

« Travailler à la gouvernance humaine nous a rapprochés »

Partena est la première société en Belgique à avoir adopté une note directive de gouvernance humaine. L'aboutissement en mots d'une réflexion entamée en 2007 déjà et qui se traduit aujourd'hui en un mode d'analyse et de décision à tous les niveaux du secrétariat social.

TEXTE: NATHALIE GOBBE

Avec quelque 700 collaborateurs à travers le pays, le secrétariat social Partena a été une des premières entreprises belges à entamer une réflexion en profondeur sur la gouvernance humaine. On était alors en 2007 et son administrateur délégué, Alexandre Cleven, sortait de la Commission Gouvernance Humaine initiée par Serge Hubert. « *Étant un acteur engagé et bien placé en tant que secrétariat social pour observer le domaine des ressources humaines, il m'est apparu logique de mettre en pratique ces concepts de gouvernance humaine* », dit-il.

Comme la charte le recommande, Partena a choisi comme première porte d'entrée le conseil d'administration (CA) qui est l'endroit ultime de validation stratégique et de décision. Alexandre Cleven s'est tourné vers son CA, avec quatre questions ouvertes: quelles sont les pratiques managériales – les comportements – que nous souhaitons voir appliquer par nos dirigeants? Tenant compte

du facteur humain, que nous donnons-nous comme règles de fonctionnement pour alimenter notre processus de décisions importantes? La charte définit l'entreprise comme communauté au travail animée par des droits et des devoirs. Comment souhaitons-nous renforcer le lien socioprofessionnel? Enfin, nos collaborateurs ont une responsabilité dans le succès de l'entreprise. Comment les aider à en être plus conscients?

PROJET D'ENTREPRISE

Les administrateurs se sont directement pris au jeu: le débat était lancé. « *L'échange a été très riche pour l'entreprise et pour chacun d'entre nous*, commente-t-il. *Nous avons pris du temps pour discuter de ce qui pouvait paraître évident, à savoir l'humain. Et, j'insiste, s'intéresser à l'humain n'est pas incompatible, bien au contraire, avec la préoccupation de toute entreprise qui est la rentabilité financière. Le débat nous a aussi montré qu'il*

« La discussion est plus riche: les décideurs ne font pas de l'humain 'quand ils ont du temps' ou 'rapidement, entre 4 et 5 heures'. »

y avait entre nous tous, y compris les administrateurs ayant un passé externe, une appartenance à Partena, à son histoire, à sa culture. Ce travail nous a rapprochés. »

L'administrateur délégué de Partena est sorti de ces brainstormings riche des impressions, commentaires et avis de chacun, à partir des-

quelles il a rédigé une proposition de note, aujourd'hui traduite en note directive adoptée par le conseil d'administration. La première note de ce type adoptée dans une entreprise belge. Assez complète, elle commence par souligner le lien au projet d'entreprise, pour préciser ensuite que la gouvernance humaine concerne tout ce qui est « humain »: administrateurs, hiérarchie, personnel, clients, fournisseurs, médias, autorités. L'énoncé des principes se termine en rappelant l'importance de respecter les valeurs.

Vient ensuite la partie « pratique » du code qui insiste sur la nécessité de faire connaître et de comprendre les valeurs – entendez les « règles du jeu à suivre loyalement et dont l'application marquera tout le reste des relations humaines dans Partena et de Partena », ainsi que le rôle majeur de la confiance et de la cohérence dans la gouvernance humaine. Le cinquième volet traite des administrateurs et de la hiérarchie, eux aussi « cadrés » par les valeurs à respecter et par le projet à mener.

Enfin, la note se termine par les aspects de dynamique sociale et sociologique, où on peut lire en particulier « *La Gouvernance humaine implique de reconnaître la dignité des individus dans ce qu'ils sont: des êtres humains, tous différents et en cela tous semblables quels que soient leurs états de fortune, leur niveau social ou culturel, leurs responsabilités, leurs pouvoirs. Tous ont droit au respect et, s'ils font confiance à l'entreprise qui les emploie, celle-ci doit satisfaire à ce besoin fondamental: la reconnaissance en tant qu'être humain participant au projet de l'entreprise. La Gouvernance humaine n'a pas d'autre ambition.* »

ACTIONS CONCRÈTES

« Adopter la note directive a été une expérience très intéressante pour nous: on ne parle pas de valeurs comme on lit une ligne de bilan financier ou on aborde un problème technique, insiste Alexandre Cleven. Les valeurs nous obligent à nous mettre en quelque sorte à nu. Aborder ces questions peut effrayer certains ou être considéré par d'autres comme non prioritaire: ils ont tort, comme nous l'a démontré l'actualité des derniers mois. La gouvernance humaine enrichit la gouvernance de l'entreprise. J'ignore pourquoi, en Belgique, encore trop peu d'entreprises s'en préoccupent. Sans doute est-ce dû à un manque de temps ou à une peur de bousculer les administrateurs. »



● Alexandre Cleven:

« Les valeurs nous obligent à nous mettre en quelque sorte à nu. Aborder ces questions peut effrayer certains ou être considéré par d'autres comme non prioritaire: ils ont tort, comme l'a démontré l'actualité des derniers mois. »

Adoptée il y a quelques mois, la note directive reste à faire connaître et, surtout, à traduire par des actions concrètes. « *La gouvernance humaine se situe en amont du débat propre des ressources humaines. Toute décision stratégique est évaluée à travers une grille de lecture à quatre dimensions: les valeurs, les process, la définition du métier, les acteurs. Nous nous assurons d'une cohésion entre ces quatre dimensions*, souligne-t-il. *La discussion est plus riche: les décideurs ne font pas de l'humain simplement 'quand ils ont du temps' ou 'rapidement, entre 4 et 5 heures'.* »

Première des actions d'envergure: le plan stratégique à quatre ans. Partena a choisi de le structurer autour de quatre axes. Et de vérifier systématiquement la cohérence entre ces quatre axes: le client, le financier, le process et l'humain. Ou, pour citer un exemple, si le plan stratégique envisage de développer tel nouveau service, les concepteurs ne se limiteront

pas à s'assurer qu'il y a un marché rentable pour ce service mais ils s'interrogeront également sur la présence ou non d'hommes et de femmes dans l'entreprise pour lancer cette activité, du besoin éventuel de les décharger d'autres missions ou de les former.

Une autre réflexion est en cours, inscrite elle aussi dans la démarche de gouvernance humaine. Elle porte sur le rôle des cadres: Partena s'interroge sur l'engagement de la responsabilité des cadres, leurs droits et devoirs vis-à-vis de l'entreprise, etc. Avec un objectif de terrain défini: affiner le profil des managers de l'entreprise et clarifier les critères d'engagement ou d'évolution, les besoins de formation, etc. « *Le personnel découvre au fur et à mesure la démarche de gouvernance humaine et semble plutôt satisfait, en particulier parce que cela permet de donner plus de clarté, de cohérence aux processus et, donc, de rassurer chacun* », conclut Alexandre Cleven. ●