

Le pacte social sous tension

MICHEL FRANCONY
Ex-président du directoire d'ERDF

La nature et la fréquence des liens qu'elle entretient avec la société fait de l'entreprise une entité de plus en plus politique, confrontée à des interpellations de plus en plus violentes et à des tensions et des radicalités largement importées de l'extérieur.

Le contexte de crise met au jour certaines interactions de l'entreprise avec la société qui, en réalité, lui sont bien antérieures. Tantôt sous-jacentes, tantôt manifestes, elles deviennent le lot commun de plus en plus d'entreprises. La crise ne fait que les exacerber, les cristalliser. Ces interactions transforment les relations avec la société, mais aussi les relations sociales au sein de l'entreprise.

Nouvelle donne

Intéressons-nous à deux événements qui se sont produits alors que j'étais à la tête d'ERDF en 2009. En janvier, une tempête exceptionnelle met à mal le réseau d'électricité de plusieurs départements du Sud-Ouest de la France, privant 1,7 million de clients d'électricité. Parce qu'un événement similaire était intervenu dix ans auparavant, j'ai pu alors mesurer l'ampleur des changements intervenus dans les relations entre l'entreprise et la société. Ainsi, ce qui était perçu comme exceptionnel en 1999 ne l'était plus tout à fait en 2009. Le regard de la société vis-à-vis de l'entreprise avait changé.

Malgré une mobilisation de grande ampleur tant en moyens humains que matériels, l'événement a suscité d'autres comportements que ceux que nous avons connus dix ans plus tôt. Les réactions des politiques, des élus, des clients, etc. ont traduit de vraies ruptures. Le rapport au temps par exemple n'est plus le même : on ne veut plus attendre, tout doit aller vite, très vite dans l'intervention, la réparation. Et même si, en l'espèce, le temps de rétablissement a été considérablement réduit, la perception qui l'emporte dans un monde d'immédiateté n'est pas celle-là. Le rapport à l'espace est lui aussi bousculé : la tempête est rapidement « nationalisée », les réseaux sociaux, de plus en plus actifs, contribuent à la « déterritorialisation de l'événement ». Le degré d'exigence enfin augmente sensiblement avec notamment une virulence accrue des interpellations¹. Par-delà la tempête elle-même et ses effets, ERDF a connu là une épreuve du feu en matière d'interpellation et de débat publics.

EN DIX ANS, LE
RAPPORT AU TEMPS
ET À L'ESPACE A ÉTÉ
PROFONDÉMENT
BOUSCULÉ.

2009 fut aussi le théâtre d'un conflit social sur des problèmes d'emploi et de rémunération, tenant en partie à la résonance interne de la mobilisation réussie face à la tempête. Les salariés y ont puisé non seulement une fierté, mais aussi une exigence sociale accrue. Prenant sa source dans le refus de l'externalisation locale d'activités, ce conflit, s'étendant à des revendications de salaire, a duré plusieurs mois et a vu le retour de formes d'actions telles que les coupures d'électricité à grande échelle et la détérioration de l'outil de travail. Porteur de fortes demandes de reconnaissance, il a marqué une étape dans la vie de l'entreprise en matière de radicalité, voire de violence. Le fait de voir resurgir les coupures d'électricité chez les clients – pratique qui avait quasiment disparu depuis 1987 – de façon importante est le signe que certaines « lignes jaunes » qui étaient jusque-là respectées pouvaient être transgressées, et que cette transgression bénéficiait d'une certaine compréhension, voire d'un certain soutien de l'opinion publique. Bien entendu, un tel conflit ne vient pas sans raison, et les transformations que nous avons menées, parfois au pas de charge, dans le secteur de l'énergie depuis dix ans n'y sont pas étrangères. Mais je reste convaincu que ce qui s'est passé dans l'entreprise ERDF ne tient pas qu'à son histoire propre ou à son management mais relève, pour une large part, de tensions et de violences qui sont le fait de la société dans laquelle elle est immergée.

1. Sur ces différents points, nous recommandons la lecture d'un entretien avec Bernard Lassus, directeur général adjoint d'ERDF à l'époque des faits, *Les Cahiers de la communication interne*, n°25, AFCI, 2009.

Être à l'écoute des signaux

De plus en plus d'entreprises sont confrontées à une nouvelle donne sociétale et sociale sous l'effet à la fois de la concurrence, de la mondialisation et de la crise. Dans chaque pays où elles sont implantées, elles ont à faire face à la cristallisation de plusieurs types de phénomène qui viennent les déstabiliser. Pour ce qui concerne la France, je relèverai la médiatisation de la vie des grandes entreprises, la polémique autour de la rémunération des dirigeants, la montée de la question environnementale, les risques psychosociaux, la poussée radicale dans la société et les entreprises... Certes distincts, ces phénomènes ne sont pas que l'écume des choses livrée à l'humour des médias. Ce sont des manifestations, des interpellations dont les médias se font l'écho. Des manifestations, des interpellations qu'il faut pendre à bras-le-corps.

ON PEUT CRAINDRE QUE LA RADICALITÉ QUI A PRÉVALU DANS CERTAINS CONFLITS SOCIAUX AU PRINTEMPS 2009 SOIT UN SIGNE AVANT-COUREUR DE FRACTURES OU DE RUPTURES PLUS PROFONDES SI ON NE LES ANTICIPE PAS.

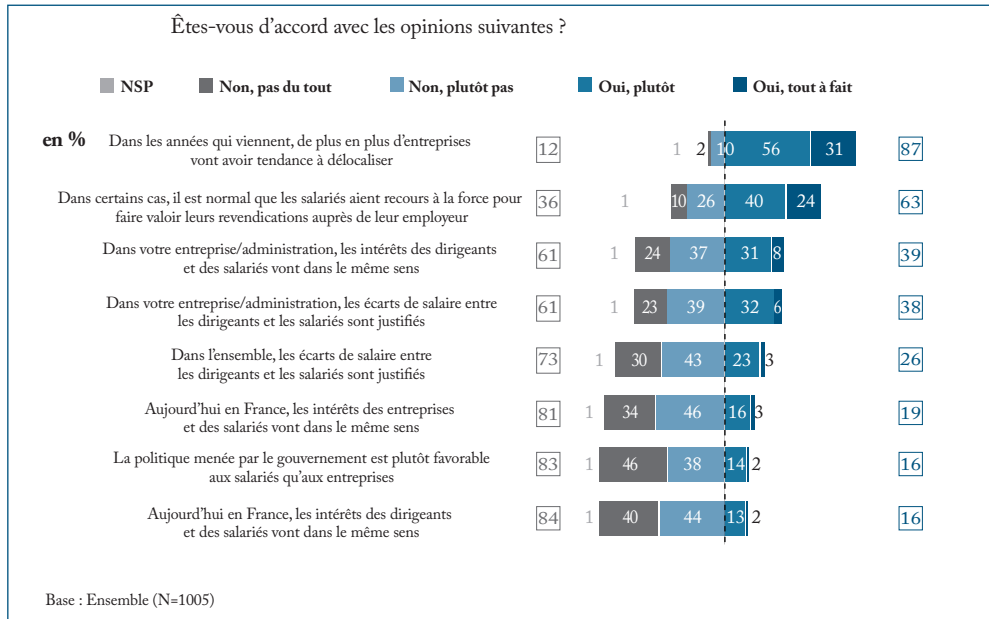
On peut craindre, en effet, que la radicalité qui a prévalu dans certains conflits sociaux au printemps 2009 soit un signe avant-coureur de fractures ou de ruptures plus profondes si on ne les anticipe pas. Cette radicalité intervient dans un contexte chaotique aggravé par la crise, sur fond de discours ambiant « anti-libéral » qui traverse la société. Or, contrairement à une idée répandue, on est en France très attaché au travail². Les dirigeants exaltent volontiers les notions d'appartenance à l'entreprise ; les salariés, de leur côté, expriment des attentes en matière de qualité de vie au travail, de relations sociales et surtout de reconnaissance de l'utilité

sociale de leur travail. Mais tout ceci ne converge pas facilement. L'opinion considère même aujourd'hui que les entreprises « oublient » les hommes et que les dirigeants des grandes sociétés vivent dans un monde à part. En attestent, pour le moins, des enquêtes récentes qui indiquent quelques-unes des ruptures à l'œuvre, tant pour ce qui est du lien entreprise-salariés que de l'acceptabilité de certaines actions radicales...

2. Cf. Dominique Méda et Lucie Davoine, « Place et sens du travail en Europe : une singularité française », Centre d'Études de l'Emploi, 2008.

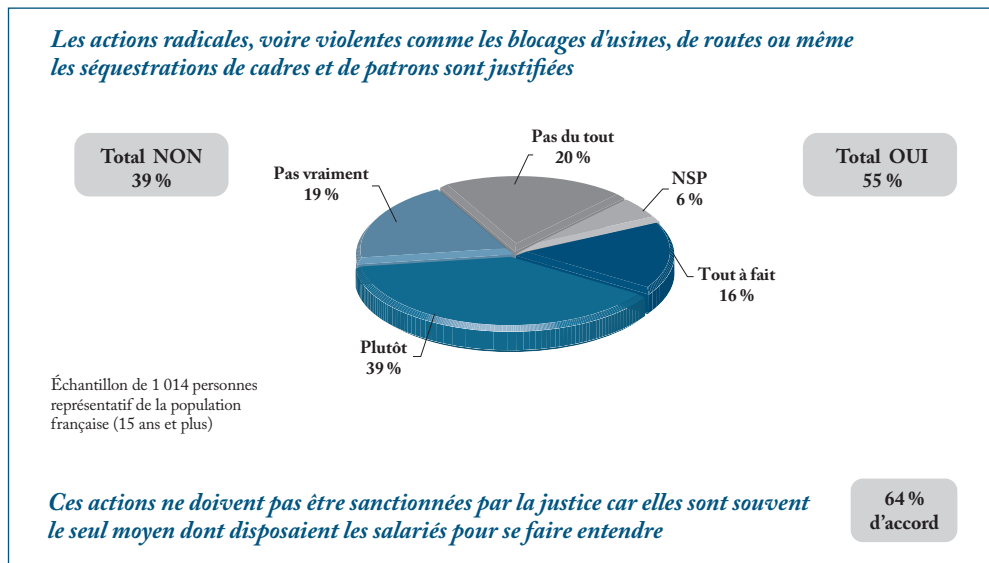
LE FOSSÉ SE CREUSE

Graphique 1 • La rupture du lien entreprise-salariés



Source : TNS Sofres/Altedia, fin octobre 2009

Graphique 2 • L'acceptabilité des actions radicales



Source : BVA/Les Échos, printemps 2009

Le résultat de ces enquêtes, certes fortement lié à la conjoncture de 2009, révèle néanmoins une évolution en profondeur de l'opinion publique française. Il y a donc un défi individuel et collectif pour les chefs d'entreprise : répondre par une ambition sociale et sociétale qui soit à la hauteur des enjeux industriels, économiques et financiers qu'ils ont su affronter.

Rétablir la confiance

Les technologies de l'information et de la communication, la course à l'élargissement des mailles de management, le gouvernement par les processus, etc. ont permis aux entreprises de gagner en efficacité mais ont progressivement éloigné les managers de leurs salariés. Il faut retrouver un meilleur équilibre entre le « gouvernement des hommes » et le « gouvernement des choses », notamment en confortant nos managers de proximité dans leur rôle social et en nouant avec eux un nouveau pacte de confiance³. **Il faut retrouver les fondamentaux du management social.**

La relation de l'entreprise à ses salariés a besoin d'un nouveau « contrat social » avec en toile de fond une responsabilité partagée⁴. On ne gagnera l'engagement des salariés qu'en redonnant du sens au travail⁵. **Il faut redonner à l'homme sa place dans l'entreprise.**

Frontières plus poreuses entre entreprise et société, nouveaux comportements des parties prenantes, transformation des règles du jeu social... Au-delà des événements ou des phénomènes pris isolément, des déplacements s'opèrent actuellement en pro-

AU-DELÀ DES
ÉVÉNEMENTS OU
DES PHÉNOMÈNES
PRIS ISOLÉMENT
S'ANNONCE UN
POSSIBLE DIVORCE
ENTRE L'ENTREPRISE
ET LA SOCIÉTÉ.

fondeur, annonciateurs d'un possible divorce entre l'entreprise et la société. C'est une dimension plus « politique » de l'entreprise qui émerge. Maints observateurs ont pu noter, souvent pour s'en plaindre d'ailleurs, combien l'entreprise a modelé certains comportements dans la société, dans la cité, dans la vie publique. Mais le « match retour » a commencé. L'entreprise est en prise directe avec les tensions, les contradictions, voire les

3. Cf. Institut de l'entreprise, « Redéfinir le rôle du manager », *Les notes de l'Institut de l'entreprise*, janvier 2010.

4. Cf. Institut de l'entreprise, « Renouveler la contribution des entreprises à la cohésion sociale », *Les notes de l'Institut de l'entreprise*, janvier 2010.

5. Cf. Medef, « La place de l'homme dans l'entreprise », mai 2009.

violences de la société. **Il faut réconcilier l'entreprise et ses dirigeants avec la société.**

Reconnaître que l'on a perdu la confiance de nombre de parties prenantes ; comprendre pourquoi ; travailler à la retrouver en interne comme en externe ; et, pourquoi pas, faire de l'entreprise le creuset d'une « société de confiance ». Telles sont pour les chefs d'entreprise français les voies de l'avenir, non seulement pour leurs propres entreprises, mais aussi pour leur pays ⁶.

6. Cf. Hervé Sérieyx et Jean-Luc Fallou, *La confiance en pratique*, Éditions Maxima, juin 2010.