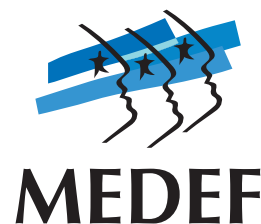


**Avril**  
**2011**

**Commission  
Respect de  
l'Homme**



**De la responsabilité sociétale  
du chef d'entreprise**

**PROPOSER**

La croissance à moyen et à long terme n'existe que si elle est partagée ; que si chacun peut prétendre à un traitement juste et équitable. L'équité doit faire partie des préoccupations essentielles de l'entreprise ; ses applications essentielles sont les domaines de l'emploi et les politiques de ressources humaines ; ses principes sont l'engagement et l'égalité des chances. **C'est au chef d'entreprise que revient la responsabilité d'incarner ces principes et de mettre en œuvre des règles adéquates au sein de son entreprise.**

**Constatant** que si les liens de l'entreprise avec ses fournisseurs, salariés, clients et territoires sont naturels, leur qualité doit être construite ; que l'entreprise doit mobiliser davantage ses salariés autour d'objectifs communs.

**Constatant** que mondialisation et globalisation ont renforcé l'interdépendance entre les acteurs ; que les décisions stratégiques de l'entrepreneur ont un impact direct sur son environnement ; que la crise ou les crises financières forcent à revenir sur la notion de rentabilité maximale.

**Constatant** que l'opinion publique et les faiseurs d'opinion ont un poids croissant ; que le recours à d'autres voies de production de normes sociales que la loi ou le règlement (l'introduction d'un soft law aux contours flous, codes de bonnes conduites, chartes, ...) est de plus en plus prégnant ; que l'Etat recherche souvent auprès des entreprises la solution aux revendications sociales ; que les partenaires sociaux en appellent au patriotisme social des entreprises.

**Considérant** que l'entreprise est un acteur central de la société et que son rôle doit évoluer ; qu'elle a un devoir d'attention et de solidarité à l'égard de ses parties prenantes.

**Considérant** que les compétences des salariés sont un actif important de l'entreprise et que la performance individuelle et collective est un facteur de compétitivité dont l'importance est croissante.

**Considérant** que les entreprises doivent répondre aux besoins d'égalité des chances que toute société est en droit d'attendre ; qu'il n'y a pas de danger à assumer une responsabilité sociale et sociétale, que le risque serait de ne rien faire.

**Considérant** que c'est de l'intérêt de l'entreprise de répondre aux pratiques d'achats responsables et à l'insertion de clauses sociales dans les marchés ; que c'est un investissement rentable pour la productivité interne de l'entreprise et pour les économies d'échelle à dimension nationale.

## **Le MEDEF et les entrepreneurs décident de s'engager pour développer une compétitivité équitable**

Gérer cet équilibre est complexe, mais c'est l'ambition que doivent se donner les chefs d'entreprise et vers laquelle le MEDEF doit les inciter à aller :

- en les sensibilisant à cette notion d'équilibre économique, sociétal et environnemental et à la manière dont leurs pratiques (recrutement et gestion de leurs collaborateurs, prise en compte des attentes des parties intéressées) contribuent à leur compétitivité et leur développement ;
- en leur permettant de formaliser des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux réalistes et atteignables.

## Recommandations

Il existe un socle fondamental sur lequel les entrepreneurs conviennent de s'engager. Outre les recommandations du code AFEP / MEDEF sur les politiques de rémunérations des dirigeants et les engagements liés au développement durable, la Commission Respect de l'Homme considère, pour sa partie, qu'il est urgent de :

- définir les contours-lignes de conduite et pratiques d'un nouveau management ;
- répondre aux exigences d'insertion sociale ;
- faire prospérer la diversité des talents ;
- et établir une égalité réelle entre les femmes et les hommes.

En répondant à ces quatre axes, le MEDEF souhaite ouvrir de nouvelles perspectives de croissance et d'équité et de nouvelles responsabilités aux chefs d'entreprise.

**Management**

# Préambule

## 1- Un contexte de mondialisation et de complexité croissante

**2- La crise et ses conséquences sociales** : une crise du sens, une qualité de vie au travail qui reste critiquée malgré des améliorations notables, un besoin de reconnaissance, une entreprise française qui ne doit pas se couper de la société car elle en est un des principaux repères structurants.

## 3- Nos convictions

- La crise agit comme un révélateur et catalyseur du lien entre performance économique de l'entreprise et investissement dans le capital humain.
- L'engagement des salariés et la « valeur travail » n'ont pas disparu, mais leurs ressorts et leurs modalités d'expression ont changé.
- Assurer une meilleure compétitivité, plus équitable, des entreprises françaises pour un retour à la croissance durable, requiert de réinscrire l'Homme au cœur du projet d'entreprise.
- C'est le rôle du dirigeant que de construire le projet de l'entreprise, de l'incarner et de mobiliser ses collaborateurs autour d'une vision commune.

## 4- Pourquoi un Manifeste du Nouveau Management ? Quel rôle pour le MEDEF ?

- Parce que le contexte économique et social difficile a « brouillé les pistes », fait perdre des repères et généré des crises d'identité chez chacune des parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, actionnaires etc.), l'ensemble des dirigeants d'entreprise et la société ont exprimé aujourd'hui encore plus qu'hier, des exigences nouvelles.
- Le MEDEF, en tant que représentant de la communauté des entreprises et des entrepreneurs de France, a notamment vocation à identifier, exprimer et promouvoir le plus largement possible des lignes de conduite et principes de management pour aider les entreprises à renouer avec la croissance et la création d'emplois.
- Au-delà du souci de vigilance, de régulation et du rôle de « capteur social » que joue traditionnellement le MEDEF, il est aussi force de proposition, de rassemblement et de mobilisation de ses adhérents pour construire ce qu'il définit comme un nouveau management.  
« Manager, c'est faire partager l'aventure de l'entreprise »

# Manifeste pour un nouveau management

*Nous, chefs d'entreprise et adhérents du Mouvement des Entreprises de France, déclarons que l'entreprise et les entrepreneurs sont des acteurs clé de la cité, que l'activité professionnelle est un élément majeur de l'épanouissement personnel, et affirmons que de cet épanouissement personnel naît l'engagement du salarié, essentiel à la performance des entreprises françaises, au-delà de leur diversité.*

*Parce que cet engagement ne se décrète pas, mais se suscite et s'entretient, nous nous engageons à promouvoir un management moderne et distinctif qui mette en lumière l'importance des contributions individuelles et collectives dans le développement de la croissance et de l'emploi.*

*A ce titre, nous croyons que ce nouveau management doit s'exprimer de la façon suivante :*

## **Principe N°1 : Donner du sens et responsabiliser les salariés**

### **1.1 Une ambition partagée, des objectifs clairs, un projet d'entreprise explicite**

- ⇒ Des objectifs qui vont au-delà de la seule performance économique et prennent en compte les préoccupations sociales, sociétales et environnementales de l'entreprise ;
- ⇒ Des objectifs précis et formalisés, pouvant donner lieu à un suivi, condition nécessaire à un engagement avéré et à la mise en place d'un processus d'amélioration continue ;
- ⇒ Une communication précise et régulière des stratégies, objectifs et enjeux sur lesquels l'entreprise est engagée ;
- ⇒ S'assurer que le projet est compris par tous les collaborateurs.

### **1.2 Une organisation et des responsabilités clairement définies, cohérentes avec le projet d'entreprise**

- ⇒ Une organisation lisible et comprise par tous ;
- ⇒ Des responsabilités définies et assumées ;
- ⇒ Des modes de management engageants pour les salariés, qui redonnent de la valeur au travail ;
- ⇒ Des méthodes de travail collaboratives visant à décroquer les idées, libérer les initiatives et limiter les autocensures ;
- ⇒ Des interlocuteurs internes et externes (salariés, clients, fournisseurs, sous-traitants, actionnaires, etc.) identifiés et traités avec respect.

### **1.3 Une culture managériale qui bâtit la confiance**

- ⇒ Des dirigeants exemplaires qui mettent en cohérence paroles et actes, à l'égard de toutes les parties prenantes ;
- ⇒ Des attitudes et comportements managériaux qui développent la confiance à tous les niveaux de l'entreprise.

## **Principe N°2 : Créer un environnement de travail favorable à l'engagement des salariés**

### **2.1 Une entreprise respectueuse soucieuse de son rôle sociétal**

- ⇒ Une entreprise consciente de son impact territorial, économique et sociétal sur ses collaborateurs, clients et fournisseurs ;
- ⇒ Une entreprise qui promeut la lutte contre les discriminations et le respect des différences ;
- ⇒ Un bon usage des stages, CDD, et emplois intérimaires ;
- ⇒ Des modes d'organisation qui préservent la qualité de vie au travail.

### **2.2 Un mode de management attentif au développement professionnel de chacun**

- ⇒ Un management attentif, bienveillant, qui tient compte des compétences, qualités, capacités et aspirations de chacun dans la définition des objectifs individuels et dans la répartition des tâches au sein des équipes ;
- ⇒ Des échanges réguliers avec les collaborateurs sur la montée en compétences et l'évolution professionnelle ;
- ⇒ Des managers formés et sensibilisés à la gestion des équipes dans toute leur diversité, à l'évaluation de la performance et à la détection des potentiels ;
- ⇒ La mise en place de programmes de développement personnel (apprentissage, formation, tutorat, coaching, etc.) pour les collaborateurs et de valorisation des métiers.

## **Principe N°3 : Revisiter les modes de rétribution et de reconnaissance**

### **3.1 Des procédures d'évaluation équitables et transparentes**

- ⇒ Des politiques de rémunérations variables, individuelles et collectives, équitables ;
- ⇒ Une entreprise soucieuse du bon équilibre entre objectifs/résultats/rémunérations et qui valorise la réussite autant individuelle que collective ;
- ⇒ Un système de rémunération qui établit l'égalité professionnelle hommes-femmes.

### **3.2 La promotion d'une culture participative et gratifiante**

- ⇒ Une culture qui favorise le principe de la co-construction et de la coopération ;
- ⇒ Une écoute des salariés, un process de « capteurs » et d'alerte qui favorise la remontée d'idées et de propositions ;
- ⇒ La mise en place de systèmes de reconnaissance collective (monétaire ou non, formelle/informelle, immédiate/long terme) à tous les niveaux de l'entreprise ;
- ⇒ La promotion d'une culture de l'ouverture, de l'acceptation de nouvelles idées et d'innovations ;
- ⇒ La reconnaissance du courage dans l'entreprise, de la prise d'initiative et du droit à l'erreur.