

Travaillons mieux pour vivre mieux !

Entre R.P.S. et R.S.E., les Parties Prenantes sont-elles victimes ou responsables ?

Les risques psychosociaux, loin d'être une fatalité, sont souvent le résultat prévisible d'un mode de fonctionnement de certaines organisations...

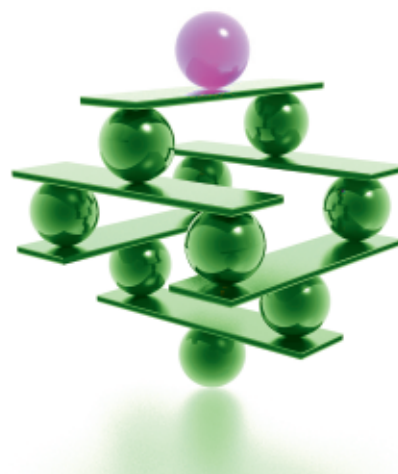
R.P.S. ET R.S.E. SE FONT ÉCHO

L'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (avec la collaboration des CRAM) a publié en 2010 un guide pour aider les employeurs et les représentants du personnel à choisir un prestataire en matière de prévention des risques psychosociaux, l'occasion de souligner l'importance de la prévention primaire des risques psychosociaux, qui combat le risque à sa source avec une approche collective fondée sur l'organisation du travail, par rapport à la prévention secondaire qui vise d'abord à renforcer la capacité individuelle des salariés à faire face au stress.

Il est donc clairement établi aujourd'hui que ces « R.P.S. », loin d'être une fatalité, sont le résultat prévisible d'un mode de fonctionnement. Une étude statistique du Groupe Médéric Malakoff nous apporte cet indice supplémentaire que ne sont pas touchées les P.M.E. familiales : les R.P.S. sont une maladie spécifique des grandes organisations anonymes. Les assureurs qui couvrent tout ou partie de ces risques s'en rendent également compte : leurs produits sont déficitaires car le phénomène n'a plus ce caractère aléatoire, condition essentielle de son « assurabilité ». Dès lors, la responsabilité des acteurs de ces organisations devient majeure, sur le plan financier comme sur le plan juridique. Le législateur ne s'y est pas trompé non plus et il renforce régulièrement les textes sur ces sujets.

En parallèle, nous voyons monter en puissance le thème de la « *responsabilité sociale, sociétale et environnementale* » de l'entreprise. Il y a là plus qu'une coïncidence et nous ne pouvons qu'être troublés par le déficit d'images auxquels RSE et RPS renvoient ces entreprises, pourtant lieux de vie et de création de richesses, à qui la plupart d'entre nous consacrons tant de nos existences.

Le mot de « responsabilité » interroge sur « qui » la porte ; « l'entreprise » n'est-elle pas une réponse trop



rapide ? La complexité du jeu des parties prenantes mérite qu'on y regarde de plus près.

Le « S » de R.S.E. comporte une ambivalence entre le « social » à connotation plus interne en relation avec la qualité de vie des salariés, et le « sociétal » à connotation plus externe en relation avec le corps social dans lequel se trouve immergée l'entreprise. La question du contenu du « S » s'en trouve dédoublée ; en nous focalisant d'abord sur l'acception « social », l'IBET © et l'IDEC © – Indice du Bien-Etre au Travail et Indice de Dissipation de l'Effort Collectif, élaborés par Victor Waknine – semblent une avancée substantielle pour y donner un contenu tangible.

Plus globalement, sur les quatre piliers de la R.S.E., l'Economique, le Social, le Sociétal et l'Environnemental, les deux premiers impliquent surtout les parties prenantes internes à l'entreprise, tandis que les deux derniers impliquent largement des parties prenantes externes. Il semblerait que ces dernières entendent faire peser une responsabilité spécifique sur l'Entreprise – en tant que personne morale – et donc, au final, sur ses parties prenantes internes.

Or si les concepts généraux ainsi énoncés paraissent d'une parfaite limpidité, la confrontation au réel complexifie rapidement l'analyse : une même personne physique est toujours à la fois au rang des parties prenantes internes et des parties prenantes externes.





Restreindre la reconnaissance de l'individu à celle de sa performance personnelle, c'est nier la valeur créatrice de sa contribution au dialogue général. »

ENTRE R.P.S. ET R.S.E, QUELLE PLACE POUR L'INDIVIDU ?

Recentrons l'analyse sur l'individu. En dépit du paradoxe apparent, Responsabilité est fille de la Conscience originelle du Destin, antique dénomination des forces multiples que nous ne maîtrisons pas. L'excès d'anxiété que peut éprouver l'individu face à l'Inconnu, longtemps les prêtres l'ont porté et ont intercédé pour lui auprès de l'Invisible, jusqu'à ces rois-prêtres régulant l'Ordre et le Désordre pour tout un Peuple.

En Europe, l'Etat Providence a pris le relai, jusqu'à ce moment très récent où l'on entendit « l'Etat ne peut pas tout » ! Alors l'individu ayant le sentiment d'être livré tout entier aux forces terribles du Marché, seul face à cet Inconnu absolu, peut-il être tenté de trouver un recours auprès de l'Entreprise et de son Mandataire Social... L'Etat-Législateur relaie le Consommateur-Citoyen pour les couvrir de devoirs innombrables.

A ce stade, la théorie juridique traditionnelle de la « personne morale » interroge : l'Entreprise moderne peut-elle prétendre représenter un ensemble d'acteurs solidairement responsables ?

En d'autres temps, vous et moi aurions collaboré en un groupe de chasseurs-cueilleurs, de pasteurs nomades, ou de laboureurs villageois. Aujourd'hui, actionnaires majoritaires ou « boards indépendants » mandatent le « meilleur manager actuellement disponible sur le marché » afin de « mener l'entreprise d'un point A à un point B », pouvant aller jusqu'au démantèlement par délocalisation ou liquidation. L'entreprise n'est plus perçue comme corps social où les parties prenantes – direction, encadrement et personnel – devraient se résoudre à négocier les attendus de la performance collective. La Direction veut les coudées franches.

Au jeu solitaire des uns répond le désengagement des autres : la consistance de la personnalité morale de l'Entreprise est aujourd'hui à ce point de fiction qu'il n'y a plus – en réalité – qu'un enchevêtrement de responsabilités individuelles que les tribunaux s'acharnent à discerner, « affaire » après « affaire ».

Il devient dès lors inévitable de reporter l'ensemble des obligations dévolues à l'Entreprise sur son seul Mandataire Social, ainsi promu Bouc Emissaire Universel. L'Absolution de tout pour tous – à prix discount – est un concept qui fait fureur.

Fort heureusement, Qualitique nous offre l'opportunité d'un instant de réflexion pour observer la situation sous un autre angle et chercher une issue à l'impasse apparente.

La pratique managériale actuelle voudrait enclorre chacun dans ses objectifs individuels, traqués et synthétisés par l'organisation matricielle du reporting, et alimentant informatiquement le tableau de bord d'une Direction sise au dernier

étage d'une tour d'un quartier d'affaires.

Si l'individu pouvait ainsi être seul porteur de sa performance, pourquoi sont-ils si nombreux à vouloir se rassembler derrière la bannière d'une entreprise ? Le sens commun et les aficionados du football savent que la dynamique collective permet des réalisations au-delà de la simple somme des performances individuelles.

Restreindre la reconnaissance de l'individu à celle de sa performance personnelle, c'est nier la valeur créatrice de sa contribution au dialogue général. Pire, le renvoyer répétitivement à sa seule performance solitaire, c'est le confronter perpétuellement à ses limites personnelles, dont il est évident qu'il est dans l'impossibilité de les dépasser : cela s'appelle du harcèlement.

Cette pratique présente le double inconvénient de porter gravement atteinte à l'estime de soi de la personne ainsi visée, et de la paralyser au point de priver l'équipe d'une contribution précieuse à cette création collective qui seule justifie le regroupement des individus au sein d'une « entreprise ». L'auto-entreprenariat s'avère être l'aboutissement ultime d'une logique collectivement mortifère.

L'existence de l'entreprise n'ayant pas d'autre justification qu'une commune création de valeur, la responsabilité primordiale des parties prenantes n'est autre que de s'astreindre au dialogue et à la négociation sur les objectifs du collectif et les moyens à mobiliser pour y parvenir.

Dès lors, la qualité essentielle d'une Direction apparaît nettement comme son aptitude à élaborer des synthèses acceptables par l'ensemble des parties prenantes.

Si elle prétendait contraindre la communauté, les troubles internes s'ajouteraient aux difficultés extérieures. L'actualité internationale nous en fait la démonstration.

Les Institutions Représentatives du Personnel assument également des responsabilités majeures :

- se ressourcer continuellement auprès des collaborateurs qu'elles représentent ;
- développer une vision claire du réel, des enjeux, des risques et des options auxquels se trouve confrontée l'organisation ;
- exister dans la confrontation des points de vue entre parties prenantes ;



- ⇒ assumer les nécessités du compromis dans une « entreprise » multi-parties.

Il ne s'agit pas de se reporter d'un affichage de bons sentiments à un autre. La saturation de l'espace médiatique interne par le Service Communication de l'entreprise ne fait guère illusion quant à la réalité de l'unanimité affichée : les relations entre parties prenantes ont leur rugosité ; la coopération entre les acteurs s'avérera d'autant plus efficace que les différences de perspectives se seront confrontées pour identifier les points d'accord relativement aux objectifs et aux moyens.

LES INDICATEURS DE PERFORMANCES PEUVENT-ILS CONCILIER L'ÉCONOMIQUE ET LE SOCIAL ?

Dans une telle démarche, l'identification d'un indicateur partagé de la valeur collectivement créée est un point critique. A défaut d'un tel repère, les acteurs entrent en compétition, c'est-à-dire dans un jeu à somme nulle où ce que l'un gagne, l'autre le perd ; l'entreprise perd sa raison d'être et se délite.

En tant qu'indicateur de performance global de l'entreprise, l'EBIT (Earning Before Interest and Taxes) des analystes financiers s'avère insuffisant. En réalité, Victor Waknine l'exprime fort bien, l'EBIT ne représente que la partie réalisée du potentiel de l'entreprise : il faut le confronter à la part du potentiel de valeur détruit par le désordre collectif.

Il établit donc un indicateur du Bien-Etre au Travail (IBET ©), spécifique à chaque Unité de Travail. Celui-ci se déduit des Indicateurs du Mal-Etre au Travail (IMET)

comme une dégradation de la Valeur Ajoutée, et permet une évaluation de la performance cachée (EBIT perdu) :

- ⇒ $IBET (\%) = 100 \times (VA - _IMET)/VA$
- ⇒ $EBIT \text{ Max} = EBIT + VA(1-IBET)$
- ⇒ $VA(1-IBET) = EBIT \text{ caché} = _IMET$
- ⇒ $EBIT \text{ Max} = EBIT + EBIT \text{ caché}$

Les Indicateurs du Mal-Etre au Travail (IMETs) alimentant le calcul de l'IBET sont principalement :

- ⇒ L'indicateur d'absentéisme.
- ⇒ L'indicateur de turn-over (démissions, mobilités forcées, ruptures négociées) et taxes jeunes, handicapés et seniors.
- ⇒ L'indicateur d'AT et MP + Couvertures Santé et Prévoyance.
- ⇒ L'indicateur de désengagement déclaré (Grèves, Contentieux, Procédures).
- ⇒ L'indicateur des mesures de soutien collectif (Formation, Audits, Diagnostics, Expertises, Prévention, Coaching, Tickets, conciergerie, crèches, ...).
- ⇒ L'indicateur de perte de qualité subite et perçue des processus et projets.
- ⇒ L'indicateur de perte de productivité de l'UT avant et après restructuration.
- ⇒ L'indicateur de retard et délais nouveaux des processus et projets.

Sur cette base, il devient possible de valoriser la qualité du climat social de l'entreprise dans ses états financiers sous la forme d'un GOODWILL SOCIAL© ou d'un BADWILL SOCIAL© selon la convention suivante :

- ⇒ si $EBIT > EBIT \text{ caché}$, la différence « $EBIT - EBIT \text{ caché}$ » exprime un Good Will Social.
- ⇒ si $EBIT \text{ caché} > EBIT$, cette différence exprime un Bad Will Social.

Tout entraîneur sportif sait parfaitement que seules gagnent des équipes « *bien dans leur référentiel individuel et collectif* ». Aujourd'hui, les contrôleurs de gestion sont en mesure de le démontrer dans leurs calculs et les auditeurs internes ou externes peuvent le vérifier.

Pour l'actionnaire, la perte d'image a un impact direct sur le cours de bourse, et la mauvaise performance sociale masque une défaillance de la gouvernance et de la prise en compte de la contribution du capital humain à la réussite opérationnelle.

Le mandataire social peut craindre qu'un audit indépendant révèle un BADWILL SOCIAL© caché, ruinant une stratégie fondée sur le seul EBIT. Sont en jeu sa réputation et la garantie de passif pour des avocats d'affaires à l'affût de contentieux.



Apparaît aussi en pleine lumière l'enjeu majeur que constitue le bon alignement de la performance économique et de la qualité de vie collective au travail... »

A l'inverse, le mandataire social valorisera un GOODWILL SOCIAL®, fruit d'une stratégie de performance sociale complétant sa performance économique, face à un investisseur en position d'acheteur qui voudrait minimiser sa performance. En période de crise, la bonne prise en compte des risques socio-économiques devient prépondérante en Europe, et non nul désormais aux USA ou en Chine.

De plus, l'actionnariat volatil s'avérant aussi souvent « acheteur » que « vendeur », il y a de fait une urgence à établir une socio-économie de la valeur des entreprises.

Apparaît aussi en pleine lumière l'enjeu majeur que constitue le bon alignement de la performance économique et de la qualité de vie collective au travail (Q.V.T.). L'homme soucieux d'éthique y trouvera son compte ; l'investisseur y trouvera un intérêt financier majeur ; le manager y trouvera une pratique durablement efficace.

LA TRANSFORMATION PERPÉTUELLE DES ORGANISATIONS PEUT-ELLE ÊTRE RESPECTUEUSE DE L'HUMAIN ?

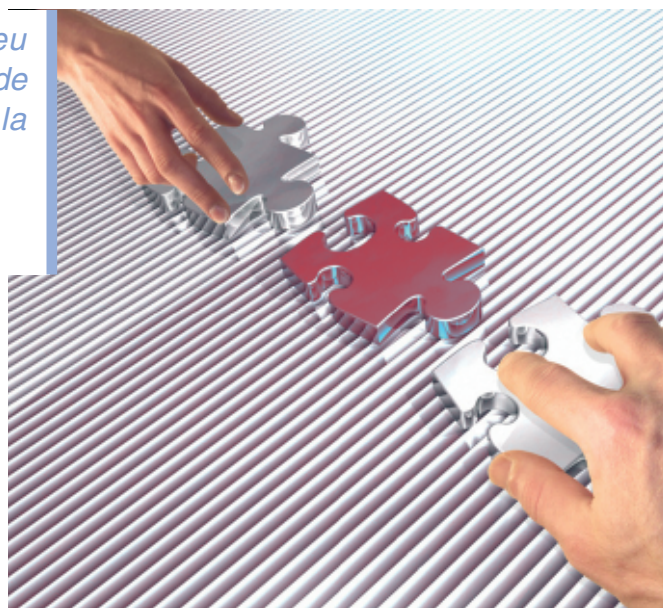
Dans un monde en constante mutation, après avoir développé une vision statique de l'entreprise, il faut l'approcher dans sa dynamique.

La Direction d'entreprise consiste aujourd'hui pour une large part à piloter un ensemble de « Programmes de transformation », eux-mêmes déclinés en « Projets » et en « Chantiers ».

Ces projets s'accompagnent de démarches dites de « conduite du changement » dont l'expérience montre qu'elles butent sur des phénomènes de « résistance au changement », indépendamment de la pertinence stratégique du projet, de la qualité de sa conception et de la compétence des équipes de mise en œuvre.

Les phénomènes de résistance au changement ont des impacts majeurs sur la rentabilité effective des investissements consentis. Les impacts directs peuvent se résumer en trois catégories :

- Délais glissants
- Budgets dépassés
- Livrable en-deçà des attentes fonctionnelles, qualitatives et quantitatives.



Les impacts indirects de ces dérives sont parfois suffisamment spectaculaires pour faire les titres des journaux ; s'ils ne bénéficient pas toujours d'une telle publicité, ils peuvent néanmoins être majeurs sur le plan financier, humain, voire social ou écologique. De plus, le mouvement de transformation permanente qui anime aujourd'hui les entreprises est en soi un facteur suffisant de déstabilisation des individus pour ne pas y ajouter les perturbations croisées de projets sous tension.

Tout en valorisant les acquis des méthodes éprouvées par tant de Directeurs de Programmes et de Projets, l'enjeu à trouver des techniques de conduite du changement plus performantes est, on le voit, considérable tant pour la rentabilité des investissements consentis par les actionnaires, que pour l'efficacité et la crédibilité des managers, et la performance des collaborateurs.

Dans les grandes lignes, les bonnes pratiques établies à ce jour portent sur les points suivants :

- Une gestion de portefeuille de projets pilotée par les enjeux et la maîtrise des risques ;
- Un pilotage de projet focalisé sur les jalons, les enjeux et la maîtrise des risques associés ;
- Une structuration des équipes projets à plusieurs niveaux – arbitrage, pilotage, réalisation ;
- Un séquençage de chaque projet, du cadrage au déploiement.

Si l'ensemble de ces bonnes pratiques ont fait leurs preuves, elles peinent à maîtriser un point fondamental pour la réussite – ou l'échec – d'un projet : la dynamique qui s'instaure entre les parties prenantes.

Les techniques dites de « conduite du changement » comprennent typiquement des actions d'information et de formation, des tentatives diverses de séduction, des mesures d'incitation et des pressions plus ou moins directes. Leur point commun consiste à « faire ramer tout le monde dans le même sens », et à convaincre de l'impérieuse nécessité de respecter « un budget substantiel mais non extensible », « des délais serrés », « des objectifs ambitieux », le tout au nom « d'enjeux forts ».

Or tout professionnel intervenant dans de tels projets se confronte aux formes multiples de cette fatale « résistance au changement ».

Une Direction d'entreprise ne saurait se contenter d'invoquer « la fatalité » ; si certaines des parties prenantes d'un projet « résistent », cela peut résulter :

- soit d'une incompréhension des motifs, objectifs ou modalités du projet ;
- soit de réelles contraintes personnelles qui n'auraient pas été prises en compte par les concepteurs du projet.

Pour agir, il existe un levier : l'orchestration d'un dialogue structuré entre les parties prenantes. Les bonnes pratiques de la conduite du changement méritent adaptation pour y incorporer un dialogue de qualité entre les parties prenantes, et, enfin, donner à chaque projet la meilleure chance de tenir ses promesses en termes de livrable, de délai et de budget.

Il ne suffit pas d'afficher de bonnes intentions. Les parties prenantes n'agiront efficacement de concert que si elles partagent :

- un objectif clair de création de valeur en Euro, identifiant la part du capital et la part du travail ; à la convention reconnue de l'EVA, Victor Waknine propose d'ajouter celle de l'HVA © :

$$\text{EVA (Economic Value Added)} = \text{Capital Investi} \times (\text{ROI} - \text{Coût du capital financier})$$

$$\text{HVA (Human Value Added)} = \text{EBIT} \times \text{IBET}$$
- les leviers à actionner ensemble pour parvenir au but, et les Dispositifs (Di) qui en découlent ;
- un indice de dissipation de l'effort collectif (IDEC ©) découlant d'indicateurs des coûts cachés des multiples actes de résistance (IR). Les manifestations de la résistance sont aussi multiples que les symptômes du mal-être et ses moyens ont pour seules limites celles de l'imagination. Les trois indicateurs suivant mesurent les conséquences du phénomène :

IRD = Indicateur de Résistance – Délai
 IRB = Indicateur de Résistance – Budget
 IRC = Indicateur de Résistance – Contenu

Cette méthodologie d'évaluation des coûts engendrés par les dysfonctionnements issus d'une mauvaise qualité de vie au travail est basée sur les travaux de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, Centre de Recherche associé à l'Université Jean Moulin Lyon 3), portant sur les composants financiers tels que :

- Sursalaires (salaire payé à la personne absente par l'entreprise avant la prise en charge par une mutuelle ou nouvel embauché faisant des travaux d'un niveau inférieur à son niveau de qualification).
- Surtemps (temps supplémentaire passé par le remplaçant prenant en charge le travail de la personne absente).
- Non productions (travail laissé en suspens dans l'attente du retour de la personne absente ou temps improductif lié à l'effet d'apprentissage).
- Surconsommations (les recrutements manquent d'efficacité et les recours aux missions de recrutement externe sont nombreux).

Les trois indicateurs de résistance étant établis, il devient possible de calculer l'IDEC© :

$$\text{IDEC (\%)} = 100 \times (\text{VA} - \text{IR}) / \text{VA}$$

$$\text{EBIT Max} = \text{EBIT} + \text{VA}(1 - \text{IDEC})$$

$$\text{VA}(1 - \text{IDEC}) = \text{EBIT caché} = \text{IR}$$

$$\text{EBIT Max} = \text{EBIT} + \text{EBIT caché}$$

Ce sont là calculs ingrats et laborieux de scribes, auditeurs financiers et contrôleurs de gestion. L'homo economicus en crise perpétuelle s'en méfie comme les alchimistes du Marché et des sortilèges sortis de leurs grimoires que beaucoup peuvent avoir l'impression de subir. Pourtant, pour qui veut bien se donner la peine d'y regarder de près, elles ont l'honnêteté de la science qui s'expose à la critique.

Pour le dirigeant, la priorité est de savoir quel est le niveau de confiance sur la performance en productivité, en qualité et en délais que son équipe de direction et l'ensemble de ses salariés peuvent livrer. Pour cela il a besoin de mesurer l'ENGAGEMENT et la MOTIVATION des employés autrement que par des enquêtes internes et autres sondages aléatoires qui n'ont pas valeur de mesure en euros.

Pour cela, une autre approche de l'IDEC© peut s'inspirer des travaux de René Rupert proposant une analyse de l'état d'esprit dans lequel les collaborateurs viennent au travail. Celle-ci quantifie la dissipation économique due à l'écart d'état d'esprit des collaborateurs par rapport à ce qui est exigé d'eux.

Cette dissipation économique traduit une perte de confiance opérationnelle affectant le climat social, et peut dépasser 20 % de la Valeur Ajoutée suivant les modèles d'organisation (Transactionnel, Expert,



Ainsi l'on voit à quel point l'exercice par les parties prenantes de leurs responsabilités au sein de l'entreprise s'avère finalement l'essentiel de leur responsabilité sociétale et environnementale. »

Coordonné, Synergique). Dans cette approche, la performance globale s'évalue ainsi :

- ⇒ en français : $PG = RESOP \times IBET \times IDEC$
- ⇒ en anglais : $GP = EBIT \times WBW \text{ Index} \times LOSE \text{ Index}$

EBIT : Earnings Before Interest & Taxes

IBET : Indice de Bien-Etre au Travail ou WBW Index (Well Being at Work) compris entre 0 et 1

IDEC : Indice de Dissipation d'Efficacité Collective ou LOSE© (Losses of Organisational & Social Efficiency), compris entre 0 et 1

Contreperformance sociale et contreperformance économique vont de pair !

A l'heure où ils sont nombreux à vanter les performances économiques de pays émergents sous la férule du dirigisme, où de mauvais calculateurs ne voient dans la ressource humaine rien d'autre que son

prix de revient horaire, et occultent les coûts cachés de l'essorage général des ressources de toute nature, les besoins de la comptabilité nous démontrent l'efficacité socio-économique supérieure des valeurs humaines et démocratiques nées en Occident et dont beaucoup défendent l'universalité.

Ces valeurs – nourrissant simplement les parties prenantes de nos entreprises dans leur pratique professionnelle ordinaire et quotidienne – garantissent nos salaires, nos frais de santé, le revenu de nos vieux jours, l'avenir de nos enfants, le respect d'autrui et celui de notre biotope.

Ainsi l'on voit à quel point l'exercice par les parties prenantes de leurs responsabilités au sein de l'entreprise s'avère finalement l'essentiel de leur responsabilité sociétale et environnementale.

BRUNO BROCHENIN,

Directeur Associé chez www.mozartconsulting.fr

Editeur du site www.alloboulotbobo.fr