

UN NOUVEAU MODELE DE GESTION ET DE GOUVERNANCE

Un nouveau modèle de gestion

Le défi pour l'entreprise est d'abord d'ordre stratégique. Comment redonner sa place à la stratégie, et aux ressources humaines qui la mettent en œuvre ? Comment produire un profit qui soit réellement créateur de valeur, c'est-à-dire qui tienne compte et réintègre toutes les externalités négatives induites par son activité (et prises en charge par la collectivité) ?

Michael Porter plaide avec Mark Kramer (article Harvard Business Review janvier 2011) pour une révision du modèle de gestion des entreprises. Le but de l'entreprise doit donc, selon eux, intégrer désormais la « création de valeur partagée », à la fois à son profit et au bénéfice de la société dans son ensemble. Mais il ne s'agit pas d'une logique de redistribution repensée à l'aune des besoins sociaux.

Autrement dit, la performance sociale gagnerait ainsi sa pleine légitimité au cœur des visées stratégiques des firmes. Faut-il voir dans cette contribution de deux « stars » très écoutées du conseil un tournant dans la réflexion sur l'entreprise ? Cette réconciliation quasi naturelle du profit et des visées sociales peut au contraire paraître trop belle pour être crédible, voire masquer un nouveau discours destiné à relégitimer l'entreprise. Pourtant, placer ainsi au cœur du business la responsabilité sociale s'inscrit à l'évidence dans une réflexion post crise, et, à ce titre cet article traduit au minimum **une prise de conscience des impasses actuelles**. Il relance ainsi opportunément un débat décisif sur les modèles de gestion. **Faire évoluer le cadre institutionnel de l'entreprise.**

Le déplacement nécessaire de la vision et des priorités des dirigeants, ne résultera cependant pas de déclarations d'intention, ni d'engagements de bonnes pratiques de leur part, aussi nombreux en temps de crise que sans lendemain. **Il requiert au contraire une évolution significative du cadre institutionnel des entreprises.** Pour tracer les contours de ce nouveau paradigme managérial, une piste fructueuse est de prendre à la lettre le concept de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), pour le mobiliser de manière efficace. Si responsabilité il y a, elle doit alors être opposable à l'entreprise, et ne plus négliger comme aujourd'hui, la partie prenante constituée par ses salariés. Concrètement, elle implique que l'entreprise prenne désormais en compte l'ensemble des externalités négatives qui résultent de son activité.

Trois conditions doivent concrètement être réunies pour que cette proposition ait l'impact attendu:

1. repenser le contrat « implicite » passé avec les salariés, à partir d'une compréhension des conditions de l'engagement aujourd'hui,
2. généraliser à cette fin la RSE comme une obligation pour l'entreprise, clarifier et évaluer sa dimension interne,
3. enfin, accroître le degré de démocratie au sein de l'entreprise, afin de permettre la participation des salariés indispensable à cette réforme et de les reconnaître comme partie prenante.

Ces trois évolutions sont interdépendantes. Ainsi, par exemple, le nouveau contrat implicite envisagé ne sera crédible qu'adossé à une responsabilité sociale effective et engageante pour les dirigeants. De son côté, la démocratisation visée ne sera elle-même productive qu'à partir d'une extension de la RSE à la « partie prenante » salariés qui oblige les instances de gouvernance à prendre en compte leurs intérêts et à rendre des comptes à ce sujet. Des inflexions significatives à ces trois niveaux permettront de rééquilibrer le cadre de la relation d'emploi et de l'engagement des salariés. C'est à ces conditions que se mettra en place une représentation positive et fiable de l'entreprise qui, selon l'expression de Renaud Sainsaulieu, « donne un sens au fait de s'y engager ».

Restaurer la confiance dans le contrat

Mobiliser l'attachement à l'entreprise a-t-il encore un sens dans une économie de la mobilité et dans une société de l'individu ? La relation professionnelle ne relève-t-elle pas désormais d'un « libre ensemble » qui certes engage, mais réciproquement et non pas de manière aveugle ou quasi affective ?

Certes le leadership et l'exemplarité des dirigeants et des managers sont des prérequis importants de même que l'attention aux personnes et une communication de l'échange et de la vérité. Mais seront-ils encore opérants face au constat que les conceptions encore souvent dominantes de l'engagement ne sont plus opérantes ou du moins plus suffisantes ? ***C'est la nature du contrat « implicite » proposé aux salariés qui doit être profondément redéfinie.***

Comment intégrer en effet toutes les composantes des missions confiées au salarié embauché et les moyens qui sont mis à sa disposition ? Le contrat ne lie et n'engage le salarié – en position de subordination, faut-il le rappeler – ***qu'à la condition de lui inspirer confiance.***

Dans le contrat implicite antérieur, la confiance résultait de l'anticipation d'une carrière longue et d'une amélioration, même lente, de la situation d'emploi. En échange de la loyauté et d'une implication « conforme », un contrat implicite de longue durée rencontrait l'assentiment relatif des salariés et fonctionnait comme une convention.

L'ambition d'un nouveau contrat « coopératif »

Du fait des mutations du marché du travail et de la gestion de l'emploi, le contrat de travail ne s'exécute plus comme avant. Certes les entreprises invoquent toujours la fidélisation de leurs salariés dans leur communication de recrutement, mais la réalité est parfois assez différente. Elles différencient les « hauts potentiels » qu'elles espèrent mener aux plus hautes responsabilités et les autres. Pour ces derniers, même bénéficiaire d'un CDI, la garantie d'emploi est de plus en plus perçue comme une fiction. Puisque les longues carrières ne sont plus la règle, les attentes des salariés se sont déplacées sur le court et le moyen terme. ***Elles visent désormais un équilibre satisfaisant entre contributions et rétributions.***

Il s'agit pour les entreprises de proposer à leur personnel un échange plus contractuel dont les contenus objectifs dépassent largement les seuls salaires et les garanties conventionnelles habituelles (respect et écoute, équité, qualité de vie au travail, contribution à la carrière...). La cohérence et la réciprocité doivent être au centre de ce nouveau pacte social ou contrat « coopératif », du fait de l'échange qu'il fonde entre l'engagement du salarié et l'investissement de l'entreprise. ***L'entreprise attend de son salarié de la flexibilité, de la loyauté, une forte mobilisation, alors elle doit faire preuve des mêmes comportements à son égard*** (par équité mais aussi pour sa crédibilité). En particulier, ce contrat doit assurer l'engagement de l'entreprise dans ses compétences transférables, d'une entreprise à une autre, sur le marché du travail. Dans l'économie de la mobilité, l'employeur ne se limite pas en effet aux frontières de l'entreprise. Concrètement, l'objectif de fidélisation devient alors d'éviter qu'une personne quitte trop tôt l'entreprise, et non plus à priori quelle y reste à vie. L'enjeu est de faire de ce paradoxe – fidéliser son personnel en le rendant plus apte à la mobilité – ***le cœur d'une relation contractuelle équilibrée et convaincante.***

Une profonde inflexion de la gestion des ressources humaines est dès lors nécessaire à la fois pour la généraliser et la rééquilibrer au profit des salariés autres que les seuls « talents » ou ceux « à potentiel ». **La gestion des ressources humaines doit devenir celle de toutes les ressources humaines**, sans exception, et personnaliser ses modes d'action.

Une démarche collective de performance sociale

Cette démarche collective et interdisciplinaire pourrait être structurée selon le triptyque qu'une entreprise socialement responsable doit assurer à ses salariés :

- *Physique et mental* : par la prévention des risques santé à partir d'une bonne compréhension des contextes de travail et des contraintes temporelles, d'environnement, de pénibilité et organisationnelles
- *Moral* : par le respect de leurs droits et l'absence de discriminations, la prise en compte de leurs aspirations et besoins humains personnels (de relation, d'accomplissement de soi, de reconnaissance et de participation)
- *Professionnel* : en leur donnant les moyens de maîtriser leur activité, en leur assurant d'être bien managés et gérés, d'apprendre et d'être justement appréciés, ainsi que la préservation de leur employabilité et des perspectives internes et sur le marché du travail, et enfin d'un bon équilibre travail/hors travail.

Donner du pouvoir aux salariés

Les vertus d'une démocratisation de l'entreprise : réévaluer la « part prenante » salariés. Leur renforcement est à la fois une conséquence et une condition de l'exercice de la RSE. Cette inflexion est d'autant plus importante que l'affaiblissement des syndicats, l'abstention massive aux élections prud'homales et la relative désaffection à l'égard des institutions représentatives rend plus aléatoire le contre-pouvoir. En outre la logique même de la responsabilité sociale d'entreprise est bien, pour les prendre ensuite en compte, de faire s'exprimer les intérêts de toutes les « parties prenantes », ses salariés comme ses autres stakeholders.

Accompagner l'empowerment des salariés : dans un contexte de concurrence mondiale, les avantages concurrentiels des entreprises occidentales, dont le moteur est l'innovation, ne se développeront pas dans un climat de d'autorité et de défiance. Dans des organisations de travail flexibles et transversales, chacun doit en effet se coordonner et interagir à tout moment avec les autres, ce qui requiert des échanges accrus et des coopérations plus impliquantes, c'est-à-dire un engagement fortement accru. Un pouvoir excessif ou unilatéral est à cet égard contre-productif. L'obéissance engendre des réactions d'opportunisme ou de résistance chez ceux sur lesquels elle pèse.

Le parti de l'intelligence collective : dans les organisations complexes que sont devenues les entreprises, on peut avec raison penser que le groupe est le meilleur expert. Sa « diversité cognitive » - qui n'est pas celle des opinions ou des buts mais celle des différentes manières dont ses membres vont aborder une situation ou un problème - est un facteur décisif pour la qualité d'une décision (davantage qu'un groupe de personnes très brillantes mais semblables).

Reconnaître les aspirations des salariés : les vertus de la démocratie soulignées par Pierre Nora peuvent aussi favoriser la réconciliation des dirigeants avec leur personnel. Mieux reconnaître ces derniers en leur donnant plus d'importance serait un signe fort d'intérêt et de confiance. Peut-on longtemps laisser s'accroître le hiatus entre des citoyens plus émancipés, acteurs des réseaux sociaux, et des salariés gérés comme des exécutants ?