

DES SALARIÉS ACTEURS DE L'ENTREPRISE

*par Philippe Bernoux **

Les salariés refusent d'être réduits à une variable d'ajustement.

Il est étonnant, doit-on remarquer en préliminaire, que dans de nombreux colloques et discours sur le management responsable, la responsabilité du management vis-à-vis des salariés des entreprises soit si peu évoquée et, en tout cas, jamais de manière explicite. Il arrive que le personnel ne soit mentionné qu'à propos de la « stimulation », que le terme « salariés » n'apparaisse pas. Cette absence est révélatrice d'une représentation de l'entreprise aujourd'hui. Les salariés ne sont considérés que comme une variable d'ajustement, la moins importante. Inutile de la mentionner (1).

Le changement de la société de production qui se déroule sous nos yeux peut être considéré comme la fin ou l'effilochement du modèle de production industrielle et la venue d'un modèle flexible et en réseau. L'innovation devient pilote de la croissance. Ce modèle modifie la relation de travail, change le sens que les salariés donnent à leur place dans cette nouvelle société, transforme le lieu de l'intégration par le travail, qui se faisait dans l'entreprise. Comment redonner un sens à la relation de travail et rendre possible une intégration des salariés dans le lieu de la production ?

La légitimité du travail

Il est illégitime de ne considérer le travail que sous un aspect strictement économique. Le travail est porteur d'une signification pour l'individu comme pour la société. Le manager et le monde managérial perdent toute légitimité s'ils ne prennent en considération que le premier aspect, et cet oubli remet en cause tant l'équilibre d'une société de production telle que l'a construite la France, que celui de l'entreprise elle-même.

La personne qui travaille le fait pour gagner sa vie, c'est évident, mais pas seulement. Elle ne peut travailler sans donner un sens à l'action de production qu'elle exécute. Les salariés ne sont pas des mercenaires. Omettre ce sens et, pour un manager, penser qu'il a terminé sa tâche lorsque le contrat de travail est signé et que le salarié touche son salaire est profondément réducteur. Il délégitime la fonction du travail. Au-delà de sa fonction de gagne-pain, un ensemble de significations est en effet reconnu au travail : travailler, c'est créer une utilité sociale, être co-auteur d'une entreprise, participer d'un lien social, enfin, obtenir une reconnaissance sociale. Le travail englobe tous ces aspects.

** Sociologue,
Glysi-Safa, Université
Lyon 2*

(1) Le paternalisme d'autrefois, si décrié aujourd'hui, avait au moins le mérite de mettre au cœur de la responsabilité du patron celle de ses salariés.



Malgré les conditions de travail qui s'aggravent aujourd'hui, malgré un travail enchaîné, contraint, sans intérêt – refaire les mêmes gestes à des cadences toujours plus courtes, productivité et rentabilité obligent –, malgré le stress, tous ceux qui observent et étudient le travail de près constatent que celui-ci garde un sens pour les individus, même dans les situations de travail les plus contraintes.

Le travail donne une identité à ceux qui l'exécutent, il confère au sujet la capacité de se situer socialement. Il a du sens, non seulement parce qu'il est un élément de construction de la société, mais parce qu'il définit des obligations, des responsabilités, des missions à accomplir. Il n'a donc pas seulement un sens pour soi, mais aussi pour la société. Perdre son travail, c'est ne plus être producteur de la société, c'est produire une « déréalisation » de la personne.

Travail, gagne-pain tout autant que lien social, lieu de création de l'identité, lieu de co-création de l'entreprise, de reconnaissance, d'utilité sociale : toutes ces dimensions sont à mobiliser pour comprendre ce qu'est le travail.

La légitimité de l'entreprise

La société industrielle – dont les pays occidentaux sortent, mais où ils sont encore en partie – s'est construite dans des entreprises auxquelles était reconnu le statut d'institution. Les évolutions actuelles – fin des frontières, réseaux, société « connexionniste », place centrale de la coopération, etc. – mettent en question le mode sous lequel était vécue cette institution. Comment construire un autre monde ? Quelles conséquences pour le management et le travail ?

Qu'est-ce qu'une institution ? Au sens général, l'institution est un ensemble humain jouant une fonction reconnue dans la société (la famille, l'école, les Églises, le système juridique, etc.), qui possède une certaine autonomie, a une certaine durée, est producteur d'un ordre social, et donc de valeurs plus ou moins clairement affichées, dont les membres sont soumis à des règles communes (2) et sont acteurs de la construction de l'ensemble. L'institution est un « construit » : elle peut évoluer, elle a une fonction sociale, elle exerce des contraintes, implique ses membres qui la co-construisent, dans une durée. Les entreprises produisent des règles, un système de relations, des valeurs, et leurs membres partagent le sentiment d'une contribution importante à la société, car elles répondent à une fonction vitale pour cette dernière.

Aujourd'hui, les entreprises, centrées sur les résultats financiers à court terme, ont tendance à ne plus prendre cet aspect d'institution en considération. Elles donnent d'elles-mêmes une image non plus de sécurité, mais de danger, elles ne veulent pas

(2) Comme toute définition, celle-ci est un choix. Les auteurs se divisent, selon qu'ils donnent la priorité à l'institution-marché, ou pensent que la firme a une certaine autonomie par rapport à lui. Je me rapproche de ce dernier point de vue ne liant pas totalement la firme avec l'ensemble des institutions socio-économiques, dont le marché. En un autre sens, l'institution peut être définie comme l'ensemble social qui institue : l'école fabrique des écoliers, l'entreprise des ouvriers, les Églises des croyants, etc.

LE RÔLE CLÉ DES ACTEURS DE TERRAIN DANS L'ENTREPRISE

La responsabilité sociale de l'entreprise apparaît comme une réponse à une pression sociale externe. L'entreprise identifie, filtre, puis traite cette pression ; elle est souvent décrite comme une sorte d'automate socialement responsable. Le dirigeant est considéré comme l'acteur privilégié du processus réalisant la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est généralement à partir de son engagement personnel qu'il parvient à définir un équilibre entre une performance économique indispensable et une responsabilité sociale inéluctable. Une fois le contenu défini, l'organisation s'adapte mécaniquement. Le dirigeant formule, les autres membres de l'organisation mettent en place ; le processus est donc hiérarchique et descendant, ou « *top-down* ».

L'analyse concrète des processus qui concourent au développement de pratiques socialement responsables fait néanmoins ressortir une réalité plus complexe. L'observation montre, en effet, que dans de nombreuses situations ce sont des acteurs de terrain – gestionnaires spécialisés, mais aussi cadres intermédiaires, employés – qui se mobilisent personnellement pour intégrer au fonctionnement de l'entreprise des pratiques socialement responsables (1). Cet engagement des individus se fait fréquemment à partir de convictions et valeurs morales. Leur mobilisation n'est pas subversive, mais elle vise le plus souvent, au contraire, à favoriser la création de valeur par le biais d'actions socialement responsables. Ce sont généralement des cadres intermédiaires qui ont, en dehors de l'entreprise, des pratiques socialement responsables, dont ils « importent », en quelque sorte, le contenu et les objectifs. Il s'agit ainsi d'une hybridation de pratiques sociales et économiques à travers l'action d'individus. Deux éléments sont essentiels pour que de tels acteurs soient effica-

ces : ils bénéficient et exploitent une certaine zone d'autonomie et, d'autre part, ils ont une grande capacité à mobiliser un réseau d'acteurs, internes et externes, et à traduire leurs attentes dans les termes des agents économiques avec lesquels ils travaillent. Leur force consiste à associer ces individus de manière qu'ils parviennent à intégrer aux activités opérationnelles des pratiques socialement responsables. L'implication du dirigeant n'apparaît alors qu'à la fin du processus, comme un moment clé. En affichant son soutien en faveur des pratiques socialement responsables généralisées à la base, il concourt à leur généralisation dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Ainsi, loin du schéma mécanique décrit par la littérature académique, la responsabilité sociale de l'entreprise se concrétise d'abord de manière ascendante et consiste à mobiliser des acteurs non dirigeants ; ensuite la démarche est descendante et conduit à la généralisation des pratiques jugées « bonnes », à la suite du soutien du dirigeant. C'est à tort que l'on confond habituellement les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise avec cette seconde phase. On lui donne alors un caractère artificiel, voire manipulateur. Cette vision émergente de la responsabilité sociale de l'entreprise permet de dépasser ainsi certaines idées reçues ; elle débouche sur un responsabilisation réelle beaucoup plus large des acteurs dans l'entreprise.

Bertrand Valiorgue
Chercheur, IFGE (EM Lyon)

(1) L'intégration dans l'entreprise de personnes en difficulté, en particulier, ne réussit que par l'engagement de leurs proches collègues (NDLR).



voir que, à moyen terme, elles ne peuvent exister que comme lieu de création de sens et d'identité. Elles ne peuvent fonctionner durablement ni être un lieu d'innovation sans faire vivre des échanges et créer de la coopération en leur sein. Faute de quoi, il se crée un désamour des membres de la société vis-à-vis d'elles, une « désimplification » de leurs propres salariés, dont les comportements, passifs et en retrait, menacent alors l'existence même des entreprises.

Pour l'avenir des relations entreprises-société

Le responsable des ressources humaines d'une grande entreprise a eu récemment cette formule : « L'entreprise ne sait pas si elle doit traiter ses salariés comme des missionnaires ou comme des mercenaires », comme ceux qui travaillent et s'engagent pour construire l'entreprise, ou bien comme ceux que l'on utilise lorsque l'on en a besoin et que l'on renvoie dès que leur mission est terminée. Du point de vue de la politique du personnel, c'est en effet un dilemme principaux auxquels l'entreprise est confrontée aujourd'hui. Mais il va au-delà du service des relations humaines. Les dirigeants affirment qu'il est vital de mobiliser les salariés dans le même moment où, mettant l'accent sur les incertitudes de l'avenir, ils pratiquent une politique qui aboutit à démobiliser les mêmes salariés. On le voit dans les contradictions des politiques de gestion du personnel.

Il ne s'agit pas seulement d'améliorer les résultats financiers de l'entreprise, mais de garder à celle-ci son rôle d'institution porteuse de sens dans la société. Ce sens est une condition de son acceptation par les salariés et par l'ensemble de la société, acceptation sans laquelle l'entreprise perd son dynamisme et sa capacité d'innovation. Concrètement, dans les entreprises, les directions ont des responsabilités vis-à-vis de leurs salariés, responsabilités de prise en compte de leurs attentes, qui peut passer par le dialogue, la formation, le partage de responsabilité, etc. Dans une société qui se veut responsable, il n'est pas admissible de parler des salariés en termes de « variable d'ajustement ». L'expression, honteuse, revient à traiter l'homme comme du matériel. Les acteurs sociaux, syndicats patronaux comme syndicats de salariés, ont le devoir de proposer un projet sur le devenir de la société de production, de donner un sens à la société de production et aux producteurs, et de mener des actions sur ce thème, en particulier sur la place du travail et le sens que les salariés ont à lui donner. Ils sont parmi les acteurs principaux qui contribuent à la construction de la société et ont donc des responsabilités à cet égard. Il en va de l'avenir de la société (3).

Philippe Bernoux

(3) Ce texte utilise des passages de **Philippe Bernoux**, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil, 2004.