

## Analyse

# Transformation des finalités de l'entreprise : la DRH en première ligne

La préparation de la loi Pacte (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) et la remise du rapport élaboré par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard sur « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » stimulent un nécessaire débat sur la transformation des finalités de l'entreprise. Pour les DRH qui sauront en saisir les opportunités, c'est une occasion unique de rehausser les enjeux humains en se donnant quatre objectifs.

Par Martin Richer<sup>1</sup>

## 1 - Construire les points d'articulation avec la société

La finalité de l'entreprise ne peut plus se réduire à la poursuite d'intérêts exclusivement tournés vers les actionnaires et doit au contraire embrasser l'ensemble de ses parties prenantes. La première proposition phare du rapport Notat-Senard consiste à ajouter un second alinéa à l'article 1833 du Code civil : « La société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » Au-delà de la disposition juridique, il s'agit de reconnaître que la performance doit être envisagée, non pas seulement sous ses aspects économiques et financiers, mais aussi sur ses versants sociaux, sociétaux et environnementaux<sup>2</sup>. L'intégration de ces derniers n'a pas pour effet de dégrader la performance économique et financière, au contraire. L'étude « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité », conduite par France Stratégie et publiée en janvier 2016, observait, sur un vaste



Martin Richer

échantillon d'entreprises françaises, un écart de performance économique de 13% en moyenne entre celles qui mettent en place des pratiques de RSE (responsabilité sociétale et environnementale) et celles qui ne le font pas. Cet écart de 13% varie selon les dimensions observées et atteint son maximum à 20% pour la dimension « ressources humaines ».

A *contrario*, il apparaît qu'une entreprise ne peut être durablement performante contre ses parties

prenantes, contre son écosystème ou, pour reprendre l'expression de Claude Fussler à la Conférence de Johannesburg (2002) : « Il n'est pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd. » Or, c'est le DRH qui pilote la quasi-totalité des processus qui ancrent l'entreprise dans la société et ses enjeux : non-discrimination (recrutement), égalité professionnelle (politique de rémunération), employabilité (formation), santé (conditions de travail), etc.

## 2 - Formuler et porter la raison d'être

La seconde proposition phare consiste à confier aux conseils d'administration et de surveillance la formulation d'une « raison d'être » visant à guider la stratégie de l'entreprise en considération de ses enjeux sociaux et environnementaux. On peut définir la raison d'être comme la contribution que l'entreprise apporte d'une manière unique à ses clients, à ses partenaires et aussi à son environnement ; son utilité sociale ; son caractère distinctif. Cette notion, nous dit le

<sup>1</sup> Président et fondateur de Management & RSE (<http://management-rse.com/>), responsable du pôle « Entreprise Travail & Emploi » de Terra Nova, membre du conseil scientifique de la Maison du Management.

<sup>2</sup> Voir « L'entreprise contributive, un "modèle" organisationnel pour une RSE incarnée » <http://management-rse.com/2018/03/08/lentreprise-contributive-modele-organisationnel-rse-incarnee/>.

rapport, est « souvent formulée pour renforcer l'engagement des salariés, en donnant du sens à leur travail » et constitue « l'expression d'un futur désirable pour le collectif ». C'est donc à la fois un outil de construction du projet stratégique d'entreprise et de motivation et d'engagement. Parce que la raison d'être est le révélateur d'une volonté implicitement portée par une communauté de travail, sa formulation doit être collective et le DRH doit en être le pivot.

### 3 - Ancrer la génération Y... et la suivante

De nombreuses âneries ont été proférées sur la génération Y, qui serait fondamentalement différente des précédentes. En réalité, même si opérer une ségrégation entre les effets de génération et les effets d'âge se révèle difficile, les comportements au travail sont similaires, à l'exception cependant de la forte demande de sens, d'engagement social et environnemental des représentants de cette génération. Ils veulent non seulement que leur entreprise participe à la résolution

d'enjeux qui leur tiennent à cœur, mais aussi qu'elle les aide à y contribuer personnellement – d'où le développement, par exemple, du mécénat de compétences. Les incantations à l'engagement ayant désormais trouvé leurs limites, les entreprises doivent refonder leur contrat social – ensemble des droits et devoirs, explicites et implicites qu'elles tissent avec leur corps social – en y intégrant leurs parties prenantes et les valeurs dans lesquelles leurs collaborateurs (internes et externes) se reconnaissent. Qui d'autre que la DRH peut piloter cette ingénierie ?

### 4 - Reconcevoir le management

La raison d'être doit être « co-construite » et ouverte aux parties prenantes, et incarnée à tous les niveaux de l'entreprise, exigeante et inspirante. Elle doit donc être portée de façon authentique par le management. La DRH devra s'impliquer fortement pour favoriser la transition vers un modèle de management responsable, dans lequel le manager, à tous les échelons, recherchera la conviction plutôt que la discipline, l'ouver-

ture vers les parties prenantes plutôt que la bulle d'autonomie, le soutien professionnel plutôt que le contrôle, la conciliation de la performance économique avec les enjeux sociaux et sociétaux, la réhabilitation du moyen et du long terme, l'anticipation des enjeux humains dans les transformations<sup>3</sup>. Un autre défi managérial pointé par le rapport, qui préconise aussi un renforcement du nombre des administrateurs salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance, est la nécessaire amélioration de la prise en compte des points de vue exprimés par les collaborateurs... un défi qui nécessite un saut qualitatif, bien au-delà du management participatif pratiqué dans les années quatre-vingt.

### Conclusion

L'évolution des finalités de l'entreprise offre une opportunité unique à la DRH pour construire la cohérence entre ces deux enjeux, à l'heure du numérique et de la grande peur de la désintermédiation : redonner du sens au travail dans l'entreprise ainsi qu'à l'entreprise dans la société. ■

<sup>3</sup> Voir Émilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié et Martin Richer, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité ; refonder les organisations du travail*, Presses des Mines, octobre 2016.





## RÉACTION

**Sophie Mariot-Michaut**, RRH de Sanef et membre du Bureau national de l'ANDRH

La finalité de l'entreprise telle que formulée dans le Code civil devrait être amendée par la prise de considération d'enjeux sociaux et environnementaux. Or, en France, ce sont les PME qui sont le plus créatrices d'emploi. Est-ce à dire qu'elles ne sont pas déjà préoccupées par l'équilibre des enjeux financiers, sociaux et environnementaux ?

L'information nouvelle est que les sociétés qui ont mis en place des pratiques de RSE (responsabilité sociale et environnementale) auraient de meilleures performances.

Si les DRH et RRH sont les pilotes de la quasi-totalité des processus de recrutement, employabilité, santé... ils n'agissent pas seuls et ne peuvent que contribuer à des actions collectives. Il leur faut aussi convaincre les conseils d'administration du retour sur investissement de telles politiques pour éviter l'écueil du discours de mode sans réels engagements.

De façon opérationnelle, regardons quels sont aujourd'hui nos outils de pilotage des projets « ressources humaines », les résultats de nos investissements en processus de recrutement, rémunération, actions de formations et, surtout, avant de penser nouvelles technologies, identifions les besoins des managers et des salariés.

Parmi ces outils, je privilégierais l'intéressement. Il agit sur la transformation de l'entreprise car il permet, par des indicateurs innovants, d'impliquer la direction et les salariés dans les résultats financiers, sociaux et environnementaux.

Pour agir de façon reconnue et légitime sur la politique et les stratégies économiques et financières de l'entreprise, il faut que les DRH et RRH développent des connaissances en finance et en gestion de l'entreprise, acquises par une formation initiale ou des expériences professionnelles hors de la fonction des ressources humaines.

Si le rôle des DRH est désormais de piloter l'ingénierie d'un nouveau contrat social, il leur faut aussi faire face à des populations complexes de salariés que l'on ne peut plus catégoriser en Y, Z... pour justifier de plans d'action. Avant tout lancement de nouvelle politique, ayons l'humilité d'identifier les attentes des salariés, leur connaissance des projets de l'entreprise et leur perception des enjeux économiques et sociétaux à venir.

