

## Remettre l'entreprise au cœur de la société

En octobre dernier a été annoncé qu'un projet de loi sur la « transformation des entreprises » serait discuté et mis en œuvre avant fin 2018. Notre ambition ici n'est bien sûr pas de prendre position dans ce débat, nous n'en avons aucunement vocation. Il est d'apporter un éclairage sur les enjeux auxquels sont confrontés aujourd'hui les organisations et que ce projet sur le rôle de l'entreprise pourrait couvrir.



Notre expérience de conseil dans tous les secteurs d'activité nous permet d'identifier quelques pistes concrètes qui auraient selon nous une vraie valeur ajoutée pour les entreprises.

### **Mieux rémunérer la performance collective**

Aujourd'hui, la participation, obligatoire et soumise à une formule légale, a pour objectif de garantir collectivement aux salariés une part du bénéfice net de l'entreprise. L'intéressement est quant à lui facultatif et nettement plus souple, conclu par un simple accord d'entreprise. Il consiste à verser aux salariés un complément de rémunération fondé sur la réalisation d'objectifs collectifs. Ces deux dispositifs d'épargne salariale sont souvent confondus par leurs bénéficiaires, avec au final un faible impact sur leur motivation. Or ces outils ont été construits avec cette finalité.

Retisser les liens entre l'entreprise et ses collaborateurs passe par une rémunération plus systématique de la performance collective. En 2017, à peine 55% des salariés ont accès à ces dispositifs pour un montant de 2.400 Euros par an en moyenne, seules les entreprises de plus de 50 employés sont concernées par la participation et à peine 10% des TPE ont imaginé un dispositif de partage des profits avec leurs salariés. La seule incitation des employeurs ne peut suffire.

C'est sans doute le développement de l'actionnariat salarié qui aurait le plus d'effets pour renouer la relation entreprise-salariés. Encore ne faut-il pas renforcer le lien de dépendance, l'entreprise étant alors à la fois employeur et garante de l'épargne de ses collaborateurs.

L'enjeu est aussi de réconcilier le plus grand nombre de salariés avec l'impératif de création de valeur dans l'entreprise quand elle permet d'investir, de développer l'emploi et de conquérir des marchés.

### **Impliquer les salariés dans la gouvernance des grandes entreprises**

La présence des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance n'a jamais été une tradition de l'économie française. Semble s'y jouer une pièce sans l'ensemble de ses acteurs.

Certes, une loi de 2013 prévoit deux administrateurs salariés dans les entreprises ayant plus de 10 000 collaborateurs dans le monde. Mais, pourquoi réserver cette faveur aux seuls salariés des très grands groupes ? Sans transposer la codétermination allemande en France, il serait intéressant d'introduire des représentants des salariés avec voix délibératives pour les entreprises de plus de 1 000 salariés.

### **Introduire une régulation des rémunérations des dirigeants**

La question de la rémunération des dirigeants réapparaît régulièrement, à l'aune de situations abusives, lorsque quelques-uns s'arrogent des niveaux de rémunérations ou des bonus totalement décorrélés de la performance des entreprises qu'ils gèrent.

Cela pose une question simple : en la matière, peut-il y avoir éthique sans contrainte ? L'expérience pousse à en douter, donc à agir.

Le socle minimal pourrait consister à publier le ratio d'équité mesurant l'écart de rémunération entre dirigeants et salariés, voire d'institutionnaliser les comités des rémunérations composés eux-mêmes d'administrateurs indépendants. Il s'agirait aussi de combiner ce contrôle « interne » avec une implication plus forte de l'assemblée des actionnaires dans la fixation de la rémunération.

#### **Promouvoir les démarches managériales innovantes**

Depuis quelques années, des organisations revendiquent leur « libération » en supprimant les managers et en libérant les énergies. Quelques entreprises ont appliqué la recette en France, avec des résultats plutôt décevants.

Dans notre ouvrage « Faut-il libérer l'entreprise ? » (Dunod, 2016), nous évoquons les pistes concrètes à explorer : renforcer l'autonomie et les marges de manœuvre des collaborateurs afin d'exercer leur intelligence des situations, animer un projet partagé co-construit avec les salariés, alléger les processus, développer des pratiques de management plus équilibrées. Des organisations réalisent des avancées dans ces directions.

Ces entreprises, comme La Française des Jeux, MAIF ou le Crédit Agricole créent un cadre « libérant » qui génère de la performance. Diffuser ces réalisations peut générer un effet « boule de neige » permettant de promouvoir une entreprise plus humaine.

#### **Un grand débat en France sur l'entreprise en 2018 ?**

La thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a passionné les experts pendant toute la décennie 2000. Elle aurait pu contribuer à changer la donne en positionnant l'entreprise comme un objet du débat public et en la sortant du strict champ de l'économie.

La persistance du chômage de masse a décrédibilisé le rôle positif de l'entreprise et certains ont voulu l'achever en la présentant uniquement comme un lieu de souffrance. Les start-up aux ambiances ping-pong et baby-foot n'y feront rien, la défiance vis-à-vis de l'entreprise est forte. Or elle est aussi pour ses salariés un lieu de construction de l'identité et, parfois, d'accomplissement de soi.

**Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH  
**Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH

## IDENTITÉ RH EN ACTION

### S'inspirer des accords d'entreprise les plus innovants



**LE BESOIN** : ce groupe mutualiste a souhaité identifier les accords d'entreprise les plus innovants en Europe en matière d'organisation du travail au sens large : horaires de travail, modalités de travail, organisation formelle du travail, qualité de vie au travail, nouveaux espaces de travail, nouvelles formes d'autonomie et de coopération.

**LA DÉMARCHÉ** : Identité RH a produit un benchmark auprès de 25 entreprises qui ont innové sur ces sujets, dont BestBuy, Thalès, FDJ, Kellogg's, Generali, Abbott, SNCF, La Poste, Areva, Orange, Kering ou Zappos. Leurs accords d'entreprises sont inspirants : *corpworking*, usages du digital, développement des tiers-lieux de travail, nomadisme, ruptures dans les cycles de travail, etc. Tous renvoient à des compromis négociés et audacieux.

**LES RÉSULTATS** : Ces accords ont inspiré la MAIF dans le cadre de son projet de transformation « Oser ».

## NOTRE ACTUALITÉ



**Charlie Pierron** rejoint Identité RH en qualité de Senior Manager. Il est diplômé de l'ESSEC et de l'EM Lyon. Après une expérience dans la grande distribution et au sein d'un leader mondial du luxe, il a développé son expertise dans l'accompagnement de projets complexes de transformation au sein d'Ytæ. Il est aux côtés de grands groupes européens de l'industrie et de la Banque dans leurs projets d'organisation, de refonte de leur politique RH et d'évolution de leurs pratiques managériales.

**Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.**