

# VERS UNE « CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE » DANS L'ENTREPRISE

Le courant de la « gestion stratégique des ressources humaines » s'est focalisé, depuis le début des années 1990, sur l'analyse de la contribution des politiques de gestion des ressources humaines à la constitution de l'avantage concurrentiel des firmes. Il défend la thèse que des *ressources* humaines compétentes et motivées sont déterminantes dans le jeu concurrentiel. Pourtant, force est de constater que ses recommandations pour obtenir de telles ressources – investir dans des politiques de recrutement, de rémunération, de formation, de gestion de carrière, etc. – ne garantissent pas toujours aux entreprises le résultat visé. Ces dernières constatent, en effet, une difficulté croissante à garder leurs employés et à les impliquer dans la vie de l'entreprise : taux de rotation de personnel élevés, taux d'absentéisme croissants, comportements opportunistes, etc.

Pour sa part, la recherche en « gouvernement des entreprises » s'est essentiellement focalisée, jusque là, sur la relation entre actionnaire et manager, et partant sur trois catégories d'acteurs : les actionnaires (*shareholders*), les managers et les administrateurs (*directors*). Une question centrale anime ce courant de recherche : comment obtenir des managers qu'ils fassent ce que les actionnaires attendent ? Ainsi, le paradigme dominant en gouvernement d'entreprise ne prend pas en compte les employés comme acteurs. Cela est d'autant plus surprenant qu'ils sont précisément, aujourd'hui, au tout premier rang des ressources mobilisées par les entreprises, dans leurs stratégies, en tant que « capital humain ».

Dans la lignée des travaux initiés dès 1994 aux États-Unis par Kochan & Osterman et Blair & Roe prônant un nouveau mode de relation direction-employés, et plus récemment, en 2003,

par Manville et Ober, une voie de progrès peut résider dans une participation nouvelle et accrue des employés au gouvernement de l'entreprise. Le temps est venu de considérer les individus au travail comme des *citoyens* de l'organisation.

Les modalités de cette citoyenneté sont diverses et restent encore largement à inventer. Elles peuvent aller d'une meilleure information des salariés sur la vie de l'entreprise, à une participation active de ceux-ci aux instances de pilotage et de prise de décision de l'entreprise ; par exemple, participation d'administrateurs salariés aux conseils d'administration.

On peut estimer que la crise que traverse actuellement la GRH manifeste les limites de modes de gouvernement qui laissent trop de côté les employés. Il y a désormais un intérêt, théorique et pratique, à penser leur place dans le gouvernement des entreprises et à mieux articuler en conséquence GRH et *corporate governance* (1). Cela consiste à promouvoir deux mouvements :

- inviter la gestion stratégique des ressources humaines à considérer que son intervention ne se cantonne pas au management, mais se rapporte aussi aux enjeux du gouvernement (participation aux conseils d'administration, actionnariat salarié, etc.) ;
- inviter la recherche en gouvernement des entreprises à convoquer une quatrième catégorie d'acteurs : les employés, et notamment à analyser les incidences des modalités de gouvernement sur la loyauté et la motivation des employés.

**Fabienne Autier**

*Professeur, IFGE (EM Lyon)*

(1) Désignation anglo-saxonne de la recherche en gouvernement des entreprises.