

Hubert LANDIER et Daniel LABBÉ

# Le management du risque social

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3258-X

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## La prévention du risque social

Un conflit social, pour ceux qui s'y trouvent confrontés, se présente la plupart du temps d'une façon totalement inopinée. Ils ne s'attendaient pas au comportement de leurs interlocuteurs ; ils ne pouvaient imaginer l'enchaînement des circonstances ; ils ne pouvaient prévoir l'intervention d'éléments ou de groupes à leurs yeux étrangers à l'affaire. C'est la presse qui annonce des résultats exceptionnels le jour même où la direction propose 0,4 % d'augmentation générale des salaires pour l'année (en deux fois) ; c'est ATTAC qui mène campagne contre les « licenciements boursiers » alors que la direction se prépare à négocier le contenu du plan social ; ce sont les ouvriers de l'entrepôt qui se mettent en grève, pour un motif d'apparence futile, pour la première fois depuis la création de l'entreprise. Dans tous les cas, le conflit se présente comme irrationnel ; il échappe à l'entendement ; il semble donc échapper à tout effort de prévision.

Et pourtant, il apparaît *ex post* comme la résultante d'un enchaînement logique de circonstances. Les choses s'éclairent ; on en comprend désormais les tenants et les aboutissants. L'accident

n'est pas le fruit du hasard ; il résulte de négligences ou d'un défaut d'appréciation des conséquences possibles de faits qui pourtant étaient déjà connus :

**La négligence**, sur le coup, n'est jamais vécue comme telle par ceux à qui elle sera ensuite reprochée ; simplement, ils avaient mieux à faire que s'occuper de problèmes qui leur paraissaient très subalternes ; les chefs de rayon se préoccupaient du chiffre d'affaires, non des conditions de travail de leurs collaborateurs, qu'ils qualifiaient volontiers d'états d'âme sans conséquence ; le directeur général se concentrait sur les grandes manœuvres qui conditionnaient à ses yeux l'avenir de l'entreprise et n'avait que faire du point de vue exprimé par les représentants du personnel, qu'il qualifiait volontiers de « soviets » et qu'il accusait de lui faire perdre son temps à des palabres inutiles ;

**Le défaut d'appréciation** résulte, lui, d'une sorte d'enfermement qui conduit à ne pas imaginer que l'on puisse penser ou réagir autrement que ce que l'on juge soi-même rationnel ou comme allant de soi ; parce qu'elle semble économiquement rationnelle, les ouvriers devraient eux-mêmes approuver la fermeture de l'usine où ils travaillent ; s'ils s'y opposent, c'est qu'ils n'ont pas compris les raisons de la restructuration envisagée ; il faut donc la leur expliquer encore mieux ; et s'ils persistent à s'y opposer, c'est qu'ils sont incapables de comprendre ou qu'ils font preuve de mauvaise foi ; le dirigeant, dans ces conditions, ne se doute pas que ses propres décisions sont elles-mêmes jugées irrationnelles : pourquoi fermer une usine dans laquelle on a tant investi ?

La prévention des accidents, des accidents sociaux comme des autres, exige ainsi la mise en place d'une politique de veille et d'anticipation. C'est lorsque l'on croit que « tout va bien » que survient l'accident ; mais il ne survient jamais dans les conditions que l'on avait imaginées ; il va donc falloir explorer le champ des possibles et s'intéresser aux différents univers mentaux avec lesquels l'entreprise se trouve, directement ou indirectement, en relation, à la fois à l'intérieur du corps social qu'elle rassemble et à l'extérieur, dans son environnement et chez ses partenaires extérieurs.

**Ainsi, ce jeune directeur d'hôtel qui assure volontiers à ses interlocuteurs qu'il n'y a « aucun risque social chez lui », ses relations avec les représentants du personnel étant excellentes ; quelques semaines plus tard, il fera pourtant l'objet d'une violente agression venant de milieux altermondialistes extérieurs, soucieux de donner de la publicité à leur opposition à ce que représente à leurs yeux l'enseigne de la chaîne hôtelière dont fait partie l'établissement. Il aura commis deux erreurs : d'abord, se montrer trop sûr de lui car l'accident survient toujours quand on ne s'y attend pas et quand on relâche son attention ; ensuite, avoir uniquement cherché la cause possible de difficultés dans le comportement des représentants du personnel et avoir ainsi ignoré l'existence d'une menace extérieure qui, en l'occurrence, était autrement grave.**

## **Veille, anticipation et prévention des risques d'origine interne**

La mise en place d'une politique visant à réduire la portée du risque social suppose, venant de l'entreprise, une démarche en trois temps ; on distinguera ainsi la mise en place d'un dispositif de veille sociale, la mise en place d'une politique d'anticipation du risque et celle, enfin, d'instruments de prévention :

■ **La veille sociale** consiste à mettre en place les différents moyens qui permettront de mieux comprendre la façon dont les salariés interprètent la politique de l'entreprise et réagissent aux décisions de la direction susceptibles d'avoir pour eux des conséquences positives ou négatives ;

■ **La politique d'anticipation des risques sociaux** va consister à réunir les conditions d'un climat social positif, fondé sur la prise en considération des attentes des salariés et sur une appréciation globalement favorable, venant d'eux, des mesures susceptibles d'avoir un effet sur leurs conditions d'emploi ;

■ **La politique de prévention** va consister à envisager dès à présent les dispositions susceptibles d'éviter le démarrage d'un conflit et de le gérer ensuite avec un minimum de dégâts pour l'entreprise.

### ***La veille sociale***

La perception du risque, d'abord par le DRH, ensuite par l'équipe de direction, commence de façon purement intuitive. L'expérience leur a appris à tenir compte de certains « **signaux faibles** ». Ceux-ci peuvent être d'une grande diversité ; par exemple :

- Il y avait moins de monde cette année à la fête annuelle de l'usine ;
- Les portes des bureaux ont tendance à rester fermées, les gens se parlent moins ;
- Quand les dirigeants traversent l'atelier, les regards se font fuyants ;
- Il y a des graffitis injurieux dans les toilettes ;
- Selon la rumeur, les fontaines à eau seraient polluées alors que, bien entendu, il n'en est rien.

On notera ici que la perception de ces signaux faibles suppose que l'on s'intéresse à la vie sociale de l'entreprise ; pour remarquer que les regards se font fuyants, encore faut-il traverser l'atelier et regarder autour de soi. Celui qui ne s'intéresse qu'aux chiffres de production n'y verra rien (et c'est d'ailleurs ce qu'on lui reproche). Quoi qu'il en soit, les « signaux faibles » ne permettent pas de savoir quelle est l'origine du malaise ; ils peuvent également relever d'une interprétation purement subjective d'un comportement anecdotique (la personne qui a détourné la tête avait mal dormi la nuit précédente). Ils peuvent aussi relever d'un effet de projection, venant de l'observateur : il a lui-même mal dormi et, ce matin, il voit les choses en noir. Ils demandent donc à être confirmés par des éléments plus objectifs.

C'est là que se révèlent utiles les **indicateurs de climat social** éventuellement rassemblés dans un « tableau de bord ». Certains de ces indicateurs statistiques sont des classiques ; il s'agit notamment des ratios qui portent sur :

- l'évolution de l'absentéisme,
- les démissions,

- l'évolution des petits accidents du travail,
- l'évolution de la productivité et, surtout, de la qualité (progression des malfaçons tenant à l'intervention humaine).

Lorsque ces clignotants « virent au rouge », c'est évidemment qu'il y a un problème. Mais ils demandent à être interprétés, et ceci est loin d'aller de soi. Leur évolution peut n'avoir rien à voir avec le climat social ; l'absentéisme et la dégradation de la qualité peuvent résulter, par exemple, de la canicule ou de l'approche des vacances. Mais ils peuvent au contraire se révéler très significatifs d'une dégradation du niveau de confiance en l'entreprise et d'une montée des tensions. Il va donc falloir essayer d'en comprendre l'origine. Cela suppose l'existence d'un ou de plusieurs **réseaux de veille sociale** capables de faire remonter aux oreilles de la direction « ce qui va » et « ce qui ne va pas ». On en distinguera trois :

- **Le réseau constitué par les délégués du personnel.** Leur rôle est de faire remonter à la direction les doléances du personnel ; le problème est qu'ils ne le font pas toujours, ou très imparfaitement : certains d'entre eux négligent de collecter les informations ; d'autres les présentent d'une façon tendancieuse ; il en résulte que les questions qu'ils posent en vue des réunions mensuelles sont parfois sensiblement éloignées des préoccupations réelles du personnel et qu'elles expriment davantage leurs propres difficultés ; néanmoins, ce serait une erreur que de négliger ces questions ou que de leur apporter une réponse insouciant qui n'aurait pour effet que de convaincre les intéressés de la mauvaise volonté de la direction ;
- **Le réseau constitué par les DRH et RRH.** Ceux-ci sont en contact avec le terrain et sont donc en mesure de faire remon-

ter à la direction centrale les informations qui leur en parviennent ; encore faut-il que l'acuité de leur perception ait été développée par des sollicitations en ce sens et qu'ils aient l'occasion de s'exprimer. D'où l'utilité de tours de table à l'occasion de réunions périodiques ; ceux-ci permettent d'établir une synthèse susceptible d'éclairer la direction générale et de donner un sens aux observations recueillies localement. De telles réunions permettent par ailleurs de créer et renforcer une culture commune de la veille sociale, et donc d'accroître le niveau de vigilance collective au sein de l'entreprise ; ceci suppose que les RRH ne soient pas cantonnés dans des tâches purement administratives et qu'ils ne soient pas étouffés par un patron local soucieux de ne rien laisser paraître « en haut lieu » des difficultés qu'il rencontre ou des pratiques, qu'il sait « politiquement incorrectes », qui sont les siennes ;

- **Le réseau des responsables opérationnels.** Ceux-ci sont évidemment les mieux placés pour savoir comment leurs collaborateurs réagissent face aux décisions de l'entreprise ; agents de maîtrise et directeurs d'établissement disposent souvent d'éléments de jugement dont la pertinence n'est parfois reconnue qu'après le conflit dont ils peuvent dire alors : « *C'était prévisible, mais on n'a pas voulu nous écouter.* » Encore faut-il qu'ils considèrent la veille sociale comme partie intégrante de la mission qui leur a été confiée et qu'ils disposent du temps nécessaire afin de se rendre disponibles et d'être à l'écoute de leurs équipes. La qualité de la veille sociale est ainsi une affaire de priorités et de qualité du management ; les conflits interviennent souvent dans des entreprises où les managers ne jouent pas le rôle qui devrait être le leur.



Les informations ainsi recueillies, toutefois, peuvent ne pas être suffisantes pour comprendre l'état du climat social, et c'est notamment le cas des entreprises où, pour des raisons souvent anciennes, il est plus ou moins dégradé. Ceci se comprend par la conjonction de deux raisons au moins :

- L'absence de confiance en la capacité d'écoute de l'encadrement (« *on a beau leur dire...* ») ;
- La peur de s'exprimer résultant de traditions autoritaires excluant l'expression de tout point de vue qui ne serait pas celui de la direction (ceci débouchant sur une atmosphère d'affrontement entre direction et représentants du personnel).

Quoi qu'il en soit, il y a des choses que l'on ne dit pas aisément à son supérieur hiérarchique et que l'on confie plus aisément à quelqu'un venu de l'extérieur ; ainsi se justifie, si besoin est, l'organisation d'**enquêtes d'opinion**. Celles-ci peuvent être de deux sortes :

**Les enquêtes quantitatives**, réalisées par un prestataire extérieur à l'entreprise, peuvent prendre la forme d'un sondage auprès d'un échantillon représentatif ou d'une enquête auprès de la totalité du personnel (le taux de réponses représentant alors un indice significatif de la qualité du climat social). De telles enquêtes peuvent être réalisées à intervalles réguliers afin de mesurer l'efficacité des mesures correctives adoptées par l'entreprise sur les points identifiés comme devant faire l'objet d'améliorations. Les questions fermées sur lesquelles repose le questionnaire proposé aux salariés n'en comportent pas moins leurs limites : il ne sert à rien de savoir que « *67,5 % des personnes interrogées se déclarent insatisfaites de*

*leurs conditions de travail* » si celles-ci ne sont pas plus précisément définies (s'agit-il, par exemple, des conditions matérielles de travail ou des relations avec l'encadrement ?).

**Les enquêtes qualitatives** reposent sur des entretiens approfondis avec un nombre limité de personnes représentant un échantillon significatif du corps social dans ses différentes composantes. De telles enquêtes ne permettent pas de savoir avec précision comment se répartissent les points de vue mais permettent, en revanche, de recueillir des informations beaucoup plus fines sur la perception qu'ont les salariés de leurs conditions d'emploi, des méthodes de management mises en œuvre, du comportement de l'encadrement et de la direction à leur égard, de leur degré de confiance en l'avenir, ou encore, du rôle des représentants du personnel et de leurs relations avec la direction. Une telle enquête, en certains moments difficiles, est donc de nature à révéler ou à confirmer la façon dont les salariés se représentent l'entreprise et permet ainsi à la direction de mieux fonder sa politique d'action, de définir les mesures correctives susceptibles de conduire à une amélioration du climat social et, par conséquent, d'éloigner les risques de dérapage ; tel est le principe des « rapports d'étonnement » réalisés pour leurs clients par les auteurs du présent ouvrage<sup>1</sup>.

Les informations ainsi recueillies demandent enfin à être complétées par une analyse des stratégies d'action respectives des acteurs en présence, et notamment des syndicats : quels sont leurs

---

1. Le nom et la méthodologie du « rapport d'étonnement » constituent une marque déposée.

objectifs ? Quelle est leur influence ? Quels sont les courants qui s'y manifestent ? Cette analyse peut d'abord se fonder sur l'action qu'ils mènent : tracts, mots d'ordre, comportement de leurs représentants lors des négociations et des réunions de CE ou de DP. Elle doit par ailleurs s'appuyer sur une connaissance personnelle de leurs leaders : quels sont leurs objectifs personnels ? Quelles sont leurs motivations ?



### *Les outils de la veille sociale*

- ▶ Détection et analyse des « signaux faibles » ;
- ▶ Suivi d'indicateurs de climat social ;
- ▶ Constitution de réseaux de veille sociale :
  - délégués du personnel,
  - DRH et RRH,
  - responsables opérationnels ;
- ▶ Enquêtes d'opinion (quantitatives et qualitatives) ;
- ▶ Analyse des stratégies d'acteurs.

### *L'anticipation du risque*

Certains dirigeants, confrontés à des enjeux commerciaux ou financiers qui mobilisent toute leur énergie, semblent considérer la gestion humaine de l'entreprise comme une tâche secondaire, qu'ils délèguent bien volontiers afin de ne plus avoir à s'en occuper. La politique mise en œuvre par le DRH serait ainsi subordonnée à des considérations supérieures et reléguées au statut d'une simple intendance. Or, il s'agit là d'une vision dont les

conséquences peuvent être extrêmement coûteuses dans la mesure où elle débouche sur des décisions génératrices de frustrations, de mécontentement, de tensions et, finalement, de conflits. L'entreprise constitue un système au sein duquel les dimensions humaine, économique, commerciale, financière et technologique sont en constante interférence. Elle nécessite la définition et la mise en œuvre d'une politique sociale qui soit portée par le comité de direction tout entier et non par le seul DRH. Cette politique, enfin, doit valoriser le rôle social de l'encadrement.

### **La nécessité d'une vision systémique de l'entreprise**

L'entreprise est une réalité globale que l'on peut appréhender selon sa dimension économique ou selon sa dimension sociale<sup>1</sup>. Tout le problème est de savoir laquelle précède l'autre :

Traditionnellement, les employeurs considéraient que c'était la capacité de l'entreprise à générer de la valeur ajoutée qui lui permettait ensuite de « faire du social ». Telle était la raison qui était souvent mise en avant afin de répondre négativement, par exemple, aux demandes d'augmentation de salaire : « *L'entreprise ne peut dépenser que ce qu'elle gagne.* » Autrement dit, c'est sa santé économique qui conditionnait sa capacité à se montrer généreuse ou non ; le social était envisagé en termes de coûts ; or, chacun sait bien qu'il faut réduire les coûts.

---

1. L'articulation entre la société de capitaux sur laquelle elle se fonde et l'entreprise elle-même n'a rien de simple et fera l'objet d'une analyse approfondie au chapitre sept.

À cette conception traditionnelle est venue se substituer, dans les années quatre-vingt, une vision différente : c'est la qualité des rapports de travail qui fonde la réussite de l'entreprise. Ce principe était résumé à travers un slogan attribué à Michel Crozier et popularisé par l'Institut de l'entreprise : « *C'est l'homme et l'organisation qui font la différence.* » Ce principe justifiait les initiatives visant à substituer à une organisation taylorienne fondée sur l'obéissance une organisation fondée sur le développement de l'initiative et de la responsabilité personnelle ; c'est ainsi qu'il serait question de cercles de qualité, de groupes de progrès, de « participation active », d'adhésion à un projet d'entreprise ou à une « vision ».

Les visionnaires des années quatre-vingt semblent aujourd'hui avoir souvent laissé place à une troisième conception de l'entreprise, réduisant celle-ci à sa dimension purement financière, ce qui a pour effet, malgré de multiples discours sur « la responsabilité sociale de l'entreprise », de dévaloriser totalement sa dimension sociale et de réduire celle-ci à une sorte d'intendance. Un tel point de vue, comme on le verra au chapitre sept, est évidemment très réductionniste par rapport à la réalité de l'entreprise, telle que peuvent l'appréhender ses différentes parties prenantes, à commencer par les salariés eux-mêmes. L'analyse systémique nous apprend ainsi que ses différentes fonctions sont en interrelation : c'est l'homme et l'organisation, en effet, qui font la différence, mais ce sont ses résultats qui conditionnent sa capacité ou non à se montrer généreuse. Et donc, la déficience de l'une ou l'autre de ces fonctions est susceptible d'avoir des effets sur le système dans sa globalité et, éventuellement, de mettre en péril son existence même.

Il en résulte que les dirigeants doivent en permanence se poser la question suivante : en quoi l'absence de maîtrise de la dimension sociale de l'entreprise est-elle susceptible d'avoir des conséquences négatives pour elle ? Et en quoi au contraire une politique sociale intelligente est-elle susceptible de concourir à sa réussite ?

### **La construction d'une politique sociale globale**

La réponse à cette question sera évidemment très différente d'une entreprise à une autre, selon par exemple qu'il s'agit d'une activité de main-d'œuvre ou d'une activité reposant sur un faible nombre de spécialistes de haut niveau, selon qu'elle est aisément délocalisable ou conditionnée au contraire par sa bonne insertion dans son contexte local. Quoiqu'il en soit, cette importance, pour sa réussite, de la façon dont l'entreprise maîtrise ou non sa dimension sociale appelle deux observations :

La maîtrise du risque de se heurter un jour à une crise sociale ou de devoir faire face à une démobilisation susceptible d'avoir des conséquences négatives (quoique difficilement mesurables) sur sa compétitivité représente pour l'entreprise un investissement au même titre que ses investissements en action commerciale ou en recherche et développement. La politique sociale mise en œuvre doit faire l'objet de choix raisonnés, au même titre que ceux qui fondent sa politique de recherche ou sa politique commerciale.

Si le DRH doit en assurer la mise en œuvre, la définition des grands axes de la politique sociale de l'entreprise est donc clairement une affaire de la direction générale, engageant collectivement l'ensemble de ses membres ; autrement dit, le directeur financier ou le directeur commercial ne sauraient

s'en désintéresser sous le prétexte qu'« *il y a un DRH pour ça* ». C'est collectivement que le Comex ou le Codir devront ainsi assumer leurs choix en anticipant les conséquences possibles sur le comportement du personnel.

### **Le rôle social de l'encadrement**

L'importance du rôle de l'encadrement en ce qui concerne la qualité des rapports de travail, la confiance des salariés en l'entreprise, la façon dont ils appréhendent les décisions de la direction et envisagent l'avenir n'est plus à souligner<sup>1</sup>. C'est d'une déficience de la façon dont l'encadrement, et plus particulièrement l'encadrement de terrain, s'acquitte de son rôle que résulte, avec la multiplication des irritants, une grande part des difficultés sociales auxquelles se heurte alors l'entreprise. Encore faut-il qu'il puisse jouer son rôle ; or, les enquêtes de climat social révèlent que ceci est loin d'être toujours le cas :

■ Son temps peut être absorbé par les contraintes du reporting ou par de nombreuses réunions qui ne lui permettent pas d'être véritablement à l'écoute de l'équipe ; les salariés se plaignent alors de son manque de disponibilité et en tirent le sentiment d'être laissés à eux-mêmes.

■ Il peut être engagé par la nécessité de réaliser des objectifs ambitieux qui ne lui permettent pas d'accorder suffisamment de place aux « états d'âme » du personnel ; les souhaits personnels (organisation du travail, formation, possibilités

---

1. On se reportera à la « théorie des deux guichets » développés dans *Les relations sociales dans l'entreprise, op. cit.*, p. 57 et s.

d'évolution) sont alors étroitement subordonnés aux objectifs à atteindre, au point de susciter des réactions de mécontentement.

Il peut avoir été placé dans une situation de « double contrainte » : « *Prenez en charge votre rôle sur le plan social mais c'est, bien entendu, sur la seule réalisation de vos objectifs opérationnels que vous serez jugé...* »

Il peut manquer de la formation minimale qui lui serait nécessaire ; combien de chefs de service qui prennent leurs fonctions en ignorant jusqu'au rôle d'un délégué du personnel... !

Il peut craindre un manque de soutien de sa hiérarchie en cas de problème et éviter ainsi, pour ne pas prendre le risque d'être ensuite désavoué face à des interlocuteurs difficiles, de prendre certaines mesures disciplinaires qui pourtant s'imposeraient.

Bien évidemment, les entreprises tendent à multiplier les injonctions visant à obtenir de l'encadrement qu'il prenne au sérieux la dimension sociale de son rôle. Ces injonctions, cependant, sont de nulle efficacité si l'exemple ne vient pas d'en haut, autrement dit, si les dirigeants eux-mêmes donnent l'impression de ne lui accorder aucune importance. L'existence d'une politique sociale globale, qui soit portée par l'ensemble des dirigeants de l'entreprise et non par le seul DRH, se révèle ainsi la condition nécessaire pour que l'encadrement dans son ensemble prenne en charge ses responsabilités sur le plan humain et social.



## **Veille sociétale et anticipation des risques d'origine externe**

L'entreprise doit en permanence s'adapter par rapport au milieu extérieur dans lequel elle se développe et anticiper les évolutions qui pèseront sur son avenir. Celui-ci est donc fonction de la qualité de cette fonction de veille sans laquelle elle se comportait en aveugle. Nul n'imaginerait qu'elle peut se passer d'informations sans cesse actualisées sur l'état de la technique, sur les intentions de la concurrence, sur les tendances du marché. Elle fait appel, pour cela, à des moyens complémentaires et parfois coûteux. Les chercheurs qu'elle occupe échangent entre eux, sont abonnés à des revues, participent à des congrès, sont en relations avec des universités et des centres de recherche publics, bref, se tiennent au courant de tout ce qui est susceptible, dans le bruit alentour, de servir le dessein de l'entreprise.

Le changement, toutefois, ne se limite pas aux avancées de la technologie, aux grandes manœuvres de la concurrence ou aux goûts du consommateur. Il concerne également les attentes telles qu'elles s'expriment à l'égard de l'entreprise, venant non seulement de ses clients mais, plus généralement, des membres de différentes communautés humaines où s'exprime son action. Or, que ses dirigeants le veuillent ou non, elle se trouve ainsi de plus en plus chargée de responsabilités nouvelles : qu'elle décide de fermer une usine vétuste et déficitaire, la voici accusée de vouloir « tuer une région » ; qu'elle intervienne dans un pays exotique au régime politique peu recommandable, elle sera accusée de « bafouer les droits de l'homme » ; qu'elle fasse appel à des fournisseurs asiatiques, elle sera suspecte de vouloir faire travailler des enfants ; qu'elle laisse échapper des fumées sans danger mais

malodorantes, elle sera mise en demeure de respecter l'environnement. Justifiées ou non, ces interpellations sont exprimées par toutes sortes d'associations, d'ONG et de collectifs de défense, reprises par la presse, parfois sous forme de campagnes véhémentes dont les effets se font sentir longtemps après. Telle est la nature des risques d'origine extérieure auxquels l'entreprise se trouve désormais exposée.

Il lui faut donc y faire face, tout comme elle s'efforce, dans ses stratégies d'action, d'intégrer les changements technologiques ou commerciaux. Ce qu'on pourrait appeler « la veille sociétale », pourtant, se trouve beaucoup moins développé que « la veille technologique ou commerciale » ou que « l'intelligence économique ». Il en résulte deux conséquences :

**En premier lieu, l'entreprise, face à ces risques nouveaux, manque le plus souvent de réactivité ; ce n'est qu'après que le mal est fait que l'entreprise se décide à lancer des mesures correctrices ; un exemple : DANONE s'est trouvée confrontée, avec la fermeture de ses biscuiteries, à une attaque venue des milieux altermondialistes que ses dirigeants n'avaient manifestement pas prévue ; son rapport RSE, il est vrai bien fait, suffira-t-il ensuite à rattraper un déficit d'image qui aurait probablement pu être alors évité par une politique de communication plus fine ? Tout se passe ainsi comme si l'entreprise, d'une façon générale, se préparait à ce qu'elle connaît déjà ; elle peine, en revanche, à intégrer ce qui relève non pas de l'accident, mais des mutations en cours.**

**En second lieu, son insensibilité à des problèmes, perçus comme graves par une proportion croissante de la population, la conduit à laisser se développer une image négative de son**

**action.** La veille sur les nouveaux risques sociaux et une politique de prévention de leurs effets possibles passe ainsi par une prise de conscience de cette image négative que l'entreprise, et plus particulièrement la grande entreprise, tend depuis quelques années à donner d'elle-même.

### *L'image négative de la grande entreprise*

Différents sondages montrent que les Français sont de moins en moins nombreux, depuis la fin des années quatre-vingt, à avoir de l'entreprise, et plus particulièrement de la grande entreprise, une image favorable. À leurs yeux, il s'agit d'un monde qui ne les concerne pas, où les décisions se prennent en fonction d'intérêts qui leur sont étrangers. La presse leur donne ainsi périodiquement l'occasion de se scandaliser devant des manœuvres financières douteuses, dont les conséquences se mesurent souvent en termes de pertes d'emplois. La vie des affaires se résume à leurs yeux à une sorte de casino, où les Américains seraient rois, d'où ils sont non seulement exclus, mais dont ils ont tout à redouter.

Il en résulte qu'ils n'ont qu'une faible confiance en les hommes qui dirigent l'entreprise, et ceci d'autant plus qu'ils les connaissent mal. Les dirigeants viennent d'un autre monde, celui des grandes écoles, des universités américaines. Il s'agit là d'une nouvelle noblesse, qui ne se laisse entrevoir que de loin, ou à travers ce que l'on en dit. Leur pouvoir est perçu comme immense : ils peuvent fermer une usine, délocaliser une production, se saisir d'une entreprise indépendante, dont on connaissait bien le patron et où il faisait bon vivre, ils lorgnent sur les services publics et, sous prétexte de « compétitivité » ou de « mondialisation », voudraient les mettre au service de leurs intérêts. À leurs yeux, ils se

comporteraient donc en simples prédateurs : « *Ils prennent et ils s'en vont, laissant les salariés sur la paille.* » La presse a ainsi abondamment évoqué les « golden parachutes », l'indemnité que s'est octroyé Jean-Marie Messier, les manœuvres des patrons de METALEUROP ou d'AIR LIB, le désastre de MOULINEX, les familles d'ouvriers qui se demandent quel sera leur avenir, les « bassins d'emploi » en déroute, alors que les patrons, eux, s'en tireraient toujours bien, volant vite vers d'autres aventures.

Les Français, quoi qu'on dise, ne sont pas hostiles à ce que quelques-uns s'enrichissent. Ils ne reprochent ni aux vedettes du football ni aux stars du petit écran le haut niveau de leurs cachets. Mais ils y mettent une double condition : espérer que tout un chacun, à condition de travailler beaucoup ou d'avoir un peu de chance, puisse espérer lui aussi « gagner le gros lot » ; et qu'à l'enrichissement démesuré de quelques-uns fasse écho la prospérité du plus grand nombre. Or, telle n'est pas l'image que le monde de la grande entreprise donne de lui-même. Il s'agit là d'un univers à part, fermé sur lui-même, et où l'on n'a guère l'occasion de prendre le métro. La mobilité sociale est en baisse : le recrutement des grandes écoles en témoigne ; et le fils prend la place du père à la tête de grandes entreprises en vue. Autrement dit, l'ascenseur social est en panne. L'employé peut espérer que son fils deviendra chef de bureau ; il ne peut rêver de le voir dans cet autre univers qu'est devenu, à l'échelle mondiale, le monde des affaires. Encore ne serait-ce rien si, au moins, les dirigeants des grandes entreprises paraissaient agir dans l'intérêt général, voire seulement celui des salariés qu'ils emploient. Mais ce n'est

pas le cas. Ils donnent l'impression d'être d'abord animés par l'appât du gain et de s'enrichir dans des proportions extravagantes alors même que la France s'appauvrit.

Ceci explique pourquoi les salariés français ont cessé de croire à l'entreprise comme à une aventure collective qui mériterait que l'on s'y investisse. Une enquête Gallup-Ifop aboutit, de ce point de vue, à des résultats terrifiants. Les enquêteurs, avant de lancer leur étude simultanément dans les principaux pays industrialisés, ont distingué trois catégories de comportements vis-à-vis de l'entreprise :

- Les « **engagés** », qui sont fortement motivés et qui veulent participer activement à la vie de leur entreprise, qui la considèrent comme un lieu d'épanouissement et de développement personnel, qui en sont fiers et qui en prescrivent volontiers les produits ;
- Les « **non engagés** », qui effectuent leur travail de façon neutre ;
- Les « **activement désengagés** », qui sont animés par une vision négative des choses, que ceci concerne l'entreprise qui les emploie ou leur devenir personnel.

Moyennant quoi, la répartition des salariés, selon Gallup-Ifop, serait la suivante<sup>1</sup> :

---

1. *Futuribles*, n°288, juillet-août 2003, p. 121, note d'André-Yves Portnoff.

	Engagés	Non engagés	Activement désengagés
France (2002)	6 %	68 %	26 %
Grande-Bretagne (2001)	17 %	63 %	20 %
Allemagne (2002)	15 %	69 %	16 %
États-Unis (2001)	30 %	54 %	16 %
Japon (2001)	9 %	72 %	19 %

Ces résultats parlent d'eux-mêmes ; encore convient-il d'ajouter une précision : les salariés français n'étaient, en 2001-2002, que 6 % à figurer dans la catégorie des engagés ; selon une autre enquête, réalisée un an auparavant, ils étaient encore 9 %. Donc, ils ne sont qu'une petite minorité à y croire encore ; ils sont beaucoup plus nombreux à exprimer leur mal-être ; et ils sont une immense majorité à « faire leur travail », sans plus, sans illusions, en en faisant le minimum afin de ne pas risquer de le perdre.



*« J'aime mon travail, j'apprécie mon chef,  
mais je me méfie de l'entreprise »*

Les Français se trouvent dans une situation paradoxale. D'une part, ils aiment leur travail ; c'est du moins ce qu'ils affirment, selon un sondage CSA réalisé en juillet 2003 : 89 % d'entre eux se disent « heureux dans leur travail »<sup>1</sup>. Mais, simultanément, ils se méfient des intentions qui animent les dirigeants d'entreprise : selon la SOFRES, 54 % des Français, interrogés en février 2003, déclaraient douter de leur sincérité. Tout se passe ainsi comme si leur opinion s'organisait de la façon suivante : *« J'aime mon travail, c'est-à-dire le métier que je pratique, mais je me méfie des*

1. *Enjeux Les Échos*, septembre 2003.

*dirigeants d'entreprise en général.* » En revanche, les Français tiennent un discours beaucoup moins critique sur l'entreprise qui les emploie, c'est-à-dire sur ce qu'ils connaissent directement ; ils portent sur elle un jugement nuancé, tenant compte à la fois de ses qualités et de ses défaillances à leur égard. C'est ainsi qu'ils se disent plutôt satisfaits de l'ambiance qui y règne, qu'ils entretiennent des relations plutôt cordiales avec leur supérieur hiérarchique mais qu'ils regrettent le faible niveau de leur salaire et l'insuffisance des possibilités d'évolution qui leur sont offertes. Leur opinion négative sur les entreprises en général relève ainsi beaucoup moins d'une expérience directe que d'un présupposé résultant de ce qui leur en a été dit, notamment avant qu'ils aient eu l'occasion de la connaître de l'intérieur.

### ***La veille relative aux risques sociaux résultant d'une image dégradée de l'entreprise***

Cette image pourra sembler excessive. Elle l'est très certainement. Les dirigeants, pour la déplorer, mettront volontiers en cause les enseignants, les journalistes ou les idéologues en général. À quoi il conviendrait sans doute d'ajouter l'expérience personnelle des victimes de licenciements, celle des jeunes qui ne parviennent pas à trouver d'emploi stable correspondant à leurs espoirs ou, encore, l'accueil glacial dont font l'objet certains d'entre eux à l'occasion de leur stage en entreprise. Quoi qu'il en soit, telle est la toile de fond par rapport à laquelle se construit l'image particulière de telle ou telle entreprise. Or, elle présente un risque singulièrement dangereux pour celle-ci. L'entreprise est en effet tenue pour *a priori* asociale dans un monde où il

faudrait se serrer les coudes face à toutes sortes de dangers que ressent la population dans un contexte qui lui semble menaçant. Elle sera donc aisément mise en accusation pour tout ce qui ne va pas : désastres écologiques, malbouffe, misère du tiers-monde, exploitation du travail des enfants, violation des droits de l'homme, etc. Qu'un problème (réel) survienne : elle sera pointée par les associations, relayées par les médias. Ce qui conduit à se poser deux questions :

- Quel sera, pour l'entreprise, le coût d'une dégradation de son image ?
- Comment s'en préserver ?

### **L'objectif de préserver le capital immatériel de l'entreprise**

La militante altermondialiste Naomi Klein a fort bien montré<sup>1</sup> en quoi le capital immatériel de l'entreprise peut être beaucoup plus important que le capital matériel que représentent ses installations matérielles. Dans le monde de la communication, ce qui compte de plus en plus, c'est la valeur que représentent le savoir-faire collectif mis en œuvre par l'entreprise, les brevets qui lui appartiennent, la notoriété des marques qu'elle exploite, l'image qu'elle donne d'elle-même, la confiance qu'elle suscite auprès de ses différents interlocuteurs. C'est cette image qui risque d'être compromise par des révélations sur tel ou tel aspect de son activité, même très marginal ou très éloigné des préoccupations de ses dirigeants, que le public ne comprendrait pas ou jugerait inadmissible. Cela, les défenseurs des droits de l'homme, les environnementalistes ou, encore, les opposants à l'utilisation des

---

1. Dans son ouvrage, *No logo, op. cit.*



OGM, le savent ; leur pratique est donc dictée d'avance : faire campagne, susciter l'indignation du public, menacer l'image de l'entreprise, et l'obliger ainsi à modifier ses pratiques.

Lorsque la campagne est lancée, le mal est déjà fait. Il ne reste plus alors qu'à tenter d'en réduire les conséquences. L'entreprise va donc essayer de prouver sa bonne foi, elle va mettre fin aux pratiques qui ont provoqué le scandale, prendre des engagements publics, adopter des mesures correctrices démontrant son souci d'éviter qu'il ne se reproduise. Bref, il s'agit alors de circonscrire l'incendie ; mieux aurait valu pourtant éviter qu'il ne se déclare et prendre des mesures en conséquence. Mais cela suppose des choix. TOTAL a préféré maintenir ses activités en Birmanie, quitte à provoquer les foudres des militants des droits de l'homme, plutôt que de se priver d'une source importante d'approvisionnement en hydrocarbures ; seul l'avenir dira si ce choix était le bon. ACCOR a préféré au contraire renoncer au SOFITEL ouvert quelques années auparavant à Rangoon ; sans doute le maintenir ouvert aurait eu pour conséquence un risque potentiellement beaucoup plus coûteux en termes d'image que le bénéfice que l'on pouvait escompter de son exploitation ; comme on dit, « le jeu ne valait pas la chandelle ».

Encore ce choix doit-il être débattu en connaissance de cause. Il n'est pas toujours certain qu'il le soit. Les données à prendre en considération sont complexes et souvent difficilement quantifiables. Elles relèvent souvent du pari stratégique : faut-il parier sur une ouverture du régime politique de Rangoon, et, si oui, à quelle échéance ? Vaut-il mieux manquer de réserves d'hydrocarbures ou encourir la fureur des militants des droits de l'homme ? Quels seront les effets de l'une et l'autre option dans la communauté

financière ? Et dans le public, où se recrutent les clients ? À quelle échéance ? On se souvient encore, trente ans après la mise sur le marché en Afrique, par NESTLÉ, du lait en poudre pour bébés, de l'accusation d'avoir ainsi empoisonné les nourrissons. Au contraire, les consommateurs, au moins sur le moment, ne semblent pas avoir tenu rigueur à DANONE du fait d'avoir fermé ses usines de Calais et d'Évry.

Pour l'entreprise, l'objectif d'une veille sociale approfondie est donc clair ; il s'agit :

- de prévenir l'incendie,
- d'en mesurer le coût afin de décider des choix d'investissement qu'elle devra faire.

### **Regarder autour de soi et en tirer les conséquences**

Cette fonction de veille, pourtant, semble beaucoup moins développée que celle dont témoignent les moyens qui sont mis au service de la veille technologique ou commerciale. Il y a à cela plusieurs raisons possibles :

■ Il s'agit d'un besoin émergent et, comme de tout besoin émergent, les entreprises ne s'en préoccupent qu'avec un certain retard, significativement variable de l'une à l'autre.

■ Il s'agit d'une fonction que l'on ne sait où loger dans l'organigramme de l'entreprise ; la veille technologique et la veille commerciale ont l'une et l'autre leur place ; ce n'est pas le cas de la veille sociétale : faut-il en charger le DRH, le dir-com, créer une fonction de chargé de mission auprès du président ?

Le problème peut être trop vite catalogué comme relevant des questions de gouvernance ou de développement durable, et réduit ainsi à l'obligation de remplir le rapport RSE désormais prévu par la loi ou comme une question « politique » relevant d'un choix « éthique » du seul président.

Ainsi s'agit-il nécessairement d'une fonction diffuse. De ce point de vue, le degré de vigilance globale de l'entreprise sera fortement fonction de l'acuité de la perception qu'ont individuellement ses membres du contexte dans lequel s'insère leur activité et de leur capacité à ce qu'il en soit tenu compte dans les décisions :

Cette acuité de leur perception, venant des managers, peut être développée de différentes façons. Depuis des décennies, nombre de grandes entreprises ont créé pour ceux-ci des possibilités de participation à des programmes qualifiés de « culturels », soit dans le cadre de leur « université » interne<sup>1</sup>, soit à l'extérieur. Il s'agit alors pour eux de s'ouvrir à une dimension de la vie des affaires qui est généralement extérieure à leur formation d'origine et, par exemple, de rencontres avec des scientifiques, des artistes, des philosophes ou des maîtres spirituels. On notera toutefois que ces programmes de « développement personnel » ont souvent été réduits, voire abandonnés, au profit de programmes répondant à l'objectif beaucoup plus concret qui consiste à améliorer les résultats immédiats ; or, cette évolution inquiétante est sans doute pour quelque chose dans le divorce qui s'est peu à peu creusé, depuis une quinzaine d'années, entre l'entreprise et son envi-

---

1. Cf. Hubert Landier, *L'université d'entreprise*, Éditions Liaisons, 2000.

ronnement sociétal ; l'entreprise, bien souvent, tend à raisonner à court terme, ce qui la conduit à délaisser son futur à moyen terme.

Reste, pour celle-ci, à tenir compte de la masse d'informations que peuvent lui valoir une veille plus rigoureuse et donc une compréhension plus réaliste des enjeux, venant de chacun de ses membres. Or, cela pose un problème de management. L'entreprise a beau se vouloir « éthique », l'acheteur qui travaille pour elle en Indonésie ou au Guatemala sera d'abord jugé sur sa capacité à lui fournir au meilleur prix les produits dont elle a besoin ; dans ces conditions, les bonnes intentions mises en avant dans le rapport RSE peuvent être assez lointaines par rapport à ses préoccupations immédiates, sachant qu'elles conditionnent son avenir professionnel. La créativité, l'ouverture d'esprit, le devoir d'impertinence ne font pas nécessairement bon ménage avec la nécessité de « mobiliser les troupes » afin de « gagner la guerre économique » ou, tout bonnement, de « cracher des résultats », ainsi que le conçoivent certains managers. La prise en compte, d'une façon élargie, de l'ensemble des données relatives au milieu dans lequel s'exerce son activité et qui conditionnent les choix sur lesquels repose son avenir pose ainsi à l'entreprise à la fois un problème de gouvernance et un problème de management ; une centralisation excessive, l'obligation faite aux niveaux intermédiaires de se conformer à des procédures décidées ailleurs, un certain mépris pour les « locaux », peuvent constituer un facteur de rigidité beaucoup plus grave que la législation du travail.



***Quelques-unes des données relatives à l'évolution sociétale que l'entreprise doit prendre en compte dans son appréciation des risques***

- ▶ L'évolution des attentes à son égard (venant notamment des jeunes) ;
- ▶ L'évolution des valeurs de référence par rapport à différents thèmes tels que l'équité, l'autorité ou la tolérance ;
- ▶ L'évolution des formes de militantisme (thèmes et modes d'action).

***L'adoption d'une politique d'anticipation du risque***

Au-delà d'une politique active de veille sur tout ce qui change dans l'environnement global de l'entreprise, celle-ci devra évaluer la portée des risques qui pèsent sur elle, du fait de la politique qu'elle mène, compte tenu des attentes spécifiques de ses différents interlocuteurs. Il lui faut tenir compte en effet de l'image qu'elle donne d'elle-même à la fois à ses clients, à ses investisseurs, aux salariés qu'elle emploie, mais également aux représentants des collectivités publiques, locales et nationales, ceci sans compter les journalistes :

**La communauté financière, pendant longtemps, s'est montrée à peu près totalement hermétique à tout ce qui touchait « le social », de près ou de loin ; pour les analystes financiers, seules comptaient les données économiques, passées au crible de modèles économétriques parfois assez ésotériques illustrant assez bien le divorce entre « science économique » et « sciences sociales » ; ce manque d'intérêt,**

ponctué de nuances de mépris pour « le social », est aujourd'hui un peu moins total ; le développement, même modeste, des « fonds éthiques », des initiatives telles en France que le Comité intersyndical de l'épargne salariale, a conduit les institutions financières à prendre en compte des réalités qui jusqu'alors n'existaient pas à leurs yeux ; d'où le développement, encore timide, d'agences de notation sociale ; ainsi, selon Nicole Notat, fondatrice et présidente de Vigeo, « *aux côtés des indicateurs financiers, la gouvernance, l'environnement, les normes de travail, les rapports aux clients, aux fournisseurs ou aux sociétés d'accueil, représentent des risques susceptibles d'impacts sur la sécurité et la rentabilité des entreprises et des investissements. En fonction de ses indicateurs dans ces domaines, l'entreprise se constituera un avantage ou au contraire un handicap à l'égard de ses sources de financement* »<sup>1</sup>.

**L'image de l'entreprise pèse également de plus en plus sur le comportement des consommateurs.** Certes, les appels au boycott de ces dernières années, que ce soit celui de DANONE ou celui de TOTAL, se sont soldés par des échecs. De même, les produits répondant aux normes du commerce équitable ne représentent qu'une part de marché très modeste. En revanche, selon une enquête du cabinet Théma, quelque 25 % des consommateurs détesteraient désormais les packagings inutiles et les innovations illusoire et se montreraient au contraire sensibles aux produits « authentiques », fonctionnels et respectant l'environnement ; la progression du nombre de ces

1. Nicole Notat, « La responsabilité sociale des entreprises », *Futuribles*, n°288, juillet-août 2003.

« alterconsommateurs » expliquerait la baisse, pour la première fois depuis dix ans, du chiffre d'affaires représenté par les produits de grande consommation<sup>1</sup>.

**Les collectivités publiques, de leur côté, se montrent de plus en plus sensibles au « comportement citoyen » des entreprises,** qu'il s'agisse des effets de leurs décisions sur l'emploi, du respect qu'elles manifestent pour l'environnement ou de la façon dont elles respectent le principe de précaution. D'où l'adoption de dispositions, les unes contraignantes, comme en France la loi RSE, les autres fondées sur le respect volontaire, venant d'elles, de normes telles que celles que rassemble le « Global compact ».

**Les syndicats de salariés, quoique d'une façon marginale par rapport à leur politique d'action, s'intéressent eux-mêmes de plus en plus à l'idée de développement durable et au respect par l'entreprise de normes relatives aux conditions d'emploi,** notamment dans les pays à bas coût de main-d'œuvre vers lesquels ils craignent l'intensification du mouvement de délocalisation. D'où, notamment, leur participation à l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises), la création du Comité intersyndical de l'épargne salariale ou la création du Collectif « De l'éthique sur l'étiquette », ceci sans compter, dans le cadre de l'OIT, la définition de normes internationales en ce qui concerne les conditions d'emploi. Un tel intérêt rend probable, dans les années à venir, la volonté des syndicats d'inclure, dans les accords

---

1. Laurence Girard, *Le Monde*, 15 juillet 2004.

d'entreprise, des dispositions relatives aux relations avec les fournisseurs et les sous-traitants dans le but d'apporter certaines garanties aux salariés qu'ils emploient.

**Les médias, enfin, se montrent de plus en plus sensibles à la façon dont les entreprises s'acquittent de responsabilités désormais considérées comme « normales » par l'opinion publique ; les mises en accusation de certaines d'entre elles par des ONG ou des associations (mouvements de consommateurs, collectifs liés au mouvement altermondialiste) sont assurées ainsi de bénéficier d'une large publicité.**

L'entreprise se trouve conduite, de la sorte, à se montrer de plus en plus prudente devant les conséquences négatives possibles de son action. Il lui faut, simultanément, prendre en considération le point de vue des salariés qu'elle emploie, des investisseurs qui la financent, des clients qui lui achètent ses produits et des collectivités au sein desquelles s'exerce son activité<sup>1</sup>. D'où l'idée de « valeur globale » développée, notamment, par le consultant Manfred Mack avec le concours des entreprises membres de SOL France (Society for Organisational Learning)<sup>2</sup>. L'entreprise, très clairement, forme avec les différents acteurs économiques et sociaux avec lesquels elle se trouve en relation un ensemble systémique au sein duquel nul ne peut prospérer seul ou contre les autres. Il lui faut, dans son propre intérêt, se montrer proactive en précédant ainsi les risques de mise en accusation.

---

1. D'où la logique des « parties prenantes » qui sera débattue au chapitre sept.

2. Cf. Manfred Mack, *Pleine valeur*, INSEP Éditions, 2003.



La prévention du risque résultant de l'action d'interlocuteurs extérieurs mettant en cause les conséquences négatives de son action exige ainsi, de la part des managers, qu'ils prennent l'initiative, ce qui suppose un mode de management qui leur en laisse la possibilité. La nature de ces initiatives, toutefois, ne saurait être décrite dans l'abstrait ; elles sont étroitement fonction de la nature de l'entreprise, de son activité et des risques que celle-ci est susceptible de lui faire courir ; on se contentera donc d'en donner quelques exemples :

Les hypermarchés sont souvent confrontés à des incivilités, venant de bandes de jeunes, ou à des « réquisitions sauvages » (vol de marchandises en vue de leur redistribution) ; il leur faut donc impérativement améliorer leurs relations avec un environnement social souvent difficile ; certains directeurs d'hypermarché ont donc entrepris de mettre sur pied des partenariats avec des ONG locales (Secours populaire, Restos du cœur, etc.) en vue de leur confier les produits ultra-frais encore en rayon à l'approche de la date limite de consommation ; d'autres ont procédé au recrutement de vigiles parmi les jeunes désœuvrés du quartier.

Le surendettement tend à progresser. Le directeur d'une banque régionale, plutôt que de lancer les huissiers aux trousses des mauvais payeurs, a l'idée de susciter la création d'une association de membres du personnel en vue d'un coaching des ménages surendettés, moyennant un rééchelonnement de leurs échéances ; objectif poursuivi : donner à l'action du personnel une dimension sociale qui sera pour lui une source de fierté et faire rentrer l'argent en évitant le risque de gestes désespérés, venant de personnes en grande difficulté, dont la responsabilité serait ensuite imputée à la banque.

Le directeur d'un hôtel de luxe craint la visite, le soir du réveillon, d'associations de chômeurs ; son idée est de susciter la création d'une association d'hôteliers dont la vocation sera d'offrir un banquet annuel aux chômeurs de la région.

Une entreprise de transports urbains voit ses bus régulièrement victimes d'agressions dans certaines banlieues ; une association de machinistes se crée, avec l'appui de la direction, afin de transformer un véhicule réformé en studio d'enregistrement de musique à la disposition des jeunes des cités.

Les exemples de ce type pourraient être multipliés. Dans tous les cas, il s'agit de prévenir un risque clairement identifié par une action préventive témoignant par avance de la bonne volonté de l'entreprise et du rôle social qu'elle est en mesure de jouer. Au-delà de leur diversité, on notera que ces initiatives présentent ainsi plusieurs traits en commun :

- Il s'agit d'initiatives en lien avec l'activité de l'entreprise ;
- Elles reposent sur l'identification d'un risque mettant en jeu l'image de celle-ci ;
- Elles supposent une bonne connaissance du tissu social et un réseau relationnel avec les pouvoirs publics et des associations locales dont les membres peuvent être parfois très éloignés du monde de l'entreprise ;
- Dans la mesure où elles représentent un certain investissement, à la fois matériel et personnel, elles supposent que le management local bénéficie d'une certaine autonomie d'action ;

- Elles mettent en jeu l'imagination de managers ouverts au dialogue et à la compréhension de problématiques extérieures à celle de l'entreprise, et décidés à faire aboutir un projet, parfois dérangeant et dont l'issue n'est jamais gagnée d'avance.



### *Les attitudes de veille sociétale*

- ▶ Être attentif aux faits nouveaux, parfois insignifiants mais porteurs de rupture – par exemple, la remise en cause de l'accord des 35 heures chez BOSCH ;
- ▶ Identifier l'évolution des courants d'opinion sur les grands sujets de société affectant de près ou de loin l'activité de l'entreprise (par exemple, la préférence pour les produits d'origine locale, qui remet en cause la domination des grandes marques d'eau ou de bière et qui ouvre un nouveau champ aux productions régionales) ;
- ▶ Analyser l'évolution des comportements avant que ceux-ci ne soient repris par l'élite officielle des médias télévisés ;
- ▶ Suivre attentivement les débats sur Internet, les forums de discussion, le développement de nouveaux sites traitant des sujets qui se rapportent à la vie de l'entreprise.