

Relations sociales et maturité des organisations



PATRICK NAMOTTE* & LIONEL BARETS

Respectivement consultant indépendant et fondateur Convidencia

Nous avons abordé la notion de maturité des organisations dans notre article du 06/03/14. Dans toute entreprise et certainement à son démarrage, les gestionnaires sont confrontés à une multitude de priorités dont la nécessité d'assurer leur survie et, très souvent, leur expansion, mais également, la gestion des aspects humains qu'il s'agisse des clients, des partenaires ou encore des collaborateurs.

Toute la difficulté réside dans le juste équilibre entre les différentes tâches à accomplir et les aspects relationnels, de nombreux auteurs s'accordant sur le fait qu'une gestion soucieuse de l'humain dès l'entame accélère l'efficacité de l'organisation, facteur déterminant de succès, et lui confère un caractère durable.

Pour rencontrer cet objectif, quelques éléments sont incontournables: une charte de type «vision, mission, valeurs, stratégie» ou tout autre descriptif du même ordre, une confiance réciproque, une communication maximale et un système de gestion des ressources humaines (GRH) qui sert ses acteurs. Or, la plupart des nouveaux entrepreneurs sont souvent des néophytes dans ces dernières matières.

Et les relations sociales?

L'arrivée du syndicat est, la plupart du temps, redoutée, mal perçue par le dirigeant et même par certains des collaborateurs les plus engagés.

Notons d'abord qu'elle n'est pas systématique, certaines entreprises vivent très longtemps sans l'instauration d'une délégation syndicale et/ou sans la présentation de candidats aux élections sociales. Soyons clairs, lorsque c'est le cas, bien que plusieurs éléments puissent être à l'origine de cette situation, aux extrêmes, soit les collaborateurs n'en ressentent pas le besoin, soit les gestionnaires font pression sur ces derniers pour qu'il n'y ait pas de candidats.

De plus, fondamentalement, au-delà de la prévention des conflits sociaux, le système belge de concertation sociale est conçu pour permettre de faciliter la synergie entre les exigences de l'entreprise et celles de son personnel par la recherche permanente, au travers de la consultation et la concertation, d'une situation d'équilibre entre les partenaires qui se traduit en solutions concrètes, précises, adaptées aux circonstances locales et qui conviennent aux parties en pré-

sence.

Enfin, quel que soit le stade de développement de l'organisation, les contraintes légales en matière de relations sociales sont adaptées à la taille de l'organisation ainsi qu'à son activité: les organes sociaux – délégation syndicale, comité de prévention et de protection au travail (CPPT) et le conseil d'entreprise (CE) – ne s'imposent qu'à partir de certains seuils; si le CPPT et le CE sont obligatoires à partir de respectivement 50 et 100 travailleurs, le seuil pour installer une délégation syndicale est fixé par secteur, parfois à partir de 5 travailleurs occupés.

La lettre et l'esprit des normes

Quant au degré de détail des informations à fournir aux représentants du personnel, il s'accroît avec la taille de l'entreprise, d'un schéma simplifié à une information extrêmement détaillée. Cela étant, s'il faut sans contester respecter les contraintes légales, c'est surtout leurs objectifs que l'on doit chercher à atteindre: par exemple, l'information économique et financière qui doit être fournie aux instances et/ou au personnel vise à ce que chaque acteur concerné ait une compréhension aussi complète que possible de la vie de l'entreprise, de telle sorte qu'il puisse savoir ce à quoi il contribue et ce qu'il peut en attendre en retour.

L'arrivée du syndicat est, la plupart du temps, redoutée, mal perçue par le dirigeant et même par certains des collaborateurs les plus engagés.

Les organisations syndicales, une menace?

Jean-François Héris, président et CEO d'AGC Glass Europe et président de l'UWE, ce n'est donc pas un profane en matière de relations sociales, déclare en octobre 2012 dans ces mêmes pages que «dans 95% des cas, les relations syndicales se passent bien».

S'il y a intervention ou installation d'une représentation syndicale, quelles que soient les raisons qui y ont conduit, l'attitude la plus pertinente consiste à faire de cette situation une opportunité d'évolution: rechercher les causes à l'origine de cette démarche et y apporter des solutions à court terme mais également des mesures préventives qui permettront d'éviter que le problème initial ne se reproduise dans le futur.

Schématiquement, la gestion des relations sociales comporte trois stades:

- se préparer à la désignation de représentants du personnel notamment par le respect du droit – la lettre et l'esprit – et des personnes, une communication optimale, un système de GRH performant et juste en termes de recrutement et sélection, d'évaluation, d'évolution, de rétention, etc;
- accueillir le fait syndical avec ouverture, fixer ensemble les termes du «contrat», se positionner en partenaires;
- mettre en œuvre ce contrat, nourrir et entretenir une relation respectueuse, faire preuve d'assertivité.

Et, n'est-ce pas là le minimum de saines relations humaines en entreprise?

*namotte-patrick@skynet.be

L'économie est directement influencée par la façon dont on en parle



ROBERT J. SHILLER

Prix Nobel d'économie 2013 et professeur d'économie à l'université de Yale, aux Etats-Unis.

Les fluctuations des économies mondiales sont dues en grande partie au discours tenu à leur sujet. Un discours facile à comprendre, qui joue sur les émotions, nous pousse parfois à sortir de chez nous et à dépenser de l'argent, à démarrer une entreprise, à construire de nouvelles usines ou des immeubles de bureaux ou à engager des employés. À d'autres moments, il nous inspire un sentiment de peur et nous fait nous recroqueviller sur nous-mêmes, économiser nos ressources, limiter nos dépenses et développer notre aversion au risque. Le discours économique stimule notre «esprit animal» ou au contraire l'étouffe. (...)

Du boom à la bulle

Depuis 2009, la plupart d'entre nous attendons un discours qui redonne espoir et confiance, qui donne un souffle nouveau à l'économie. Considérons le discours sur le boom immobilier aux USA et ailleurs au début des années 2000. À ce moment-là on ne parlait pas de bulle, on considérait le boom comme le triomphe de l'entreprise capitaliste à l'orée d'un nouveau millénaire.

Ce discours était prégnant parce qu'énormément de gens étaient impliqués psychologiquement – et financièrement – dans le «boom». La plupart des ménages possédaient une maison et de ce fait étaient partie prenante. Se prenant pour des capitalistes avisés, beaucoup de propriétaires avides de bénéficier encore davantage du boom, achetaient des maisons plus coûteuses qu'ils ne l'auraient fait en période normale.

En 2006, avec la fin abrupte du boom, ce discours économique qui flattait l'ego d'un grand nombre de

gens s'est transformé: il ne s'agissait plus d'un boom mais d'une bulle. Finalement nous n'étions pas des petits génies en matière de finance. Notre confiance en nous-mêmes et par conséquent dans l'avenir s'est trouvée alors ébranlée, nous décourageant de prendre le moindre risque économique.

Peu après la crise financière a éclaté et le monde entier a pris peur. Le discours célébrant les opportunités et les richesses s'est alors transformé en un discours sur les sociétés de crédit immobilier corrompues, les institutions financières surendettées, les experts incompétents et les régulateurs corrompus eux aussi. L'économie dérivait comme un navire dépourvu de gouvernail, tandis que les agents peu scrupuleux qui nous



Le discours sur les smartphones est associé à l'impression que la richesse générée par ces appareils est concentrée entre les mains d'un petit nombre d'entrepreneurs. © BLOOMBERG

Google en 2008, en pleine crise financière, pourtant ils se sont vendus massivement. L'iPad de Apple a été lancé en 2010.

Il devrait donc y avoir là de quoi relancer la confiance: l'émergence de technologies étonnantes dont les ventes flambent et un esprit d'entreprise bien vivant. Mais le boom immobilier qui a précédé a eu un effet bien plus fort sur la confiance parce qu'il entraînait directement en résonance pour un beaucoup plus grand nombre de personnes. Par contre le discours sur les smartphones et les tablettes est associé à l'impression que la richesse générée par ces appareils est concentrée entre les mains d'un petit nombre d'entrepreneurs spécialisés dans la haute technologie qui vivent sans doute dans des pays lointains.

Ces discours ont réveillé nos peurs de voir d'autres pays nous dépasser sur le plan économique. Et maintenant que nos téléphones nous parlent, ils alimentent la crainte qu'ils ne se substituent à nous, de la même manière que les vagues précédentes d'automatisation ont rendu obsolète toute une partie du capital humain. (...)

Il n'est pas facile pour un dirigeant de mettre en forme un discours qui va faire mouche, de même que dans le secteur du cinéma il est difficile de réaliser à tous les coups un film à succès. Aucun dirigeant ne peut systématiquement produire le discours qui va affecter positivement l'économie. Mais il faut essayer!

Copyright: Project Syndicate, 2014.

Pour comprendre la faiblesse du redémarrage économique, et celle de la Bourse, depuis 2009, il faut identifier les discours qui ont frappé l'opinion publique.

avaient trompés pour nous attirer à bord – appelons les «les 1%» – se glissaient dans le seul bateau de sauvetage disponible.

Début 2009, un peu partout dans le monde les marchés financiers étaient au plus bas, tandis que selon l'enquête d'opinion sur le moral des consommateurs de l'université du Michigan, la peur d'une forte récession était à son niveau le plus élevé depuis le deuxième choc pétrolier au début des années 1980. À longueur de journée on ressuscitait dans notre

mémoire ou dans celle de nos parents ou de nos grands-parents le souvenir de la Grande dépression des années 1930.

La peur du smartphone

Pour comprendre la faiblesse du redémarrage économique (et celle de la Bourse) depuis 2009, il faut identifier les discours qui ont frappé l'opinion publique. La pénétration rapide de smartphones et des tablettes constitue un exemple. L'iPhone d'Apple a été lancé en 2007 et les téléphones Android de

AGENDA

Les politiques économiques sous la loupe d'Étienne de Callatay

L'Ecofin Club organise son prochain déjeuner-débat en présence d'Étienne de Callatay, chief economist de la Banque Degroof. Il interviendra sur le thème: «Les choix de politique économique à un mois des élections belges et européennes?». Le débat sera



animé par Marc Lambrechts, économiste et chroniqueur financier à L'Echo. En pratique, le rendez-vous est fixé le 28 avril, à 12h15, au The Dominican Hotel Brussels, Rue Léopold 9, 1000 Bruxelles. Renseignements pratiques et conditions de participation: www.ecofinclub.be

Activités de la salle boursière de Charleroi

Mardi 8 avril, Ludovic Vandermeulen, spécialiste Equities Investment chez ING donnera une conférence sur le thème: «Méthodologie d'investissement afin de minimiser les risques d'accident sur le moyen terme». Le mardi suivant, le 15 avril donc, Rogel Lecut, professeur de cyclogie boursière, fera une «revue des marchés boursiers par l'analyse technique». Enfin, le 29 avril prochain, Frank Lierman, chief economist chez

Belfius, viendra parler sur le thème: «La BCE plus que jamais dans le driver's seat? Les Bourses proches de leur maximum? Les prévisions habituelles». Pour mémoire, les conférences se tiennent dans les locaux de la brasserie «La Terrasse» située à l'angle du boulevard J.Bertrand et de l'avenue de l'Europe à 6000 Charleroi. Renseignements: www.salleboursiere.com/newsb

La démocratie en entreprise a-t-elle un sens?

Qu'en est-il de la gouvernance de l'entreprise en ce qui concerne ses relations avec ses propres employés? Est-il normal de penser et d'accepter qu'une fois franchi le seuil de l'entreprise, le citoyen d'un état démocratique devienne un «facteur travail» soumis aux décisions de seuls apporteurs en capital? L'histoire de nos révolu-

tions démocratiques peut-elle nous aider à repenser nos relations de travail?

En association avec Philosophie & Management, toutes ces questions seront abordées lors d'une conférence-débat avec Isabelle Ferreras, sociologue et politologue, auteur entre autres de «Gouverner le capitalisme?» et Jean-François Zobrist, ex-directeur de FAVI, un fournisseur de premier plan de l'industrie automobile où il a prôné avec succès un management basé sur la confiance et sur la liberté du management vis-à-vis de ses actionnaires.

Où et quand? À Bruxelles, le 29 avril à 19h30. Lieu: ICHEC – Campus, Manoir d'Anjou, Rue au Bois, 365A B-1150 Bruxelles. Renseignements et détails: <http://www.philosophie-management.com>