

# « La gouvernance humaine est un terrain à conquérir »

Alors que la fonction financière s'est, elle, imposée comme un acteur incontournable de la gouvernance d'entreprise, la fonction RH peine encore à faire sa place en dépit d'une valeur ajoutée certaine à y parvenir. Une question de pouvoir et le pouvoir, ça se conquiert, estime Serge Panczuk, Vice-Président des ressources humaines chez Edwards Lifesciences Europe. A elle d'ajouter dans les règles de gouvernance de nouveaux sujets liés à l'humain et à jouer un rôle plus actif dans la performance et dans le contrôle de l'organisation.

TEXTE: CHRISTOPHE LO GIUDICE - ENCADRÉ: NATHALIE GOBBE

**T**ant la littérature que les codes de bonnes pratiques relatifs à la gouvernance d'entreprise insistent principalement sur les aspects juridiques du contrôle des dirigeants. « La notion réfère aux règles de fonctionnement entre le conseil d'administration et le management: il s'agit fondamentalement d'un processus basé sur les critères de performances financières et de contrôle, analyse Serge Panczuk, Vice-Président des ressources humaines chez Edwards Lifesciences Europe, le leader mondial des valves cardiaques dont le siège européen est basé en Suisse. Mais on se rend bien compte aujourd'hui que parler de gouvernance, c'est également parler de plein d'autres choses. »

Pour étayer ce point de vue, Serge Panczuk s'est associé à Olivier Dunant, avocat et partner chez Ernst & Young, Carolyn Cameron, DRH chez Johnson & Johnson dans le canton de Neuchâtel, et Bernard Radon, consultant et coach spécialisé en leadership, pour examiner quels pourraient être le rôle et l'influence du DRH dans la gouvernance d'entreprise. A leur yeux, ce rôle devrait être bien plus important qu'il ne l'est aujourd'hui: « La

*fonction RH pourrait apporter un angle de vision différent, plus axé sur l'aspect qualitatif que quantitatif, lui permettant de s'inscrire de manière plus profonde dans la réalité de l'entreprise. »*

## NOUVEAU RÔLE

Mais voilà: là où la fonction financière apparaît comme un acteur évident de la gouvernance d'entreprise, il n'en est pas de même pour la fonction RH. Mais le contexte évolue. « Tout le monde reconnaît aujourd'hui que la performance d'une organisation est directement liée aux individus qui la composent, explique Serge Panczuk. Au point que le dire relève presque de l'évidence, mais celle-ci demeure toutefois de l'ordre du déclaratif. On est loin d'avoir partout des pratiques qui rencontrent les grandes communications des dirigeants d'entreprises: l'humain en tant que variable d'ajustement pour faire de l'argent, ça existe encore! Si on le place dans une perspective de gouvernance, ce type de pratique devrait faire plus que débat. »

Autre évolution: la progression de l'actionariat salarié qui fait qu'un nombre croissant de colla-

« L'objectif est d'arriver à ce que le conseil d'administration écoute, une fois l'an, le DRH évoquer la santé de l'organisation. »

borateurs sont aussi actionnaires de l'entreprise. « Cette 'confusion des rôles' met les employés dans une situation où ils seront à la fois propriétaires, du moins en partie, et acteurs de leur entreprise, note-t-il. Le salarié dispose d'un nouveau regard sur l'entreprise, qui dépasse sa fonction propre pour s'intéresser au fonctionnement global de l'organisation.

Et il s'intègre ainsi au système de gouvernance. Ce qui donne un nouveau rôle au DRH: celui d'éduquer l'ensemble des salariés aux systèmes de gestion et de performance financière et de gouvernance d'entreprise. Il s'agit en quelque sorte de former ses propres actionnaires et de créer un dialogue direct qui dépasserait la simple communication interne. »

Si la fonction RH peut apporter une valeur ajoutée significative au concept de gouvernance d'entreprise, la route pour y parvenir est longue et parsemée d'embûches. « Les entreprises restent centrées sur les chiffres et le court terme. Or, la dimension humaine ne s'inscrit pas dans le court terme. Par nature, on ne parle donc pas le même langage. Pour devenir un acteur de la gouvernance, la fonction RH a un terrain à conquérir. Il s'agit d'un combat de pouvoir et de contre-pouvoir dans l'organisation, devant permettre d'équilibrer le système. »

## AVOIR LA FIBRE

On n'y est pas encore, et la fonction RH elle-même est coupable à ce niveau, estime Serge Panczuk. « Elle se contente encore trop souvent, protégée par son expertise, de s'occuper de cette dimension humaine dans son coin. Alors que la finance peut être une affaire d'experts, les RH doivent être une responsabilité partagée, basée sur des valeurs plus que sur des process. Le véritable DRH – dans le sens stratégique de la fonction – devrait être le comité de direction et le conseil d'administration. Et le rôle du DRH? C'est celui d'influencer, de proposer des alternatives, d'apporter une vision différente et de donner du feedback. Mais les DRH ne vont parfois pas dans cette direction, faute d'avoir cette fibre de négociateur, de challenger et, aussi, faute de maîtriser le langage financier. »

Des DRH le reconnaissent souvent: aller plus loin, c'est fort bien, mais le payroll doit tourner, les relations sociales doivent être sous contrôle, etc. « Bien entendu, c'est fondamental, mais notre mission ne peut s'arrêter là, insiste Serge Panczuk. Il y a quinze ans, le financier faisait de la comptabilité à la façon dont le RH fait aujourd'hui du payroll et de la gestion administrative. Mais le premier a saisi la balle au bond pour prendre progressivement le pouvoir. La fonction financière a désormais une forte composante stratégique: les talents et autres diplômés de business schools se dirigent plutôt vers la finance que vers les RH, car c'est une fonction de pouvoir. »



● Serge Panczuk:

« Le véritable DRH – dans le sens stratégique de la fonction – devrait être le comité de direction et le conseil d'administration. Et le rôle du DRH? C'est celui d'influencer, de proposer des alternatives, d'apporter une vision différente et de donner du feedback. »

## Parcours express



Vice-Président des ressources humaines chez Edwards Lifesciences Europe

Auteur de *Enjeux et outils du marketing RH* (2007), *100 Questions pour comprendre et agir: les RH* (2007), *La gestion de carrière* (2007) et *Ressources humaines pour la première fois* (2006)

DRH en charge du développement de l'organisation chez Serono (biotechnologies)

Directeur adjoint de Thales Université en charge de la formation des dirigeants

1995: rejoint la direction des ressources humaines d'Air France pour réorganiser la fonction marketing et ventes, puis prend en charge la direction commerciale et marketing Europe Centrale

Directeur de la formation commerciale chez Manpower

Débute au sein de la direction des ventes d'American Express

Diplômé de l'ESSEC, de Paris II Assas et de Sciences-Po Strasbourg