvernance humaine est-il possible au sein du Conseil d'Administration ?
 - a. Des initiatives concrètes sont-elles possibles à ce sujet ?
 - b. Peut-on imaginer mandater un comité qui prépare le sujet ?
6. Le rapport annuel peut-il faire état de la gouvernance humaine dans l'entreprise, de son mode de fonctionnement, de son utilité et sur le sens qu'elle souhaite lui donner ?
7. De quels profils d'Administrateurs et de management, le Conseil d'Administration doit-il disposer pour réussir sa politique des parties prenantes et en particulier celle liée aux salariés ?

Le leadership éthique

8. Comment obtenir un consensus au sein du Conseil d'Administration et du management sur la formalisation de la culture éthique souhaitée dans l'entreprise ?
9. Comment créer périodiquement au sein du Conseil d'Administration et du management, des occasions de débats sur la culture éthique souhaitée dans l'entreprise ?
10. Comment le Conseil d'Administration et le management peuvent-ils donner un caractère d'intérêt permanent sur le sujet de la culture éthique souhaitée et sensibiliser toutes les composantes de l'entreprise ?
11. Comment évaluer de manière pratique et éthique les compétences comportementales observées dans ce cadre ?
12. Comment mener correctement une non reconduction ou l'écartement d'un Administrateur démeritant ? Comment cristalliser les leçons apprises pour le Conseil ?
13. Comment le Conseil peut-il intégrer cette dimension de culture éthique dans le processus de recrutement et de reconduction d'un Administrateur ou d'un dirigeant ? Quel pourrait être le rôle du Président du Conseil dans ce cas ?

Présélection, sélection et accueil de l'Administrateur

14. Comment mettre en place une politique de gestion prévisionnelle du recrutement et des plans de succession au sein du Conseil d'Administration et répondre adéquatement aux besoins stratégiques de l'entreprise ?

15. Comment mandater le comité qui sera en charge de la présélection ou sélection des Administrateurs ?
16. Quel type de dossier prévoir pour les membres de ce comité dès l'ouverture de la procédure ?
17. Comment arrêter le rôle du Président du Conseil dans ce cadre ?
18. De quels éléments dispose le comité de sélection pour comprendre vers quel type de composition et de profils on se dirige dans la constitution ou le renforcement du Conseil d'Administration ?
19. Comment rédiger le ou les profils d'Administrateurs que l'on souhaite recruter ?
20. Comment constituer la liste des compétences et des valeurs clés que l'on souhaite trouver chez les candidats Administrateurs ?
21. Comment rédiger un guide d'interview des candidats par le Président du Conseil et par le comité mandaté pour la présélection ou sélection ?
22. Comment mener correctement une non reconduction ou l'écartement d'un Administrateur démeritant ? Comment cristalliser les leçons apprises pour le Conseil ?
23. Quels types d'information faut-il utilement communiquer aux actionnaires sur le suivi de la sélection des candidats Administrateurs ?
24. Quels types de compte rendu le comité mandaté pour la présélection ou sélection peut-il prévoir pour le Conseil d'Administration ou le Conseil de surveillance ?
25. Comment élaborer un questionnaire d'autoévaluation des besoins en formation de l'Administrateur nommé par le Conseil ?
26. Comment structurer une politique de formation d'accueil et de formation permanente des Administrateurs nouveaux et confirmés ?

La performance du Conseil d'Administration

27. Comment déterminer et assurer la diversité des profils d'administrateurs au sein du Conseil ?
28. Comment le Conseil peut-il s'assurer que les Administrateurs suivent effectivement (implication/motivation) l'activité de l'entreprise et celle du management ?
29. Comment évaluer le travail réalisé par les nouveaux Administrateurs ?
30. Quel peut-être le rôle du Président dans ce cadre ?
31. Comment structurer un entretien d'évaluation que le Président peut avoir avec un Administrateur ?
32. Comment impliquer davantage les Administrateurs indépendants dans le fonctionnement du Conseil ?
33. Comment évaluer la qualité de la collaboration entre le Conseil et le Management ?
34. Comment évaluer la qualité de la collaboration entre le Président du Conseil et le Management ?
35. Quel type de rapport prévoir suite à l'évaluation ou l'autoévaluation du fonctionnement du Conseil ?
36. Comment mettre en place une dynamique d'évaluation et d'autoévaluation au sein du Conseil ?
37. Quel type de questionnaire d'autoévaluation des besoins en formation élaborer dans le cadre du développement des administrateurs et comment exploiter utilement les informations ?
38. Comment mener correctement une non reconduction ou l'écartement d'un Administrateur démeritant ? Comment cristalliser les leçons apprises pour le Conseil ?

Les choix stratégiques

39. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils intégrer les principes de leadership éthique défendus par l'entreprise dans le processus de définition des grandes options stratégiques ?
40. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils mobiliser concrètement les parties prenantes (intuitions collectives) lors de la conception ou de l'adaptation de la stratégie de l'entreprise, et en particulier les salariés ?
41. Quel type d'initiative/dossier/texte, le Conseil peut-il formaliser afin de stimuler les administrateurs à mieux préparer les dimensions éthiques de leurs décisions stratégiques et de la mise en oeuvre ?
42. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils s'assurer concrètement de la mobilisation des parties prenantes, en particulier les salariés, lors de la mise en oeuvre des options stratégiques ?
43. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils mettre en place un « veille éthique » qui permet d'évaluer la cohérence des actions de mise en oeuvre de la stratégie et des engagements pris lors de la formulation de celle-ci ?

Les relations avec les acteurs institutionnels

44. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils s'assurer de la maîtrise par les Administrateurs des enjeux majeurs qui influencent le dialogue social de l'entreprise en application des dispositifs légaux nationaux et/ou européens ?
45. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils formaliser leur information systématique des enjeux sociaux majeurs de l'entreprise (évolution légale, décisions stratégiques...) et anticiper les risques en présence ?
46. Comment le Conseil d'Administration et le Management souhaitent-ils voir positionner « la culture de dialogue social » en plus des obligations légales ?
47. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils s'assurer de l'application effective de la « culture de dialogue social » et comprendre l'opinion des parties prenantes à ce sujet (climat social) ?

La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

48. Quels processus de décision le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils mettre en place afin d'assurer aux acteurs en charge de la RSE, le développement spécifique des modalités humaines de celle-ci (diagnostic organisationnel, organisation du travail, gestion des ressources humaines...) ?
49. Comment le Conseil d'Administration et le Management souhaitent-ils voir positionner la démarche de RSE dans la problématique de gestion du changement de l'entreprise ?

Les pratiques managériales

50. Comment le Conseil d'Administration et le Management souhaitent-ils voir formuler et appliquer la « culture managériale » de l'entreprise ?
51. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils s'assurer que les pratiques soient périodiquement discutées par les Administrateurs dans le cadre de l'évaluation de la performance de l'entreprise ?

Les choix technologiques

52. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils décider les investissements technologiques tout en ayant une bonne perception des enjeux de gouvernance humaine ?
53. Comment le Conseil d'Administration et le Management peuvent-ils être correctement informés sur la maîtrise de la qualité des processus de communication internes et externes en rapport avec les investissements en nouvelles technologies ?