

Jean-Marc Le Gall

L'entreprise irréprochable

Réciprocité, responsabilité, démocratie



Humanités

L'entreprise irréprochable

Du même auteur

Ouvrages

La gestion des ressources humaines, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2011 (huitième édition).

« Normes, règles, routines », *Encyclopédie des ressources humaines*, article avec Olivier Favereau, Paris, Vuibert, 2006 (troisième édition, 2011).

Articles

« La nouvelle fracture sociale », *Études*, avril 2010.

« La France en mouvement ? », *Études*, janvier 2008.

« L'urgence d'une modernisation sociale », *Études*, octobre 2002, p. 311-321.

« Pour une gestion contemporaine des ressources humaines », *Direction et gestion*, n° 188-189, mars-juin 2001.

« L'apprentissage communicationnel », *Revue française de gestion*, n° 130, septembre-octobre 2000.

« Équilibre du jugement et jugement de l'équilibre », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 36, juin 2000.

« Arrêt sur image. La gestion des compétences au milieu du gué », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, mars 1996.

Jean-Marc Le Gall

L'entreprise irréprochable

Réciprocité, responsabilité, démocratie

Desclée de Brouwer
Collège des Bernardins

Collection Humanités

La collection Humanités rassemble des ouvrages produits par des chercheurs ou des praticiens de différentes disciplines qui ont travaillé dans les équipes du pôle Recherche du Collège des Bernardins, ainsi que des essais qu'ils considèrent comme emblématiques de leurs recherches. Ces ouvrages permettent de partager à un public spécialisé comme à un public plus large les fruits de plusieurs années d'études personnelles ou collégiales, dans le champ des sciences humaines.

Le Collège des Bernardins porte la conviction qu'en respectant scrupuleusement l'objectivité et la rigueur du travail scientifique, il est possible d'éclairer les questions souvent difficiles qui sont les nôtres aujourd'hui par une démarche différente : collégialité et attention à la dimension spirituelle de l'humain.

Déjà parus :

Stephen Green, *Valeur sûre*, 2010, Parole et Silence en partenariat avec la revue *Communio*.

Philippe Herzog, *Une tâche infinie*, éditions du Rocher, Desclée de Brouwer, 2010.

À paraître :

Académie catholique de France, *Pauvretés et urgences sociales*, Parole et Silence, 2011.

Dr Michel Geoffroy, *Contrainte économique et médecine*, Desclée de Brouwer.

Introduction

« Il ne faut jamais gaspiller une crise grave. »

Rahm EMANUEL,
secrétaire général de la Maison Blanche¹

Il existe une entreprise irréprochable, pour laquelle l'« équité » est une préoccupation essentielle. Ses dirigeants revendiquent un devoir d'attention et de solidarité à l'égard de toutes les parties prenantes, et notamment de leur personnel. Leurs attitudes et comportements développent la confiance à tous les niveaux. Ils veillent en particulier à traiter leurs multiples interlocuteurs avec respect. À leurs salariés, ils donnent du sens et des responsabilités, et leur communiquent de façon régulière et complète leur stratégie. Leurs objectifs concernent autant la performance économique que ses dimensions sociale, sociétale et environnementale. Le management de cette entreprise, attentif et bienveillant, tient également compte des compétences, qualités, capacités et aspirations de chacun dans la définition des objectifs individuels.

Dans cette firme, la politique de rémunérations valorise la réussite tant individuelle que collective, et assure la plus

1. *Courrier international*, 7 mai 2009.

stricte équité, en particulier entre les hommes et les femmes. Avec lucidité et courage, la lutte effective contre les discriminations et le respect des différences y remplacent les propos politiquement corrects sur la « diversité ». Innovante, cette entreprise met en place concrètement des méthodes de travail collaboratives, afin de libérer les initiatives et limiter les autocensures. Sa culture favorise délibérément dans les équipes la coopération et même la coconstruction. L'écoute des salariés et les dispositifs d'alerte encouragent enfin la remontée d'idées et de propositions. En toile de fond, la reconnaissance du courage dans l'entreprise et de la prise d'initiative s'accompagne du droit à l'erreur.

Cette entreprise irréprochable n'est autre que celle, ainsi décrite, recommandée par la commission Respect de l'homme du Medef, dans son récent « Manifeste pour un nouveau management ». Soulignant que la croissance n'existe que si « chacun peut prétendre à un traitement juste et équitable », ce manifeste alerte les dirigeants sur l'urgence d'une définition des « contours-lignes de conduite et pratiques d'un nouveau management ». Cette proposition, qui vise à « *réinscrire* l'Homme au cœur du projet d'entreprise », témoigne d'une incontestable prise de conscience des impasses actuelles par l'organisation patronale. À l'évidence, est-il suggéré, les salariés sont des parties prenantes à réhabiliter.

Ce constat est sans appel, et les contours de cette entreprise idéale très convaincants. En revanche, la commission ne dit rien des leviers à mobiliser pour qu'advienne une telle transformation en profondeur. Proposée par des chefs d'entreprise à leurs pairs, cette ambition nouvelle repose en

fait sur la seule volonté de ces derniers d'assumer, ou non, toutes les facettes de leur responsabilité. L'invocation du risque de réputation ou de l'engagement nécessaire des salariés dans la mondialisation, rituelle dans les discours patronaux, n'a pas pour autant déclenché les changements radicaux proposés. En particulier, aucun diagnostic n'est proposé pour comprendre les raisons à l'origine de cette insuffisante prise en compte de la partie prenante « salariés » par les dirigeants. Notre conviction est que les chefs d'entreprise s'attacheront d'autant plus volontiers à construire les bases de ce nouveau management, qu'ils y seront fortement incités par des salariés (et leurs représentants) ayant réellement voix au chapitre. Comme l'a reconnu Antoine Frérot, PDG de Veolia Environnement, lors du colloque organisé sur « L'entreprise, formes de propriété et responsabilités sociales » les 29 et 30 avril au Collège des Bernardins, cette modernisation nécessaire du management passe par « le renforcement des contre-pouvoirs ». La force des mécanismes démocratiques (les contre-pouvoirs en sont un, essentiel), ce n'est pas qu'ils rendent inutile le consensus sur les grands principes, c'est qu'ils l'empêchent de sonner creux. Notre ambition dans cet ouvrage est à la fois de convaincre de la nécessité de cette modernisation sociale de l'entreprise, et de proposer des évolutions à même de la favoriser concrètement.

Une défiance préoccupante

Que nous apprend la crise sur les défis économiques et sociaux qui attendent l'entreprise ? Ce grand bouleversement,

dont les effets vont continuer à se faire sentir de longs mois, est l'occasion de questionner ses modes de fonctionnement et leur adéquation aux temps présents et à venir. Un constat s'impose d'emblée : la crise a incontestablement aggravé le fossé existant entre dirigeants et salariés². Maurice Lévy, nouveau président de la puissante Association française des entreprises privées (AFEP), et président du directoire de Publicis, appelle en conséquence à tout faire « pour réconcilier les entreprises avec l'opinion³ ». Ce n'est pas un hasard, il le reconnaît lui-même⁴, si les cent plus grands patrons français l'ont choisi en mars dernier, pour les représenter à la tête de ce très influent lobby patronal ; lui, un communicant, et non pas un industriel comme c'est le cas depuis sa création. Au-delà de ce constat, comment analyser sérieusement cette défiance préoccupante et y répondre avec efficacité ? L'entreprise, de plus en plus souvent en réseau et dépersonnalisée, a-t-elle encore quelque chose de convaincant à proposer, qui mobilise tous ses collaborateurs ? Comment remédier à l'individualisation croissante du travail ? Quelles voies ambitieuses l'entreprise doit-elle emprunter pour sa modernisation humaine et sociale ?

La fréquente dégradation du « vivre-ensemble » dans les entreprises résulte autant de la désintégration des collectifs (syndicaux et de métier) que de leurs choix récents en matière de gouvernance, de gestion et de management.

2. J.-M. LE GALL, « La nouvelle fracture sociale », *Études*, avril 2010, p. 463-472.

3. *Les Échos*, 5 juillet 2010.

4. « L'AFEP doit aider au redressement de l'image des patrons », *Les Échos*, 18 mars 2010.

Réhabiliter socialement l'entreprise requiert selon nous des solutions innovantes et courageuses, qui parviennent à en refaire un *monde commun*, certes toujours exigeant, mais reconnu et apprécié. Il s'agit donc d'envisager de nouvelles fondations pour la vie sociale à l'intérieur des entreprises. Leurs salariés doivent percevoir des changements en profondeur, tant au niveau du contrat passé avec leur employeur (emploi, carrières, conditions de travail) qu'à celui des relations individuelles et collectives. Quels leviers alors actionner, si l'on veut restaurer et développer les relations de confiance et de coopération ? Comment définir les finalités de l'entreprise, qui favorisent cette perception par tous d'un « bien commun » ? Ces questions seront abordées dans un cadre aussi large que possible, tant il est vrai que « l'entreprise ne s'étudie pas à part du milieu collectif où elle se développe – qui la modifie et qu'elle modifie⁵ ». En conséquence, nous analyserons les relations de l'entreprise avec l'économie et avec la société, en anticipant leurs évolutions probables, avant de nous intéresser à ses dynamiques internes.

Des entreprises mises à l'épreuve

La gravité et la durée de la crise actuelle constituent pour les entreprises une mise à l'épreuve impitoyable, de leurs choix stratégiques comme de leur fonctionnement, de la qualité de leurs dirigeants comme de la solidarité de leurs équipes.

5. F. PERROUX, *L'entreprise et l'économie du XX^e siècle*, Paris, PUF, 1967, p. 17.

Depuis quatre ans, l'actualité égrène surtout de mauvaises nouvelles : croissance faible en Occident, fébrilité des marchés, révisions douloureuses des projets et des ambitions, tandis que des plans sociaux affectent quasiment tous les secteurs d'activité. Les entreprises sont aujourd'hui des communautés humaines et de travail souvent traversées d'inquiétudes lourdes, chacun craignant pour lui-même les effets des réorganisations et des mobilités envisagées. Même quand elles semblent relativement préservées, la crise n'en opère pas moins un travail souterrain sur leurs salariés. Leurs dirigeants doivent en mesurer les dangers réels, à la fois sur la cohésion sociale interne et sur le dynamisme des équipes. La conjoncture actuelle questionne d'abord la pertinence de leur stratégie et de leur pilotage. Dans un contexte aussi bouleversé, on ne peut pas exclure un discrédit possible de leurs objectifs : contenu, niveau, moyens alloués, tout devient sujet à caution aux yeux des salariés. La perplexité puis la démobilisation peuvent alors l'emporter rapidement, comme chez Airbus par exemple⁶. Ces salariés ont dès lors un besoin renforcé de confiance en leurs dirigeants : la cohésion et la proximité de ces derniers les rassurent, leur possible division ou leur indifférence perçue les affecte. L'attitude des membres des comités de direction est observée avec une acuité particulière par toute l'entreprise, à l'occasion de communications officielles

6. L'enquête réalisée par la direction d'Airbus en 2009 révélait par exemple que 91 % des salariés de l'entreprise s'estiment « démobilisés » (*Le Monde*, 28 septembre 2010). Dans l'enquête Forrester réalisée dans cinq pays (États-Unis, Canada, Allemagne, Royaume-Uni et France), les salariés français s'avèrent les « détracteurs » les plus nombreux (60 %) de leur entreprise (*Les Échos*, 30 novembre 2010).

ou d'événements en apparence plus anodins. En cas de doutes, les rumeurs font un travail de sape discret mais très nocif.

Prévenir ce risque de dégradation du climat social nécessite aussi de soigner particulièrement le management au quotidien et la gestion de toutes les ressources humaines. C'est, nous insisterons sur ce point, la seule politique anticrise viable à l'égard des salariés, à la fois pour compenser les tensions supportées et reconnaître leurs efforts. Cette attention sincère portée aux personnes est illustrée de manière inhabituelle par ce mail qui a circulé dans une grande banque d'investissement parisienne le 10 octobre 2008 :

Chers amis, la crise a atteint en quelques jours un niveau de gravité rare et imprédictible. Vos équipes ont donc été extrêmement éprouvées. En ces temps difficiles, l'humanité, la solidarité et une communication fluide sont essentielles [...]. Faites preuve d'une solidarité extrême, non seulement avec vos équipes mais aussi avec vos pairs. Augmentez la fréquence de rencontres brèves et informelles avec vos équipes. Écoutez-les. Soyez là pour elles. [...] Assurez-vous que vous prenez soin de vous-même, physiquement et psychologiquement. Vous aurez besoin d'être en bonne santé pour soutenir les autres⁷.

Ce message très inspiré donne la mesure de ce qu'exige la préservation du « monde commun » et solidaire que les entreprises doivent continuer à incarner.

7. Cité par G. GIRAUD, « Nouveaux chemins de solidarité par temps de crise ? », *Études*, n° 410/1, janvier 2009.

Si la crise met ainsi chaque entreprise à l'épreuve, l'obligeant à réagir, elle est aussi le révélateur de faiblesses récurrentes et générales, à même de mettre en doute la responsabilité sociale effective de nombre d'entre elles. L'éditorial d'un numéro récent de la revue *Entreprises et Histoire*⁸ soulignait combien au cours du XX^e siècle les entreprises n'ont cessé d'accroître leur influence, aussi bien au plan économique⁹ qu'à celui des modes de vie. Mais il faisait aussi le constat d'une dégradation de cette dynamique, minée par le fonctionnement même des firmes, générateur de coûts sociaux et environnementaux jugés aujourd'hui préoccupants. L'entreprise risque alors d'être perçue comme une machine à produire des « externalités négatives », et non plus comme une source de création de valeur collective (en termes d'emplois, de revenus, mais aussi d'insertion sociale et de développement local); pour l'exprimer plus simplement, perçue comme une organisation finalement peu responsable et équitable, et donc moins légitime.

Dans ce contexte déjà très sensible, la crise, qui n'en finit pas de déstabiliser l'économie et la société, constitue un moment particulièrement critique pour la réputation des entreprises. La forte médiatisation de leurs dysfonctionnements donne la mesure de la critique sociale actuelle. Parfois sans nuances et même injuste, celle-ci occulte leur contribution forte à la société. Il n'en demeure pas moins que les

8. N° 57, décembre 2009, p. 8.

9. Parmi les cent premières puissances mondiales, on compte aujourd'hui cinquante et une entreprises et quarante-neuf États. S. BRUNEL, *Le développement durable*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2009, p. 72.

chefs d'entreprise doivent être très attentifs aux alertes qui se sont multipliées récemment. Les suicides à France Télécom (notamment), les vives polémiques sur les rémunérations, indemnités et « retraites chapeaux » des dirigeants, la révolte de salariés face à des plans sociaux jugés brutaux et iniques, l'écœurement ressenti face à des offres de reclassement dans des pays lointains à bas salaires, etc., la liste est longue des griefs faits à l'entreprise. Il serait bien sûr malvenu de généraliser ces reproches et de sous-estimer les contraintes et l'engagement réel de ses dirigeants, confrontés à des défis difficiles et parfois contradictoires. Nul doute toutefois que la crise aggrave les difficultés perceptibles depuis maintenant quelques années, en matière de gouvernance comme de management ou de conditions de travail. Les salariés sont certes toujours très attachés à leur travail, qui présente aujourd'hui des caractéristiques *a priori* propices à l'épanouissement, telles qu'une moindre répétitivité et des possibilités accrues d'initiative. L'entreprise demeure en conséquence un lieu très investi humainement et de nombreux salariés y développent des carrières appréciées. Cependant, interrogés sur leur situation, ces derniers expriment aussi souvent de fortes insatisfactions : critique du partage des profits, niveau élevé de stress, distance forte avec les dirigeants dont les intérêts sont souvent perçus comme divergents des leurs, et incompréhension de la politique de l'entreprise¹⁰.

10. Sur les perceptions des salariés, voir par exemple les résultats alarmants des enquêtes de l'IFOP, publiées dans *Le Monde Économie* des 8 juin 2010 et 28 juin 2011, et de TNS-Sofres, publiée dans *Les Échos* le 30 novembre 2009.

Le travail de facilitation opéré par la crise

Cette période de bouleversements à l'œuvre depuis l'automne 2007 est aussi l'occasion de questionnements inédits et de remises en question auparavant inenvisageables. La crise contribue à faire prendre conscience des transformations du monde amorcées depuis quelques années, et même à accélérer certaines de ces mutations, jusqu'alors discrètes. La période écoulée a vu en particulier la prise de conscience écologique s'amplifier, non seulement au plan des États, mais aussi comme un sujet global devant faire l'objet d'une coopération au niveau mondial. La résilience singulière des économies chinoise et indienne a également été l'occasion de reconnaître la montée en puissance de ces pays émergents, en les intégrant rapidement au nouveau G20. Ce faisant, la crise a aussi favorisé l'élaboration du socle d'un premier niveau de concertation, voire de coopération mondiale sur l'économie et l'environnement.

Dans ce contexte bouleversé, des prises de conscience se sont réalisées en un temps très court, permettant à de nouvelles solutions d'être envisagées et d'être acceptées. Les entreprises ont elles-mêmes été poussées à prendre des décisions stratégiques radicales (de repositionnement concurrentiel, partenariat ou cession), pour affronter au mieux la compétition redoublée qui les attend. Face à toutes les difficultés qu'elles rencontrent aujourd'hui au plan humain et social, il serait proprement incompréhensible qu'elles n'envisagent pas également des remises en question au plan de leur fonctionnement interne. Ces problèmes

constituent en effet autant de freins à la mobilisation et à l'efficacité opérationnelle de leurs collaborateurs.

Très diverses, les entreprises diffèrent par la taille, l'activité, les marchés ou encore le mode de gouvernance. Nous envisagerons dans cet ouvrage la situation de la grande (240, selon l'Insee¹¹) et moyenne entreprise (4 600, de 650 salariés en moyenne). Certes, celles-ci sont, et de loin, les moins nombreuses, mais, outre qu'elles emploient un nombre croissant de salariés (environ la moitié de la population active du secteur privé)¹², l'influence qu'elles exercent dépasse très largement l'importance de leurs effectifs. Elles entretiennent en effet de multiples relations avec leurs réseaux de sous-traitants et de partenaires, qu'elles s'efforcent de contrôler au mieux¹³. Ces relations entre donneurs d'ordre et prestataires font l'objet de contraintes croissantes de la part des grandes entreprises. C'est ce que montre par exemple le développement des marchés d'enchères automatisées, qui incluent l'obligation de gains *minima* de productivité annuels, avec un engagement sur trois ans. Nombre de petites et moyennes entreprises – les sous-traitants, mais aussi les PME qui les fournissent à leur tour – se trouvent ainsi embarquées dans le mouvement des grandes. Aussi nous est-il apparu envisageable d'analyser les contours de

11. V. HECQUET, « Quatre nouvelles catégories d'entreprise », *Insee Première*, n° 1321, novembre 2010.

12. « Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois », *Insee Première*, n° 1289, avril 2010.

13. Entre 30 % et 50 % des PME sont dans des rapports de sous-traitance (« Des PME sous-traitantes sous influence », P. TROUVÉ, *Le Monde Économie*, 5 avril 2011).