

## **Après la loyauté et le mercenariat : vers un nouveau contrat de confiance? (PME – nov. 99)**

*Les chefs d'entreprise et responsables ressources humaines sont nombreux aujourd'hui à déplorer le manque de loyauté de leurs cadres et collaborateurs, et à estimer assister à l'explosion d'une nouvelle forme de relation **employeur employé** : le mercenariat. Comment en est-on arrivé là ? Est-ce réellement une tendance irréversible ?*

### **Les bases de la loyauté**

Le terme loyauté est teinté de hautes valeurs morales : droiture, honnêteté, fidélité envers ses engagements. On est proche du dévouement, avec une identification très forte à son employeur. La loyauté était la valeur dominante des rapports féodaux. C'était celle qui a prédominé depuis le début de l'industrialisation. Elle était particulièrement développée dans les entreprises à culture d'entreprise et à valeurs fortes. Or, elle semble partout en voie de disparition.

### **Le mercenariat – nouvelle tendance ?**

En remplacement de la loyauté, il semble que le « mercenariat » semble de retour : cadres et collaborateurs, se sentant déliés de leur devoir de fidélité, répondent au « chant des sirènes », pour le plus grand bonheur notamment des « chasseurs de têtes » : de bonnes opportunités, mais surtout des salaires supérieurs suffisent à obtenir un « Oui » pour un changement : « De toutes façons, nous ne sommes plus sûrs de rien » entend-on souvent.

### **Les causes**

Cette évolution a deux causes fondamentales : tout d'abord, la tendance très nette vers l'individualisme qui caractérise nos sociétés et conduit au rejet de toute forme de dépendance par rapport à une autorité, mais au profit d'une identification avec des groupes partageant une passion similaire; d'autre part, la rupture dans les relations de confiance provoquée par les vagues de licenciements du début des années 90, et par l'arrivée du modèle privilégiant la « shareholder value » (les actionnaires) sur toutes les autres formes de « stakeholder value » (autres partenaires).

### **Le malaise des cadres**

Le fait marquant des dernières années n'est pas tellement la rupture de confiance avec les collaborateurs (elle n'a pas toujours été parfaite), mais celle qui apparaît entre les cadres et leur direction. Ce sont souvent les cadres qui les premiers se désengagent. Pourquoi en sommes-nous arrivés là ?

Le cadre, une fois nommé, n'avait précédemment pas grand chose à craindre pour son avenir.

Désormais, à chaque mutation, restructuration, baisse de résultat, erreur, ... , un licenciement peut survenir. La généralisation de l' « outplacement » a par ailleurs permis de « licencier la conscience tranquille ». Quelques remarques courantes des cadres : « Comment s'investir pour une entreprise qui ne montre pas plus de conscience ? » « Pourquoi s'impliquer complètement, vivre stressé, si un minimum de sécurité n'est pas assuré ? » « S'il faut vraiment vivre de cette manière, autant être bien payé ! ». En conséquence, comment peut-on s'attendre à trouver de la loyauté parmi les collaborateurs alors que le relais principal pour des relations de confiance entre les dirigeants et la base est rompu?

## **Le partenariat**

Pourtant, la situation n'apparaît de loin pas comme désespérée, mais plutôt comme une phase de transition. Aspirer à un *nouveau contrat de confiance* est dans l'air : autant les entreprises que les collaborateurs commencent à souhaiter un changement dans la manière dont les choses se passent : du côté collaborateurs, pour retrouver une certaine confiance en eux et dans les autres ; pour réduire leur niveau de stress et d'angoisse ; pour se sentir plus utiles et mieux reconnus ; ... Du côté des entreprises, pour retrouver les relais indispensables à la transmission des stratégies et objectifs et pour réduire leur niveau d'incertitude.

Mais ce contrat de confiance sera nécessairement très différent du précédent : d'une relation de type « féodal », nous passerons à *une relation de réel partenariat*, construite autour de *contrat clairs* : contrat de travail comprenant le rôle à assumer ; contrat d'objectifs ; contrat de développement ; ...

Lorsque l'on parle de *contrat*, ou de *partenariat*, on présuppose :

- 1. Au moins deux acteurs autonomes et responsables**
- 2. Un engagement réciproque bien défini.**

*L'autonomie et la responsabilité* signifient que chacun sait ce qu'il fait en s'engageant, décide librement, sans pression ou influence particulière, et assume la responsabilité de ses décisions.

Par *engagement réciproque*, on entend qu'il y a *adhésion* autour d'une mission, d'un objectif, d'une tâche, mais aussi autour des contraintes et des moyens disponibles. Chacun (employeur et employé) promet donc de respecter les engagements pris et de mettre tout en œuvre pour les tenir.

Pour pouvoir réellement fonctionner, le même principe devra s'appliquer au niveau du Conseil d'administration. Les stratégies et objectifs qui découleront des grandes orientations prises pourront alors intégrer les facteurs d'incertitude inévitables, les mesures de performance et les limites qui, si elles ne sont pas satisfaites, exigeront une redéfinition des contrats.

Dans de telles conditions, la *relation redevient claire* (on s'engage en connaissance de cause, sur la base de règles du jeu bien définies) et la *confiance* à nouveau possible. Les *individus* adhéreront s'il y a concordance entre leurs objectifs et ceux de l'organisation ; s'ils trouvent dans l'organisation l'occasion de progresser et de réaliser leurs objectifs ; s'ils parviennent à être autonomes, dans un cadre défini et accepté. Les *entreprises* s'engageront parce qu'elles trouveront les compétences et la motivation dont elles ont besoin pour assurer leur succès. L'engagement réciproque - et la clarté de la relation - sera à la base de la nouvelle confiance.

## **Vers un nouveau contrat de confiance**

Au delà de l'intention et des mots, recréer la confiance sur une base nouvelle est un programme de longue haleine, qui va exiger de la part des dirigeants des efforts considérables mais souvent indispensables :

- *Un engagement clair du Conseil d'administration et de la Direction*
- *Une formulation précise du changement à mettre en œuvre*
- *Le respect absolu des principes énoncés*

- *L'adaptation des politiques du personnel aux nouveaux contrats à mettre en place*
- *Une introduction par étape, mais avec contrôle systématique des progrès accomplis.*

Reste à réellement assumer cette intention de manière parfaitement cohérente durant plusieurs années, comme c'est le cas pour tout changement profond à mettre en œuvre.

**A noter :**

- 1. La loyauté est remplacée de plus en plus dans nos organisations par une relation de type « mercenariat » : « je vends mon énergie et mes compétences au plus offrant ».**
- 2. Ce changement est transitoire, entre une stabilité perdue et une nouvelle forme de relation de confiance à créer.**
- 3. Cette nouvelle relation de confiance se basera sur un partenariat, un contrat, présupposant autonomie, responsabilité et un engagement réciproque bien défini.**
- 4. Une politique du personnel basée sur la notion de contrat exigera un gros investissement temps, mais le retour sur cet investissement devrait être considérable : la clarification du contrat, des règles du jeu, des limites et moyens devrait permettre une grande autonomie de réalisation et d'action - favorable à la valorisation des potentiels - et la restauration progressive d'une réelle confiance, basée non plus sur la seule fidélité, mais sur un engagement réciproque.**
- 5. La mise en œuvre d'une telle politique prend du temps et présuppose un engagement fort et durable de la Direction - mais aussi du Conseil d'administration.**