

COMMENT ENRICHIR LA CONSTRUCTION D'UN AUDIT SOCIAL DANS LA DYNAMIQUE DE LA RSE ?

Jean DE PERSON

Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion à l'Université d'Orléans.

Consultant en management.

Ida BRACQUEMOND

Consultante en management.

Chargée d'enseignements à l'Université d'Orléans.

Résumé

La détermination des critères figurant dans l'élaboration de l'Audit Social, puis dans sa mise à jour – ainsi que, en continu dans son interprétation, requièrent un diagnostic (préalable, puis en termes de suivi) du management de l'entreprise. Ce diagnostic a pour objet d'interpréter et d'évaluer les pratiques de management (manières de faire) qui permettent ou non la dynamique du tétraèdre interactif de la RSE. Cette problématique de management est la clé des symptômes qu'appréhende l'Audit Social.

Introduction

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (communément appelée Responsabilité Sociale) implique la définition d'un Bien Commun auquel l'entreprise puisse se référer. C'est ce Bien Commun qui oriente, au sens quasi-magnétique du terme, les performances économique, sociale et environnementale recherchées.

La définition du Bien Commun donne sens à ces performances, c'est à dire, pour utiliser la polysémie du mot, indique à la fois leur *raison d'être* et dans quelle *direction* les développer. C'est l'engagement vers ce Bien Commun qui permet l'interaction entre ces trois types de performances.

1. Le développement de la RSE modifie l'objectif de l'Audit Social

Aujourd'hui, dans la vision la plus traditionnelle, l'entreprise a vocation de développer sa stratégie dans la sphère économique : qu'il s'agisse d'une stratégie de croissance, de pérennité ou de profit à court terme, ses finalités se fondent sur la production de biens et services dotés d'une valeur économique. La théorie du marché, dans son expression la plus rigoureuse, désigne le profit comme l'objectif que le responsable doit de toutes façons atteindre.

L'apparition du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, encore inégalement admis, il est vrai, élargit le champ et le complexifie en définissant un Bien Commun qui dépasse le simple domaine économique.

1.1. La conception classique en économie de marché

Pour les économistes libéraux, nul besoin de s'interroger sur le Bien Commun, il est atteint de toutes façons par l'opération de la *main invisible*. Rappelons très schématiquement leur discours.

Pourvu que l'entreprise se préoccupe de faire un maximum de profit (en égalisant la productivité marginale en valeur de ses facteurs de production) et ne se préoccupe surtout de rien d'autre, pourvu que le consommateur se charge de maximiser sa satisfaction individuelle (en égalisant ses utilités marginales pondérées), le marché, supposé de concurrence pure et parfaite, amène à une situation optimale.

Il est de la responsabilité des Institutions de faire en sorte que les conditions d'une telle forme de concurrence soient réunies. Le marché a des règles, que les Institutions se doivent de faire respecter.

La responsabilité de l'entrepreneur se cantonne à réaliser une bonne gestion. Nul besoin qu'il se soucie d'une quelconque autre dimension. En parfaite orthodoxie, il est même souhaitable qu'il ne le fasse pas.

Concernant l'environnement sociétal constitué par l'ensemble des ménages, c'est à chaque consommateur de maximiser son bien-être en optimisant sa consommation.

Quant à la responsabilité de l'entreprise vis à vis de l'environnement naturel, elle peut se résoudre dans un système qui la contraigne à payer les prélèvements et les nuisances qu'elle fait (par exemple "les pollueurs seront les payeurs"...).

Concernant la responsabilité sociale en termes d'employabilité, c'est au salarié lui-même de prendre la décision d'investir (la théorie du capital humain sous sa forme première suggère qu'il finance sa formation).

Toute ingérence de l'entreprise hors de ses activités de gestion pure créerait forcément des distorsions. Le danger de ces dérapages est illustré dans la *Fable des abeilles* de Bernard de Mandeville : vouloir introduire la vertu dans une ruche, - prospère aussi longtemps que chaque abeille fondeait ses comportements sur son intérêt personnel, c'est aller au désastre. "Private vices, public benefits". La responsabilité de chaque acteur (entreprise, consommateur...), réside dans son intérêt personnel.

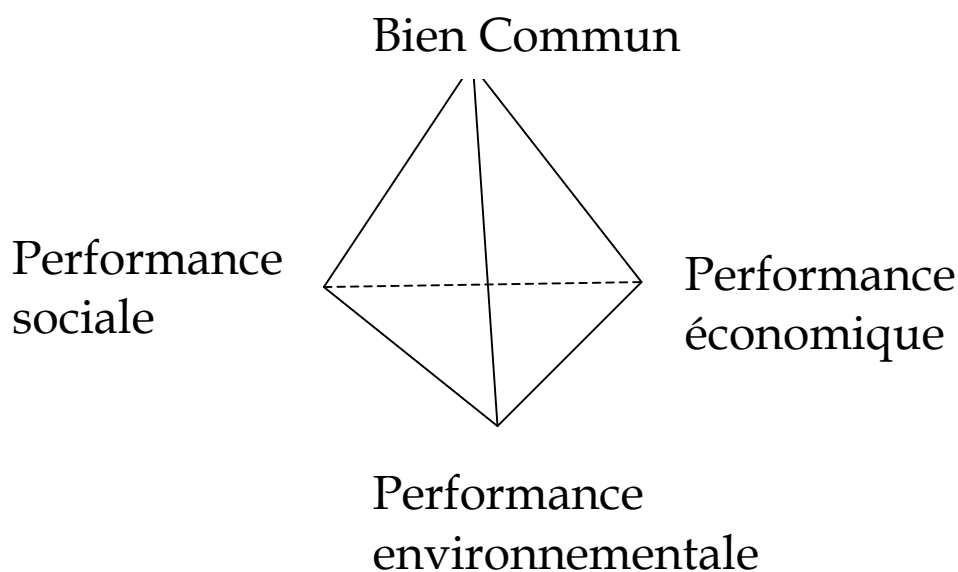
Dans ce schéma, on peut même constater que le Bien Commun - qu'il est inutile de définir, est confondu avec l'intérêt général - qui se réalise tout seul.

Ce n'est pas que l'audit soit privé de ses fonctions, bien au contraire. Une des conditions du bon fonctionnement d'un marché de concurrence est notamment sa transparence. Un audit financier, peut éclairer les actionnaires dans leurs décisions. Un audit en matière de GRH peut donner des informations précieuses sur la pyramide des âges et sur les problèmes qui peuvent se poser à moyen terme en matière de compétences. Mais ces différents types d'audits peuvent être réalisés séparément, ils donnent des informations utiles sur des facettes distinctes de l'entreprise.

1.2. Le tétraèdre interactif de la RSE

Dans la perspective d'un Bien Commun explicitement défini, la performance économique n'est pas n'importe quelle performance économique, non plus que les performances sociale et environnementale ne peuvent être n'importe quelles performances sociale ou environnementale. Ces performances sont telles qu'elles doivent se conjuguer, se conforter mutuellement. Bien loin qu'elles soient rivales, elles doivent s'entraîner l'une l'autre. Il y a quelque chose de volontariste, de construit dans la pensée sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Nous pouvons visualiser ces liens par l'image d'un tétraèdre, que nous qualifierons par la suite d'interactif.



Il est certain que la cohérence de ce tétraèdre correspond à une perception nouvelle des logiques en présence, une conception en rupture avec les schémas précédents.

Dans la mouvance de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise l'atteinte conjointe des trois performances économique, sociale, environnementale ne va pas de soi, doit être *construite* en sorte qu'elles concourent simultanément à la réalisation d'un Bien Commun. Cela suppose que la définition de la stratégie s'inscrive dans le sens d'un Bien Commun.

Dans la notion de responsabilité, il y a celle d'une volonté. Pour être responsable, il faut être libre, proactif, introduisant entre les stimuli et les réponses une liberté de décision, une volonté. Le Bien Commun est voulu comme lien entre les trois performances. Plus qu'un lien, il est un "attracteur" pour chacune de ces performances. Il correspond à un engagement, si possible explicite, de l'organisation. En cela, le tétraèdre correspond à une perception nouvelle des logiques en présence, une conception en opposition avec le modèle traditionnel.

Le Bien Commun est la finalité que l'on veut atteindre, une finalité qui dépasse l'entreprise, et qui se traduit par le tétraèdre dans son ensemble. Il ordonne la polyphonie des performances.

1.3. Une dynamique conditionnée par une logique de management

La RSE n'est pas la simple juxtaposition de trois domaines économique, social, environnemental ni leur simple addition. Elle est très précisément :

- une *interaction dynamique* entre ces domaines
- finalisée par la poursuite d'un Bien Commun dans lequel s'engage l'entreprise
- avec pour ressort la responsabilité qui l'anime

Avec ces interactions, on entre dans l'univers de la complexité (*complexus* : ce qui est tissé ensemble).

Dans ce paradigme nouveau, la réussite des interactions requiert une "manière de faire", elle concerne des pratiques, c'est à dire des actes de management. Leur mesure est moins dans la question du *quoi* que dans celle du *comment*. En effet, le développement de la RSE est dans la dynamique même de cette mise en œuvre.

Il faut que la démarche qui provoque et accompagne le développement de la RSE introduise dans l'organisation un management efficient, un management d'une nature propre à viser et atteindre le Bien Commun au sommet du tétraèdre.

La réalisation du tétraèdre interactif apparaît ainsi comme un enjeu de management. Par exemple, l'implication des salariés qui peut être favorisée par la performance sociale de l'entreprise contribue à sa performance économique. Le respect de l'environnement par l'entreprise peut générer une fierté d'appartenance des salariés, et donc une plus grande implication ... Ces liens sont ceux que doit tisser et maintenir un management de la responsabilisation.

Qu'est-ce que l'on évalue lorsque l'on évalue le management ?

Il existe une multitude de définitions du management : nous prenons ici le parti, peu académique, de dire du manager qu'il est là pour "faire que ça marche".

Cette mission, toute pragmatique, se décline en résultats à atteindre : faire passer la stratégie de l'entreprise à chaque niveau dans l'organisation, favoriser le développement des compétences et les évaluer, mobiliser les Hommes, assurer les interfaces entre l'entité managée et l'extérieur, piloter l'entité.

Comment y parvenir de façon plus précise dans une logique de responsabilisation ?

2. Un diagnostic de management fondé sur le principe de subsidiarité peut apparaître nécessaire pour construire l'Audit Social

Pour que les interactions opèrent de façon dynamique, pour que l'entreprise soit responsable, il est important, peut-être nécessaire que tous les acteurs au sein de l'organisation soient eux-mêmes responsables. La responsabilité doit être introduite dans les gènes mêmes de l'organisation.

Au sein de l'entreprise, la complexité du triangle des performances peut être gérée en application du principe hologrammatique. Dans un hologramme physique, le moindre point de l'hologramme contient la quasi-totalité de l'objet global. Non seulement la partie est dans le tout, mais le tout est dans la partie. Il faut que non seulement la responsabilité de chaque acteur soit dans la RSE, mais que la RSE soit de la responsabilité de chaque acteur.

Pour que l'entreprise tende vers le Bien Commun qui transcende le triangle des performances, il faut faire en sorte que chaque acteur se sente investi par la Responsabilité Sociale de son Entreprise.

2.1. La responsabilité de chaque acteur, moteur et mesure l'efficience au sein de l'entreprise

Il existe deux processus de responsabilisation des acteurs dans l'organisation, ce sont la délégation et la subsidiarité.

A la différence de la subsidiarité, la délégation pour un manager, c'est l'acte qui consiste à confier à un collaborateur, pour une durée prédéfinie, dans un champ bien bordé, la responsabilité d'atteindre certains objectifs qui ne relevaient pas a priori de sa fonction.

C'est ainsi que le manager peut décider de déléguer temporairement une ou plusieurs tâches à ses collaborateurs. On pourrait alors dire que le manager les *responsabilise*. Mais s'il en est ainsi, c'est bien entendu le manager qui est responsable. Cette notion semble de plus en plus dépassée dans l'entreprise, où l'on définit moins les fonctions en termes de tâches, qu'en termes de missions.

Le principe de subsidiarité est tout à fait autre chose. Dans la conception d'Aristote, il suppose que chaque échelon, en partant du bas vers le haut, réalise tout ce qu'il est compétent pour faire, le niveau supérieur s'interdisant alors toute ingérence. Dans l'exemple pris par Aristote, la cellule de base de la Société est la famille, au dessus il y a le village, au sommet la Cité. Le village laisse la famille faire tout ce qu'elle est compétente pour faire, la Cité procédant de même à l'égard du village.

En revanche, l'instance de niveau supérieur intervient lorsque l'échelon en dessous n'a pas la compétence et les moyens de réussir. Par exemple la Cité a la responsabilité de conduire la guerre en cas de nécessité.

A ces considérations Aristotéliennes, Thomas d'Aquin intégrera la notion de Bien Commun, nécessaire pour assurer la cohérence des décisions multiples et émergentes. Pour lui, le Bien Commun est défini en référence à la volonté divine, le plan de Dieu.

2.2. Une application du principe de subsidiarité au management

Le Bien Commun doit être approprié par toutes les *parties prenantes* (les actionnaires, les clients, les salariés, la Société Civile ...). C'est ainsi qu'il cautionne l'intégrité du tétraèdre interactif. En l'occurrence les parties prenantes sont, dans notre recherche-action, les salariés de l'organisation, en tant qu'acteurs / auteurs de la RSE.

Appliqué au management, ce principe de subsidiarité se traduit par trois règles :

- la règle de la compétence, qui implique que le collaborateur fasse tout ce qu'il sait et peut faire
- la règle de non ingérence, qui interdit au manager de faire ce que son collaborateur peut faire
- le principe de soutien, qui donne au manager l'obligation d'intervenir là où le collaborateur n'a pas les moyens de réussir seul

Le champ d'action n'est pas défini par avance par le manager, mais naturellement par le collaborateur là où s'arrête sa compétence, et aussi sa valeur ajoutée.

Le collaborateur se trouve dans des conditions où il *se responsabilise*. Le salarié dans l'entreprise est véritablement responsable, à quelque niveau où il se trouve.

Il va sans dire que le manager garde un rôle déterminant. Paul Valéry écrivait : " Un chef est quelqu'un qui a besoin des autres". Cela reste vrai mais dans le management par la subsidiarité, on pourrait ajouter qu'un collaborateur est quelqu'un qui a besoin d'un manager.

Comment atteindre l'objectif visé : mesurer la réussite du tétraèdre interactif ? En d'autres termes, comment construire un Audit Social qui intègre la mesure de la responsabilité active de chacun des acteurs au sein de l'organisation, en fonction d'un Bien Commun clairement défini ?

Alors que dans une approche traditionnelle, le diagnostic de management peut découler des informations apportées par l'Audit Social, l'application du principe de subsidiarité implique une démarche inverse.

Etymologiquement, diagnostic signifie "connaître à travers". Dans une approche classique, le management peut être perçu à travers les indices fournis par l'Audit Social.

Au contraire, la subsidiarité part du diagnostic réalisé de l'intérieur par les salariés de l'organisation. Les résultats du diagnostic de management permettent d'examiner l'architecture du tétraèdre comme par une endoscopie. Ce tétraèdre ayant été identifié, il sera possible de poser quels sont les référentiels pertinents pour constituer l'Audit social.

Ces référentiels seront exactement ciblés pour que l'auditeur exprime dès lors une opinion sur les divers aspects de la participation des acteurs de l'entreprise aux finalités de sa Responsabilité Sociale, et formule ses recommandations en vue d'améliorer la qualité du tétraèdre. De là pourront être produits les audits de conformité, d'efficacité, stratégique.

2.3. Une appropriation du tétraèdre dans une logique de causalité récursive

La prise en compte du caractère complexe du triangle des performances conduit à une réponse sous l'angle de la causalité récursive.

A la différence de la causalité linéaire, qui consiste simplement à constater que telle cause produit tels effets, la causalité récursive imagine que les effets et produits sont nécessaires au processus qui les génère - cette situation où les choses sont "causées et causantes, aidées et aidantes" selon la formule de Blaise Pascal.

L'organisation, par exemple, est produite par les interactions entre les acteurs (cadres, ingénieurs, techniciens, délégués du personnel, salariés...) qui la constituent. L'entreprise, à l'inverse, rétroagit pour transformer ces acteurs en auteurs, par son style de management. En vue d'une dynamique de responsabilisation cela peut produire une "spirale vertueuse".

C'est cette dynamique que le diagnostic de management, s'il est fondé sur le principe de subsidiarité, doit être capable de générer.

3. Une approche clinique

Avec la RSE, les normes de l'Audit Social changent et, de surcroît, elles sont spécifiques à chaque entreprise en fonction de son environnement économique et sociétal particulier, d'où la nécessité de définir ces normes à l'échelle de l'entreprise et de les générer à partir de ses propres acteurs internes.

Nous illustrerons la démarche réalisée dans notre recherche action par un cas précis, celui d'un hôpital psychiatrique. Nous évoquerons aussi les cas d'une Direction au sein d'un Groupe industriel et celui d'une PME, à titre comparatif.

Ces expérimentations ne visent pas l'exhaustivité. En respectant la singularité de chaque cas, nous analyserons les points communs dans la méthode pratiquée et la particularité des contenus propres à chaque entreprise.

3.1. La formation-action au sein de l'AHB (2002-2004)

L'AHB (Association Hospitalière de Bretagne) est une Institution qui compte quelques 1000 soignants dans les domaines de la psychiatrie et du médico-social. L'activité et les moyens en personnel qui, auparavant étaient essentiellement contenus dans l'enceinte du seul Centre Hospitalier de Plouguernevel, dans les Côtes d'Armor, se déploient maintenant sur 3 départements bretons, mettant en œuvre des prestations nouvelles, assurées par des personnels aux qualifications plus variées.

Dans le cadre de l'évolution de l'organisation de l'AHB, un des instruments pour développer la RSE a été une formation - action, que nous avons conduite entre juillet 2002 et décembre

2004. L'AHB avait commencé son évolution depuis 1990. Le moment semblait venu d'affirmer les conditions de la réalisation du tétraèdre interactif.

3.2. La définition d'un Bien Commun pour l'AHB

Dans le but de répondre aux besoins de la population du Centre Bretagne, l'AHB réunit des établissements et des compétences au service de la personne dans les champs du sanitaire (psychiatrie) et du médico-social.

Cette définition du Bien Commun par l'AHB s'est traduite dans la stratégie de la Direction par la volonté de :

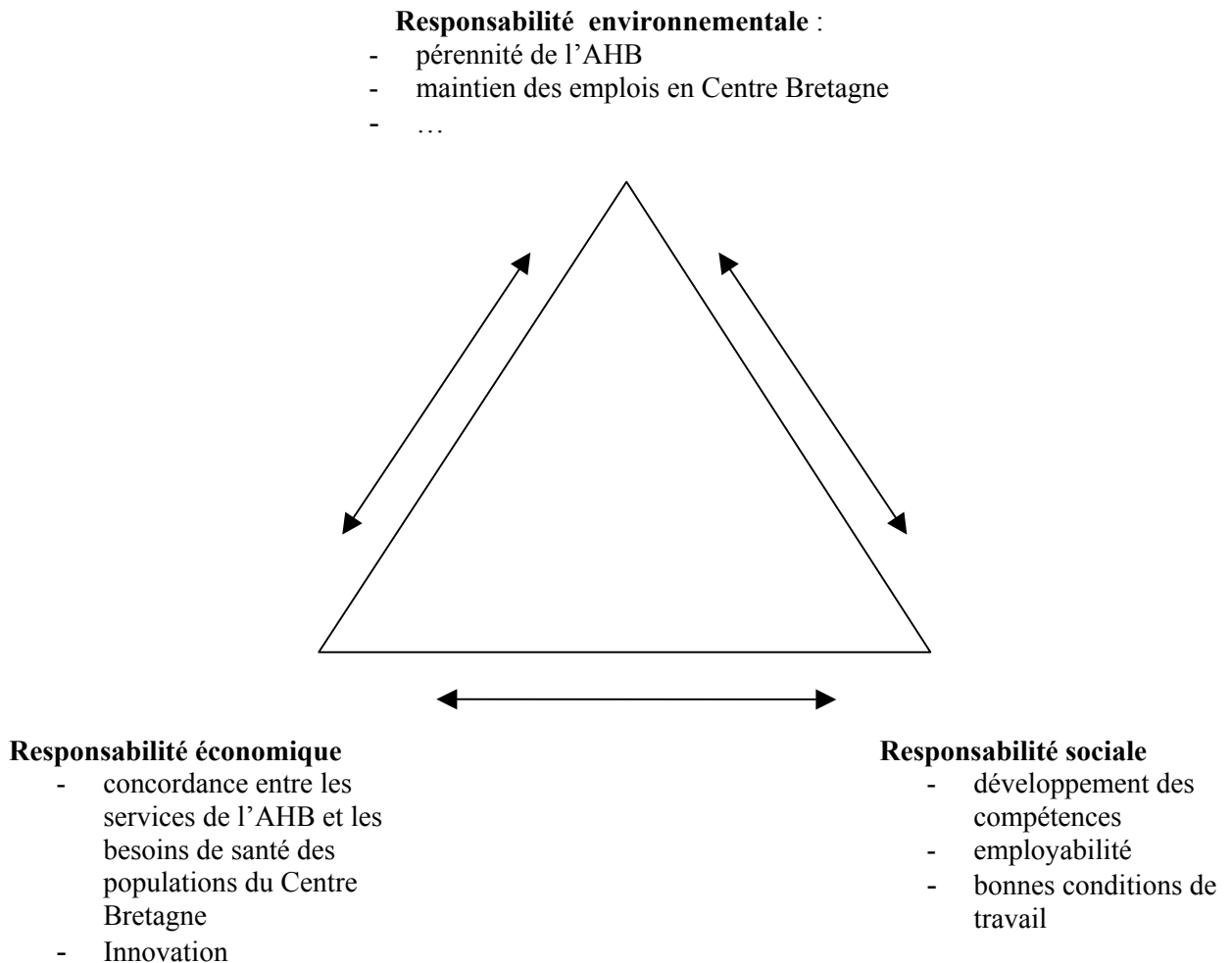
- adapter son dispositif sanitaire et médico-social aux besoins de la population et conformément aux orientations nationales et régionales ;
- élever le niveau des qualifications et des compétences des personnels pour accompagner l'évolution de tous les services et établissements de l'AHB ;
- renforcer les capacités managériales de l'encadrement et accroître leurs responsabilités ;
- améliorer la communication interne et externe de l'AHB entre tous ses acteurs et avec son environnement ;
- promouvoir une démarche qualité permanente ;
- s'associer activement à la politique territoriale du pays Centre Ouest Bretagne pour promouvoir les meilleures conditions de santé à la population ;
- assurer un "état de veille technologique" pour appréhender les besoins naissants et envisager les services et établissements à réaliser pour y répondre.

A cette fin, la Direction Générale a défini sa propre mission en ces termes :

- garantir à l'ensemble du personnel de l'Association les ressources humaines ;
- financières et de moyens – et les conditions de travail les plus favorables pour leur permettre d'apporter aux patients et résidents un service de qualité ;
- diriger l'adaptation des établissements et services de l'association pour répondre aux besoins de la population ;
- mettre en œuvre une politique sociale de qualité dans le respect des dispositions légales et conventionnelles.

3.3. Le triangle des performances de l'AHB

Il se présente de la façon suivante :



- Sans une efficacité économique de l'AHB, pas de performance sociale (il faut une efficacité économique pour développer l'employabilité interne et externe) ni de développement de l'environnement (l'AHB est le 1^{er} employeur de Centre Bretagne) ;
- Sans sa performance sociale (une implication réelle de l'ensemble des personnels, un développement de leurs compétences), pas d'efficacité économique ni de respect de l'environnement (notamment pour le maintien de l'emploi dans le Centre Bretagne) ;
- Sans la responsabilité vis-à-vis de l'environnement, pas de performance sociale (attirer ou maintenir des ressources humaines – médecins, infirmiers dont la pénurie s'affirme) et pas d'efficacité économique (incapacité de répondre aux besoins des patients et résidents).

3.4. La subsidiarité, clé de l'appropriation de la nouvelle organisation par les salariés

C'est la subsidiarité qui a généré une logique d'appropriation : dans la formation – action que nous avons conduite, comment le personnel aurait-il pu réellement s'approprier ce dont il

n'aurait pas été auteur ? Il a été voulu que l'ensemble du personnel de l'AHB, quels que soient sa fonction, son lieu d'exercice ou son ancienneté puisse s'approprier les nouveaux principes de fonctionnement de l'AHB, c'est à dire :

- sa raison d'être et celle de ses entités, son identité et ses valeurs partagées, ses grandes missions ;
- sa nouvelle organisation, le nouveau style de management établi en congruence avec cette organisation ;
- en cohérence avec la spécificité et l'organisation du Territoire, la prospective liée aux nouvelles pathologies, aux méthodes de prévention, à l'évolution des notions de qualité dans la Santé...

Conduite dans la philosophie et les règles de la subsidiarité, notre démarche a été inductive et pragmatique. Ces principes ont supposé entre autres :

- la possibilité, en cours d'intervention, d'apporter au dispositif des évolutions ou adaptations en regard des réalités observées ;
- la contribution directe des participants à la définition de choix d'organisation, de fonctionnement, ou de priorités, dans un cadre organisé et avec des mécanismes de validation appropriés ;
- une orientation pédagogique laissant une large place à l'action comme source d'apprentissages.

3.5. Le diagnostic des besoins en management

L'élaboration d'un référentiel institutionnel pour les différentes entités de l'AHB, la définition des styles de management requis ont été réalisées par les managers et leurs collaborateurs eux-mêmes.

Afin de responsabiliser l'ensemble des salariés de l'Institution (Direction, Cadres, collaborateurs...) la formation action a été mise en place selon la logique de conduite d'un projet.

Pour réaliser le volet *référentiel institutionnel*, nous avons défini une méthode (la méthode A/F/M) dans une logique de subsidiarité : les personnels de chaque Unité listent leurs activités réelles, en induisent les objectifs implicitement visés par ces Unités, conduisent ainsi à se révéler les missions de ces Unités telles qu'ils les perçoivent à travers leurs activités.

Dans notre diagnostic par la subsidiarité, deux remarques régulièrement formulées par les acteurs concernés au sein de l'AHB lors de la construction du référentiel institutionnel, nous semblent importantes :

- la difficulté rencontrée selon la démarche d'émergence a été principalement le temps passé pour remonter d'une multitude d'activités à quelques objectifs et à une mission (2 journées par Unité, pour 67 Unités) ;
- ensuite, la satisfaction d'avoir élaboré le RI en partant des réalités vécues sur le terrain a été tangible et systématique.

En quoi cette élaboration du RI a-t-elle contribué à la RSE de l'AHB ? Chaque Unité peut situer sa propre mission dans la mission plus macro de l'AHB, et cela en relation avec les missions (rendues bien visibles) des autres Unités, et conforter sa propre mission comme une participation au Bien Commun.

Concernant le volet *management opérationnel*, le style de management qu'il faut désormais instaurer au sein de l'AHB a été défini par les encadrants à partir d'un rappel de la mission de chaque entité de l'AHB, en relation avec leurs environnements spécifiques.

La détermination des pratiques d'un management propre à l'AHB a été faite à partir :

- des besoins indiqués par les collaborateurs : ceux-ci sont des responsables qui ont besoin d'un manager, mais d'un manager doté de quel profil ?
- des besoins manifestés par les managers eux-mêmes.

Une charte de management propre à l'AHB a été élaborée à partir de ces besoins, en fonction de valeurs référentielles émergentes définies par les personnels eux-mêmes. Elle a été validée ensuite par la Direction de l'AHB. Cette charte est accompagnée par la publication d'un livret sur les pratiques de management qui devront en découler.

Les valeurs référentielles énoncées ont été :

- communication
- respect
- équité
- professionnalisme
- solidarité

On remarquera que ces valeurs concernent aussi bien les performances économiques que sociales et environnementales.

3.6. Après le diagnostic de management au sein de l'AHB

Des modules de management ont été construits sur mesure pour permettre aux encadrants de l'AHB de répondre aux règles énoncées par la charte : modules sur les pratiques du management (Le manager acteur de communication, Optimiser l'animation de son équipe, Valoriser et reconnaître le collaborateur, Responsabilisation individuelle et collective au sein de l'équipe), séminaires mixtes (encadrants et collaborateurs) sur les relations de travail, formations à la gestion de projet afin de mettre en œuvre un fonctionnement adhocratique de l'Institution...

Ces formations au management favorisent le développement des compétences des managers dans toutes les dimensions de leurs fonctions.

Concernant leurs collaborateurs, elles leur permettent d'évaluer les potentialités des personnes et des situations, d'encourager la mobilité fonctionnelle des professionnels, d'être les acteurs clé de l'évolution permanente de l'AHB dans son environnement

Il est dès lors possible de construire un Audit Social qui évalue avec rigueur et une parfaite précision l'accomplissement des fonctions des différentes entités (leurs missions, finalités et activités) et les styles de management au sein de ces entités, tels que identifiés lors du diagnostic de management et soutenus par les modules de formation.

Son objet est de mesurer en quoi et comment, à l'issue de la formation action, le management de l'AHB réalise les performances requises en termes de RSE :

- au niveau *stratégique*, les politiques définies sont-elles comprises et suivies (conformes au Bien Commun énoncé au départ de la construction), la traduction de ces politiques en décisions opérationnelles est-elle réalisée ?
- en termes de *conformité*, l'information est-elle transmise de façon transparente, dans le respect des règles définies lors du diagnostic par la subsidiarité ? Le respect des dispositions légales et réglementaires est-il assuré ?
- en termes de *efficacité*, les interactions entre résultats économiques, sociaux et environnementaux correspondent-elles au triangle des performances identifié par les acteurs de l'AHB lors du diagnostic de management et recherché par la formation-action ?

4. Le cas d'une Direction d'établissement au sein d'un Groupe industriel

Ce Groupe industriel est organisé selon une structure matricielle. Dans chacun de ses sites coexistent plusieurs divisions opérationnelles.

L'établissement de Lannion est en restructuration profonde depuis quelques années. En 1998, La Direction de l'Etablissement de Lannion (DEL) est confrontée à un certain nombre de questions : Comment anticiper les actions à établir en cohérence avec les stratégies des Directions Opérationnelles ? Comment réduire les sources de coûts inhérents à la DEL ? Faut-il réactualiser la DEL en profondeur pour en optimiser l'impact ?

Lannion est le "berceau des Télécom" (Alcatel, le CNET ...) mais la technologie des Télécom fait sauter les frontières.

Le *Bien Commun* visé : Dans ce contexte, le Groupe considère que "sa réussite au niveau mondial repose sur l'Unité Locale. Celle-ci intervient comme élément de cohésion durable du corps social afin de le soutenir dans son adaptation au changement".

C'est ainsi que le rôle des équipes de direction des établissements se transforme, en l'occurrence le rôle de la DEL.

La démarche de *subsidiarité* s'est imposée naturellement. Les membres de l'équipe de la DEL et les responsables des différentes divisions opérationnelles sur le site sont conduits à diagnostiquer ensemble les points forts et les points critiques du management au sein de leur propre établissement. Ils définissent ensuite, en fonction de ce diagnostic, un certain nombre d'axes d'action dont les résultats peuvent être suivis.

Le diagnostic de management : pour commencer, réunis selon la Technique du Groupe Nominal, les participants listent les forces qu'ils considèrent comme motrices ou freinantes dans la situation de leur établissement, puis les pondèrent et les interprètent.

Leur diagnostic fait apparaître comme premier élément favorable la capacité de mobilisation des hommes. Ils constatent sur le site une forte "volonté de rester en vie", une forte cohésion, à mettre en relation avec un "phénomène d'implantation quasi-terrienne". Les participants parlent de l'attachement à Lannion "au même degré que de la passion pour le métier des Télécom". Le *triangle des performances* s'esquisse déjà sur ce plan : lien entre la passion pour le métier (performance économique), la forte volonté de rester en vie (performance sociale) et l'attachement au terrain (performance environnementale)

En termes de management, la seconde force motrice se trouve dans le potentiel managérial des responsables directement concernés : Il est dit que beaucoup de responsables ont compris que "l'on attend d'eux leurs contributions" et sont prêts à "prendre leur destinée en mains". La prise de conscience est en marche : "comptons sur nos propres forces" (performance sociale). Cette implication est confortée par la volonté ferme et explicite du Responsable de l'ensemble des Directions d'établissements de soutenir la démarche émergente de la DEL pour organiser le site de Lannion en fonction des résultats de son diagnostic de management.

Le lien entre performances économique et environnementale apparaît à nouveau lorsque les membres de la DEL et les responsables opérationnels notent comme un atout le caractère dynamisant de leur environnement : "le Tregor (dénomination du Territoire) est un foyer de compétences en résonances"

Le diagnostic des encadrants fait apparaître néanmoins différents points critiques : le style de management sur le site apparaît inadéquat. "Nous passons d'un management hiérarchico-militaire à un management d'OS de développement". Ce management, technique et directif, n'est pas favorable à un changement au niveau humain, à une démarche participative. Passant "d'un taylorisme à un autre", on est loin d'une culture entrepreneuriale. Cela est à mettre en

corrélation avec le fait que le personnel manque de notions économiques : les notions technico-économiques ne sont pas incorporées dans le corps social de Lannion. La DEL doit utiliser la dynamique déjà présente dans son triangle des performances pour faire évoluer son management en fonction du Bien Commun défini par le Groupe. L'Audit Social permettra de suivre l'évolution de l'établissement vers ce nouveau management.

5. Une nouvelle organisation dans une PME du tertiaire

La Société Cassegrain à Orléans est une Auto-Ecole. A l'arrivée de son nouveau dirigeant en 1999, elle compte 4 employés. Elle emploie aujourd'hui (milieu 2005) 37 moniteurs et 3 administratifs. Plusieurs initiatives ont été prises dans la logique de la RSE. L'une d'elles est venue dans la *manière* d'appliquer la loi sur les 35 heures.

Le *Bien Commun* : la pérennisation de l'entreprise familiale après le départ en retraite du précédent dirigeant.

La démarche suivie a été celle de la *subsidiarité* : l'ensemble des employés ont été conduits à analyser les points forts et points critiques des différentes solutions pour réussir les 35 heures. Il a été choisi par eux, à l'issue de ce diagnostic, que chaque moniteur disposerait six jours consécutifs d'un même véhicule, au rythme de 10h de travail par jour, puis serait en repos 5 jours consécutifs. Le Dirigeant a validé ce choix (choix conforme aux accords de branche).

La *performance économique* : l'entreprise optimise ainsi ses investissements matériels réduits (elle mobilise 13 véhicules au lieu de 24).

La *performance sociale* se situe sur plusieurs volets : Face à la difficulté de recruter dans son secteur d'activité, le dirigeant a fait le choix de rémunérer ses employés à un plus haut niveau que ses concurrents (à l'époque, 50 francs par heure au lieu de 42 francs sur le marché). D'autre part, les moniteurs se disent satisfaits de travailler dans les conditions qu'ils ont choisies, de sentir un mieux-être dans leurs vies privées. Enfin, la croissance économique connue par l'entreprise permet de mettre en œuvre désormais des formations plus pointues pour certains types d'usagers, donc offre des évolutions de carrière aux moniteurs motivés par les postes correspondants.

La performance par rapport à *l'environnement* : La nouvelle organisation du travail mise en place rationalise les déplacements et occasionne moins de dépenses énergétiques.

Un Audit Social de la Société Cassegrain permettrait de vérifier la coexistence à terme de ses trois performances économique, sociale et environnementale.

6. Un mouvement itératif entre le diagnostic de management et l'Audit Social

Le diagnostic de management permet de produire un Audit Social adapté avec justesse aux exigences du tétraèdre interactif de la RSE.

L'Audit Social ainsi construit évalue la réalisation d'un référentiel spécifique dont le diagnostic a mis en évidence l'intérêt. Dans un mouvement itératif le diagnostic de management pourra interpréter cette fois les résultats de l'Audit Social. Cette relance du diagnostic de management permet une mise à jour régulière du référentiel de l'Audit Social.

Il ne s'agit nullement de substituer le diagnostic de management à l'Audit Social (ou inversement) : la conjugaison de leurs pratiques est nécessaire pour évaluer et entretenir le développement de la RSE dans l'organisation.