

L'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE PEUT-ELLE ETRE DANGEREUSE POUR L'ENTREPRISE ?

Olivier BACHELARD
Ecole Supérieure de Commerce- Saint Etienne
Stéphanie CARPENTIER
IAE de Lyon – Université J. Moulin – Lyon III

A l'heure où les entreprises des pays industriels sont contraintes d'innover sans cesse et d'adopter des stratégies de différenciation qui leur permettent de contrebalancer le poids de leur main d'œuvre élevée, l'amélioration de la performance globale devient encore plus l'obsession des dirigeants. Ne leur est-il pas en effet demandé de garantir non seulement la performance économique de leurs entreprises mais aussi leurs performances sociales ?

Dès lors, ces dirigeants ne semblent avoir guère d'autre choix que celui de s'inscrire dans une logique de développement durable, ce qui suppose cependant qu'ils disposent d'un modèle de pilotage global et prennent en considération ces « nouveaux passages obligés » que sont l'environnement, les agences de notation éthiques...

Pour autant, à trop se préoccuper de ces facteurs externes à leurs entreprises, ces mêmes dirigeants risquent de faire peser une pression supplémentaire sur les épaules de leurs salariés qui sont contraints non seulement de créer toujours plus de valeurs mais aussi de s'adapter très rapidement. Cette logique du « toujours plus », « toujours mieux » n'est cependant pas supportée par tous les salariés de la même manière, en témoigne cette augmentation du niveau de consommation d'anxiolytiques et d'antidépresseurs ainsi que des maladies professionnelles, ce qui

contribue à la banalisation des phénomènes de souffrance au travail.

Les dirigeants se trouvent ainsi désormais contraints non seulement d'assurer la compétitivité et la performance économique de leurs entreprises mais aussi de gérer leurs performances sociales et au-delà une psychologisation accrue des rapports de travail, ce qui accroît la difficulté de leur propre travail.

Notre démarche méthodologique repose sur la conduite de 12 entretiens semi-directifs approfondis de dirigeants de PME familiales implantées dans la Loire et la Haute Loire évoluant dans huit secteurs d'activité différents (industrie plastique, chimie, mécanique, textile, transformation du bois, maçonnerie, électricité et concession moto). Ces interviews ont été complétées par des entretiens de cadres et de salariés. Par ailleurs, nous avons réalisé des observations directes des pratiques et des installations dans ces différentes structures, facilitées par les relations s'inscrivant dans la durée que nous entretenons avec ces entreprises. En effet les premiers contacts remontent à plusieurs années avec la plupart des dirigeants. Précisons toutefois un point : ces 12 PME sont des entreprises familiales qui ont été sélectionnées de manière aléatoire dans le tissu économique local. Mais cela ne nous a pas empêché d'établir des liens de dialogue et de réflexion avec ces dirigeants qui apprécient la qualité des échanges avec

des « chercheurs » en gestion qui, selon eux, amènent un éclairage différent sur ces problématiques. Le dirigeant d'une entreprise de mécanique de 30 salariés nous a même affirmé que nos « discussions » lui permettaient de prendre du recul par rapport à ses propres pratiques.

Malgré leur hétérogénéité (secteur d'activité, taille, marché, durée d'existence), les PME que nous avons étudiées ont un point commun : ce sont toutes des entreprises familiales. Or si l'on en croit la presse économique nationale - Enjeux Les Echos d'avril 2003 qui titrait « Pourquoi les entreprises familiales réussissent mieux », Le Figaro Patrimoine du 23 mai 2003 affirmant « Les sociétés familiales résistent mieux » - ou la presse régionale - prenons par exemple le numéro de février 2004 du magazine Entreprise Rhône-Alpes portant sur « La revanche des entreprises familiales » -, les PME et plus particulièrement les entreprises familiales semblent avoir de meilleurs résultats économiques que les autres entreprises. Nous avons donc voulu observer sur le terrain une douzaine d'entreprises et interroger leurs dirigeants de manière à identifier des particularités dans leur mode de gestion.

Dès lors, les réflexions que nous avons souhaitées mettre en lumière reposent non seulement sur l'analyse de ces entretiens mais aussi sur nos échanges et confrontations d'idées issues de nos recherches respectives. C'est ainsi que notre pensée s'articule autour de trois axes :

- Il est nécessaire de prendre en compte le changement de nature du cadre structurant la Gestion des Ressources Humaines...
- Même si cela ne facilite pas la recherche d'un intérêt commun (d'ailleurs une telle démarche peut générer de la souffrance au travail).
- Pour autant, cela fait partie des solutions salvatrices que toute PME, et

en particulier celle de type familial, se doit d'adopter pour éviter de privilégier sa performance économique au détriment de sa performance sociale et donc globale.

1. Du cadre réglementaire national à la régulation.

En premier lieu, avant de dresser une perspective historique du cadre de la GRH revu par le développement durable nous rappelons que nos travaux s'inscrivent depuis plus de 10 ans sur le bassin d'emploi de la région stéphanoise. A titre d'exemple, nous citerons notre action de sensibilisation des dirigeants et des étudiants au management des hommes et des organisations au travers des cycles de conférences réunissant cinq grandes écoles stéphanoises portant sur le management des hommes intitulés « Les Mardis de Fauriel ». Ces cycles de conférence que nous avons fondés et coordonnés depuis 1993 réunissaient cette année des personnes intéressées par le thème générique du développement durable. Sont ainsi intervenus des enseignants-chercheurs - C. BRODHAG (ENMSE), D. BOURG (Université de Troyes), M.PURVIS (Université de Portsmouth) - et des professionnels - O. BARRAT (Barthélémy et Associés), E. JAILLET (DGSE) et H. L'HUILLIER (Groupe Total) - dont les visions du développement durable ont enrichi notre réflexion. Notre propre action s'inscrit par ailleurs dans une démarche entreprise dès 2000 par notre bassin d'emploi qui a en effet décidé à partir de cette date de fédérer les initiatives locales au sein d'une « Maison du Développement Durable » dont le but est de mutualiser les objectifs, les moyens et les réflexions des acteurs du monde économique, social et universitaire.

1.1 Une mise en perspective historique

Le cadre structurant de la Gestion des Ressources Humaines en France est constitué par le droit du travail. Or les principales grandes étapes de son élaboration remontent à la fin de la Première Guerre Mondiale (syndicats en entreprises, conventions collectives), au Front Populaire (congrés payés, semaine de 40 heures, délégué du personnel) et à la fin de la Deuxième Guerre Mondiale avec l'ordonnance de la Sécurité Sociale. Nul besoin de rappeler que le contexte économique de l'époque était totalement différent de celui d'aujourd'hui. Le rapport offre demande était très favorable aux entreprises, l'univers géographique commercial était limité au marché national. La problématique centrale de l'entreprise était donc la production; l'organisation était majoritairement taylorisée et la gestion du personnel était centrée sur la recherche de main d'œuvre et le respect des temps.

Aujourd'hui le contexte a radicalement changé (mondialisation, concentration de l'offre, concurrence exacerbée, instabilité macro économique, segmentation des marchés, nouvelles exigences professionnelles...), mais le cadre juridique, bien qu'enrichi, n'apporte pas de solutions satisfaisantes car il repose sur la même logique réglementaire depuis son origine.

Bien entendu des tentatives de réformes existent comme par exemple le rapport de M. DE VIRVILLE¹ remis au gouvernement le 15 janvier 2004. Ce dernier propose des réformes en phase avec le contexte économique actuel, comme par exemple le contrat de mission. Nous sommes toutefois encore

¹ DE VIRVILLE M. (2004), *Pour un droit du travail plus efficace*, Rapport au Ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, 15/01/2004. Le dossier de presse et le rapport consultables dans leur intégralité sur www.travail.gouv.fr).

loin d'une logique de développement durable...

1.2 Le développement durable ?

D'un premier abord, le développement durable peut paraître éloigné de l'optimisation de la GRH au service de la performance de l'entreprise, alors qu'en réalité la problématique du développement durable est au cœur d'un mécanisme qui peut profondément renouveler la gestion sociale, la gestion du cadre juridique des aspects sociaux des entreprises. Nous affirmons cela parce que nous pensons que bien au delà de l'aspect « marketing » du développement durable véhiculé par les différents discours, l'effet de mode cache une réflexion très ancienne et fondamentale. De plus, les avancées du développement durable, les concepts et éléments pratiques déjà mis en œuvre peuvent, selon nous, renouveler notre approche de la gestion et de l'audit social.

Le développement durable est né dans les années 1970 autour de la problématique de la consommation d'énergie non renouvelable. La problématique était centrée sur la durabilité du modèle économique que l'on peut connaître au plan macro-économique. Cette réflexion répond en fait à une nécessité beaucoup plus ancienne qui se situe entre l'éthique et l'économique. Or ce débat entre l'éthique et l'économique pose le problème du social : est-il un concept périphérique au cœur du développement de l'entreprise ou est-il partie prenante de ce développement ?

Deux visions qui s'opposent peuvent sous-tendre notre réflexion².

La première idée est de considérer l'entreprise comme un mal nécessaire pour produire de la valeur. C'est un mal car elle a une dimension prédatrice, elle

² Ces réflexions se sont enrichies de nos échanges avec Olivier BARRAT, avocat au cabinet Barthélémy et Associés.

est polluée de ressources, source d'aliénation. Il ne faut donc pas laisser l'entreprise libre mais la cadrer pour éviter la dégradation de la ressource. Il faut se souvenir que les premières lois sociales font suite au rapport VILLERME sur l'état de santé des travailleurs dans les mines. La crainte du pouvoir était de perdre trop de mineurs et donc de soldats.

La deuxième vision consiste à penser que la problématique centrale concerne la manière d'organiser le travail. Le règlement intérieur et le droit du travail en général peuvent ainsi être considérés comme des modes d'organisation du travail : alors qu'il n'existait pas de réglementation du travail, le règlement intérieur était un mode rationnel d'organisation du travail. De la même façon, le droit du travail en se structurant progressivement - principalement après les deux guerres mondiales - a organisé les relations du travail, la Gestion des Ressources Humaines et en fin de compte l'entreprise.

Ces deux conceptions étant rappelées, notons combien elles sont de natures différentes : d'un côté, le droit du travail limite l'entreprise dans son aspect de prédateur; de l'autre, le droit est une technique d'organisation pour optimiser la création de valeur de l'entreprise ! Certes, le droit social protège le salarié, mais dans le cadre d'une relation contractuelle. Bien entendu, pour fonctionner, il est nécessaire de respecter un certain nombre de caractéristiques comme par exemple l'égalité des parties (il peut y avoir une partie faible). Pour autant, le rétablissement de l'efficacité du droit contractuel engendre le nécessaire rétablissement de l'équilibre des parties. Cette protection de la partie faible est donc indispensable.

Par ailleurs, aujourd'hui l'essentiel du patrimoine des entreprises françaises est immatériel, organisationnel et humain. L'essentiel de la valeur d'une entreprise est donc

porté par le cadre juridique, le droit social.

Les repères de la valeur d'une entreprise dépassent ainsi les critères strictement comptables, qui ne prennent que peu en compte la dimension humaine, le portefeuille de compétences, la qualité de l'organisation. Les critères comptables sont hypertrophiés. C'est d'ailleurs pour répondre à cela, pour tenter de mieux refléter la réalité en prenant en compte ce facteur humain que des chercheurs tels H. SAVALL et les membres de l'ISEOR militent³.

1.3 Le piège du court terme

Une autre difficulté consiste à se focaliser sur le court terme alors que des perspectives à plus longs termes sont elles-mêmes très délicates à envisager. La valeur d'une entreprise à moyen terme n'est-elle pas en effet difficile à cerner, alors que l'investissement immatériel, humain est dans le même temps calibré sur le moyen terme ?

A titre d'exemple prenons deux entreprises identiques, ayant la valeur au jour J. Si l'entreprise A arrête d'investir en formation (au delà des limites légales) contrairement à l'entreprise B, sa valeur augmente car les dépenses de formation baissent. Son efficacité économique à court terme augmente car les dépenses de formation baissent. Son efficacité humaine à court terme est la même que l'entreprise B, mais en sacrifiant son investissement en formation la performance humaine et économique ne baissera qu'à moyen terme. Elle est plus productive à court terme au détriment du moyen terme. Dans une logique court terme on privilégie en effet les choix de gestion à court terme. Le parallèle avec la problématique du développement durable est de satisfaire

³ Voir notamment SAVALL H. et ZARDET V. (1995), *Ingénierie stratégique du Roseau*, Economica, Paris.

au besoin de production de valeur à un instant T sans hypothéquer sa capacité de production de valeur à moyen terme. Or aujourd'hui, cette dimension n'est pas privilégiée, sauf peut être dans le cadre des PME, en particulier familiales (d'où notre choix méthodologique).

1.4 La responsabilité sociale des entreprises

C'est en effet très paradoxal mais la loi sur la responsabilité sociale de l'entreprise est destinée en priorité aux grands groupes, alors que les PME tiennent compte de cette dimension, même si c'est de façon plus empirique. Cet aspect nous pose à nous, membres de l'IAS, le problème des témoins, des indicateurs de mesure de l'absence de sacrifice à moyen terme. Or cette démarche de développement durable est déjà intégrée dans le monde économique.

La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) votée le 15 mai 2001 n'est pas destinée à rajouter une contrainte supplémentaire, complémentaire au bilan social⁴. Cette annexe NRE remet en cause les frontières de l'entreprise : les fournisseurs et sous-traitants doivent en effet être intégrés. Cela permet d'éviter de masquer la réalité par l'emploi de sous-traitants peu regardants ou par l'abus des jeux comptables (passif actif). La construction d'information sociale comme témoin de la valeur devient donc un enjeu lourd pour les entreprises. L'audit social peut ainsi contribuer à préparer les entreprises sur

⁴ Reconnaissons toutefois que cette loi, en légiférant dans trois domaines – la régulation financière, la régulation de la concurrence et la régulation de l'entreprise – , oblige par son article 116 les entreprises françaises cotées sur un marché réglementé à rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale. (Elles doivent à titre d'exemple communiquer sur la répartition hommes-femmes de leurs effectifs ainsi que sur leurs consommations d'eau et d'énergie).

cette logique dans cet esprit. Mais pour renforcer cet aspect, la certification sociale (la notation) aura un effet de diffusion, car elle ne tient pas compte des frontières.

La dimension nouvelle, la « soft law », tient au fait qu'il n'existe pas d'obligation juridique de se faire certifier, mais il peut y avoir une nécessité économique. A titre d'exemple, les appels d'offres publics français vont avoir un versant social relatif au développement durable. C'est d'ailleurs la prise en compte de ces préoccupations relatives à l'environnement, au social, aux pratiques commerciales et financières et au gouvernement d'entreprise (auquel P.Y.GOMEZ a consacré l'un de ses ouvrages⁵) qui ont conduit à la création d'agences telles Vigeo⁶ et à l'utilisation de la notion d'Investissement Socialement Responsable ou ISR.

Quoi qu'il en soit, aujourd'hui un constat s'impose : les frontières des Etats, les frontières politiques (dumping social, externalisation du risque sur des zones moins contraignantes en matière d'hygiène et de condition de travail) sont en partie abolies par les pratiques de développement durable, car les indicateurs sont les mêmes pour tous. On voit ainsi naître un substitut au droit international. On peut même penser que les mécanismes de régulation qui se mettent progressivement en place prendront le pas sur les mécanismes

⁵ GOMEZ P.Y. (2001), *La république des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*, Editions Syros, Collection Alternatives Economiques, Paris.

⁶ Cette agence de notation sociale et environnementale créée en juillet 2002 (15 analystes et 6 auditeurs) suite à l'absorption d'Arese (première organisation française de ce type créée en 1997) est très médiatisée car dirigée par Nicole Notat. Ses actionnaires, dont font partie la Caisse des Dépôts et les Caisses d'Epargne, sont à la fois des entreprises, des institutions financières et des syndicats.

réglementaires. On passe ainsi d'un cadre structuré strict, imposé, à une démarche volontaire composée de principes généraux.

L'entreprise se doit donc de décliner ces principes en son sein de façon opérationnelle. Les contraintes sont les parties prenantes (clients, actionnaires, opinion publique...) auprès de qui l'entreprise s'engage. L'entreprise peut se faire attaquer en responsabilité. Dans ce cas, le simple fait de se faire attaquer en justice, peut conduire par exemple, à une baisse significative du cours en bourse. La sanction est ainsi immédiate. Ce nouveau mode de contrôle et ses principes multiformes fait ainsi progressivement place (heureusement) à l'ancien mécanisme juridique (une action, un juge, une sanction).

Le passage d'un droit de la réglementation à un droit de la régulation comme préconisé par J.D. REYNAUD⁷ peut dès lors permettre à l'entreprise d'éviter d'optimiser sa performance à court terme, sans hypothéquer sa performance durable : le DRH dispose enfin d'un allié puissant contre la vision exclusivement financière de la performance économique. Il peut donc s'attacher à prendre en compte la performance sociale de l'entreprise en s'intéressant à la dimension psychologique de ses salariés, tout cela non dans une perspective purement altruiste mais en gardant à l'esprit que s'occuper des individus concourt à l'intérêt général.

2. La recherche d'un intérêt commun

Il est en effet temps que les DRH des entreprises soient conscients de la prochaine situation paroxystique dans laquelle leurs entreprises risquent de se trouver : le décalage croissant existant

entre les exigences auxquelles une concurrence mondiale accrue les soumet et les aspirations et les aptitudes individuelles des salariés qui sont d'une autre nature. Cela engendre en effet une souffrance dont les symptômes sont perceptibles aux niveaux macro-économique et micro-économique.

2.1 Un danger imminent ?

Au plan macro-économique, est-il nécessaire de rappeler que la France atteint des records de consommation d'anxiolytiques et d'antidépresseurs, de médicaments destinés à lutter contre le mal être et la surdose de stress ainsi que de nombre de jours d'arrêt de travail ? Dans son rapport du 18 novembre 2003, la Cour des Comptes souligne la forte augmentation du nombre d'arrêts maladie depuis 2000 et en particulier en 2003. Le surcoût de charges est estimé par la Cour des Comptes à 400 millions d'Euros par an, par rapport à la décennie 1990.

Au niveau académique, des ouvrages comme celui d'A. DURIEUX⁸ montrent le décalage entre le besoin de flexibilité des entreprises et le cadre juridique et l'aspiration sécuritaire des salariés. Plus récemment, l'ouvrage de F. BOURNOIS « Pourquoi j'irais travailler ? »⁹ attire notre attention sur les importantes séquelles que les années 1990 ont laissées. Les fusions et les dégraissages massifs ont entraîné un antagonisme fort entre employeurs et salariés. Les grands groupes opèrent une segmentation en fonction de la rareté et de la valeur ajoutée des compétences. Personne n'est durablement à l'abri de la rupture, même pas l'intouchable « J2M ». En cas de succès, chacun peut construire sa doctrine et sa légitimité. En cas d'échec, aucune légitimité n'a de valeur,

⁷ REYNAUD J.D. (1999), *Le conflit, la négociation et la règle*, Editions Octarès, Toulouse (2^{ème} édition augmentée, 1^{ère} édition en 1995).

⁸ DURIEUX A. (1999), *L'entreprise barbare*, Albin Michel, Paris.

⁹ BOURNOIS F. (2003), *Pourquoi j'irais travailler*, Eyrolles, Paris.

c'est la compétence du manager, du salarié qui est remise en cause. F. BOURNOIS parle de "pacte de management", ce qui suppose une confiance réciproque et une clause de confidentialité entre deux personnes. Nous sommes alors très proches du contrat psychologique avancé par H. LEVINSON.

Dès lors, la Gestion des ressources humaines apparaît dans le meilleur cas comme défaillante, incapable de résoudre les dysfonctionnements sociaux, ou dans le pire des cas comme redoutablement efficace pour augmenter les contraintes des salariés (plus de vitesse, plus de charge, plus de création de valeurs, plus de compétition...) et susciter le départ « volontaire » des éléments défaillants.

De plus, sur le plan juridique, le décalage de plus en plus important entre la structure juridique, support du contrat de travail, et les réalités des structures managériales (structure projet, business unit...) contribue à générer une perte de lisibilité et des troubles identitaires. Le droit du travail ne correspond plus à la nécessaire organisation de l'entreprise.

Par ailleurs, comme nous l'avons déjà souligné¹⁰, les pratiques de GRH - plus traditionnelles, moins stressantes, plus rassurantes, correspondant plus aux attentes des salariés (reconnaissance, stabilité, sécurité, développement...) - se retrouvent plus facilement dans une PME entre un salarié et un patron réel (au sens de la CGPME, c'est à dire propriétaire du capital) que dans un grand groupe. La raison de cette particularité est multiple, mais deux caractéristiques principales se dégagent : la stabilité dans le temps, et l'ampleur du pouvoir de décision du patron réel. C'est ce qui diffère d'un grand groupe dans lequel les décisions

peuvent évoluer dans le temps, au gré des fluctuations quotidiennes des cotations boursières. La PME est en effet un petit monde, les acteurs se connaissent tous entre eux. Les traits de personnalité sont stables dans le temps, les acteurs jugent les comportements beaucoup plus que les discours...

Or le passage d'un modèle fordiste à un modèle post-fordiste exige du salarié une implication affective et cognitive. La gestion de ses émotions devient alors obligatoire. En effet, F.W. TAYLOR pensait que la rationalisation et la réduction de l'autonomie étaient la base de l'augmentation des gains de productivité. Depuis la conception de l'organisation a évolué, des pratiques managériales se sont développées pour optimiser la création de valeurs (gestion en flux tendu, gestion par projet, qualité totale, juste-à-temps). Ces pratiques démontrent que l'implication subjective des salariés est la meilleure façon d'obtenir et d'augmenter des gains de productivité. « *Là où l'initiative était interdite, là voilà obligatoire sous la forme d'une sollicitation systématique de la mobilisation personnelle et collective. La prescription de l'activité se fait prescription de la subjectivité* »¹¹.

Ainsi, le salarié est désormais convoqué par l'organisation en tant que subjectivité¹². Notons toutefois que la subjectivation est un attribut de l'individu et non d'un groupe social particulier. Cela introduit par conséquent une dimension transversale des rapports sociaux dont les individus sont des termes.

¹⁰ BACHELARD O. (2003), « GRH et innovation en PMI », *Actes du 14^{ème} Congrès AGRH 2003*, Grenoble.

¹¹ CLOT Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Editions PUF, Paris.

¹² PATUREL D. (2003), « Implication et souffrance au travail », *Actes du Colloque IAE-IAS 2003*, Corte.

2.2 La nécessaire prise en compte des individualités des salariés...

Les entreprises disent vrai quand elles affirment que l'homme est au centre de leur préoccupation : l'intérêt manifesté aux aptitudes des salariés, à leur capacité à apprendre ou à s'adapter est la forme contemporaine de la division des collectifs de travail; l'implication¹³ comme valeur absolue de la compétence est au centre d'un nouvel agencement de la domination. Elle se réfère moins d'une individuation disciplinaire de subjectivités (les comparer, les hiérarchiser, les inclure, les exclure bref les rendre normales) que d'une tentative pour limiter les prises de distances avec ce mode de relation au travail. Il s'agit de prendre possession de l'engagement de soi et de la créativité qui lui est inhérente. J. HABERMAS¹⁴ parle t-il pas en effet de l'idéologie de la ressource humaine qui prépare la colonisation par la rationalité économique des aspirations non économiques ? On pourrait ainsi résumer par cette injonction « Soyez sujets ». Quelle évolution quand on sait que l'organisation scientifique du travail n'a eu de cesse d'évacuer la subjectivité des travailleurs en séparant le travail conceptuel et le travail d'exécution ! Quelle évolution quand on relit les pages écrites par F.W. TAYLOR sur la flânerie des ouvriers et ses effets contreproductifs... Penser n'est plus interdit, c'est même une ressource pour l'entreprise. Reste à savoir si l'acte de penser se laissera mettre au rang de simple moyen.

Pour autant, cette nouvelle façon de penser et d'agir engendre de nombreuses conséquences, dont celle de la souffrance mentale et psychique développée dans le cadre du travail. Cette notion a par conséquent aujourd'hui droit de cité. Elle est

cependant difficile à définir. Nous codons en effet multiples problèmes du quotidien dans un langage psychologique. C'est la conséquence immanente de la recherche éperdue de l'estime de soi. Il y a alors tendance à renvoyer sous le diagnostic « Dépression » l'ensemble de l'expression de cette souffrance. (Le psychanalyste américain H.J. FREUDENBERGER¹⁵ utilisera quant à lui dès 1974 la notion de « burnout »). Cela n'est pourtant pas neutre de conséquence! En effet, la plupart de ces problèmes du quotidien étaient auparavant énoncés en termes sociaux et certains étaient même de l'ordre de la revendication politique ou syndicale. Ce changement ne peut ainsi être simplement lu comme une « psychologisation » des rapports sociaux due à l'individualisme mais bien à une évolution de la question du lien social dans notre société. Le découragement, l'ennui et la fatigue précèdent des altérations plus grandes de la vie mentale. C'est là tout le problème de la défaillance psychique d'une personnalité apparemment saine, soumise à un feu continu d'exigences professionnelles intériorisées comme des exigences personnelles. Le système de défense psychique ne peut plus, dès lors, faire face à ces agressions micro-toxiques. La souffrance existe par conséquent. Il est donc nécessaire de la prendre en considération.

La définition donnée par C. DEJOURS¹⁶ est que la souffrance au travail est la conséquence d'une non-reconnaissance de la mobilisation de la subjectivité au travail. Il distingue deux types de souffrances : la souffrance mentale liée au contenu significatif du travail et la souffrance psychique liée au contenu ergonomique de la tâche. La

¹³ DEJOURS C. (1993), *Travail : usure mentale*, Bayard Editions, Paris.

¹⁴ HABERMAS J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Editions Fayard, Paris.

¹⁵ FREUDENBERGER H.J. (1974), "The staff Burnout", *Journal of Social Issues*, 30, 1, 159-165.

¹⁶ DEJOURS C. (1993), *Travail : usure mentale*, Bayard Editions, Paris.

souffrance mentale peut cependant prendre plusieurs formes. Elle se décline toutefois à travers deux facteurs:

- celui de la double contrainte : quoi que je fasse, l'action sera insatisfaisante; si je ne fais rien, je n'atteins pas les objectifs et si j'agis sans prendre en compte les règles, je prends un risque quant à ma responsabilité dans cette transgression. Cela se retrouve dans la crainte de l'incompétence due à un décalage entre exigence de la tâche et niveau de qualification, la peur de ne pas faire face à une situation inhabituelle, le contexte professionnel qui oblige à réaliser des tâches ne faisant pas partie du champ de compétence. Cette impossibilité de répondre de façon satisfaisante s'inscrit bien dans la souffrance au travail.

- celui de la souffrance liée au fait de mal faire son travail (en comparaison à l'idéal de son métier).

Sur ce deuxième point, la psychopathologie considère l'action de l'ergonomie en tant que pratique s'attachant à réduire les nuisances de l'environnement sur la santé physique du travailleur comme insuffisante tant qu'elle n'apporte pas une amélioration sur le plan du contenu significatif. Il y a donc recherche d'une adéquation entre la structure mentale du travailleur et le contenu ergonomique de la tâche. L'inadéquation peut se traduire par des affections somatiques et psychiques. L'insatisfaction qui en découle se définit comme la charge de travail psychique.

Aujourd'hui, chacun doit par conséquent devenir l'acteur de sa propre vie. La confusion de la sphère professionnelle et personnelle est fréquente. Il y a un vrai problème de distance. Cette difficulté à trouver un équilibre entre l'obligation de s'impliquer intensément et la distance nécessaire pour conserver un espace privé est une des différences fondamentales et rappelle l'éclatement du lien au collectif de travail. L'apprentissage est donc

d'être performant et ce, dans des références à soi-même: « *chacun doit arrimer sa conduite à lui-même et se mettre en avant* »¹⁷.

La question qui se pose alors à nous est la suivante : dans le contexte actuel de compétition mondiale, de libéralisme exacerbé, avec un cadre juridique encore largement réglementaire au plan national, est-il possible de construire des projets d'entreprise fondés sur le bien commun ?

2.3 ... pour la construction du bien commun

En formulant ainsi notre question, en évoquant l'éventuelle construction de projets d'entreprises fondés sur le bien commun, nous ne parlons pas du modèle idéalisé, participatif mis en place dans les multinationales dans les années quatre-vingts, illustration parfaite des contradictions entre les stratégies financières des firmes et les numéros d'équilibristes des DRH. Nous traitons plutôt de la mise en place d'une forme spécifique de management propre aux PME, en particulier de type familial, au sein desquelles les dirigeants doivent assurer une performance durable avec l'intégralité de leur équipe.

Une des caractéristiques centrales des 12 entreprises familiales avec lesquelles nous avons des relations privilégiées est en effet de reposer sur des valeurs humaines fortes et donc de privilégier la vision à long terme. C'est ainsi que le dirigeant d'une PME de mécanique nous a affirmé « je dis toujours la vérité aux salariés, on ne peut pas dire de choses fausses, par contre la parole doit être suivie de faits ». La politique sociale ainsi construite, même si elle n'est pas affichée à l'extérieur de l'entreprise ; elle repose sur la construction d'une confiance mutuelle étayée par des faits

¹⁷ EHRENBURG A. (1998), *La Fatigue d'être Soi*, Editions Odile Jacob, Paris.

concrets, qui s'inscrivent dans le temps. Le dirigeant d'une entreprise chimique nous a même dit « je n'affiche pas de politique sociale car il faut pouvoir la tenir », mais en revanche, il agit. A titre d'exemple, un audit approfondi de la satisfaction du personnel dans cette entreprise (150 salariés) est réalisé depuis 10 ans, et ce tous les 2 ans, par la responsable du service du personnel. C'est la raison pour laquelle des abonnements à « La Comédie » (Théâtre de St.-Etienne) sont offerts par l'entreprise aux salariés... Les valeurs humaines tiennent par conséquent une vraie place dans cette entreprise.

Cet exemple est contraire aux pratiques des entreprises où la GRH est fondée sur la compétence des salariés - ou plutôt sur la mise en œuvre de leurs compétences au meilleur prix - ainsi que sur la maîtrise des dépenses et la productivité, car dans ces cas-là l'intérêt commun n'existe pas. Nous sommes en effet en présence d'intérêts individuels, fonctionnant sur les bases d'un marché ouvert. Chaque agent (dirigeant, cadre, salarié) est alors un acteur ayant des stratégies et des enjeux propres. L'intérêt collectif de l'entreprise est par conséquent dans ces situations précises un leurre : il n'existe pas.

Le rôle des chefs d'entreprise est donc bien de construire un projet, de structurer une perspective pour eux-mêmes et leur salariés. Sinon, sans cette perspective ou cet objectif commun, l'action de chaque salarié est nourrie d'événements subis à longueur de journée. Par ailleurs, pour éviter le règne de l'urgence, du « tout prioritaire » - dont le poids porte gravement préjudice à l'organisation en créant de lourds dysfonctionnements et en dégradant la qualité des rapports humains - il semblerait, au regard de nos entretiens, que la construction d'une perspective temporelle soit déterminante. Cela est d'autant plus nécessaire, voire vital, que cela permet d'éviter les conséquences désastreuses des conflits qui se multiplient et

l'augmentation du stress qui est liée à la détérioration du climat de travail. La vision à court terme nuit en effet à la structuration d'une organisation pensée ainsi qu'à l'articulation des configurations structurelles et du portefeuille de projets : les impératifs du fonctionnement quotidien de l'entreprise et le traitement des situations finissent par prendre le pas sur l'objectif commun, sur l'intérêt général.

Nos entretiens et de nos travaux d'enquête en PME ont par ailleurs attiré notre attention sur un certain nombre de points venant compléter notre réflexion.

En premier lieu, la GRH pratiquée repose sur quelques caractéristiques fortes destinées à étayer un travail coopératif contraignant chaque salarié à modifier sa relation à l'autre sur un mode gagnant - gagnant. L'engagement est réciproque et jugé sur les faits, non sur le discours. La GRH est stratégique car pratiquée en direct par le dirigeant. Ses principales caractéristiques sont :

- Une rémunération comprenant une partie variable collective corrélée aux résultats de l'entreprise. Il n'y a pas de rémunération individualisée pour éviter le taylorisme exacerbé produisant le renforcement « du chacun pour soi » : « L'entreprise n'est pas conçue comme une machine ».

- Un investissement en formation supérieur à l'obligation légale, témoin de la confiance mutuelle en l'avenir. La réforme de la loi sur la formation va d'ailleurs complètement dans ce sens.

- Un abandon progressif du cadre taylorien de descriptif de poste, centré sur les tâches de chaque collaborateur, au profit de la structuration de process de fabrication.

En deuxième lieu, l'investissement du dirigeant auprès de l'ensemble des salariés est primordial. Tous les dirigeants rencontrés insistent sur ce point - bien qu'ils ne le formulent pas en ces termes - et fixent une limite double : effectif inférieur à 500 salariés et nécessité de voir tout le monde dans la journée. Cela leur paraît être la

condition sine qua non pour que chacun assimile l'objectif, ne le perde pas de vue, malgré le quotidien, et s'investisse personnellement sans se réfugier dans une distribution de tâches ou de rôles.

Notons toutefois que cet intérêt commun, sur le modèle de la communauté d'intérêt (la réussite économique de l'entreprise se traduit par des investissements matériels et immatériels, de revenus réguliers et durable et une identité forte) ne signifie pas pour autant une pensée unique et une absence de confrontation. Au contraire, c'est parce que le projet et l'objectif sont clairs qu'il est possible d'échanger sur l'adaptation voire d'envisager la correction du raisonnement. Parce que le cadre est bien défini, les salariés peuvent ainsi confronter les différentes logiques, poser des questions sur le pourquoi et le comment. Le projet est alors connu et discuté. Trois niveaux de logique en coexistant doivent par conséquent être nécessairement pris en compte :

- Une logique de finalité (Quel est notre projet ?).
- Une logique d'organisation (Comment allons-nous faire ?)
- Une logique d'arbitrage (Tous les acteurs sont autour de la même table, dans la même usine, sur le même site).

C'est ainsi que se développent les communautés de pratique que E. WENGER et W. SNYDER définissent comme étant « *un regroupement informel d'individus ayant en commun un domaine de spécialisation précis et une passion pour un projet collectif* »¹⁸. Ces personnes ainsi liées par un intérêt commun, poursuivent un même désir et partagent également des problèmes, des expériences, des savoir-faire, des outils ou bonnes pratiques... tout en apprenant les unes des autres, que ce

soit d'ailleurs dans un face à face ou virtuellement. Les salariés, mais aussi l'entreprise, trouvent donc leur compte à ce que soient favorisées de telles pratiques.

En résumé, nous pensons que le projet commun et le contrat social gagnant - gagnant semblent être une piste de réflexion à explorer face à nos environnements si aléatoires, en attendant la généralisation du développement durable. Cet aspect sera débattu lors de nos échanges à Tunis et fera l'objet de développements ultérieurs.

Conclusion

Plus que jamais la problématique de la gestion des ressources humaines et de l'audit social en particulier va devoir articuler le regard des sociologues, des psychologues, des juristes, des économistes et des gestionnaires. La vision normative et réglementaire du vingtième siècle et la vision financière focalisée sur la création de valeur à court terme nous paraissent plus que jamais éloignées de notre contexte actuel et des problématiques, sauf à vouloir contribuer à la construction du cauchemar d'A. HUXLEY : « le meilleur des mondes »¹⁹.

¹⁸ WENGER E. et SNYDER W. (2003), « Les communautés de pratique » in *Le management du savoir en pratique*, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, Paris.

¹⁹ HUXLEY A. (2002), *Le meilleur des mondes*, Editions Pocket, Paris, 2002.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] BACHELARD O.(2003), « GRH et innovation en PMI », *Actes du 14^{ème} Congrès AGRH 2003*, Grenoble.
- [2] BOURNOIS F. (2003), *Pourquoi j'irais travailler*, Eyrolles, Paris.
- [3] CLOT Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Editions PUF, Paris.
- [4] DEJOURS C. (1993), *Travail: usure mentale*, Bayard Editions, Paris.
- [5] DE VIRVILLE M. (2004), *Pour un droit du travail plus efficace*, Rapport au Ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, 15/01/2004.
- [6] DURIEUX A. (1999), *L'entreprise barbare*, Albin Michel, Paris.
- [7] EHRENBERG A. (1998), *La Fatigue d'être Soi*, Editions Odile Jacob, Paris.
- [8] FREUDENBERGER H.J. (1974), "The staff Burnout", *Journal of Social Issues*, 30, 1, 159-165.
- [9] GOMEZ P.Y. (2001), *La république des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*, Editions Syros, Collection Alternatives Economiques, Paris.
- [10] HABERMAS J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Editions Fayard, Paris.
- [11] HUXLEY A. (2002), *Le meilleur des mondes*, Editions Pocket, Paris.
- [12] PATUREL D. (2003), « Implication et souffrance au travail », *Actes du Colloque IAE-IAS*, Corte.
- [13] REYNAUD J.D. (1999), *Le conflit, la négociation et la règle*, Editions Octarès, Toulouse, (2ème édition augmentée, 1ère édition en 1995).
- [14] SAVALL H. et ZARDET V. (1995), *Ingénierie stratégique du Roseau*, Economica, Paris.
- [15] WENGER E. et SNYDER W. (2003), « Les communautés de pratique » in *Le management du savoir en pratique*, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, Paris.