

**Séminaire
Vie des affaires**

organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1^{er} avril 2011)

**RÉINVENTER LE LIEN ENTRE EMPLOYEURS
ET COLLABORATEURS**

par

Frédéric PETITBON

Directeur général délégué du cabinet IDRH

Auteur du livre *Restaurer la confiance dans l'entreprise* (Dunod, 2010)

Alain REYNAUD

Directeur à IDRH

Auteur du livre *Restaurer la confiance dans l'entreprise* (Dunod, 2010)

Hubert HECKMANN

Enseignant à l'université Paris 7

Auteur du livre *Restaurer la confiance dans l'entreprise* (Dunod, 2010)

Séance du 7 janvier 2011

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

Les entreprises sont dans la tempête : les technologies créent de perpétuels déséquilibres, les marchés sont difficiles et mouvants, les concurrents très entreprenants, les fusions et acquisitions se succèdent. C'est une mobilisation générale qu'il faut entretenir. Mais est-elle vraiment générale ? Ce n'est pas sûr : la morosité, le désengagement, voire l'ironie, marquent la perte de confiance de collaborateurs en leur entreprise. Le contrat qu'ils avaient passé avec elle leur paraît en effet rompu : ils attendaient une sécurité d'emploi, un plan de carrière, des processus de reconnaissance clairs, ce que l'entreprise ne peut plus, ou ne sait plus, leur offrir. « *Comment restaurer la confiance envers l'entreprise ?* » se sont demandé les orateurs à la lumière de leurs observations et de leurs expériences. Réponse : fonder les relations sur un contrat d'un genre nouveau, adossé à un système de preuves validant l'engagement de chacun.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Frédéric PETITBON, Alain REYNAUD et Hubert HECKMANN

Frédéric PETITBON : Le travail que nous allons vous présenter est issu de constats de terrain sur la perte de confiance au sein de l'entreprise. Dans tous les secteurs, qu'il s'agisse de l'industrie, des services ou des institutions publiques, des collaborateurs nous ont fait part d'une impression de rupture, de tromperie par rapport à ce qui leur avait été promis par l'entreprise, conduisant de leur part à une forme de démission.

De leur côté, les dirigeants expriment leur très grande difficulté à conjuguer les impératifs de productivité liés à la mondialisation et les attentes de collaborateurs. Selon eux, ces derniers invoquent souvent des engagements qui n'ont jamais été pris par l'entreprise : « *On n'a jamais dit que la carrière à vie était assurée, que la progression professionnelle allait de soi, que l'exercice de tel métier était un droit acquis, ni qu'au sein du Groupe, les Français devaient systématiquement passer avant les Singapouriens.* » Comment, dans ces conditions, comprendre que les collaborateurs se sentent trahis ?

Sur quoi repose la confiance ?

Alain REYNAUD : Chacun de nous sait identifier une situation de confiance ou de défiance et a expérimenté quels peuvent être les effets de l'une ou de l'autre. Georg Simmel définit la confiance comme « *une des plus grandes forces de synthèse à l'intérieur de la société* ». C'est un ciment et un levier extrêmement puissants pour lancer et perpétuer une dynamique. Dans notre société de l'information et de la connaissance, le rôle joué par la confiance ne cesse de croître : il est indispensable d'avoir confiance en autrui pour lui apporter la bonne information au bon moment. La confiance se caractérise aussi par son effet boule de neige. Plus la confiance est forte, et plus les coups de canifs éventuels au contrat passent inaperçus. Quand elle est faible, au contraire, le moindre petit accroc suffit à faire s'effondrer tout l'édifice.

Mais sur quoi repose la confiance ? Intuitivement, on sait qu'elle se construit à partir d'éléments très simples. Comme le notait Jean Monnet : « *Créer la confiance est plus simple qu'on ne le croit. C'est précisément par la simplicité qu'on y parvient.* » Pourtant, le concept de confiance reste assez "mou" et difficile à cerner.

Nous avons retenu deux grands types de définition. La confiance *cognitive* est une décision appuyée sur le raisonnement probabiliste d'un agent rationnel et s'étaye sur une *preuve*. La confiance *émotionnelle* relève plutôt d'un état d'esprit ou d'un acte de foi et prend la forme d'un *pari*. Une situation idéale est celle où le pari et la preuve s'enchaînent dans un cercle vertueux : on apporte la preuve, pour susciter le pari, qui apporte la preuve, qui suscite le pari, etc. L'outil que nous proposons, un contrat, consiste à établir la preuve qui va permettre d'initier cette dynamique vertueuse.

Le contrat implicite ou psychologique

Hubert HECKMANN : La divergence d'interprétation entre dirigeants et collaborateurs sur la rupture de la confiance s'explique par l'existence de deux types de contrats différents au sein de l'entreprise. À côté du document juridique appelé contrat de travail, il existe aussi un contrat implicite, ou psychologique, qui se construit tout au long de la relation entre le salarié et son employeur.

Acte I : l'embauche

Avant même l'embauche, le futur collaborateur reçoit de nombreux renseignements sur sa future entreprise et son futur métier à travers une grande variété de canaux : les amis, la famille, les médias, les réseaux sociaux, etc. Ces premières informations contribuent à

construire sa perception du contrat qui va s'établir. Si le candidat est effectivement embauché, il aura tendance à retenir surtout les éléments d'information positifs : la passion du métier, la réussite à venir, les évolutions de carrière. Par la suite, au fil des différentes phases de recrutement, l'employeur et le collaborateur évoquent des aspects plus transactionnels, avec des engagements réciproques explicites. On a donc deux types de contrats qui coexistent, l'un qui est de l'ordre du droit et de l'écrit, et l'autre qui est de l'ordre de l'implicite et de la promesse non formulée.

Acte II : l'épreuve des faits

Lorsque le nouveau salarié s'engage dans la relation avec l'entreprise, il fait un pari qui repose beaucoup sur la communication de l'entreprise. Il accorde sa confiance a priori et ce qu'il a compris et perçu pendant cette première phase va ensuite être mis à l'épreuve des faits, d'où la possibilité d'une déception.

Cette deuxième phase recouvre ses interactions avec l'entreprise, en tant qu'institution, mais aussi et surtout avec ses collègues de travail. Il est difficile d'accorder sa confiance à une entité abstraite. C'est plutôt vis-à-vis des collègues de travail que la relation de confiance s'établit et qu'elle évolue au fil du temps.

La confiance ne naît pas d'une disposition d'esprit particulière, ou d'une manière d'être, donnée une fois pour toutes et statique. Elle grandit ou s'étiole en fonction des différents épisodes et péripéties de l'engagement réciproque. Elle a donc une histoire et peut faire l'objet d'un récit. Il peut venir un jour où le collaborateur compare la promesse implicite du départ, ce qu'il estimait être en droit d'espérer, et les réalisations concrètes de cette promesse qu'il a observées dans son expérience de travail. C'est donc par un regard en arrière que l'on sait si l'on est vraiment en confiance ou non : la confiance est faite de mémoire et se traduit par un récit.

Cette relecture du passé est forcément subjective et soumise aux enjeux du présent : elle peut être totalement différente selon qu'elle est opérée par le collaborateur ou par l'employeur. Les divergences d'interprétation alimentent de nombreux malentendus qui peuvent aller jusqu'à la rupture. La compréhension des relations au travail passe par l'écoute et l'analyse attentive des discours des différents acteurs de l'entreprise et de leurs perceptions respectives du contrat implicite.

Acte III : l'heure des comptes

Vient alors l'heure des comptes, qui peut se solder par trois issues différentes : une explication et un travail sur les divergences qui permettent de dissiper les malentendus et de restaurer la confiance ; une aggravation des dissonances qui débouche sur un conflit et finalement une rupture ; la poursuite d'un chemin commun marqué par de nombreuses frustrations.

Les dissonances qui brisent la confiance

Frédéric PETITBON : Les sources d'évolution qui menacent l'équilibre du contrat implicite sont multiples. La mondialisation, l'hyper compétition et l'accélération des mutations technologiques conduisent l'entreprise à se lancer dans des restructurations, à se fixer des objectifs de performance à court terme, à privilégier l'agilité sur les marchés, le tout nécessitant de nouvelles formes d'organisation.

Les salariés se voient imposer une flexibilité accrue, que ce soit dans le temps ou dans le contenu du contrat, des exigences plus fortes d'employabilité et un rythme plus rapide d'évolution des compétences, ce qui se traduit par une fragmentation des trajectoires et par la coexistence, sur un même lieu de travail, de générations ayant des aspirations différentes.

Ces évolutions provoquent un certain nombre de dissonances. Au moment de son embauche, telle personne avait compris, par exemple, que l'objectif de l'entreprise était de recruter des "potentiels". Or, l'évolution du contexte conduit désormais à recruter des compétences directement opérationnelles. Une autre s'attendait à une gestion relativement homogène des carrières sur le long terme. Or, elle constate que les parcours sont très individualisés. Un chercheur pensait qu'on l'avait choisi pour sa créativité et son aptitude à faire jouer ses capacités techniques à tous les niveaux. Il se trouve contraint d'effectuer des travaux très segmentés et normalisés. D'autres croyaient qu'ils étaient appréciés parce qu'ils étaient pleins de bonne volonté et n'hésitaient jamais devant l'effort et la "sueur". Ils s'aperçoivent brusquement que leur activité va désormais être évaluée selon des indicateurs de performance très précis.

Alain REYNAUD : On peut regrouper ces dissonances autour de trois thématiques. La première est celle de l'horizon de temps de la relation, avec une grande incertitude, voire une insécurité sur la durée de cette relation. La deuxième est celle des marges de manœuvre et d'autonomie. Un directeur d'usine très expérimenté explique ainsi qu'il n'a plus le droit de faire le tour de l'ensemble de l'usine le matin : il doit se contenter de visiter un tiers de l'usine, et ses adjoints se chargent du reste. Ce genre de contrainte est difficile à vivre pour l'individu, même si l'efficacité est plus grande pour l'entreprise. La troisième thématique est celle de la reconnaissance de la performance, avec l'opposition entre l'effort consenti et les KPIs' (*key performance indicators*).

Contrats transactionnels, contrats relationnels

Nous avons établi une grille de lecture qui permet de prendre en compte les deux types de contrats existant dans l'entreprise : les contrats transactionnels, aujourd'hui omniprésents, qui définissent et formalisent de façon précise les engagements de chacun, et les contrats que l'on peut qualifier de relationnels, qui préservent une grande marge de manœuvre pour une coconstruction dans la durée : « *On va gérer ta carrière ensemble.* »

Non seulement les deux formes de contrat ne s'excluent pas mutuellement, mais un même contrat peut comprendre à la fois des éléments transactionnels et des éléments relationnels. C'est pourquoi notre matrice se constitue d'un axe qui mesure la dimension transactionnelle des contrats (de faible à forte) et d'un axe qui mesure leur dimension relationnelle (de faible à forte également). Sachant que la confiance cognitive procède plutôt des contrats transactionnels, et la confiance émotionnelle, des contrats relationnels, on peut penser que les entreprises où la confiance est la plus solide sont celles qui ont réussi à croiser de façon équilibrée ces deux dimensions du contrat.

Un centre d'appel à faible qualification ou avec des prestations de niveau très simple se caractérise par des contrats avec peu de relationnel et beaucoup de transactionnel : « *Vous devez vendre trois machines par jour. Dans ce cas, vous aurez rempli votre contrat et vous gagnerez tant.* » À l'inverse, on peut imaginer qu'au sein d'une ONG, il est sans doute plus difficile d'établir des contrats transactionnels et que le travail repose davantage sur un investissement personnel et collectif, et par conséquent sur des contrats relationnels.

D'une façon générale, les contrats sont plus ou moins transactionnels ou relationnels selon le degré de qualification et le niveau d'initiative requis par le *process*. Dans l'industrie lourde, les contrats ont une forte composante relationnelle et laissent une forte marge de manœuvre à l'individu, qui est maître de sa machine. Dans l'industrie manufacturière, au contraire, les tâches sont beaucoup plus normées et circonscrites, et on peut imaginer que le contrat est plus transactionnel.

Historiquement, en France, le contrat de travail entre 1960 et 1980 était plutôt à dominante relationnelle, puis le transactionnel s'est imposé. Je pense par exemple à une banque qui, dans les années 1980, fonctionnait encore selon des systèmes locaux de cooptation et de notabilité,

et qui est devenue aujourd'hui un établissement financier international appliquant le modèle anglo-saxon transactionnel pur et dur.

On a le sentiment que le mouvement s'est récemment accéléré, et que les entreprises françaises ont encore renforcé la dimension transactionnelle, en oubliant ou en négligeant les atouts du contrat relationnel. On pense naturellement à France Télécom, mais c'est loin d'être le seul exemple. Aujourd'hui, toutefois, beaucoup de ces entreprises reconsidèrent ce mouvement et se méfient, par exemple, du "tout KPIs".

Reconstruire la confiance

Frédéric PETITBON : Après avoir détecté les dissonances au sein d'une entreprise et les avoir mises en perspective à l'aide de cette grille, l'important est bien sûr de savoir comment reconstruire la confiance. Il faut pour cela rééquilibrer le contrat en l'explicitant et en donnant davantage de place à la preuve, c'est-à-dire en rendant certains éléments transparents, tangibles et évaluables. Cet effort doit porter notamment sur les politiques de gestion des ressources humaines (conditions de travail, systèmes de reconnaissance ou encore développement des compétences et carrières) et sur les modèles de management (interactions au quotidien, accompagnement et soutien, gestion de l'information, respect des règles et processus). La démarche que nous proposons repose sur trois mots-clés : la *clarté* des règles et des processus, la *cohérence* entre ce qui est dit et ce qui est fait, et enfin le *portage* de la démarche, qui doit être assuré aux différents niveaux de l'entreprise.

Alain REYNAUD : Sachant qu'il existe autant de contrats implicites que de collaborateurs, on ne peut pas expliciter les contrats des milliers de collaborateurs d'une grande entreprise. Dans un esprit de simplification, nous avons conçu un outil qui nous permet de spécifier, dans leurs grandes lignes, les engagements réciproques de l'entreprise et du salarié sur chacune des dimensions évoquées. Rien n'empêche de segmenter l'approche et de travailler de façon plus approfondie sur certains métiers.

Au passage, on peut souligner que cette démarche d'explicitation correspond à un mouvement de civilisation qui, en Occident en tout cas, conduit à transférer de plus en plus le risque du collectif vers l'individu. Dans ce contexte, il est normal qu'émergent des contrats formels qui responsabilisent davantage l'individu. De même, alors que le système classique français du contrat était généralement tripartite (entreprise, salarié, pouvoirs publics), on assiste également à la disparition du troisième acteur, l'acteur public, qui n'a probablement plus lieu d'être.

L'expérience nous apprend qu'autant il est peu intéressant d'investir dans ce genre de démarche lorsque l'entreprise connaît une situation relativement stable, autant cela peut s'avérer précieux en cas de déséquilibre patent, lorsque la preuve ne tient plus, n'est plus crédible.

Frédéric PETITBON : Toute la difficulté est d'apprécier dans quelle situation on peut prendre le risque de l'explicitation. En dehors d'une situation de crise, celle-ci peut s'avérer trop violente pour être acceptable par le tissu social.

Un exemple

Alain REYNAUD : Nous avons travaillé avec un grand groupe qui, historiquement, a toujours accordé une grande place à la confiance. Cette entreprise, comme la plupart de ses homologues, réalise régulièrement des enquêtes de motivation, et a constaté chez ses collaborateurs un phénomène de désengagement dont elle a essayé de comprendre les raisons.

Avec une soixantaine de cadres supérieurs, nous avons mis par écrit le "contrat historique" qui caractérisait l'entreprise, en notant d'un côté ce que promettait l'employeur et, de l'autre, ce qu'il attendait des employés. Ce contrat n'existe nulle part et chacun en avait une vision

différente, mais l'exercice consistait justement à construire une synthèse. Les points de divergence étaient particulièrement intéressants à creuser, car ils permettaient de mettre au jour des ambiguïtés.

Nous avons ensuite confronté ce contrat historique avec les évolutions actuelles. Par le passé, les carrières étaient gérées sur la longue durée, et tous les trois ou cinq ans, les salariés se voyaient proposer de changer de poste. C'était une règle non écrite, mais chacun constatait qu'elle s'appliquait. Or, peu à peu, ce modèle a été abandonné et certains postes sont maintenant systématiquement pourvus par des recrutements externes. Le marketing, par exemple, estime qu'il ne peut plus se permettre de recruter quelqu'un qui viendrait des ressources humaines et ne serait donc pas directement opérationnel. Un autre point sensible est la question de l'autonomie laissée aux personnes. Historiquement, chaque salarié bénéficiait d'une marge de liberté qui lui permettait d'aller au-delà des attendus de son poste. Les impératifs de normalisation et de standardisation conduisent à tayloriser les tâches, mêmes celles de certains cadres supérieurs. C'est particulièrement flagrant pour les chercheurs, qui étaient habitués à être autonomes sur des séquences de travail longues et créatives et qui, dans le cadre de l'ingénierie concurrente, doivent se contenter de contributions très segmentées, bornées dans le temps.

Après avoir identifié ces dissonances, nous avons rédigé un nouveau contrat, en veillant de près à son portage, c'est-à-dire à la cohérence du système, aux preuves managériales, et aux modes de gestion des ressources humaines susceptibles de le crédibiliser.

Le processus a duré cinq ou six mois et a montré combien il est illusoire de vouloir faire table rase du passé. Une grande entreprise doit avoir une identité forte et s'appuyer sur une histoire. Le contrat peut évoluer, mais dans un grand groupe, on n'imagine pas qu'il puisse être rompu. En ce qui concerne l'intérêt des postes, par exemple, le nouveau contrat a repris la notion d'autonomie, mais en l'adossant à celle de maîtrise du métier, ce qui a eu des conséquences importantes en termes de gestion des compétences et d'investissement dans la formation. La preuve a été apportée par le fait que l'entreprise a aussitôt lancé des plans d'action et fortement investi dans les formations métiers.

Conclusion

Frédéric PETITBON : Les trois composantes essentielles de la démarche que nous proposons sont la gestion du changement, l'explicitation et la preuve. Le changement ne doit pas être recherché pour lui-même mais doit s'appuyer sur une vision de l'environnement, sur une stratégie et sur un modèle d'entreprise, de façon à permettre une différenciation par rapport aux concurrents. L'explicitation peut provoquer des tensions sociales et demander un certain courage mais, dans certaines situations, elle est nécessaire : il faut savoir mettre des mots sur les déséquilibres et les assumer, car la transparence répond à un besoin fondamental. Enfin, on ne peut pas se contenter de *dire sans prouver* : ce serait explosif et irresponsable. La confiance ne se paie pas de mots et il faut donc veiller à apporter des preuves sur lesquelles elle puisse se reconstruire, que ce soit dans le domaine du management, de la gestion des ressources humaines, ou encore de l'exemplarité des patrons.

DÉBAT

La confiance : simple ou pas simple ?

Un intervenant : *Je voudrais vous proposer une définition de la confiance en quatre points : « Faire ce qu'on dit, dire ce qu'on fait, assurer la cohérence des choix dans la durée, s'adapter aux évolutions du réel. » Cette définition très simple s'applique aussi bien au champ psychologique qu'à une stratégie d'entreprise.*

Alain Reynaud : Je ne peux qu'être d'accord. La confiance, c'est effectivement quelque chose de très simple.

Int. : *Je n'en suis pas si sûr. C'est aussi simple que tout problème systémique, et c'est donc très complexe...*

L'exemplarité des patrons

Int. : *Les managers sont astreints à énormément de formations à la communication et au relationnel. Je suis consultante et quand je leur explique qu'il faut dire bonjour aux collaborateurs, les écouter et être attentif à leurs demandes, ils me répondent : « Je suis d'accord avec tout ça, mais mon chef à moi, il ne le fait pas. » La question de l'exemplarité des patrons me paraît vraiment essentielle si l'on veut rétablir la confiance.*

Int. : *J'ai l'impression que c'est un travers courant, en France, que d'estimer qu'un chef n'a pas à donner l'exemple. J'ai été chargé de travailler à la transformation de la culture d'une entreprise, et le patron m'a demandé : « Alors, qu'est-ce que vous allez leur dire ? » Je lui ai objecté que nous allions nous adresser à tout le monde, lui compris, mais cela n'avait pas l'air d'entrer dans ses perspectives...*

Les directions des ressources humaines “à la botte” ?

Int. : *Si l'on veut inciter les patrons à donner l'exemple, encore faudrait-il que les directions des ressources humaines (DRH) soient suffisamment fortes pour les rappeler à l'ordre. En général, elles sont “à la botte” du management. Pour restaurer la confiance, il faudrait donner aux DRH un statut qui leur permette de tenir tête au management.*

Int. : *Quand j'étais en activité, les directeurs des ressources humaines étaient respectés, même si on n'était pas toujours d'accord avec eux. Aujourd'hui, ce que m'en disent mes enfants est catastrophique. Au mieux, c'est : « Ils sont nuls », au pire : « Ils ne pensent qu'à réduire la masse salariale à n'importe quel prix. »*

Frédéric Petitbon : Il y a quelques années, certaines formules étaient très valorisées dans les discours, comme « la RH partenaire du business », ou « la RH partenaire de l'opérationnel ». Aujourd'hui, les DRH se font violemment critiquer pour leur manque d'indépendance.

A. R. : Il faut souligner que les entreprises les plus pérennes sont celles où la fonction RH est le plus solide. Chez Michelin, L'Oréal ou Danone, la fonction RH n'est pas contestée et elle n'est pas simple exécutive.

Int. : *Mais les entreprises ont-elles encore les moyens de se doter de fonctions RH robustes aujourd'hui ? Ne sont-elles pas devenues trop vulnérables pour cela ?*

Un sentiment de trahison

Int. : *L'un des clients de mon cabinet de conseil gère une société d'autoroutes. Il nous a commandé une formation à la qualité destinée aux receveurs, c'est-à-dire aux personnels contrôlant les tickets au péage. Or, cette profession est en voie de disparition : d'ici un an au*

maximum, tous les péages seront automatisés, et les personnels le savent parfaitement. Comment demander aux gens de se former à la qualité alors qu'ils sont dans l'angoisse de perdre leur emploi ? J'ai refusé ce contrat car il faut donner un minimum de sens à ce que l'on fait.

A. R. : J'ai rencontré récemment le DRH d'une société de centres d'appel qui s'intéressait à la question de la confiance et envisageait de nous demander une prestation. En même temps, il se préparait à fermer plusieurs de ses centres. Il est bien évident que je n'avais rien à lui proposer. Heureusement, toutes les entreprises ne sont pas dans ce genre de situation.

Int. : *Pour beaucoup de gens, aujourd'hui, la notion de confiance est associée à celle de trahison. Jusqu'aux années 1960 à peu près, l'organisation du travail était fondée sur une forme d'esclavage un peu évolué, avec des syndicats pour obtenir quelques aménagements. Ensuite, on a compris que pour accroître la productivité, il valait mieux que les salariés s'intéressent un peu à leur travail. On les a donc motivés et responsabilisés, ce qui nécessitait d'instaurer des relations de confiance. Mais avec la mondialisation, les délocalisations et les fusions en cascade, on a totalement détruit la confiance et je ne vois pas comment on pourrait la reconstruire désormais, y compris chez les patrons. Lors d'une séance de ce séminaire¹, un merveilleux manager français nous a expliqué comment il s'était efforcé de réorganiser une entreprise en perte, jusqu'à ce que, du jour au lendemain, le conseil d'administration, situé à 8 000 kilomètres de là, lui ordonne de la liquider sans délai. Quelle place peut-il exister pour la confiance dans ces conditions ?*

A. R. : Je suppose que le manager en question est parti ailleurs et a essayé, dans sa nouvelle entreprise, de reconstruire de la confiance. Nous avons tous assisté à des transformations radicales où, en deux ans, et en partant d'une situation où personne n'avait confiance dans le management, l'entreprise avait réussi à se revitaliser, tout simplement en suivant quelques règles élémentaires : clarté des processus, justice procédurale, affichage des règles du jeu, etc. Cela fonctionne vraiment.

F. P. : Toute une série d'éléments sur lesquels il était possible de construire la confiance autrefois ne peuvent plus être mobilisés aujourd'hui, en particulier tous ceux qui concernaient la longue durée. Il faut désormais essayer de la fonder sur d'autres types d'engagements, à la fois plus courts dans le temps et évolutifs, ce qui est incontestablement difficile.

Court terme, long terme

Int. : *Dans les entreprises familiales qui réussissent, on constate un équilibre entre les représentants de la famille, qui ont une vision à long terme, et les managers, qui ont une vision à plus court terme. Dans les entreprises anonymes, cet équilibre est rompu, car les actionnaires, qui étaient censés viser le long terme, ne pensent plus qu'à spéculer à court terme. De plus, ils s'assurent l'appui des managers en leur offrant des stock-options. Ce sont désormais les salariés qui représentent la préoccupation du long terme, et ceux-ci se sentent floués car ils ne perçoivent plus les managers comme leurs alliés et représentants. C'est la principale raison de la perte de confiance.*

A. R. : J'ai en tête le cas d'une grosse PME industrielle française qui illustre ce que vous dites des entreprises familiales. Sur les dix dernières années, ses effectifs ont pratiquement été divisés par deux, sans que cela provoque de grands mouvements sociaux. Lorsque des difficultés ont commencé à se faire sentir, les cabinets anglo-saxons ont conseillé à la famille de lancer un premier "petit" plan social. Comme il n'y en avait jamais eu dans l'entreprise, ils estimaient que cela permettrait de faire comprendre aux gens ce qui allait se passer et de les y préparer. Les actionnaires ont refusé, car ce n'était pas de cette façon que leur entreprise avait procédé jusqu'alors. Ils ont préféré assumer leurs responsabilités, expliquer, très tôt, qu'ils

¹ Didier Defert, *Soudain San Diego me dit : « Liquidez tout ! »*, Séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management, 1993.

allaient devoir fermer certaines usines, et engager les énormes investissements nécessaires pour redéployer les compétences en externe. Ils ont réussi à gérer, sur la durée, la décroissance dans l'hexagone de l'entreprise, sans jamais prendre quiconque par surprise. Les entreprises familiales se caractérisent souvent par un très grand sens des responsabilités, même dans les cas les plus difficiles.

Un problème franco-français ?

Int. : *Vous semblez raisonner dans un contexte purement français. Aux États-Unis, il n'existe pas de contrat de longue durée. On vous embauche et on vous fixe des objectifs ; si vous les atteignez, vous serez infiniment mieux rémunéré que dans une entreprise française ou européenne de même type ; si vous ne les atteignez pas, vous serez remercié.*

A. R. : Nous sommes intervenus dans un groupe industriel pour confronter le contrat global aux réalités locales de différents pays, entre autres les États-Unis. J'ai eu l'occasion de rencontrer des *focus groups* d'ouvriers américains qui me disaient exactement la même chose que leurs collègues français : « *On adore ce Groupe, parce qu'il ne nous laisse pas tomber. C'est la crise, et tous nos voisins ont dû vendre leur maison. Mais l'entreprise s'est contentée de baisser notre salaire de 20 % pendant six mois et nous a gardés.* » Je crois que les hommes ont à peu près les mêmes valeurs un peu partout dans le monde. Dans le contrat global américain "historique", perdre son emploi n'était pas grave car on pouvait en retrouver un autre aussitôt. Mais avec l'explosion du chômage, qui est en train de devenir structurel, les mentalités des salariés et leurs relations avec leur entreprise sont en train de changer en profondeur.

Le courage de l'explicite ?

Int. : *J'ai beaucoup apprécié votre effort d'explicitation des promesses des employeurs et des attentes des salariés. Nous savons tous que dans les contrats, et même dans la vie en général, le plus important est ce que l'on ne dit pas. Les choses essentielles sont toujours entre les lignes. Exprimer ce non-dit me paraît effectivement de nature à permettre de reconstruire la confiance.*

Int. : *Je ne partage pas cet avis. En France, expliciter les choses ne relève pas d'une forme de courage mais d'un changement de culture radical. Dans le droit français, depuis des siècles, un contrat se définit comme un échange de volontés et ne nécessite nullement d'explicitation des choses.*

F. P. : C'est un débat que nous avons souvent avec les dirigeants d'entreprise. Ils nous objectent que dans la culture française, expliciter les choses est "révolutionnaire". D'autres partagent notre conviction selon laquelle les grèves violentes et les situations de souffrance individuelle viennent souvent du fait que l'on a caché la vérité.

Qui signe le contrat ?

Int. : *Je m'étonne que vous présentiez comme une chose qui va de soi l'abandon du caractère tripartite du contrat. C'est une dérive qui nous vient des pays anglo-saxons, comme le prouvent d'ailleurs vos diapositives. Vous y évoquez le terme de *benefits*, qui n'a aucun sens en France, puisque les prestations sociales y sont assurées par les pouvoirs publics. Cette notion s'applique en revanche aux États-Unis, où il faut toujours lire avec attention les 70 pages du contrat de travail, qui précisent si vous pourrez bénéficier d'un dentiste, dans quel réseau, etc. En France, non seulement le contrat est et reste tripartite, mais la notion de régulation revient en force dans de très nombreux domaines.*

Int. : *En définitive, qui signe le contrat au nom de l'entreprise ? On a le sentiment, dans votre présentation, qu'il y a d'un côté le salarié, de l'autre l'employeur, mais cet employeur est représenté à la fois par le manager, par la DRH, par le supérieur hiérarchique, par les collègues, etc. Dans ces conditions, la notion de contrat paraît un peu irénique.*

A. R. : Le fait que les salariés se sentent trahis constitue, certes, un problème pour eux, mais aussi un énorme problème pour l'entreprise, car cela provoque un phénomène de désengagement. Nous n'avons pas pu faire une présentation approfondie de notre outil, mais pour que le contrat que nous proposons fonctionne, il faut naturellement qu'il soit porté par le sommet de la ligne hiérarchique. Les DRH sont nos interlocuteurs naturels, mais si le directeur général ne porte pas l'opération, celle-ci n'aura aucun intérêt : elle finira sous la forme d'une plaquette de communication qui n'aura aucun impact.

Les droits acquis

Int. : *Vous avez évoqué le cas du contrat implicite, mais les entreprises sont également amenées à remettre en cause des droits acquis, officiels, connus de tous. Comment préserver la confiance dans ce cas ?*

F. P. : C'est effectivement un point très sensible. Les droits en question ont été obtenus de haute lutte, et lorsqu'un syndicaliste apprend que l'on commence à parler de réexpliquer le contrat social, il devine immédiatement que cela ne va pas être pour l'améliorer dans toutes ses dispositions. Lorsque le contrat est historiquement ancré sur des situations qui ne sont plus tenables du point de vue de la compétitivité, les dirigeants sont obligés d'expliquer qu'ils vont devoir dégrader la situation, quitte à prendre en contrepartie tel ou tel autre engagement.

A. R. : Certaines grandes entreprises publiques sont réticentes à aborder la question du changement de modèle social car elles jugent cette démarche trop risquée, et probablement aussi parce que le pouvoir politique ne le souhaite pas. Tout le monde sait pourtant qu'une situation non gérée ne peut que se dégrader. Ne pas se dire les choses devient un jour une vraie menace sur la pérennité de l'entreprise.

Présentation des orateurs :

Frédéric Petitbon : diplômé de l'ESSEC, sociologue, il est directeur général délégué du cabinet IDRH ; spécialisé dans l'ingénierie de la conduite du changement, il est également chargé d'enseignement à l'ENA (École nationale d'administration) et l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Paris ; coauteur avec Alain Reynaud et Hubert Heckmann du livre *Restaurer la confiance dans l'entreprise* (Dunod, 2010).

Alain Reynaud : diplômé d'HEC, il est directeur à IDRH ; après avoir été responsable ressources humaines à l'international, il intervient sur les différentes approches du contrat dans les secteurs privé et public ; coauteur avec Frédéric Petitbon et Hubert Heckmann du livre *Restaurer la confiance dans l'entreprise* (Dunod, 2010).

Hubert Heckmann : ancien élève de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm, agrégé et docteur ès lettres, il enseigne à l'université Paris 7 ; il explore les processus de narration à l'œuvre dans l'entreprise ; coauteur avec Frédéric Petitbon et Alain Reynaud du livre *Restaurer la confiance dans l'entreprise* (Dunod, 2010).

Diffusion avril 2011