

La gouvernance humaine renforce la gouvernance institutionnelle.

Quel rôle futur possible pour l'administration dans ce contexte?

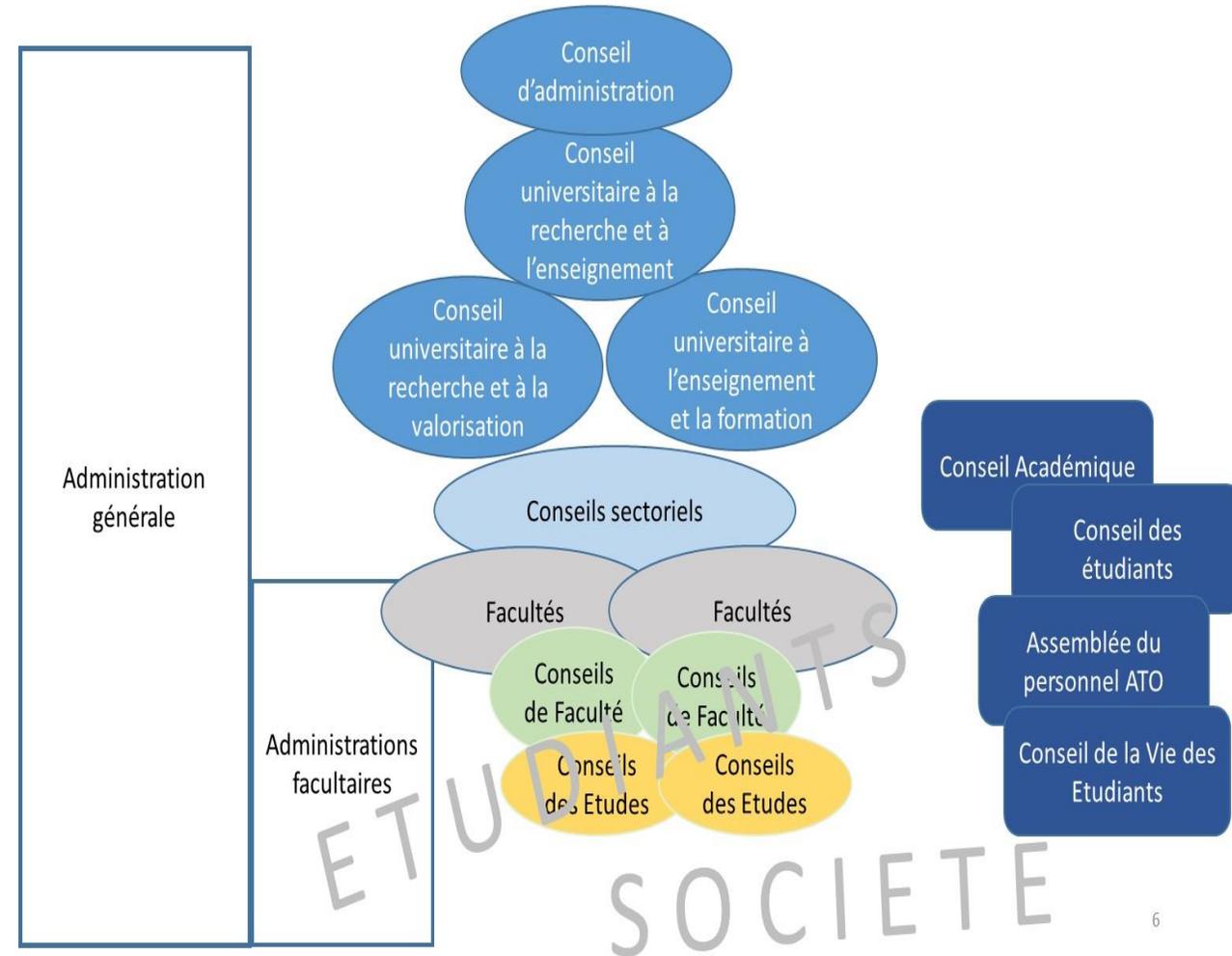
Serge Hubert
Centre Hospitalier Universitaire de Liège – Belgique

Quelle administration pour l'université du futur?
XXIe Colloque du GISGUF – Liège le 3 mai 2018

1. Gouvernance institutionnelle.
2. Gouvernance humaine Postulats et définition.
3. Administration et gouvernance active

Gouvernance Institutionnelle

- Multiples **réseaux** de collaborations transversales.
- Multiples conseils, commissions, groupes de support **transversaux**.
- Multiples **arbitrages** entre des dossiers relevant autant du corps académique, que du gestionnaire et des administrations.
- Nombreuses **parties prenantes** selon les missions d'enseignement, de recherche et de services à la Société.



Gouvernance Humaine – Postulats

- La performance d'une organisation est directement liée aux individus qui la composent.
- Les **parties prenantes** ont intrinsèquement toutes la même valeur, mais **leurs rôles, leurs comportements et leurs impacts** diffèrent considérablement sur le fonctionnement de l'institution (1)
- Dans les grandes institutions, la **taille** même des **effectifs**, la **complexité des problèmes écartent** quasi automatiquement **le conseil d'administration** des questions du quotidien et de la **gestion opérationnelle**.
- « Professionnaliser les hommes au lieu de sophistication structures et procédures (...) pour **être capable de répondre à la complexité** (développer l'apprentissage collectif de résolution des problèmes » (2)

(1) G. Charreaux (2000) J. Nicholson et G. Kiel (2007) C. O'Reilly, F. Caldwell, A. Jennifer (2006) R. Edward Freeman (2011)

(2) M. Crozier (1994), « L'entreprise à l'écoute ». Seuil.

Positionnement de l'administration - Postulats

- L'efficacité de l'administration est **indissociable de l'efficacité institutionnelle**.
- La **complexification administrative** trouve son origine à la fois dans un fonctionnement interne complexe mais aussi dans un environnement **juridique et institutionnel très régulé**.
- L'administration est dans une **dynamique de « synthèse »** et **d'épreuve de la « cohérence »** entre ce qui a été **décidé** et effectivement **réalisé** au bénéfice du plus grand nombre.
- Elle ne dispose pas nécessairement du « **mandat** » d'optimisation de « **l'efficacité gestionnaire** » et de « **gouvernance humaine** ».
- Elle est néanmoins amenée à traiter un ensemble de situations sans devoir requérir systématiquement les organes décisionnaires.
- Elle est quotidiennement aux prises avec **sa propre performance humaine** et **celle de l'institution**.

Gouvernance Humaine – Définition

De quelle performance se préoccupe la gouvernance humaine ?

1. Performance comportementale et décisionnelle des dirigeants

- Définir avec clarté le projet **Ethique, Opérationnel** et d'**analyse des risques** à mettre en place.
- Réaliser **effectivement** la mise en place des mécanismes de **mesure de la cohérences** et de la **culture comportementale**.

2. Performance des employés/agents/parties prenantes

- Etablir leur **efficacité** face aux **opérations de réalisation** des missions de l'institution.
- Etablir la **nature des impacts** de la **dynamique de confiance**, d'**adhésion**, de **coopération** et de **responsabilisation individuelle** et **collective**.

Gouvernance Humaine – Définition

3. Performance du conseil d'administration

- Capacité à situer son degré de **maturité** à débattre de la gouvernance humaine.
- Développer un niveau d'**implication élevé** en rapport avec la « **gouvernance non financière** ». (3)
- Capacité à souligner un **engagement clair** par la formulation d'une « **note directive** » en matière de gouvernance humaine. (4)

(3) Directive européenne 2014/95/UE, Communication de la Commission européenne 2017/c215/01, OCDE (2015) Turkey G20. Norme ISO 30408, Lignes directrices sur la gouvernance humaine (NBN 2017).

(4) Charte CGH (2007) , « La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise », Commission Gouvernance Humaine- Bruxelles .

Gouvernance Humaine – Définition

- Elle vise l'enrichissement des **processus de décision** qui impactent l'activité et l'efficacité humaine.
- Elle tend vers le renforcement des **liens socio-professionnels** et de tout ce qui pour les membres de l'institution a un **sens professionnel et personnel**.
- Elle favorise la mise en œuvre d'une **responsabilisation** de la « communauté au travail ».

Gouvernance Humaine – Définition

- Elle est une **méthode de conscientisation** des dirigeants à vocation collective.
- Elle est un schéma de fonctionnement **cognitivo-comportemental** pour chaque « acteur » qui **transmet et assume les informations, les savoirs et les objectifs, les évaluations.**
- Elle suppose une gestion **par les parties prenantes** et non des parties prenantes. L'angle de lecture principal est décisionnel et comportemental.
- Elle vise à mettre en place une « Ethique utile ». (3)

(3) Edward R. Freeman. Business Ethics Quarterly (April 2008), Vol. 18 N° 2.

Gouvernance Humaine – Définition

« La gouvernance humaine est un **systeme de gouvernance**. Celui-ci clarifie les modes d'**organisation** et de **fonctionnement** de l'entreprise dans l'application des **décisions** et des **actions** qui respectent ses principes **éthiques, sociaux et managériaux** ». (1)

Ce n'est généralement pas une priorité des gestionnaires!

(1) Serge HUBERT (2009) , « Décider la gouvernance humaine. Un engagement du conseil d'administration et du management ». Ed. Fondation Epegon

Gouvernance Humaine – Les contenus



Figure 2. Les catégories de contenu de la gouvernance humaine

Domaines essentiels qui relèvent de la gouvernance humaine

- La fixation des **engagements sociaux** et des **décisions organisationnelles** en rapport avec le plan stratégique institutionnel.
- Le débat de fond sur la **culture institutionnelle** souhaitée et vécue
- La politique de **mobilisation des agents** par rapport aux enjeux de **performance opérationnelle présente et future** (Exécutifs, Académiques, Scientifiques, Administratifs, PATO)

Domaines essentiels qui relèvent de la gouvernance humaine

- La politique de gestion des **risques humains**

Approche **pluridisciplinaire**

- *Santé, Sécurité*
- *Climat social*
- *Efficacité gestionnaire et managériale*
- *Gestion des compétences et des effectifs,*
- *Gestion des diversités*
- *Gestion des changements et des innovations*
- *Processus opérationnels décisionnels*
- *Motivation, adhésion, implication, comportements des dirigeants*
- (...).

Exemple ULB ⁽¹⁾ Fonctionnement des commissions techniques de conseil

- « L'absentéisme et le manque d'implication des agents responsables des dossiers dans les commissions techniques de conseil ».
- « Lenteur dans le circuit du traitement des dossiers ».
- « Excès de centralisation d'information sans valeur ajoutée ».
- « Problèmes de diffusion de l'information ».
- « Débat permanent sur la composition des commissions ».
- « Trop grand nombre de participants dans les commissions ».
- « Conflits d'intérêts générateurs de tensions entre les corps universitaires ».
- « Impréparation des membres et absences des experts ».

(1) Groupe de travail sur la gouvernance (2013) <https://www.ulb.ac.be/ulb/greffe/documents/gouvernance.html>

Quel rôle futur possible pour l'administration?

Exemple ULB (*) Discours sur la « Modernisation de l'administration »

1. Simplification administrative

« Diminution des commissions (...) réduction du circuit de traitement des dossiers (...)renforcement de la collaboration et la coordination entre l'administration générale et la sphère académique ».

2. Une administration plus intégrée

« Clarté dans la définition des responsables (...)la motivation des agents (...) qualité des systèmes d'information (...)

3. Une administration plus responsabilisée

« Renforcer la responsabilisation des directeurs de département (...) renforcer la responsabilisation du middle management (...) impliquer systématiquement les agents des facultés dans les décisions qui concernent leur domaines de compétences ».

4. Renforcer la formalisation des processus administratifs

« Gérer la coexistence du collège des directeurs de département et du collège des directeurs de l'administration facultaire ».

5. Renforcement des services et projets transversaux

« Professionnaliser la gestion de projet ».

6. La mutualisation des ressources administratives

« Développer des modes de fonctionnement plus collectifs (Administration, Scientifiques, Académiques).

Quel rôle futur possible pour l'administration?

Intégrer la démarche de gouvernance humaine dans son propre fonctionnement et celle de l'institution en rapport avec ses missions.

- Investir le domaine de la gouvernance humaine avec pour finalité un soutien à **l'efficacité professionnelle** et une meilleure **coopération sociale**.
- Passer d'une approche de gestion des ressources et des compétences à une **approche plus holistique** du **fonctionnement comportemental** dans le déroulement de ses missions .

Comment renforcer sa fonction de support et de soutien par une démarche de gouvernance humaine ?

- **Alimenter le conseil d'administration** afin de fixer les **priorités et les principes** de gouvernance humaine souhaités dans l'exécution du **plan stratégique** et des **missions génériques** de l'institution.
- Professionnaliser l'administration afin d'être le « **trait-d'union** » entre les choix stratégiques du conseil d'administration et la **qualité sociale de l'implémentation des projets** administratifs et institutionnels.
- Investir les domaines de la **planification** et de **l'implémentation des projets** à finalités administratives et institutionnelles par le déroulement de **projets coordonnés** par l'administration.
- Mettre en place et coordonner une **méthode de transmission des connaissances et des bonnes pratiques** d'une gouvernance humaine **active** au service des missions de l'institution.
- Enrichir l'activité de gestion des ressources humaines par le **développement de compétences** et de projets à finalités **d'efficacité opérationnelle et de coopération sociale**.

Merci pour votre attention

serge.hubert@chuliege.be