

Et si on essayait l'homme ?



Par **Francis Mer**
Ancien ministre
Vice-président du conseil d'administration de Safran
Président de la Fondation Condorcet

La vision d'une responsabilité partagée et solidaire, où chacun est un élément d'un tout, est structurante et performante. À nous de l'implanter en France en ayant l'audace de changer le mode d'organisation des entreprises et en faisant d'un dialogue social renouvelé dans la confiance et le respect mutuel un atout opérationnel pour consolider leur stratégie et leur croissance sur le territoire français.

La dégradation de notre compétitivité est devenue patente et ses effets sur l'emploi sont graves : les prévisions trop optimistes du gouvernement tablent sur 0,8 % de croissance en 2013, il en faudrait plus de 2 % pour avoir un rythme de créations d'emplois suffisant pour commencer à faire baisser le chômage sans pénaliser indûment le niveau de vie du salarié peu qualifié, solution germanique qui n'est pas compatible avec nos valeurs partagées.

Je suis convaincu que nous avons les moyens de créer progressivement ce surcroît de croissance, dès lors que nous changeons le modèle d'organisation de nos entreprises et administrations pour mieux utiliser et valoriser la somme d'intelligence et de connaissances qu'elles recèlent et qui est notre vraie richesse collective.

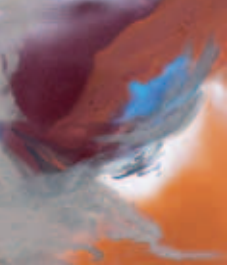
La dégradation des performances économiques de beaucoup d'entreprises françaises constatée dans les dix dernières années les asphyxie progressivement car elle ne leur donne pas suffisamment de ressources financières pour investir dans les nouvelles technologies et maintenir leurs positions commerciales en baissant leurs prix quand cela est nécessaire. *A fortiori*, elle les amène à réduire leurs efforts de R&D et à préparer de moins en moins bien le renouvellement de leur offre, renouvellement vital pour réussir à déplacer le terrain de la compétition avec les entreprises « émergentes ». Cela s'appelle un cercle vicieux dont il est difficile de sortir par une aide extérieure collective qui n'est plus disponible (y compris dévaluation) ; d'où un déclin collectif programmé que nous commençons à constater au moment même où se précise la montée de nouveaux besoins collectifs liés à l'allongement souhaitable (!) de nos espérances de vie. Pour sortir de cette dangereuse évolution, nous n'avons pas d'autre solution que de remettre en question la manière dont nous associons « capital et travail » dans nos communautés productives, pour

reprenre le langage marxiste qui continue à imprégner nos relations sociales, et de découvrir que la manière dont nous « exploitons » nos « ressources humaines » peut être considérablement améliorée au profit d'un redressement spectaculaire de nos performances d'entreprises, grandes et petites, et de nos administrations ! Au-delà du signal positif donné à l'employeur par le projet de transfert de certaines charges salariales du citoyen producteur vers le citoyen consommateur, et grâce à un changement d'état d'esprit sur tous les lieux de travail et à la diffusion d'un climat de confiance se substituant à la défiance généralisée, ce redressement permettra rapidement de réenclencher le cercle vertueux dont nous avons besoin.

Et d'abord être plus conscient de notre destin collectif

Dans nos grandes entreprises internationales, il est certes nécessaire d'utiliser les opportunités de la mondialisation pour développer leurs activités hors du territoire français, mais cela doit s'opérer en prenant en considération l'activité française, pour que celle-ci soit renforcée par cette stratégie internationale et non progressivement marginalisée dans une stratégie indifférenciée entre les pays d'implantation.

En France, la prise de distance opérée par beaucoup de dirigeants par rapport à leur pays est bien plus grande qu'ailleurs. Jamais un dirigeant américain, anglais ou allemand n'oublie qu'il est à la tête d'une société d'abord américaine, anglaise ou allemande. Notamment, la conviction commune à tous les Allemands – des ouvriers représentés par les syndicats aux patrons, en passant par les dirigeants de la classe politique – est explicitement d'avoir des entreprises aussi puissantes et performantes que possible. La conscience d'un intérêt commun facilite les réformes, et la définition de stratégies favorables à la compétitivité, au territoire, et



La compétitivité internationale

à l'emploi. Ainsi les entreprises allemandes ont-elles opté pour une délocalisation « pensée et organisée » de la partie amont de leurs activités générant le moins de valeur ajoutée, et utilisant la main-d'œuvre la moins qualifiée, en développant notamment la sous-traitance interne dans des usines ou chez des fournisseurs en Europe de l'Est ou en Asie, et elles ont profité de ce gain de compétitivité « importé » pour renforcer sur leurs sites allemands la valorisation du savoir-faire de leur personnel et augmenter ce faisant la valeur ajoutée allemande.

À la décharge partielle des entreprises françaises, la pression du marché financier pour le court terme n'a pas trouvé autant de contrepoids en France, et les managers n'ont pas pu prendre appui sur un fonds culturel suffisamment solide pour résister à cette dangereuse mode. À cela s'ajoute le mode de formation de nos élites qui continue à trop faire l'impasse sur les responsabilités particulières du management vis-à-vis de son environnement humain et territorial. Cette vision d'une responsabilité partagée et solidaire, où chacun est un élément d'un tout, est structurante et performante. À nous de l'implanter en France en ayant l'audace et la détermination de changer le mode d'organisation des entreprises, et en faisant d'un dialogue social renouvelé dans la confiance et le respect mutuel un atout opérationnel pour consolider leur stratégie et leur croissance sur le territoire français.

l'enjeu principal : faire de l'entreprise un lieu d'innovation permanente

L'environnement concurrentiel mondial des entreprises leur impose dorénavant de procéder en permanence à des innovations de produits et de procédés et d'améliorer constamment leur productivité et leur efficacité. Leur compétitivité découle de plus en plus de leur capacité à maîtriser les incertitudes, ce qui nécessite réactivité, souplesse de l'organisation, recherche en temps réel de solutions adaptées aux exigences des marchés et donc mobilisation permanente de toutes les ressources de leur personnel.

Dans ce contexte, ce n'est plus seulement la capacité d'exécuter qui est recherchée dans l'entreprise mais au moins autant l'aptitude interne à générer des progrès permanents dans tous ses domaines. Ma conviction

est qu'il y a « du côté des collaborateurs » une réserve de motivations, d'envies, peu ou mal utilisée, et qu'en conséquence, ce potentiel de performance existe, *a fortiori* avec la génération Y, mieux formée, contemporaine des nouveaux modes de communication, qui a intégré dans son vécu quotidien des réflexes d'adaptabilité forts.

Ce changement de paradigme n'a rien d'évident

Les managers des entreprises françaises sous-estiment le potentiel de leur personnel car celui-ci est trop souvent perçu anonymement comme un coût, une charge, à travers le prisme réducteur de la masse salariale. Derrière cette notion comptable, il y a en réalité une communauté de personnes qui, quel que soit leur niveau d'éducation, ont des connaissances, réfléchissent et ont envie assez naturellement « de bien faire » pour « se faire plaisir », en participant pleinement à leur devenir collectif.

Ce besoin spontané est largement négligé dans les sociétés, qui fonctionnent encore trop souvent sur un mode managérial dépassé, celui du *top-down*, du chef qui sait tout et de l'opérateur qui exécute. Cette organisation « taylorienne » a pu être justifiée il y a 50 ans à une époque où la connaissance était rare et où le monde était cloisonné. Elle est aujourd'hui inadaptée à l'entreprise, qui au contraire a besoin de toutes les capacités potentielles de son personnel si elle veut continuer à exister et se développer dans le monde ouvert et concurrentiel qui est le sien.

Si l'objectif est en revanche de mobiliser le potentiel de connaissances, d'interactions, de découvertes et d'engagements de toutes les personnes qui se trouvent travailler ensemble dans une entreprise ou dans une administration, alors tout devient possible en les aidant à s'organiser entre elles et en leur accordant la réelle autonomie dont elles ont besoin pour assumer leurs initiatives et prendre leurs responsabilités dans un environnement de travail qu'elles s'approprient.

Un tel changement est d'ordre sociologique et quasiment culturel, car il introduit une relation de reconnaissance réciproque entre les personnes à travers un dialogue du type « tu existes et je te reconnais comme personne avec un savoir-faire ; ce

que tu fais, tu le fais mieux que moi ». Ce changement est particulièrement nécessaire en France, où nous continuons à vivre des relations sociales figées depuis 1945 se résumant trop souvent à une confrontation de type marxiste entre les représentants des « classes ». La réinstauration du « dialogue social » au quotidien dans toutes les communautés de travail, y compris bien sûr les administrations, est la véritable révolution culturelle dont notre pays a besoin.

Des effets économiques et d'employabilité certains

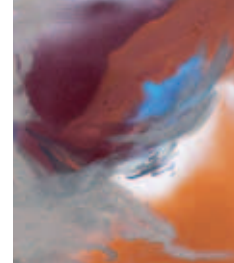
Ce gisement de croissance généré par la motivation a la particularité d'être « durable » et « soutenable » car il se renouvelle dans le temps, en adéquation avec le potentiel énorme des progrès technologiques en cours, dont il faut savoir vite tirer parti.

J'estime que l'on peut gagner jusqu'à 25 % de productivité par une meilleure mobilisation du facteur humain. Ce qui revient à générer un potentiel de croissance supplémentaire de 1 % par an pendant longtemps si l'on sait parallèlement investir ce supplément de performance en recherche et innovation. Or entre une croissance à 1 % et à 2 %, la différence est importante, c'est celle qui sépare un pays en difficulté permanente et un pays maîtrisant son avenir.

Ce changement trouve sa place dans la politique de l'emploi

Les personnes les mieux placées sur le marché du travail de demain ne seront pas celles qui disposent des savoirs les plus poussés, mais celles qui seront parvenues à combiner une large gamme de compétences acquises par la confrontation à des organisations différentes et par la diversification de leurs expériences professionnelles.

L'accord qui vient d'être signé par les partenaires sociaux intègre d'ailleurs la mise en place d'un « capital formation » pour tous les salariés, idée qui m'est chère et que j'avais défendu sans succès au Medef. Il faut maintenant lui donner un contenu, dans le cadre des bassins d'emploi, en lien avec les régions qui sont investies de responsabilités essentielles en terme de formation professionnelle.



Comment ?

Pour réussir à changer de mode de fonctionnement dans l'entreprise, il faut apprendre à valoriser les connaissances, le savoir-faire et les compétences des femmes et des hommes qui y travaillent mieux avec plaisir que sous la contrainte ! C'est un sujet stratégique qui demande :

- à revisiter les modes d'organisation du travail et de management ;
- à considérer que le collaborateur a souvent en lui la solution aux problèmes posés ;
- à inciter l'encadrement à changer son regard sur lui et à passer de la défiance à la confiance ;
- à transformer des postures de conflit potentiel en respect réciproque ;
- à responsabiliser chacun dans sa capacité d'initiative.

Pour réussir, l'impulsion et l'exemple doivent venir du haut et partir d'une forte conviction du manager. Et c'est peut-être là que se situe la difficulté principale car beaucoup de personnes ont peur du contact avec l'autre, surtout en France où l'on a du mal à établir en dehors du milieu familial une relation de confiance basée sur l'écoute réciproque tout en restant dans une relation hiérarchique. Ceci résulte sans doute d'un système éducatif qui insiste encore beaucoup trop sur l'obéissance studieuse et pas assez sur la participation organisée. Il nous faut surmonter ce handicap pour réussir ce changement de comportement.

Reconnaître les compétences et leur évolution permanente

Cet appel à la motivation ne prend évidemment tout son sens que s'il s'accompagne d'une reconnaissance des savoir-faire mobilisés. Elle implique un effort d'adaptation continue des compétences ainsi qu'une gestion des carrières prenant appui sur les capacités maîtrisées et les résultats atteints, plutôt qu'inscrits dans des filières de progression traditionnelles ou catégorielles. En clair elle implique de dépasser la « logique de poste » qui étouffe les possibilités de progression des personnes.

Dès lors :

- le développement des compétences professionnelles de chaque collaborateur doit devenir un élément majeur de la

stratégie des chefs d'entreprise, comme facteur clef de la performance collective ;

- aucun dispositif ne saurait se substituer à la responsabilité de chaque personne dans la gestion de son propre capital compétence, gage de sa liberté et de son employabilité.

La « gestion par les compétences » ouvre donc la perspective d'une convergence entre l'aspiration des salariés à une meilleure prise en compte de leurs performances et la recherche continue des organisations les mieux adaptées à un environnement durablement caractérisé par l'incertitude et la concurrence.

Intégrer ces objectifs dans nos normes de référence

Le premier réflexe, particulièrement en France, est de considérer que tout ce qui n'est pas quantifié n'existe pas, et de s'arrêter là, alors que c'est avant tout une question de normes et de conventions. Il n'y a qu'à les faire évoluer, et ce ne sera pas la première fois !

Il y a une vingtaine d'années, la société Thomson CSF s'était fait réprimander pour avoir « activé » dans son bilan une partie de son effort de recherche, pratique prohibée à l'époque. Aujourd'hui, la même activation est devenue obligatoire et la société qu'est devenue Thomson se ferait réprimander si elle n'activait pas ! De même, comptablement, on est parvenu à valoriser « une marque » – le fameux « good will », élément incorporel s'il en est. Alors pourquoi ne serait-il pas possible de valoriser dans son bilan le savoir-faire de ses collaborateurs qui est le véritable capital de l'entreprise ? Il y a là un beau chantier pour la recherche économique.

Le secteur public

Cette évolution doit évidemment concerner aussi le secteur public. La France a besoin, plus que jamais, d'un service public fort et impliqué pour faire face aux défis de l'époque moderne. Or toutes les enquêtes récentes montrent simultanément l'attachement des agents publics à un socle de valeurs communes, et leur profonde démotivation. Savoir les écouter, leur faire confiance, leur permettre d'innover, est la clé de cette performance renforcée que les décideurs publics recherchent. Il suffit d'ailleurs d'essayer pour découvrir

que « cela marche » car là encore, nous sous-utilisons le potentiel d'engagement et de performance des acteurs d'une sphère publique qui concentre une part très conséquente de notre savoir collectif. Notre pays ne réagit souvent que le dos au mur, quand il n'y a plus d'autre alternative que le sursaut ou le déclin. Nous y sommes. Il revient à chacun d'entre nous de comprendre non seulement la gravité de la situation mais aussi nos formidables possibilités de rebond dès lors que nous voulons et savons mobiliser les compétences de chacun. Il est vital que nos administrations et toutes les entreprises travaillant en France, grandes et petites, personnelles ou avec des actionnaires, se déterminent à repenser leurs organisations à travers une confiance redécouverte dans les capacités individuelles et collectives de leurs collaborateurs, c'est-à-dire des Français. Cette confiance (r)établie entre les membres des communautés de travail sera le levain dans la pâte. Haut les cœurs ! ■