

# Le management social, une réponse stratégique pour rester concurrentiel face à l'évolution démographique et sociale

Les jeunes qualifiés seront moins nombreux à partir de 2010.

L'indice de natalité, la durée de vie professionnelle et la qualité de la formation diminuent, tandis que le besoin en main-d'œuvre hautement qualifiée augmente. Les clients, toujours plus âgés, demandent des solutions toujours plus individualisées, d'où une tendance au renchérissement des coûts. Si l'entreprise réagit en temps voulu en apportant la bonne réponse stratégique, elle s'adjuge un avantage concurrentiel décisif. Le management social est une méthode systématique qui vise la compétitivité de l'entreprise.<sup>1</sup>

Pour les entreprises, le management social est l'un des trois grands axes de la gestion durable, à savoir: la performance financière (dimension économique), la réponse aux attentes de la société (dimension sociale) et la gestion environnementale (dimension écologique).

Le management social se définit ainsi: l'entreprise ne fournit pas seulement des prestations sociales, mais elle les gère selon une stratégie consciente pour en tirer des avantages concurrentiels. Admettons qu'un groupe pharmaceutique s'associe à des assureurs pour mettre en place une structure d'assurance santé dans les pays économiquement faibles: les habitants les plus défavorisés bénéficient ainsi d'un accès nettement amélioré aux médicaments vitaux, l'état de santé publique s'améliore et l'économie locale progresse. En communiquant activement, le groupe pharmaceutique multiplie la rentabilité de ses efforts: croissance des ventes, gain de réputation, prix à forte plus-value, détente des relations avec les institutions critiques (médias, ONG, etc.).

## La dimension sociale est aujourd'hui un facteur de compétitivité essentiel

La dimension sociale est actuellement un facteur de compétitivité essentiel à la gestion de l'entreprise, notamment en raison des effets sociaux de la mondialisation et de la déréglementation. Les principaux aspects du management social sont les suivants:

- *pluralité des valeurs et des attentes*: les multinationales sont confrontées aux valeurs et aux attentes les plus diverses, p. ex. travail des enfants, protection des travailleurs, assurances, horaires de travail, rôle des syndicats, intégrité et corruption;
- *accélération des mutations socio-économiques*: la concurrence entraîne la sous-enchère salariale, la migration de la main-d'œuvre, la création et la suppression d'emplois;
- *disparité des standards sociaux*: les chaînes de plus-value se mondialisent sans tenir compte des conditions sociales, parfois très problématiques. Face au dumping social, une certaine standardisation minimale s'est mise en place (p. ex. la norme SA 8000);

- *détérioration du rôle de l'État*: celui-ci réduit ses prestations sociales et est de moins en moins en mesure de garantir l'équilibre socio-économique pour diverses raisons d'ordre financier (p. ex. explosion des déficits liés à la multiplication des cas sociaux), concurrentiel (p. ex. compression de la fiscalité) ou démographique (p. ex. surcoûts du vieillissement);
- *responsabilisation sociale*: tant l'opinion publique que les ONG mettent de plus en plus les entreprises face à leurs responsabilités (p. ex. intégration des chômeurs, accès aux médicaments pour les plus défavorisés);
- *pression pour changer les comportements*: campagne médiatique et appel des ONG militantes au «boycott» des consommateurs (p. ex. lait en poudre de Nestlé, plateforme Brent Spar de Shell).

Bien que les institutions qui observent notre société évaluent, influencent et sanctionnent son comportement social, l'entreprise moyenne néglige encore trop souvent cette dimension. Elle oublie d'analyser ses partenaires, leurs valeurs et leurs attentes. Nombreuses sont les entreprises qui véhiculent un énorme potentiel de risques socio-économiques: travail des enfants, mépris des valeurs religieuses, salaires des grands patrons, etc.

## Les avantages du management social

Le management social ne doit pas seulement désamorcer les risques latents, mais aussi intégrer les attentes des parties prenantes dans une démarche systématique visant la compétitivité. La gouvernance sociale est une tâche directoriale du plus haut niveau. Ses avantages sont patents:

- la cartographie des protagonistes et de leurs attentes permet à l'entreprise de réagir de manière ciblée, crédible, adéquate et rapide;
- en identifiant les relations entre son comportement et ses chances concurrentielles, l'entreprise peut gérer les aspects sociaux des mutations structurelles de manière plus contrôlée, offensive, avec davantage de motivation et moins de résistance;
- les conflits se réduisent, sont plus rapidement identifiés et résolus dans un esprit

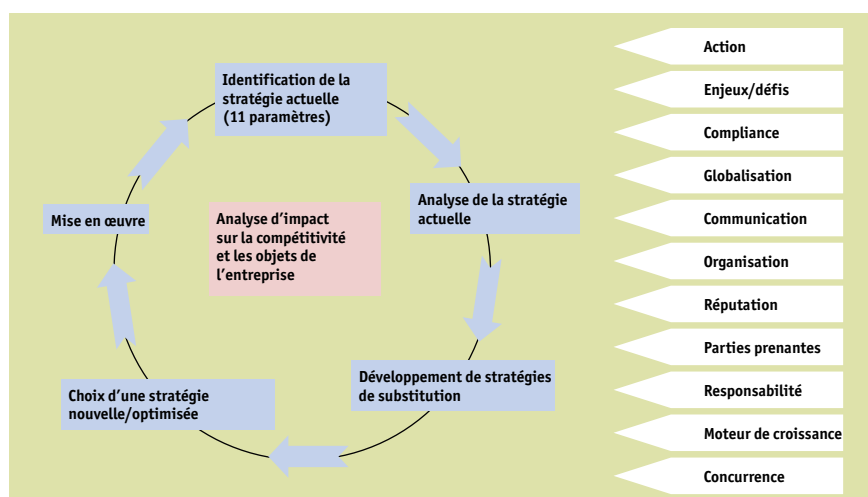


**Kuno Spirig**  
Partenaire Valde Value  
Development GmbH,  
Wädenswil  
spirig@valde.ch

<sup>1</sup> L'auteur remercie M. Klaus Schall (D-72501 Gammertingen) pour ses suggestions en stratégie du personnel ainsi que le Pr Stefan Schaltegger de l'université de Lüneburg.

Graphique 1

### Élaboration d'une stratégie sociale apte à maîtriser l'évolution démographique et tournée vers la compétitivité



Source: Spirig / La Vie économique

Encadré 1

#### Paramètres pour le développement d'une stratégie sociale compétitive

- Action**: quel est le degré d'activité ou de passivité de l'entreprise? Est-elle encline au laisser-faire total ou tente-t-elle au contraire de jouer un rôle actif au niveau politique?  
*Exemple*: délocaliser l'entreprise dans des régions à population jeune, s'engager avec les concurrents pour une meilleure qualification des jeunes professionnels.
- Enjeux/défis**: dans quelle mesure l'entreprise peut-elle prévenir, réduire ou contrôler les risques et leurs éventuelles conséquences? Ses potentiels de réussite sont-ils identifiés et valorisés?  
*Exemple*: une entreprise analyse les défis et les enjeux de l'évolution démographique et prend des mesures au niveau du marketing et des ressources humaines pour acquérir à long terme une réputation d'entreprise socialement responsable. Elle entend ainsi s'assurer les meilleurs collaborateurs et imposer des prix plus élevés.
- Compliance**: comment l'entreprise se comporte-t-elle par rapport aux lois, aux standards et aux normes?  
*Exemple*: l'entreprise offre des prestations sociales supérieures au minimum légal pour s'assurer et fidéliser le personnel qualifié. Elle a intégré la gestion de la compliance.
- Mondialisation**: comment gérer au niveau mondial la diversité des normes et des attentes?  
*Exemple*: l'entreprise délocalise ses emplois pour échapper aux coûts de l'évolution démographique. Elle verse des salaires décents par rapport au contexte local.
- Communication**: comment l'entreprise communique-t-elle ses prestations et ses problèmes à l'interne comme à l'externe?  
*Exemple*: l'entreprise mène une offensive d'information à l'interne comme à l'externe en explicitant les défis et les enjeux de l'évolution démographique ainsi que les mesures adoptées pour y faire face (stratégie de la confiance).
- Organisation**: comment les aspects sociaux apparaissent-ils dans l'organisation de l'entreprise?  
*Exemple*: les questions démographiques sont sous la responsabilité des départements Marketing et Ressources humaines, gérés par un membre de la direction générale.
- Réputation**: les prestations sociales contribuent-elles à la réputation de l'entreprise?  
*Exemple*: communiquer activement les avantages liés aux conditions d'emploi et de formation continue, développer une réputation d'employeur attrayant.
- Parties prenantes**: à quels protagonistes l'entreprise a-t-elle à faire? Dans quelle mesure sont-ils pris en compte? Leurs attentes sont-elles identifiées? Comment les attentes contradictoires sont-elles négociées?  
*Exemple*: l'entreprise analyse les attentes des collaborateurs, des clients et du marché du travail. Elle les structure selon un ordre de priorité correspondant à ses valeurs.
- Responsabilité**: jusqu'où l'entreprise voit-elle sa responsabilité? Où sont les limites?  
*Exemple*: l'entreprise se préoccupe aussi de la sécurité sociale de son personnel dans les pays dépourvus de bases légales en la matière.
- Moteur de croissance**: la dimension sociale est-elle considérée comme un moteur de croissance dans lequel il faut investir en se basant sur des analyses coût/bénéfice?  
*Exemple*: l'entreprise investit dans le lobbying associatif pour améliorer les conditions cadres (p. ex. amélioration de la formation professionnelle, allègement des charges sociales).
- Concurrence**: comment l'entreprise exploite-t-elle ses prestations sociales pour s'adjuger des avantages concurrentiels?  
*Exemples*: les prestations dont bénéficie le personnel constituent un instrument de marketing pour le recrutement des ressources humaines; le marketing des produits et la communication sont réorientés en fonction du vieillissement de la clientèle.

constructif. Les coûts baissent et la productivité s'accroît, notamment grâce aux bonnes relations entretenues avec les acteurs politiques, les autorités, les médias, les ONG et le personnel;

- la réputation et la loyauté s'améliorent tandis que la clientèle se fidélise. L'entreprise devient aussi plus attrayant, pour les demandeurs d'emploi;
- prendre les devants permet de gagner des parts de marché, voire d'en défricher de nouveaux;
- de manière plus générale, le management social permet d'encourager l'innovation, la motivation et la performance ainsi que l'aptitude à satisfaire la clientèle.

La stratégie sociale est un modèle à onze paramètres (voir encadré 1), qui permet d'agir pour rester compétitif face à l'évolution démographique. En définissant des mesures sociales appropriées pour chaque paramètre, l'entreprise pilote ses activités en direction de ses objectifs en tenant compte de l'évolution démographique.

Pour exploiter la composante sociale à leur avantage, les entreprises doivent développer leur propre stratégie en la matière et l'intégrer dans leur gestion globale.

Nombreuses sont les entreprises qui réagissent uniquement sous la pression des critiques. Il n'est pas rare que l'État intervienne en réglementant, souvent de manière inefficace, coûteuse et paralysante, ce qui lui vaut davantage de reproches que de louanges. Pour les entreprises, la solution serait d'agir au lieu de réagir, seules ou ensemble, en intégrant tous les acteurs.

#### L'évolution démographique modifie le panorama concurrentiel

Les entreprises perdent beaucoup de savoir-faire et d'expérience à cause des préretraites et de la rigidité des règlements qui conditionnent l'arrêt de la vie active. La baisse de la natalité et l'accroissement de la longévité entraînent une augmentation de l'âge moyen des employés. La mobilité diminue et le nombre des malades augmente. L'âge venant, les employés sont moins enclins à se former. La course aux rationalisations accroît les besoins en personnel qualifié, alors que les jeunes professionnels débutent avec des qualifications appauvries, l'État et l'économie diminuant leurs dépenses pour la formation afin de compenser l'augmentation des coûts liés à la vieillesse et à la santé. Les charges salariales augmentent également parce que les actifs, toujours moins nombreux, doivent financer les retraités qui, eux, le sont toujours plus.

Tableau 1

## Mesures de stratégie sociale à prendre vis-à-vis des collaborateurs

Problème	Objectifs de l'entreprise	Mesures	Retour sur investissement
La main-d'œuvre qualifiée est très recherchée	Engager et fidéliser les meilleurs	Instaurer un style de conduite moderne et une ambiance positive au sein de l'entreprise	Réputation de bon employeur; diminution des coûts de recrutement, personnel plus performant
Le savoir-faire se perd à la retraite des collaborateurs âgés	Assurer le transfert des connaissances	Instaurer des structures d'âge équilibrées; former des équipes d'âges mixtes	Renforcement de l'innovation et de la productivité
Le personnel qualifié n'est pas assez nombreux	Offrir au personnel la possibilité de se qualifier à tout âge	Programme systématique de formation continue; didactique modulée en fonction de l'âge	Sécurisation du facteur de production «savoir»; performances individuelles meilleures
Le personnel qualifié manque	Engager les meilleurs	Marketing actif sur le marché de l'emploi; soigner l'image de marque de l'employeur	Réputation de bon employeur; engagement et fidélisation du personnel qualifié
Les employés se déqualifient avec l'âge	Tenir à jour le savoir-faire en instaurant l'apprentissage la vie durant	Analyse des besoins et programme de formation continue; didactique modulée en fonction de l'âge; rotation des postes	Facteur de production «savoir» à jour; meilleure productivité; réputation de bon employeur
Le manque de reconnaissance des collaborateurs âgés induit une baisse de performance	Maintenir et développer le niveau des performances	Valorisation de l'expérience; programme de qualification à tout âge	Maintien de l'innovation et de la productivité; mise en valeur de tous les potentiels de performance disponibles
Les coûts liés aux congés maladie augmentent	Maintenir la vitalité	Promotion de la santé; équilibre travail-loisirs; ergonomie des postes de travail; horaires flexibles	Moins d'absences, moins de coûts; meilleure productivité; jugement positif des collaborateurs
La main-d'œuvre quitte l'entreprise pour des raisons familiales	Améliorer la complémentarité famille/travail	Structures d'accueil pour l'enfance; modèles à temps partiel/horaires flexibles; service pour les plus âgés; télétravail	Rémanence prolongée de la main-d'œuvre qualifiée dans le circuit professionnel; préservation du savoir-faire; moins de fluctuations, moins de coûts

Source: Spirig / La Vie économique

## Les différents types de stratégie sociale

## Positionnement social: la réponse stratégique à l'évolution démographique

La maîtrise de l'évolution démographique passe par une stratégie sociale servant de cadre à toutes les mesures prises en ce domaine par l'entreprise. Le management social est l'instrument qui permet de piloter la mise en œuvre de cette stratégie. La démarche est élaborée ainsi (voir *graphique 1*):

- identification de la stratégie actuelle à l'aide des 11 paramètres;
- analyse systématique;
- évaluation par rapport à la compétitivité;
- développement et évaluation de stratégies de substitution;
- mise en œuvre d'une stratégie nouvelle ou optimisée.

L'entreprise bénéficie ainsi d'une stratégie sur mesure, objective, équilibrée, intégrant tous les aspects sociaux, donc également l'évolution démographique. Elle peut dès lors mettre en œuvre une gestion rigoureuse de ses risques et une exploitation ciblée de son potentiel concurrentiel.

Des collaborateurs motivés, qualifiés et innovateurs jouent un rôle central dans la compétitivité de l'entreprise. Le *tableau 1* résume les mesures essentielles à prendre à leur égard, en termes de stratégie sociale, pour maîtriser l'évolution démographique.

Une *stratégie offensive* consisterait par exemple à offrir aux employés des conditions supérieures à la moyenne en termes de formation continue et d'équilibre travail/loisirs. Associée à une communication active, cette stratégie conférerait à l'entreprise une réputation d'excellent employeur. Le personnel qualifié serait alors plus facile à engager, à fidéliser et à former. Une *stratégie d'évitement* consisterait à produire dans des régions où le marché de l'emploi correspond aux besoins de l'entreprise. Une *stratégie de politique sociale* qui consisterait à tenter seul de changer les conditions-cadres (p. ex. le relèvement de l'âge de la retraite) reviendrait à saboter la réputation de l'entreprise et serait au demeurant difficile à concrétiser. Dans ce cas, il serait plus judicieux de rejoindre un organisme associatif, p. ex. une fédération patronale. Une *stratégie de coopération* consisterait à développer, par-delà les frontières de l'entreprise, des structures communes consacrées à l'innovation, à la formation continue, à l'accueil de l'enfance, à la promotion de la santé, etc. Une stratégie de marketing consisterait à analyser de près les besoins spécifiques de la clientèle vieillissante, à répondre à cette demande et à accroître ainsi les parts de marché. ■

## Encadré 2

## Indications bibliographiques

- Mintzberg H. et al., *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*, surtout le chapitre 7 «Lernschule. Strategie als sich herausbildender Prozess», Francfort, Vienne, Überreuter, 2003.
- Spirig K., «Social Performance and Competitiveness» dans Schaltegger S. & Wagner M. (éd.), *Managing the Business Case of Sustainability*, Sheffield: Greenleaf, 2006.