

S2 Responsabilité sociétale ... L'engagement de tous sur le territoire

Ce qu'il faut retenir du scénario 2

La prise de conscience des dysfonctionnements du monde du travail et de ses excès (dégradations des conditions de travail, précarité, perte de sens) suscitent des évolutions plus positives telles que la consommation éthique et responsable, le développement des modes collaboratifs en réseau ou le développement de modes de management plus participatif. Elle ne remet pas en cause le système économique actuel, mais permet d'envisager un futur fait de multiples ajustements qui concourent à créer de nouveaux équilibres.

L'approche locale et des dynamiques territoriales deviennent prépondérantes. Les notions de responsabilité des entreprises en matière d'environnement, de responsabilité sociale, de sécurisation des parcours commencent à s'imposer.

Plan

1. Une perte de compétitivité qui questionne les fondements du monde économique
2. Un mouvement de fond éthique et responsable
3. Une gestion plus participative se met progressivement en place dans les entreprises
 - *Evolution relative des modes de gouvernance*
 - *La question du travail au cœur des débats sociaux*
4. Une politique territoriale qui repose sur l'engagement de tous.
 - *Un soutien aux actions collectives*
 - *Une économie basée sur les hautes technologies et une économie résidentielle*
 - *Une contribution active de tous concernant l'emploi et le travail*

Une perte de compétitivité qui questionne les fondements du monde économique

Dans les entreprises, la mise en place d'organisations hyper rationalisées et répondant à des exigences strictement "gestionnaires" s'est accompagnée d'une dégradation forte des conditions d'emplois et de travail.

Si différentes études réalisées dans la période 1980/2000, ont montré que l'emploi acquiert une valeur de par sa rareté ou les risques encourus à le perdre, la dégradation des formes d'emploi et des conditions de travail, qui n'a cessé d'augmenter depuis ce début de siècle, crée un élément de rupture¹. On assiste à une relativisation de la place du travail notamment pour les personnes qui subissent un chômage durable ou récurrent. Ne pouvant s'appuyer seulement sur le travail pour se construire, faire face ou assumer des choix, le travail, s'il ne peut être désinvesti complètement, n'occupe plus une place centrale. On s'est progressivement acheminé vers un strict respect du cadre contractuel qui vient en contradiction avec les besoins des entreprises qui ont développé des modèles de gestion et d'organisation basées sur une forte implication, une responsabilisation au regard des résultats et davantage d'autonomie.

Ce mouvement est renforcé du fait de l'accroissement des risques psychosociaux et qui s'est concrétisé par des taux d'absentéisme important dans les entreprises. Outre les effets négatifs sur les salariés, le développement de ce type de risques devient symptomatique d'un dysfonctionnement des organisations qui se concrétise par des pertes de rentabilité substantielles. Même si cette dégradation des conditions d'emploi et la montée des risques psychosociaux n'est pas l'apanage des pays occidentaux, (les pays qu'on nommait émergent encore dans les années 2010 rencontrent des

¹ Cf V18

problèmes similaires), cette perte de compétitivité des entreprises françaises sur le marché mondial va amener progressivement les dirigeants d'entreprises à s'investir dans des réflexions collectives pour envisager une évolution des modèles de développement économiques. Les productions du BIT (Bureau International du Travail) et de la commission européenne sur le "travail décent" ont largement intégré la notion du droit à la santé au travail et diffusent au sein des différents groupes de réflexion. Le sentiment d'une crise de système se répand, sous des formes certes contrastées, mais finalement convergentes, à tous les acteurs du monde socio-économique.

Un mouvement de fond éthique et responsable

Les mouvements militants mondialisés (associations écologiques et humanitaires), grâce à de puissants lobbying, relayés par les organismes intergouvernementaux (PNUE, BIT, commission européenne...) sont arrivés à influencer les décisions des grandes instances internationales (OMC, OCDE, BM, FMI, G20...), en imposant le concept de RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations). Celui-ci se traduit par différents niveaux d'obligations qui prennent la forme de recommandations, de normes volontaires imposées à divers degrés dans certaines législations nationales.

La RSO est donc pour l'entreprise la déclinaison des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers : environnementaux, sociaux, et économiques. Il concerne la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, leur santé, l'empreinte écologique de l'entreprise, les modes de gouvernance, etc.

Parallèlement, ces mêmes mouvements militants, en assurant des campagnes d'information auprès du grand public, des institutionnels et des professionnels (gestionnaires d'actifs, consultants, réseaux de distribution...) sont arrivés à promouvoir des notions diverses qui tendent à mettre l'éthique et la responsabilité au premier plan :

- Les modèles de consommation qui renforcent les circuits courts de distribution, la consommation de proximité, la mutualisation de bien et le marché de l'occasion et du recyclé.
- L'investissement socialement responsable (ISR) fondé sur la conviction que la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux, d'éthique et de gouvernance assure la performance financière des sommes investies à moyen et long terme.
- Le droit au travail décent qui repose sur 4 objectifs : promouvoir et réaliser les principes et droits fondamentaux au travail ; accroître les possibilités pour les femmes et les hommes d'avoir un emploi et un revenu décent ; étendre le bénéfice et l'efficacité de la protection sociale à tous ; renforcer le tripartisme et le dialogue social.

Au niveau des états, la notion de « Bonheur Intérieur Brut » bien qu'encore marginale, contribue elle aussi à prendre en compte de nouveaux indicateurs, plus subjectifs, pour calculer « la richesse des nations ».

Si cette dynamique ne génère pas une remise en cause du système dans sa globalité, on assiste par contre à de multiples ajustements qui concourent lentement à construire de nouveaux équilibres. Ce phénomène est, dans une large mesure, épars et informel, mais solide car traversant tous les niveaux : individus, entreprises, acteurs publics (états, régions, territoires), organisations internationales (BIT, commission européenne).

Une gestion plus participative se met progressivement en place

Pertes de compétitivité des entreprises et revendication de plus d'éthique de la part de la société civiles relayée par les instances internationales dessinent progressivement des évolutions fondamentales.

Evolution relative des modes de gouvernance

Si certaines grandes tendances demeurent (économie mondialisée et financiarisée, dont le centre de gravité glisse vers les pays tels que les BRIC²), on assiste toutefois à l'émergence progressive de régulations mondiales nécessaires au bon fonctionnement du système.

La remise en question des organisations gestionnaires, engendre progressivement de sévères critiques des modèles économiques perdant toute dimension « entrepreneuriale » ou "industrielle" : fermeture d'entreprises bénéficiaires, labilité et instabilité des directions...

Ces évolutions s'accompagnent d'une modification plus ou moins sensible des modes de gouvernance, avec deux tendances complémentaires :

- Une réappropriation de leur gouvernance par les PME : suite à la crise financière et à la crise de légitimité des intermédiaires financiers, les modes de gouvernance se modifient. Le pouvoir des propriétaires financiers est contrebalancé par d'autres parties prenantes telles que les salariés et la puissance publique (SIC, SEM). Dans ce contexte relativement stabilisé, les PME peuvent développer un modèle de gouvernance privilégiant un capital patrimonial et/ou maîtrisé, favorable à leur croissance, qui tient compte de leurs spécificités et porteur d'un modèle industriel responsable.
- Le développement d'un « capitalisme engagé » : le pouvoir d'intermédiation de l'industrie financière entre propriété et gouvernance des entreprises est radicalement remis en cause. L'influence des actionnaires véritables que sont les épargnants monte en puissance. Des groupes représentatifs de catégories d'actionnaires, (des salariés, des associations représentatives d'intérêts sociaux, éthiques voire économiques, dont les PME) peuvent défendre un patrimoine collectif au nom d'intérêts qui ne se résument pas à la seule performance financière mais sont favorables au développement d'une économie territorialisée et soucieux d'enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

La question du travail au cœur des débats sociaux

Tout cela concourt à remettre au cœur des débats sociaux les questions de la qualité de vie au travail.

Ce questionnement redonne une réelle légitimité aux organisations syndicales. Celle-ci est d'ailleurs renforcée par une évolution des règles de représentativité, sur une base électorale consolidée. Mieux reconnues, les organisations syndicales disposent au sein des grandes et moyennes entreprises de moyens accrus qui renforcent leur capacité à consulter les salariés ou à s'appuyer sur des experts. De fait les objets de négociations sont mieux ancrés sur les problématiques et enjeux de terrain ; les accords qui en découlent s'en trouvent renforcés et leur mise en application est plus effective.

Syndicats de salariés et organisations patronales se restructurent progressivement pour asseoir cette capacité à négocier et à orienter les évolutions politiques et législatives.

Au-delà du dialogue social, la nécessité de créer et faire vivre des espaces de concertation et de négociations individuelles et collectives autour des situations concrètes de travail est largement admise.

Les modes de management sont reconnus comme la pierre angulaire du bon fonctionnement de l'entreprise et la mission du manager d'orchestrer ces échanges et de les rendre efficaces est mise en avant. Les recherches en sciences humaines ont permis de progresser sur le sujet en formalisant les facteurs clés de succès. De fait, les formations au management se sont généralisées dans tous les cursus professionnels.

Au-delà de la sphère professionnelle, les pratiques de démocratie participative développées sur les territoires, les implications individuelles dans les structures associatives, éducatives ou politiques participent à la formation de chaque individu en matière de dialogue, de concertation et de négociation; une nouvelle culture de la concertation et de la négociation s'est imposée dans la vie professionnelle et dans la société.

Une politique territoriale qui repose sur l'engagement de tous

Un soutien aux actions collectives

² BRIC : Brésil Russie Inde Chine

Les collectivités, bénéficiant d'un mouvement de décentralisation de plus en plus effectif, ont davantage de marges de manœuvre pour développer des politiques locales originales. Néanmoins, les transferts de charges sur les collectivités territoriales n'ont été que très partiellement compensés et l'endettement accumulé de certaines collectivités locales laisse peu de moyens. Ce qui oblige les territoires à cibler les dispositifs d'aide.

La région Rhône-Alpes, relayée par les collectivités territoriales, a fait le choix de soutenir les initiatives collectives des acteurs du territoire en faveur de la recherche et développement et d'écosystèmes de proximité.

Une gamme de services et dispositifs financiers, commerciaux, organisationnels, emploi/formation, R&D permet aux entreprises de développer des réseaux et des organisations en grappes nécessaires à l'innovation et à la production d'une forte valeur ajoutée pour la région.

Ils sont portés par une capacité renforcée des dirigeants à engager leurs organisations dans des projets coopératifs et collaboratifs, ce qui a notamment pour conséquence de rénover les organisations professionnelles d'employeurs et pour certaines de mettre l'éthique et la responsabilité sociétale en avant.

Une économie basée sur les hautes technologies et une économie résidentielle

Cet appui aux initiatives locales innovantes porte progressivement ses fruits. On assiste notamment à des relocalisations d'activités sur le territoire national et régional. Au-delà, des raisons liées au bilan économique médiocre des délocalisations (rapport coût/qualité, copie/contrefaçon...), ce mouvement s'appuie sur différents phénomènes concomitants, l'appui des collectivités territoriales mais aussi le développement d'une consommation "éthique et responsable" qui engage à la consommation de proximité.

Les activités sur les bassins d'emploi se recomposent autour des deux pôles, l'un des industries innovantes à dimension internationale, l'autre de l'économie résidentielle.

Le développement industriel s'appuie sur quelques pôles de compétitivité et clusters, ciblés en matière d'investissements, ce qui permet l'innovation de rupture dans plusieurs secteurs et filières (biotechnologie, nouvelles énergies, sciences de la vie ...). Innovation, économie d'échelle et création d'emplois de haut niveau se conjuguent pour faire de Rhône-Alpes un pôle européen majeur sur des secteurs à enjeux forts.

En complément, l'économie Rhônalpine, qui dispose d'atouts géographiques, démographiques et économiques évidents, s'est développée sur des activités comme le tourisme, les produits du terroir, les services à la personne mais aussi la production et distribution de produits biologiques.

Cette dernière filière connaît un développement important. En effet, les indicateurs de consommation de produits bio, équitables, labellisés ... montrent que les consommateurs éthiques et responsables tendent à devenir sinon majoritaires tout au moins influents sur le champ économique. Son développement est relativement indépendant du pouvoir d'achat. Les prix des produits bio, équitables, écologiques, évoluent favorablement grâce à l'évolution de la demande corrélée à l'amélioration des modes de production et à la mise en place de circuits courts de distribution.

Ce modèle est renforcé par le développement d'une « épargne solidaire et de proximité », qui a vocation à consolider les capacités de production (bio, éthique, ...) favorables à une économie résidentielle et écologique.

Ces secteurs, de l'économie résidentielle sont créateurs d'emploi ; néanmoins les niveaux de qualification sont souvent plus bas, les conditions d'emploi et de travail moins bonnes maintiennent une précarité importante. De fait, la fracture sociale entre certaines populations de salariés reste marquée.

Une contribution active de tous concernant l'emploi et le travail

Petit à petit un nouveau contrat économique et social des parties prenantes se dessine grâce à la régulation collective territoriale. Le dialogue territorial s'articule et se structure autour des actions publiques et privées en matière d'emploi, d'éducation et de formation mais aussi de santé, de logement, de transport, de vie sociale, pour garantir des logiques d'inclusion sociétale et de développement personnel.

Ces dynamiques collectives incitent les entreprises à se positionner comme actrices responsables de l'employabilité de leurs salariés, à développer une prospective des métiers et des compétences au

niveau de l'entreprise, des branches et des territoires afin d'établir des éléments de continuité des parcours professionnels en même temps qu'elle confortent les capacités d'adaptation de leurs organisations. On voit se développer de nouvelles formes collectives de contractualisation : groupements d'employeurs, pôles de mobilité régionaux, conventions de mise à disposition, prêts de personnels... Elles deviennent une alternative significative au contrat mono entreprise.

Un consensus se met en place qui donne la priorité à une contribution active obligatoire de tous. Se fonde progressivement le principe de multi-activité. Outre le passage d'une entreprise à l'autre, d'un métier à l'autre, les personnes sont incitées à conjuguer au cours de leur vie d'autres types d'activités (associatives, éducatives, syndicales, politiques ...). Celles-ci souvent réalisées avec des statuts de type volontaire (indemnisation et/ou avantage en nature) permettent un niveau de vie minimale qui peut s'avérer insuffisant dans certaine période de vie. Néanmoins ces expériences participent à consolider un parcours professionnels et sont valorisées au moment de l'embauche par les employeurs. En complément, les personnes sont "équipées" pour circuler sur le marché de l'emploi par le développement de systèmes de formation initiale et continue, permettant l'adaptation aux évolutions permanentes du marché. Les entreprises, quant à elles, prennent à leur charge la formation permettant l'adaptabilité à leurs propres besoins en matière de compétences.

La nécessité de coordonner l'ensemble des parties prenantes sur les différents territoires se révèle complexe et contraignante du fait de leur nombre. De nombreux échecs ponctuent les différents niveaux de négociation. Certains territoires ou groupes d'acteurs s'en sortent mieux que d'autres en fonction des enjeux économiques et sociaux, des modalités de pilotage choisies et de la compétence des leaders locaux en matière de pilotage de dynamique sociale.

De même que sur l'emploi, les entreprises sont incitées à garantir la santé et la sécurité des salariés et rendre ainsi possible le "vieillessement actif". Elles sont amenées à travailler de manière concertée sur des plans d'amélioration des conditions de travail et à développer des formations spécifiques pour chacun des acteurs de l'entreprise (encadrement, salariés et représentants du personnel). La prévention des risques professionnels est devenue une matière à part entière dans toutes les formations initiales ou professionnelles et les individus sont fortement responsabilisés quant au maintien de leur santé.

Des organisations du travail moins tendues renforcent l'amélioration des relations de travail ; la création d'une certaine confiance facilite le développement de pratiques de résolution de problèmes et de concertation. En parallèle, les entreprises développent des modes de management plus participatifs qui contribuent, eux aussi, à une meilleure régulation du travail et à l'évolution et l'adaptabilité des organisations.