



Sciences humaines
& entreprises

Comment la crise transforme l'entreprise

Recueil des contributions de dix chercheurs en sciences humaines et sociales publiées
dans le supplément « Eco et entreprise » du quotidien Le Monde

Septembre-Novembre 2012

En partenariat avec **Le Monde**

Sommaire

Eviter la catastrophe, retrouver une légitimité	4
Bernard Ramanantsoa	
Retour au réel : l'économie mondiale sans frontières n'existe pas	6
Philippe d'Iribarne	
Le piège du milieu de gamme	8
Emmanuel Combe	
Le mythe de la société postindustrielle a fait long feu	10
Thierry Weil	
Coopérer, décentraliser, expérimenter : nous devons penser l'innovation autrement	12
Gilles Garel	
Du consommateur malin au consommateur contraint	14
Dominique Desjeux	
La RSE s'impose malgré la crise	16
Jacques Igalens	
Rétablir la confiance et l'engagement	18
François Dupuy	
La crise, les entreprises et la communication	20
Dominique Wolton	
Redéfinir le pacte social entre dirigeants et salariés	22
Jean-Marie Peretti	

L'Anvie est à l'origine d'une série de dix chroniques parues dans le supplément Eco et Entreprise du quotidien *Le Monde*, signées par des chercheurs en sciences humaines et sociales, sur les mutations de l'entreprise et les conditions de son adaptation dans un monde en crise.

Vous retrouverez ici l'ensemble de ces chroniques parues entre septembre et novembre 2012.

Eviter la catastrophe, retrouver une légitimité

Bernard Ramanantsoa

Bernard Ramanantsoa est délégué général d'HEC. Il a codirigé *Réinventer l'entreprise. Repères pour une crise qui va durer* avec Jean-Marc Leroux (Pearson, 2010) et *Confiance et défiance dans les organisations* avec Roland Reitter (Economica, 2012).

Les pays occidentaux traversent une crise majeure qui est en passe de devenir sociale et politique. Au-delà de la redistribution des cartes que nous vivons dans les domaines économiques et sociaux, il s'agit même probablement d'une crise de la pensée et du sens de l'action. Serions-nous au bord d'une catastrophe ?

De plus en plus d'institutions, et d'abord les entreprises, sont assaillies par le court terme. La seule logique qui semble compter est celle de l'immédiateté. Du coup, ces dernières souffrent d'un processus délétère qui détériore la confiance dont elles jouissaient, il y a encore peu de temps, parmi les consommateurs, les salariés et la société en général. Leur légitimité est remise en cause. Nous sommes au pied du mur. Après la famille, l'école, l'église, les entreprises semblent se déliter dans un magma informe où plus personne ne trouve de points de repère. Continuer dans cette voie permettra peut-être à certaines de passer le gué, mais elles en sortiront en lambeaux, moribondes.

Ces 30 dernières années de mondialisation galopante alimentées par les technologies de l'information ont été un vaste leurre collectif. Nous nous sommes laissé duper

par beaucoup de discours qui se voulaient innovants, voire révolutionnaires, et qui se sont révélés utopistes. On s'est imaginé qu'on pourrait spécialiser certains pays pour la production, d'autres pour les services, d'autres encore pour la finance et que tout le monde bénéficierait de cette nouvelle spécialisation.

C'était oublier que **la mondialisation n'a pas rendu les marchés plus efficaces qu'auparavant.** Comme lorsqu'il y a un changement profond, on a pu assister à l'enrichissement fulgurant de certaines zones (les pays asiatiques notamment) et l'appauvrissement abyssal d'autres. La richesse mondiale a certes globalement crû, mais certains acteurs y ont perdu pendant que d'autres progressaient. Difficile d'expliquer aux perdants que nous pouvons nous réjouir d'un accroissement de la moyenne mondiale du pouvoir d'achat !

La durée de la crise remet en cause ces illusions. On sait qu'il faut, par exemple, réindustrialiser des pays comme la France, faute d'être forcés d'accepter que notre spécialisation à terme soit celle d'un « musée du monde ». Pour réussir ce défi, les entreprises doivent retrouver le sens de la stratégie, de la vision à long terme. Il ne

s'agit donc plus simplement pour elles de gérer le changement, mais de se réinventer. Une véritable révolution.

Ces dernières années ont donné beaucoup de poids aux actionnaires. On en connaît les raisons légitimes, mais de nouvelles règles du jeu sont à trouver pour sortir de cet objectif encore trop souvent unique qu'est la valeur à court terme.

Le développement durable, qui se substitue aujourd'hui à la création de valeur pour l'actionnaire, exige que les entreprises tiennent compte de tous leurs partenaires. Elles ne pourront pas prospérer dans une société en décomposition sociale, avec une forte baisse du pouvoir d'achat et une confiance écornée dans le système économique et financier, avec des ressources rares et une planète abîmée.

Les sociétés doivent retrouver le sens de la stratégie, de la vision à long terme. Il ne s'agit donc plus simplement pour elles de gérer le changement, mais de se réinventer. Une véritable révolution

La crise va imposer une refondation du dialogue social. Les entreprises pourront ainsi restaurer la confiance et redémarrer plus vite, plus fort et de façon plus durable, en mobilisant leurs équipes et en attirant les talents dont elles ont besoin. Enfin, pour être pleinement responsables, elles devront aussi davantage travailler avec les territoires et les collectivités où elles sont implantées sur les sujets de société. La géographie est plus que jamais importante dans les réflexions stratégiques.

Ne nous leurrions pas, une telle approche nécessitera énormément de courage. Les poncifs lénifiants de la gestion du changement doivent être dépassés. Il faudra accepter des larmes et espérons que nous éviterons le sang. Il ne sera pas facile de gérer simultanément l'austérité et la relance. Tout le monde devra être concerné. Il nous faudra en particulier accepter de corriger le manque de leadership dont nos sociétés occidentales souffrent énormément. Ce nouveau leadership devra se construire, au-delà des compétences techniques, sur une conscience sociétale.

On l'aura compris, **il nous faut rapidement repenser nos modèles**, mais c'est une occasion unique pour les entreprises. Il ne s'agit pas seulement pour elles d'éviter la catastrophe à court terme, mais de retrouver une indiscutable légitimité.

Retour au réel : l'économie mondiale sans frontières n'existe pas

Philippe d'Iribarne

Philippe d'Iribarne est directeur de recherche au CNRS. Son dernier ouvrage paru est *L'envers du moderne. Conversations avec Julien Charnay* (CNRS, 2012).

La crise économique que nous traversons sonne un pénible retour au réel. L'image d'une économie mondiale que la houlette d'un marché sans frontières qui va porter à un niveau sans précédent d'efficacité se dissipe comme à la fin d'un songe. Et, parmi les traits du monde dont on redécouvre la complexité, la diversité des peuples, de leurs cultures, de leurs manières de gérer leurs Etats et leurs économies, n'est pas la moindre.

Même à l'intérieur de l'Union européenne, la crise révèle une profonde hétérogénéité que, jusqu'alors, on avait tenu pour résolue. Ainsi, on n'en finit pas de découvrir combien les Grecs ont d'autres références, quand il s'agit de gérer un budget ou de tenir un engagement, que les Suédois ou les Finlandais et on s'interroge sur ce que leur ont légué des siècles de férule ottomane.

De plus on voit combien, quand il s'agit de voler à leur secours, les réactions des autres pays européens sont influencées par la lecture, ancrée dans leur culture, qu'ils font de la situation de ceux qui appellent à l'aide. Un sondage d'opinion réalisé dans un ensemble de pays européens en témoigne. Ainsi, à la question « L'Europe doit-elle aider financièrement la Grèce », 53 % des

Français ont répondu positivement, contre 24 % des Allemands et 22 % des Britanniques.

Les scores très proches des Allemands et des Britanniques voudraient-ils dire que ceux-ci voient les choses à l'identique ? Nullement. Interrogés sur le fait de savoir si les réponses à la crise économique sont à rechercher d'abord « au niveau national » ou « au niveau de l'Europe », les Allemands sont les plus nombreux (52%) à choisir l'Europe alors que les Britanniques sont au contraire les moins nombreux (25%).

Aux entreprises de se donner les moyens de comprendre, dans leur diversité, les attentes de ceux qui travaillent pour elles, ce qui les motive, ce qu'ils attendent d'un leader

C'est que les conceptions de la société divergent entre les pays concernés. Côté britannique, c'est à chacun, à l'échelle des Etats comme à celle des individus,

d'assumer les conséquences de ses actes, pour le meilleur et pour le pire.

Si les Grecs sont en difficulté, c'est leur problème. Côté allemand, la communauté a un rôle essentiel à jouer mais elle doit veiller à ce que chacun se conduise bien et ne doit pas encourager les comportements déviants. Si les Grecs ont mal agi, ils doivent être punis. Côté français, marchander son aide serait faire preuve d'un attachement mesquin, donc bien peu honorable, à ses intérêts.

Quand on sort de l'Europe, les différences culturelles que la crise met en lumière sont encore plus radicales. Comment comprendre la crise du marché immobilier américain, dont on sait le rôle qu'elle a joué dans le déclenchement de ce que nous vivons, sans prendre en compte la fascination américaine pour la liberté absolue de contracter, à l'abri de toute ingérence d'un pouvoir surplombant, fascination que l'on peut rapprocher de mille traits qui nous étonnent : le droit sacré à être armé ; la force des réactions face à ce qui est perçu comme une socialisation (en fait bien timide) de la santé ; la place des négociations entre l'accusation et la défense dans la justice pénale. Ne parlons pas des Iraniens ou des Vietnamiens.

Les dirigeants d'entreprises, spécialement peut-être des entreprises françaises, ont largement été séduits, tout comme les dirigeants politiques, par l'image d'un monde devenu homogène. Pour être au diapason de celui-ci, ne fallait-il pas mettre en œuvre un management indépendant des

idiosyncrasies locales, en obtenant des managers, sur toute la surface de la planète, qu'ils intègrent pleinement les recettes vues comme universelles de l'efficacité ?

Pour briser les résistances, le fin du fin n'était-il pas de faire prêcher ces recettes au sein d'universités d'entreprise par des gourous venus d'Outre-Atlantique ? Quand la crise met en lumière combien cette image reflète peu la réalité, les entreprises peuvent-elles encore faire l'impasse sur la diversité du monde ?

Il est vrai que celle-ci est une source de vraie complexité dont il serait bien commode de pouvoir faire l'économie ; qu'il serait tentant de se dispenser de l'affronter en s'imaginant que l'on peut tout comprendre des Chinois ou des Brésiliens avec cinq chiffres et trois anecdotes. Mais, dans bien d'autres domaines, la technique, les désirs des consommateurs, le système fiscal, le droit du travail, les entreprises se donnent les moyens de s'adapter à une complexité qui n'est pas moins grande.

Pourquoi n'en feraient-elles pas autant quand il s'agit de comprendre, dans leur diversité, les attentes de ceux qui travaillent pour elles, ce qu'ils attendent d'un leader, ce qui les motive, quelle est leur conception du devoir professionnel, quel est la meilleure manière de régler les conflits où ils sont impliqués. Le jeu en vaut la chandelle.

Le piège du milieu de gamme

Emmanuel Combe

Emmanuel Combe est professeur à l'Université Paris-I et professeur affilié à ESCP-Europe. Il a récemment publié *Le low cost* (La Découverte, 2011).

Les difficultés économiques poussent les consommateurs à des arbitrages : baisse des dépenses de loisir, constitution d'une épargne de précaution, recours au marché de l'occasion et à la revente, etc.

Parmi ces nouveaux comportements, la « polarisation des choix » mérite que l'on s'y arrête, tant ses implications sur les stratégies d'entreprise sont riches. Ce phénomène désigne un consommateur qui achète à la fois des produits *low cost* et haut de gamme de façon apparemment antinomique. Une même personne peut ainsi prendre un vol *low cost* et fréquenter le hard discount tout en s'offrant le dernier smartphone ou des lunettes griffées.

C'est bien souvent au prix d'une moindre dépense sur les « commodités » que le consommateur parvient encore à s'offrir ces biens à forte valeur ajoutée. La crise accélère la tendance, en l'incitant à raisonner en permanence en termes de *value for money*, c'est-à-dire à comparer le prix de chaque bien avec la valeur ajoutée espérée.

Si un produit tombe dans les « commodités », le consommateur accepte une prestation minimaliste, en contrepartie d'un prix faible. Tel est le sens profond du *low cost* dont la promesse, même sommaire, est tenue : un prix bas en adéquation avec le faible niveau de valeur ajoutée demandé. Dans le transport aérien,

l'essentiel y est - sécurité et ponctualité des vols -, tandis que le superflu est relégué en options payantes.

A l'opposé, certains produits échappent, même en période de crise, à la tyrannie de la fonctionnalité, du minimalisme et du prix bas, en entrant dans l'univers de « l'identité », comme en témoigne l'engouement pour les smartphones ou les parfums de luxe. Le prix du produit - élevé dans l'absolu - n'est pourtant pas considéré comme injustifié ou excessif par le consommateur, qui le met en relation avec la forte valeur ajoutée attendue qui relève en partie du symbolique : statut, sentiment d'appartenance à un groupe, etc.

Face à des choix aussi radicaux de consommation, les entreprises positionnées sur le milieu de gamme, avec un prix jugé trop élevé par rapport à la valeur ajoutée attendue, n'ont d'autre choix que de réorienter leur offre, sous peine de périliter, la polarisation de la demande appelant celle de l'offre. Reste à savoir dans quelle direction les entreprises doivent évoluer. Doivent-elles se lancer sur le terrain du *low cost* et du minimalisme ou miser au contraire sur la différenciation « par le haut » ?

On affirme souvent que le salut passerait par la montée en gamme. Il est vrai que la différenciation « par le haut » permet d'échapper à la concurrence frontale et à la

tyrannie des prix bas. Le succès des voitures allemandes le démontre amplement aujourd'hui. Les marges confortables des constructeurs d'outre-Rhin reflètent une stratégie de montée en gamme, qui fait de la voiture un objet identitaire fort. De même, dans la grande distribution, face à l'essor du hard discount, certaines enseignes ont riposté avec succès, en misant sur la qualité de service, la réactivité et la proximité, pour être au plus près des nouvelles attentes des consommateurs, notamment en milieu urbain : horaires d'ouverture, livraison, etc.

Pour autant, la différenciation « par le haut » s'avère parfois délicate à valoriser aux yeux des consommateurs, en particulier dans les services, où la valeur ajoutée relève largement de l'immatériel et de la promesse. Par exemple, comment convaincre le client d'une banque que les frais qu'il supporte ne sont en réalité pas plus élevés que ceux d'un concurrent *low cost*, pour peu qu'il tienne compte de la qualité et de la variété du service fourni ? En période de crise, la capacité à expliciter, à justifier la valeur ajoutée et à tenir les promesses annoncées devient essentielle.

Plus encore, la différenciation « par le haut » n'est pas toujours une option possible. Il ne suffit pas en effet de le vouloir, encore faut-il qu'il y ait... une demande suffisante. La taille du marché joue à cet égard un rôle décisif. Si, comme dans l'aérien, la majorité du marché du court/moyen courrier - la situation est très différente sur le long courrier - est amenée à basculer tôt ou tard dans l'univers de la « commodité », à quoi bon offrir un produit

haut de gamme puisque les clients ne sont plus disposés à payer pour cela ?

La différenciation par le haut s'avère parfois délicate à valoriser

Voilà pourquoi les compagnies aériennes n'ont d'autre choix aujourd'hui que de se lancer dans l'aventure du *low cost*. Exercice au demeurant difficile quand on n'a ni les gênes ni une histoire *low cost*, comme le montrent les tentatives, jusqu'ici avortées, de transformation des compagnies aériennes classiques. On naît *low cost*, ou on le devient, mais pas sous la contrainte.

A condition d'être le premier sur le marché, afin de parvenir rapidement à une taille critique et de bloquer ainsi l'entrée de futurs concurrents, il peut être judicieux de se différencier « par le bas » plutôt que par la montée en gamme. L'exemple de l'automobile est révélateur. En misant très tôt sur le *low cost*, la firme au losange s'est imposée sur ce segment de marché et récolte aujourd'hui les fruits de son audace passée, captant les clients qui considèrent la voiture comme une simple « commodité ».

Dans l'automobile comme dans d'autres secteurs, l'essentiel en temps de crise est sans doute de ne pas se retrouver au milieu de la gamme.

Le mythe de la société postindustrielle a fait long feu

Thierry Weil

Thierry Weil est professeur à MINES ParisTech et délégué de La Fabrique de l'industrie. Il est l'auteur de plusieurs contributions sur le site Wikiversité dont *Introduction au management de l'innovation*.

En trente ans, la France a perdu plus de deux millions d'emplois industriels. Pourtant, jusqu'à la crise actuelle, on s'en inquiétait peu. Certains prédisaient même l'avènement, dans les pays développés, d'une société post-industrielle. La plupart des biens matériels seraient des commodités de faible valeur ; des pays au coût du travail faible nous les vendraient à bas prix, en échange du droit d'utiliser nos technologies pour les fabriquer, du savoir-faire de nos concepteurs et financiers, de quelques produits sophistiqués dont nous conserverions la production et du privilège de pouvoir découvrir notre culture et faire du shopping à Paris.

Cette vision est fautive.

Il est certes normal que le poids apparent de l'industrie dans l'économie diminue. D'un part, la consommation d'une population qui s'enrichit contient plus de services, car les gains de productivité de l'industrie permettent d'assurer ses besoins essentiels en travaillant moins et de consacrer plus de ressources aux loisirs, à la santé ou à l'éducation. D'autre part, les entreprises industrielles se spécialisent sur leur cœur de métier et externalisent certaines activités à des sociétés de service.

En revanche, un territoire ne peut durablement consommer plus qu'il ne

produit. Or nos exportations de services sont loin de compenser notre consommation d'énergie, de matières premières et de produits manufacturés.

Aussi **la France s'endette, faute d'exporter autant qu'elle importe.** Sa balance commerciale, excédentaire en 2002, a toujours été déficitaire depuis. Ce n'est pas une conséquence inéluctable de la mondialisation, puisque l'Europe a globalement une balance commerciale équilibrée avec le reste du monde. Elle exporte des systèmes de haute technologie comme des Airbus (en partie français), des biens d'équipements (surtout allemands) dont les pays en croissance rapide ont besoin, des produits de luxe ou de terroir (souvent français). Mais elle a surtout su conserver, plus que nous, une production importante dans des industries plus classiques, comme la mécanique, l'automobile ou la chimie.

Jusqu'à ce que la crise rende les créanciers méfiants, nous avons pu vivre à crédit. La Chine prête au reste du monde pour s'assurer un accès durable aux matières premières et aux sources d'énergie, et augmenter son poids politique en étant le premier créancier des pays occidentaux. L'Allemagne prête à ses voisins pour que leurs remboursements futurs financent ses

retraites. Mais ces pays voudront un jour consommer le fruit de leurs efforts ou s'assurer que leur créance sera honorée. La crise nous a rappelé qu'on ne peut vivre éternellement au-dessus de ses moyens ! La France doit donc redévelopper son industrie pour rester prospère.

D'autant que **nos exportations de savoir-faire sont liées à notre capacité industrielle, car l'innovation, notamment technologique, dont dépend aussi notre offre de services, se fait mieux là où l'on fabrique.** Le Japon, les tigres asiatiques et aujourd'hui la Chine, qui se sont d'abord développés grâce à des technologies importées, ont très rapidement construit des capacités de recherche et de formation. Ils n'auront pas besoin de nous pour innover et concevoir d'excellents produits. On peut vivre sans pétrole si l'on a beaucoup d'idées, mais il est difficile de continuer à avoir de bonnes idées si l'on ne sait plus rien fabriquer.

Notre déclin industriel vient du fait que nos produits ne se différencient pas assez de ceux proposés par les pays à bas salaires. Pour assurer des marges suffisantes, il faut soit mal payer ses salariés, ce qui n'est pas souhaitable, soit produire plus efficacement, soit obtenir un plus grand « consentement à payer » du consommateur. C'est ce que font les Allemands, avec une organisation du travail performante et des produits réputés de meilleure qualité et accompagnés d'un meilleur service. Mais on peut aussi innover avec des produits d'entrée de gamme, comme IKEA, et dégager ainsi une forte marge.

Pour investir dans la différenciation de leur offre ou l'amélioration de leur productivité,

les firmes françaises doivent trouver des compétences et des financements, sous forme de prêts ou d'investissements, ou dégager des marges suffisantes pour s'autofinancer.

Il est difficile de continuer à avoir de bonnes idées si l'on ne sait plus rien fabriquer

A cet égard, elles bénéficieraient d'un transfert significatif du financement de la protection sociale vers la fiscalité (revenus, consommation, patrimoine, atteintes à l'environnement...) et de mesures facilitant l'orientation de l'épargne vers le financement des entreprises. Elles gagneraient aussi à ce que les règles du commerce international et la fiscalité favorisent des comportements sociaux et environnementaux vertueux, par une moindre taxation des biens et services produits de manière responsable, comme le bonus/malus écologique pour les véhicules. De même, une meilleure flexibilité du marché du travail leur permettrait de lancer des projets risqués sans craindre procédures incertaines et coûts dissuasifs en cas d'échec.

La montée en gamme ou en variété repose enfin sur une main d'œuvre plus qualifiée.

Un gigantesque effort est donc nécessaire pour la formation initiale et continue. Les formations professionnelles doivent être attractives, déboucher sur des carrières ouvertes offrant de multiples opportunités de formation complémentaire et d'évolution. Vaste chantier pour la France, seul pays en paix où l'effort en faveur de l'éducation a diminué depuis dix ans, passant de 7,5% à 6,5% du PIB.

Coopérer, décentraliser, expérimenter : nous devons penser l'innovation autrement

Gilles Garel

Gilles Garel est professeur au Conservatoire national des Arts et Métiers et titulaire de la Chaire de gestion de l'innovation. Il a publié en 2012 chez Dunod *La fabrique de l'innovation* avec Elmar Mock.

La crise exige des formes d'innovation différentes d'une approche, encore très prégnante en France, faite de vision a priori, de grands groupes, de technologie, de brevets et de R&D.

Historiquement, l'innovation ne concernait que certains secteurs et certains produits, mais elle s'est généralisée et intensifiée sous l'effet de nouvelles valeurs sociales, de changements de régulations, de l'entrée en lice de nouveaux compétiteurs. Le rythme de renouvellement des offres s'est accru, y compris sur les marchés matures où l'innovation est la seule source de différenciation. Environ 30 000 nouveaux produits sont lancés chaque année en Europe. Toutefois, la grande majorité d'entre eux sont des simples rénovations, pas des innovations.

La compétition, telle qu'elle reste largement conçue aujourd'hui, consiste à rénover l'identité établie des objets : plus rapides, moins chers, plus petits, plus sûrs... L'innovation, au contraire, transforme l'identité des biens et des services, c'est-à-dire leurs caractéristiques communément admises. Les identités se révisent, parfois totalement. Un véhicule électrique innovant n'est pas une « automobile électrifiée »,

mais relève, pour un acteur qui n'est d'ailleurs plus forcément un constructeur automobile, de la conception de nouvelles formes de mobilité, d'intermodalité et de services.

Dans ces conditions, l'innovation déstabilise et interroge de nombreuses organisations, trop habituées à rénover. « Innovez ! » « Il faut innover ! » Les incantations des entreprises et des politiques masquent généralement la réalité de l'activité de l'innovation. Au delà du constat récurrent de l'échec du « système d'innovation » en France, il existe des leviers d'action optimistes.

D'abord, **l'innovation mobilise à la fois concepts et connaissances**. Le Cirque du soleil, qui a révolutionné le cirque, emploie autant d'ingénieurs que d'artistes. La montre Swatch, qui a sauvé l'industrie horlogère suisse au début des années 1980, a eu besoin, pour être conçue, d'ingénieurs créatifs et de designers « ingénieriques ». La réconciliation des créatifs et des savants implique ex ante de valoriser l'enseignement technique et celui du design afin de préparer à une activité intégrée de conception.

Par ailleurs, **l'innovation ne se réalise plus en solo** ou autour d'un entrepreneur, mais dans de larges systèmes collaboratifs, entre entreprises concurrentes, avec ses fournisseurs, avec ses clients, entre associations, entreprises et territoires. On innove aussi « hors systèmes », dans la rencontre d'érudits et de praticiens, de poètes et de hackers, de philosophes et de designers, de visionnaires et de bricoleurs.

L'innovation déstabilise et interroge de nombreuses organisations, trop habituées à rénover

Si la gouvernance de l'innovation implique une coordination incitative de collectifs de concepteurs larges, ouverts et improbables, elle n'est plus centralisée, mais distribuée. Le pouvoir de décision relatif à l'innovation ne peut plus être dévolu aux seuls actionnaires ou à des dirigeants supposément éclairés. Ce qui renvoie à un débat incontournable sur la refondation de l'entreprise.

Les stratégies d'innovation gagnantes se construisent aussi en plusieurs coups, sur la durée. Thomas Edison, James Dyson ou Steve Jobs sont des « innovateurs en série » dans leur capacité à articuler développement de nouvelles connaissances et développement récurrent d'offres

innovantes. Une même prestation innovante peut se déployer sur plusieurs générations de produits. Ces stratégies dites « en lignée » sont prudentes et économiques, car elles réutilisent des ressources et des composants d'une innovation à l'autre.

Enfin, **l'action doit être privilégiée quand on innove.** Face aux promesses déstabilisantes de l'innovation, les managers décideurs ne doivent pas trop « cogiter » avant d'apporter leur soutien. Il ne sert à rien de se réfugier derrière une analyse de risques ou de perdre du temps à interroger des clients sur des objets qui n'existent pas. Quand on ne sait pas bien où l'on va, on essaye, on apprend, on ajuste. Tous les moyens d'apprentissage sont pertinents : l'expérimentation, l'acquisition, la formation, la recherche, le partage...

Historiquement, les crises ont permis l'émergence d'innovations parce qu'elles ont simultanément imposé des contraintes nouvelles et libéré des nouveaux espaces de conception. Dans la crise actuelle, se fabriquent les innovations de demain. Autorités publiques, managers et citoyens doivent contribuer à l'activité d'innovation sans a priori. Il n'y a pas d'innovations mineures ! Il y a celles qui touchent leur public et celles qui échouent à trouver un sens.

Du consommateur malin au consommateur contraint

Dominique Desjeux

Dominique Desjeux est professeur d'anthropologie sociale et culturelle à l'Université Paris-V. Il publiera prochainement, avec Fabrice Clochard, *Le consommateur malin, face à la crise, entre cadrage et marge de manœuvre* (L'Harmattan).

Le glanage à la fin des marchés de rue en ville, la course aux coupons de réduction dans les supermarchés ou la revente des cadeaux de Noël par internet, etc., avec la crise, pour une partie des professionnels du marketing, **le consommateur développerait de nouvelles pratiques de consommation et serait devenu malin, se transformant en un consomm'acteur, voire un résistant à la consommation.**

La croissance des classes moyennes favorisées des BRICs depuis 2000, fortement asiatique, notamment chinoise, pour près de 20%, a entraîné une augmentation de la demande et donc des prix des matières premières minérales, énergétiques et alimentaires. La poussée inflationniste mondiale explique pour une part le chassé-croisé entre la consommation en pleine ascension des BRICs et, à l'inverse, la descente sociale, le déclasserement, des classes les moins favorisées des pays occidentaux dont la consommation est menacée par la croissance des dépenses contraintes, phénomène qui bouleverse tous les marchés occidentaux.

D'après l'INSEE **entre 2001 et 2006, les dépenses incompressibles des Français, ont fortement augmenté.** Pour les 20 % des

ménages aux revenus les plus bas, elles sont passées de 50% à 70%. Leurs dépenses de logement atteignent 44%, contre 31% cinq ans plus tôt. La « précarité énergétique » liée aux factures de chauffage est en augmentation avec la montée des cours du gaz ou de l'électricité. En province, la mobilité en voiture est touchée par les cours du pétrole. La montée de ces dépenses contraintes fait baisser de fait le pouvoir d'achat des dépenses non contraintes, le plus gros du marché de la grande consommation.

D'un point de vue macro-social, les consommateurs sous contraintes de pouvoir d'achat sont donc en forte augmentation, les plus démunis coupant dans leurs dépenses de santé ou d'alimentation. On retrouve le « marché » de la pauvreté des années 1990. Il concernerait aujourd'hui près de 50% des Français et renvoie à trois grandes pratiques de consommation économe comme observées par des enquêtes réalisées à l'échelle microsociale des familles.

Le calculateur, démuné ou non, compare et organise ses achats. L'explorateur butine, fait appel à son réseau « pré-numérique », les réseaux humains familiaux ou amicaux,

et numériques. Enfin, celui qui se restreint cherche à acheter moins cher, consommer moins, faire par lui-même, récupérer des produits gratuits. Il achète les denrées alimentaires, un peu avant la fermeture du marché, au moment où les prix sont bradés. S'il n'a pas d'argent, il glane les invendus ou fait les poubelles. Il peut aussi faire du troc sur la base d'échanges liés à des pratiques de bricolage ou de lavage. En supermarché, il cherche les produits en promotion, utilise les coupons de façon systématique. Il attend les soldes. Il vend et achète des produits d'occasion dans les vides-greniers ou sur internet qui « surfe » sur ce courant avec des sites de plus en plus nombreux, comme leboncoin.fr. Il récupère les « encombrants » dans la rue. Il fait des économies d'énergie, pratique le covoiturage.

D'après l'Insee, les dépenses incompressibles des Français ont fortement augmenté entre 2001 et 2006. Elles sont passées de 50% à 70% pour les 20% des ménages aux revenus les plus bas

Certes, la crise, qui affecte singulièrement le pouvoir d'achat des classes moyennes occidentales, donne de l'ampleur à des comportements ou des formes de consommation inattendues. Mais **toutes ces pratiques sont-elles si nouvelles ?**

Cette vision peut laisser sous-entendre qu'avant la crise la plupart des consommateurs étaient stupides et passifs. Or, anthropologiquement parlant, ils ont toujours été des acteurs stratégiques, en fonction de leur groupe d'appartenance,

plus ou moins sous contrainte de pouvoir d'achat, de normes culturelles et sociales, d'espace dans le logement ou de temps disponible tout au long de la journée, notamment les consommatrices des familles les plus démunies. D'autre part, depuis l'avènement de la société de grande consommation dans les années 1960 en Europe de l'Ouest, il y a toujours eu des résistants à la consommation, en particulier, aux tentatives de cadrage par la publicité.

Enfin, **les comportements actuels des consommateurs montrent aussi une résistance plus forte aux tentatives de persuasion du marketing** dont le modèle individualiste, libertaire et hédoniste a peut-être atteint ses limites. Le développement durable demande de sortir du principe de l'obsolescence programmée des produits et de « l'art du gaspillage », sous peine de risque de guerres lié à la compétition pour l'accès aux ressources naturelles. Au final, ce n'est pas tant le consommateur qui change que le système sociétal de consommation dont la recomposition est accélérée par la crise du pouvoir d'achat.

Mais au moment où il faut aller vers une consommation plus raisonnée, **les marqueteurs issus des groupes favorisés et des grandes écoles restent peu formés à ces nouvelles approches sociétales.** Leur imaginaire et leurs représentations publicitaires se heurtent aux contraintes et aux pratiques du jeu social, comme au moment de l'émergence de la consommation en 1960, mais en sens inverse. Le marketing doit se demander comment innover face à un consommateur plus économe.

La RSE s'impose malgré la crise

Jacques Igalens

Jacques Igalens est professeur et directeur de la recherche à Toulouse Business School. Il a dirigé la publication de *La responsabilité sociale des entreprises, défis, risques et nouvelles pratiques* (Eyrolles, 2012).

Après la parution en 2001 du Livre vert de la Commission européenne de nombreuses entreprises ont pris des initiatives sociales et environnementales qui allaient au-delà de leurs obligations réglementaires.

Beaucoup se sont lancées dans la RSE parce qu'elle répondait aux attentes montantes des parties prenantes, mais aussi parce qu'elle correspondait à l'air du temps et que son adoption était un moyen de faire bonne impression. Des critiques se sont élevées à l'époque, pointant l'effet « paillettes » et le mauvais emploi des efforts comme des sommes consacrées. Elles arguaient aussi que les directions devaient rester concentrées sur les réalités financières et ne pariaient pas sur la longévité de la RSE.

Pour beaucoup d'observateurs, **le vrai test de la « durabilité » de la RSE devait être la crise.** Comme ce fut souvent le cas dans le passé, avec elle, les entreprises devaient retourner à la dure réalité économique (« back to basics »). Aujourd'hui nous connaissons une crise économique majeure qui succède à la crise boursière de 2008 et de l'endettement des Etats. Or non seulement la RSE est toujours là, mais elle

s'est renforcée. Cette longévité révèle une transformation profonde : on est passé d'une RSE « cosmétique » à une RSE stratégique accélérée par les turbulences socio-économiques !

La RSE est un moyen pour les entreprises de renforcer ses profits à court, moyen et long terme

Avec la crise, la pression des parties prenantes pour la RSE ne s'est pas relâchée, bien au contraire. Si l'on songe aux actionnaires, la demande pour l'Investissement Socialement Responsable (ISR) s'est notablement accrue. Selon Novethic, le marché français de l'ISR est passé de 30 milliards d'euros en 2008 à 115 en 2011. Plus important encore, les critères RSE des financiers, appelés ESG (environnement, social et gouvernance), sont de plus en plus utilisés pour tous les investissements, et pas simplement l'ISR. En intégrant dans chaque investissement des critères ESG, les bailleurs de fonds, qui ont une aversion traditionnelle vis-à-vis du risque, diminueraient leur exposition au risque social et environnemental.

Avec la crise, le client, partie prenante traditionnellement choyée par les entreprises, est, certes, devenu très attentif au prix, mais il ne veut pas arbitrer : il veut le prix ET la RSE. Dans un sondage réalisé par Landor Associates, 77% des consommateurs déclarent qu'il est important pour les entreprises d'être socialement responsables. Ne parlons pas des salariés encore plus unanimes que les clients pour que leurs entreprises soient de plus en plus socialement responsables. Toutes les recherches montrent qu'ils se sentent fiers de travailler pour un employeur socialement responsable et qu'ils apprécient particulièrement de participer à des initiatives sur le sujet. Les universités et grandes écoles peuvent également témoigner de l'importance accrue accordée par les étudiants, depuis quatre ou cinq ans, à la réputation RSE des entreprises dans leur recherche de stage ou d'emploi.

Fortes des attentes des parties prenantes et ayant saisi tout l'intérêt économique de la RSE, les entreprises « osent » aujourd'hui évoquer le « business case » de la RSE et cherchent à en évaluer le coût, l'efficacité et même ... la rentabilité. Ce que la présidente du Medef exprime de façon très directe : *« La RSE est un moyen pour l'entreprise de renforcer ses profits à court, moyen et long terme »*. Elles lancent des programmes RSE avec des objectifs précis et mesurables. Ils sont de plus en plus intégrés dans les directions opérationnelles et les

services supports (informatique, logistique, approvisionnement, etc.).

Chez Danone, par exemple, la stratégie qui consiste à participer au développement des pays les plus pauvres en développant des produits et un environnement d'affaires adapté (stratégie qualifiée par les anglo-saxons de « BOP », base de la pyramide) est faite par la division des produits laitiers elle-même. De même, les actions RSE des fournisseurs les plus importants sont gérées directement par les acheteurs, celles relevant de la diversité naturellement par la DRH, etc. Paradoxalement, c'est en devenant moins visible au niveau des organigrammes que la RSE s'est renforcée.

Certes, ce sont les grandes firmes qui font le plus parler d'elles sur le sujet, car elles disposent de meilleurs moyens de communiquer. Mais, sous l'impulsion de leurs dirigeants, **un nombre croissant de PME s'engagent dans la recherche de la performance par la mise en œuvre de programmes de RSE**. Le Centre des jeunes dirigeants, qui entend promouvoir une économie au service « de l'homme et de la vie », a donné l'exemple depuis longtemps, mais de plus en plus de clubs de dirigeants durables se créent également dans les régions, leur nombre et leurs initiatives n'ont pas non plus fléchi avec la crise.

La RSE est désormais passée dans les mœurs. Il ne s'agissait pas d'un effet de mode mais bien d'une lame de fond.

Rétablir la confiance et l'engagement

François Dupuy

François Dupuy est sociologue et directeur académique du CEDEP. Il est l'auteur de *Lost in management – De la vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle* (Seuil, 2011).

Plus que jamais les entreprises ont besoin de l'engagement de leurs salariés. La concurrence exacerbée que la crise – les crises ? – ne fait que renforcer, exige que chacun apporte dans son travail bien plus que ce qui est écrit dans les contrats. Ce n'est pas seulement un travail qui est attendu, c'est une participation active et déterminée à l'action collective, à la vie de l'entreprise, à l'effort permanent nécessaire.

Or c'est l'inverse qui se produit ! Jamais les études et les constats des DRH n'ont autant mis en évidence les phénomènes de retrait du travail, qui touchent toutes les catégories de salariés, cadres en tête, suivis de près par les « nouveaux entrants ».

Pour comprendre ce paradoxe, il faut partir d'un constat banal : l'engagement dans le travail est « un choix » qui, du point de vue du salarié, est en concurrence avec bien d'autres engagements possibles : la famille, les loisirs, les « communautés chaudes », celles qui permettent de se retrouver entre soi, sans pression, dans un cadre convivial et sont d'autant plus attractives que le travail est devenu répulsif.

Car en fait qu'offre l'entreprise à ses salariés, qui en fasse une alternative crédible à l'engagement extérieur ? Peu de choses à vrai dire. **Le mode managérial dominant est celui de la « coercition ».** Le mot fait d'autant plus peur qu'il décrit une réalité quotidienne des salariés bien différente du discours dominant qui prétend mettre « l'humain au centre de tout ». **Les salariés sont tous les jours davantage contraints par des outils de gestion** qui cherchent à mettre ce qu'ils font, la façon dont ils le font et les résultats qu'ils obtiennent sous un contrôle toujours plus serré, tatillon et pourtant inefficace.

Chacun de ces outils porte un nom évocateur : ce sont les « process », qui visent à définir avec toujours plus de précision comment le salarié doit faire ce qu'il a à faire, lui apportant ainsi une marque tangible de défiance dans sa propre capacité à décider de ses pratiques ; ils s'appellent **les « systèmes de reporting », toujours plus nombreux, devenus une fin en soi et bien plus destinés à « couvrir » ceux qui les créent qu'à donner une vision exacte et utile de la réalité de l'entreprise ;**

ils se nomment enfin les « indicateurs de performance » (KPIs dans la novlangue managériale), qui cherchent à enserrer l'activité du salarié dans toujours plus de mesures.

Le propos n'est pas de dire que rien ne doit être défini ni mesuré. Il est d'attirer l'attention sur le fait que la machine s'est emballée et que **plus personne ne sait « où on en est » dans l'utilisation de ces outils.**

Ce que l'on sait en revanche, c'est d'abord leur inefficacité, tant ils sont contradictoires, redondants ou inapplicables.

Selon le vieux principe de la grève du zèle, il suffit qu'un salarié décide de tous les appliquer et l'ensemble se grippe. L'effet produit est l'inverse de celui recherché : ce n'est plus l'entreprise qui contrôle le salarié, mais bien le salarié qui contrôle l'entreprise. Rien ne fonctionne comme c'est écrit, mais plutôt comme la « bonne volonté » du salarié le fait fonctionner. Si engagement il y a, il est dans cette bonne volonté qui pallie au quotidien les dérives managériales.

Ce que l'on sait aussi, c'est que **ce management est décourageant, frustrant et peu mobilisateur.** Il envoie jour après jour des signaux de défiance, prive le salarié de la moindre initiative (donc de la moindre capacité d'innovation) selon une logique que Taylor avait souhaité faire triompher.

Dans ce contexte, **demander au salarié de « s'engager », de donner de lui-même, c'est faire un vœu pieux** qui a peu de chances de se réaliser aussi longtemps que le management restera crispé et bureaucratique comme il l'est aujourd'hui. Quelques entreprises en prennent conscience, qui tentent de réintroduire de

la confiance et de la simplicité dans les relations de travail.

La machine s'est emballée, plus personne ne sait où l'on en est dans l'utilisation des outils de reporting

Mais **confiance et simplicité sont difficiles à mettre en œuvre.** La France notamment reste une société de défiance, on le sait depuis longtemps : le passage de règles formelles, écrites, codifiées à des « règles du jeu », décidées par les acteurs eux-mêmes et définissant ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas quand ils travaillent ensemble, prend l'allure d'une révolution. Cependant, c'est une première condition du regain d'engagement des salariés.

En revenir à la simplicité n'est pas plus aisé. Et pourtant : comment penser qu'il serait possible dans une société complexe, où les parties prenantes sont de plus en plus nombreuses, de tout régir par les procédures ? Cela ne crée que confusion et frustration. Ces procédures sont émises par des acteurs qui ne se parlent pas et n'ont aucune vision globale de l'effet produit : chacun se désespère du poids des outils de management, mais tous participent à leur production ! Le travail de remise à plat n'est que plus compliqué, mais il est une des clés de la restauration de la confiance.

Confiance et simplicité sont donc les deux faces d'une même nouvelle façon de « manager » les hommes sur le lieu de travail. Il ne sert à rien de « prêcher » pour l'engagement des salariés si l'on n'a pas d'abord créé le contexte qui le rend non seulement possible mais attractif. L'échec du management contemporain devrait faciliter cette prise de conscience.

Pourquoi la **Communication** des entreprises est devenue inaudible

Dominique Wolton

Dominique Wolton est directeur de l'Institut des Sciences de la Communication du CNRS. Son dernier ouvrage paru s'intitule *Indiscipliné. 35 ans de recherches* (Odile Jacob, 2012).

La crise va accélérer la fin du modèle désuet de la communication-gadget, où les contenus sont faibles, à destination de récepteurs supposés plutôt ignorants, crédules, voire manipulables. Nous allons assister à un changement de sens et à l'apparition d'une troisième dimension. À côté de la communication-partage – l'idéal recherché par tous –, de la réalité dominante de la communication-transmission – où la hiérarchie communique de haut en bas –, se développera la communication-négociation, où l'émetteur doit toujours tenir compte de l'intelligence des récepteurs et accepter un retour critique.

Plusieurs phénomènes expliquent cette mutation de la communication interne de l'entreprise.

La crise rend les salariés sceptiques. Le chômage, les restructurations d'entreprises, les démantèlements, les délocalisations, la vitesse de la spéculation et ses dégâts, la valse des marques font que les salariés sont dubitatifs. La réalité s'impose, rendant caduques les formules aseptisées et les directions sont plus ou moins désacralisées.

Tout est trop instable, incertain, et va trop vite, dans un environnement le plus souvent hostile. Cinquante ans de publicité et de communication généralisée par les médias et Internet ont rendu par ailleurs tout le monde plus critique et ironique.

Les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, sont également beaucoup plus informés. À l'extérieur, avec la multitude de sources d'informations et d'interactions, ils savent tout sur la réalité économique, financière et commerciale et n'oublie rien en franchissant les murs de l'entreprise, ce qui représente une rupture radicale. Le rapport intérieur/extérieur a changé, et c'est souvent la culture de l'extérieur qui s'impose. Pourtant, le travail et l'entreprise ont besoin d'un espace-temps qui leur soit propre. L'omniprésence de l'information sur tous les supports, les révélations, accompagnées de rumeurs le plus souvent alarmistes laissent une marge de manœuvre très faible aux dirigeants à l'égard desquels l'admiration ou le respect sont d'ailleurs facilement comptés. Cette crise de confiance larvée est grave, d'autant que ces dirigeants sont eux-mêmes soumis

à des jeux de pouvoir. Ceci explique la tendance à renforcer le secret, parfaitement contradictoire avec l'idéologie de la transparence et de la participation qui domine par ailleurs dans le discours sur le « management moderne ».

La généralisation des sites, blogs, tweets, et toutes les formes contemporaines de communication, ne facilitent pas la communication interne, contrairement aux apparences. Ces échanges en réseau et l'expression facilitée par ces technologies ne sont pas toujours compatibles avec les jeux de pouvoir, économiques, financiers, techniques ou commerciaux. L'entreprise ne peut pas être un espace égalitaire, et de l'espionnage à la traçabilité, tout se termine souvent devant les tribunaux.

De plus, **l'expression généralisée ne crée pas l'égalité et n'a rien à voir avec l'action**. Il s'agit de trois problèmes bien différents. En outre, l'omniprésence des interactions techniques rend encore plus nécessaire la valorisation de la communication humaine. Les hommes sont moins performants que les techniques, mais tellement plus sophistiqués dans leurs échanges. C'est pourquoi après la révolution de l'information au 20e siècle, le défi du 21e siècle sera selon moi de penser la communication comme condition de confiance dans les rapports sociaux au sein d'un univers incertain, traversé de toutes les informations.

Face à ces ruptures, il existe une marge de manœuvre. Réaliser que tous les salariés sont critiques, sceptiques et surinformés. Réduire alors le plus possible la langue de bois. Glisser du côté de la vérité. Essayer la confiance. Valoriser les directions de la communication. Utiliser l'intelligence

créatrice de tous, qui d'ailleurs ne demande qu'à se manifester. Changer ces journaux d'entreprise souvent peu crédibles. Partager des informations. Légitimer les syndicats. Remettre à leur place les directions financières. Ecouter d'autres logiques et propositions. Apprendre à négocier, c'est-à-dire à communiquer autrement. Faire confiance aux uns et aux autres pour aller vers un modèle de communication moins vertical, plus horizontal et authentiquement interactif.

Mais attention. Pas de confusion des rôles et des genres. **Mobiliser mieux l'intelligence de tous ne signifie pas instaurer l'égalité**. L'entreprise, l'école, l'hôpital ou l'armée ne sont pas des phalanstères. Chacun doit rester à sa place, même si les rapports peuvent être plus respectueux. Avec trois logiques à faire cohabiter : la hiérarchie, l'égalité et la négociation. En réalité, il faut arriver à faire cohabiter hiérarchie et négociation, ce qui est la singularité de la culture démocratique.

L'omniprésence de l'information oblige à valoriser la communication, comme « négociateur » entre des points de vue contradictoires. Maintenir l'hétérogénéité dans l'entreprise, comme dans la société, est indispensable pour éviter le risque d'anomie. C'est le triomphe même de l'information qui crée ce changement de modèle de la communication dans l'entreprise et ailleurs. Cela ne suffit pas à changer la réalité, mais permet de mieux reconnaître l'apport des uns et des autres, la complexité de la réalité et de la cohabitation de niveaux d'expériences.

Redéfinir le pacte social entre dirigeants et salariés

Jean-Marie Peretti

Jean-Marie Peretti est professeur et chercheur en ressources humaines à l'Essec Business School et à l'IAE de Corse. Ses deux derniers ouvrages sont *Tous DRH* (Eyrolles, 2012) et *Tous leaders* (Eyrolles, 2011).

La crise que nous traversons suscite inquiétude et insécurité parmi les salariés et aggrave encore la perte de confiance dans l'entreprise qui s'est manifestée, à partir des années 2000 et l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail, par une remise en cause du « contrat implicite d'engagement » les liant à leur employeur.

Or, **pour redémarrer, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur l'engagement total de leurs salariés et non sur des troupes qui avancent à reculons.** C'est pourquoi, elles doivent leur proposer un nouveau pacte social motivant qui les mettent vraiment au cœur de l'organisation, et non pas produire, une nouvelle fois, un catalogue de vœux pieux en guise de politiques.

Ce nouveau pacte social est élaboré au sein de l'entreprise, en ligne avec ses orientations stratégiques et les aspirations, traditionnelles et émergentes, des salariés dans leur diversité, et, au-delà, des parties prenantes. Il s'agit d'entrer enfin dans un cercle vertueux associant performance sociale, sociétale, environnementale et performance économique.

Ce pacte social concrétise une relation de travail fondée sur un équilibre des droits et des devoirs réciproques entre l'organisation et ses salariés. Une réciprocité essentielle : l'entreprise s'engage et attend de ses salariés une adhésion aux principes de fonctionnement et à ses valeurs. Pour être crédible, le pacte formalise des ambitions et des valeurs, les traduit en engagements précis, concrets, chiffrés, avec un calendrier de mise en œuvre.

Quels sont les grands engagements à « graver » dans ce nouveau pacte social ?

Ils sont déjà, peu ou prou, en musique, mais rarement de façon orchestrés et dans la durée. Le premier consiste à **attirer, identifier, développer et fidéliser les talents, tous les talents.** Les entreprises ont souvent été trop élitistes dans leur « sélection », gaspillant leurs forces vives internes et restreignant ainsi leur potentiel de performance. A elles d'être « motivantes », en sachant détecter et faire grandir leurs talents ignorés, en donnant à tous l'envie comme les moyens de progresser et en leur offrant des perspectives durables.

Le nouveau pacte social intègre également **bien-être et efficacité au travail**, étroitement liés. Les entreprises diagnostiquent les différentes dimensions du bien-être, forment et informent tous les acteurs, managers, représentants du personnel, salariés, etc. et mettent en place des actions régulièrement évaluées par des baromètres sociaux. Le pacte social stipule en particulier que l'impact humain des changements, trop souvent synonymes de stress et de risques psychosociaux, est vraiment pris en compte. Il précise les règles de conduite d'un changement respectueux des hommes et le rôle de chaque contributeur.

Le nouveau pacte social favorise enfin les engagements citoyens, collectifs et individuels, veillant à ce que l'entreprise assume toutes ses responsabilités sociales, sociétales et environnementales par ses actions et ses comportements. Il fait du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale et élargit dans une logique gagnant-gagnant les thèmes de **négociation**.

Pour replacer l'homme au cœur de l'entreprise, à travers engagements et mise en œuvre, c'est l'ensemble des politiques et pratiques managériales qui évolue. Le pacte dessine un nouveau modèle de manager bienveillant, empathique, proche de ses collaborateurs. Le manager efficace de demain aura une réelle disponibilité pour ses collaborateurs, passant moins de temps et d'énergie au reporting. Il contribuera à leur bien-être et prendra en compte les risques humains inhérents au changement, en pratiquant un management bienveillant, adapté à la maturité de chaque membre de

son équipe. Il saura faire de la diversité de ses collaborateurs une richesse, sans discrimination directe ou indirecte, faisant coopérer harmonieusement les générations, visant une réelle égalité professionnelle femme/homme, intégrant et faire progresser des personnes handicapées...

Au entreprises d'aider et de former leurs managers à mettre en œuvre et à faire vivre le nouveau pacte social dans leur groupe humain. Au-delà des outils et des process, il s'agit de leur permettre d'acquérir les comportements managériaux appropriés, d'élever leurs compétences, à tous niveaux hiérarchiques, en particulier, celui des managers de proximité. De nouvelles chartes de management, de nouvelles grilles de leadership sont adoptées. Elles valorisent la contribution de chaque manager au développement de leurs collaborateurs.

Le manager efficace de demain aura une réelle disponibilité pour ses collaborateurs, en passant de temps et d'énergie au « reporting »

Ce changement de cap passe par le renforcement de la fonction RH de proximité, aujourd'hui initié dans nombre d'entreprises, qui doit apporter un soutien essentiel aux managers pour mettre en œuvre le nouveau pacte social, en les aidant à s'approprier la vision de leur rôle, à adapter l'action locale aux besoins du terrain, à accompagner la progression de chacun.

Anvie -14, rue de Liège – 75009 Paris

01 42 86 68 90

www.anvie.fr

contact : information@anvie.fr