

ESTRÉS



**CRISE DU TRAVAIL :**

**POUR UN CHANGEMENT DES MODES DE GESTION**



**Conditions de travail, management, organisation**

23 juin 2010



# Concilier efficacité économique, responsabilité individuelle et justice sociale

## Et si c'était possible ?

**A**u départ, les membres du groupe de travail réuni par ASTREES sur le thème « Conditions de travail et organisation des entreprises » partageaient la conviction que tout doit être fait pour manager les entreprises en conciliant les aspirations des salariés et les exigences de résultat, la performance sociale et la performance économique.

Les plus optimistes d'entre nous, et pas forcément les moins expérimentés quant aux responsabilités exercées en entreprise, pensaient sans trop oser le dire que c'était non seulement possible et souhaitable mais tout simplement la voie la plus raisonnable. Raisonnable parce que cela permettrait d'éviter des drames et des suicides. Raisonnable aussi parce qu'aucune performance économique n'est possible dans la durée sans les contributions volontaires d'hommes et de femmes compétents, bien dans leur peau, qui y mettent du leur et progressent tous les jours. Raisonnable enfin parce qu'un projet économique ne peut réussir que s'il est aussi une aventure humaine.

Quatre mois plus tard où en sommes-nous ? Nous avons beaucoup échangé, recueilli de nombreux témoignages et écrit un document qui égrène quarante idées partagées, quarante briques qui, assemblées, forment un diagnostic et des propositions. L'hypothèse de départ se trouve confirmée et enrichie. Confirmée parce que des dirigeants d'entreprise sont venus dire comment ils organisent le travail et la valorisation des équipes, que des responsables syndicaux ont transmis ce qu'ils savent du travail et des aspirations des cadres, que des chercheurs ont mis des mots sur les principes d'action.

Enrichie aussi d'une réflexion sur le passage à l'acte. La mise en œuvre ne peut se décréter d'un coup de baguette magique. Elle mobilise les parties prenantes, aux différents niveaux dans l'entreprise et au dehors. Elle passe par des instruments, mais aussi et surtout par du travail humain, du travail de résolution de problèmes, de relation et de coopération, de confrontation des points de vue et d'organisation, bref du travail de management.

Nos conclusions s'ordonnent autour de quatre séries de recommandations : accroître la maîtrise de chacun sur son travail, organiser le travail en vue de développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives, équilibrer les pouvoirs dans l'entreprise, mettre fin aux dérives injustifiables et desserrer l'étau du court terme.

Certaines idées doivent encore être approfondies. Comment rendre effectif et pour tous un « droit à la compétence » ? Est-il possible de contractualiser au sein des entreprises à ce sujet ? Si oui, avec quelles conséquences ? Quelles sont les conditions qui peuvent donner un contenu réel à un « droit d'interpellation » ? Comment faire de l'expression des salariés autre chose qu'un slogan ou un *remake* nostalgique des défunts « cercles de qualité » ? Comment mieux impliquer les institutions représentatives du personnel dans la recherche de solutions ? Comment rééquilibrer les relations de sous-traitance pour instaurer un « commerce équitable » entre donneurs d'ordre et sous-traitants ?

C'est à de tels changements que nous appelons. La prise en compte des aspirations à l'autonomie et à un travail de qualité est la condition de la réussite d'entreprises confrontées à des difficultés de tous ordres. Elle n'est possible que si les conditions d'organisation, de rémunération, de dialogue social sont jugées équitables et si les entreprises parviennent à desserrer un peu l'étau du court terme.

Pour cela, il faut apprendre à faire confiance, à se faire confiance. Dans le dialogue social et dans les relations interpersonnelles. Certes les procédures, les outillages peuvent accroître la maîtrise sur les *process*. Mais ils transforment simultanément le travailleur en exécutant, nient son savoir-faire et celui des managers qui sont là pour l'accompagner. Comment lui demander ensuite de se former, de prendre les bonnes initiatives, d'affronter les changements, de tirer son épingle du jeu dans des transitions désirées ou forcées ?

Si nous voulons dépasser les slogans sur « l'importance stratégique des ressources humaines », ce « contrat de compétences pour tous » devra être suivi d'effets. C'est grâce à lui que de nouveaux droits sociaux adaptés au monde du travail contemporain, en phase avec les aspirations des plus jeunes, pourront devenir effectifs. L'égalité des chances aujourd'hui est fonction des ressources en compétences, en capacités relationnelles. Dans un monde mobile, la protection ne suffit pas. C'est l'équale répartition des moyens d'agir de façon autonome et responsable qui compte. Les hommes et les organisations ont tout à y gagner.

Une autre façon de dire que la performance des entreprises ne se fera pas sans une prise en compte permanente des hommes et des femmes qui la composent. Les ressources humaines ne sont pas une variable d'ajustement. C'est la relation entre efficacité économique, responsabilité individuelle et équité qui est à réinventer.

Ce n'est pas simple et c'est pourquoi nous proposons d'ouvrir des chantiers. ASTREES s'y engage et les animera sur les sujets qui sont les siens, le contrat de compétence et l'employabilité, le droit d'interpellation et l'expression individuelle et collective, la construction de relations équitables entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

L'appel que nous lançons est une invitation à le faire ensemble.

# Une crise ample et profonde

## *La sensibilité particulière de la France à la globalisation*

1. La France au chômage souffre ; la France au travail souffre aussi. Les Français sont, parmi les Européens, les plus pessimistes et les moins confiants dans l'avenir. La protection sociale, une des plus développées au monde, ne les rassure pas. La crise économique et financière a renforcé le sentiment de pression : seuls les meilleurs vont s'en sortir ; et le climat d'incertitude est à son comble : il ne faut pas avoir la malchance qu'un actionnaire lointain et invisible ait décidé de fermer et de transférer l'activité.
2. Méfions-nous cependant des discours réducteurs. Toutes nos difficultés ne sont pas le produit direct de la dictature de la finance, de la globalisation et de la course au profit. Avec cette seule clé d'interprétation, on ne peut comprendre pourquoi les professions de l'enseignement et de la police sont celles où l'on se suicide le plus. Le court-termisme des décisions financières pèse aussi sur le secteur public par les normes de gestion qu'il diffuse et sur le marché du travail par l'idéologie qui lui est associée. Sur le modèle de la liquidité financière, la liquidité des hommes, de leur travail, de leur statut, de leurs métiers et des organisations a été érigée en idéal général.
3. Par définition, la globalisation est globale et touche tous les pays développés ou émergents. En Europe, elle est majoritairement perçue comme une menace. La crise du travail prend un relief particulier en France. Le malaise des salariés s'y exprime d'autant plus fortement que l'attente vis-à-vis du travail y est forte. On se réalise dans le travail, on y démontre ses capacités, on y trouve son statut. Ce rapport au travail, beaucoup moins pragmatique et utilitariste que dans d'autres pays, semble être une marque de la société française. Il se conjugue avec une méfiance réciproque du patronat et des salariés et un mode singulier de sélection des élites (primat des grandes écoles).
4. A cela s'ajoute le fait que la société et les politiques ont largement renvoyé à l'entreprise la résolution des problèmes engendrés par le développement économique et l'adaptation à la mondialisation, notamment la gestion des restructurations et leur accompagnement social. Mais cette responsabilisation – et les engagements pris à cet égard dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) – est entrée fréquemment en conflit avec la logique interne d'entreprises de moins en moins concernées par la cohésion sociale au sein de leur pays d'origine, d'autant que, pour les plus grandes, elles n'y

réalisent plus qu'une faible part de leurs profits. Aucune nouvelle règle de gouvernance ne s'est véritablement imposée.

#### *Une crise des conditions du travail ...*

5. Cette crise est une crise des conditions *du* travail. Elle pèse non seulement sur la santé et la sécurité des personnes mais aussi sur le contrat de travail et la relation salariale, dans leurs dimensions à la fois juridique, sociologique, éthique et psychologique. Elle pèse sur la performance de l'entreprise, grande ou petite. Cet aspect des conditions *du* travail a été largement occulté par la prégnance de la question du chômage dans le débat public. Quand il a été traité, ce fut sous l'angle des conditions *de* travail, du temps de travail ou de sa rémunération mais jamais sous ses aspects professionnels ou identitaires.
6. Le salarié est désormais installé « au centre du système ». Le travail relationnel en interne, avec les sous-traitants et les clients, devient central, le comportement l'emporte largement sur le savoir et le savoir-faire, la discipline des motivations remplace la discipline des tâches et des actions. Ces impératifs sociaux deviennent des normes qui, conjuguées à la perte des repères et des soutiens de la société, engendrent de plus en plus de frustrations et de dépit : « *J'ai tout donné et pourtant je suis viré ...* ». Très vite c'est « *ma personne* » qui est mise en cause en cas de performance insuffisante. Le nouveau langage sur le travail emprunte désormais à la psychologie, comme en témoigne les termes de stress, risques psycho-sociaux, souffrance ou bien l'explosion du nombre d'ouvrages sur le développement personnel.
7. Les discours sur « l'importance stratégique des ressources humaines » sont trop souvent contredits par la pratique. Ce qui pour le travailleur des secteurs privés comme publics donne un sens et une valeur à son travail perd progressivement de sa substance. Et le salarié se retrouve d'autant plus seul que les collectifs de travail sont temporaires, instables, hétérogènes dans leur composition (statuts, horaires, mode de gestion) et que la gestion des ressources humaines privilégie les évaluations individuelles. Du coup, la demande de reconnaissance ne cesse de croître et ne peut jamais être satisfaite.
8. Lors des restructurations mais aussi dans le quotidien du travail, ces conditions du travail sont ressenties comme inévitables et sources d'injustice. Depuis les années soixante-dix, le projet de desserrer la « société bloquée » a imposé une conception de la justice fondée sur l'égalité des chances et la récompense du mérite individuel. Les primes, parts variables et l'avancement en dehors des règles fixes de l'ancienneté sont considérés comme des gestes non seulement d'efficacité mais d'équité. Mais, comme il n'y a accord ni sur les instruments de mesure de la performance, ni sur le lien entre mérite individuel et performance des équipes et que les écarts de rémunération avec les cadres dirigeants se sont creusés de façon injustifiable, un sentiment d'injustice s'est répandu, détruisant la possibilité même d'une relation confiante et d'un engagement dans le travail.

... qui met en cause les organisations de travail ...

9. Dans de très nombreux secteurs, l'entreprise a considérablement réduit le nombre de ses métiers. Externalisation et sous-traitance caractérisent notre manière actuelle de produire. Ce qui peut se réduire à une répétition à l'identique a été automatisé ou à ce point banalisé qu'il se délocalise aisément. Mais cet *outsourcing* généralisé a conduit à reléguer à la périphérie du système productif les moins qualifiés et entravé les mobilités ascendantes dans l'entreprise par la reconnaissance des acquis et l'évaluation des possibilités d'apprentissage.
10. Dans les grandes entreprises, le fonctionnement matriciel a été privilégié, conduisant à une dilution des responsabilités – qui est responsable ? qui est mon responsable ? – et multipliant les tâches de coordination. Le chef fait du *reporting* ; le collègue, sous-traitant ou contractuel, est de passage. Le collectif de travail comme lieu de coordination, d'arbitrage, d'apprentissage et de soutien a éclaté dans les organisations sans cesse remises en cause. L'entreprise intégrée et intégratrice a vécu, l'emploi est « en miettes ».
11. La montée de l'entreprise en réseau, accélérée par l'usage de l'informatique, a réduit le pouvoir des directions et du management sur l'organisation du travail. La fonction managériale s'est technicisée (*process, reporting, indicateurs*) au détriment de la conduite des hommes, développant ainsi de la distance – malgré la réduction des niveaux hiérarchiques – et de la méfiance. Cette dérive affecte l'ensemble de la ligne hiérarchique et s'illustre dans nombre de grandes entreprises par l'éloignement du DRH du cercle où se prennent les décisions stratégiques. Les DRH se transforment en nouveaux bureaux des méthodes.
12. Ce contexte suscite deux types de réactions : contrôler étroitement ses collaborateurs ou les transformer en sous-traitants. Dans le premier cas, même si l'on reconnaît des compétences au salarié, même si l'on convient qu'il est souvent le mieux placé pour résoudre les problèmes, on ne lui fait pas confiance car il est toujours potentiellement récalcitrant, infidèle, quand il n'est pas de mauvaise volonté. Le management consiste alors à organiser la prescription et le contrôle des volontés et des motivations. Cette posture se traduit par la prolifération des procédures de *reporting*, des entretiens d'évaluation impersonnels, incapables de saisir le vif du travail et en opposition avec la promotion de l'autonomie comme norme et comme valeur.
13. L'autre attitude possible prend acte de l'impossibilité d'organiser et de prescrire le travail et cesse de s'intéresser à l'activité de travail proprement dite. Le contrat de travail évolue vers un contrat commercial qui ne se préoccupe plus que du résultat livré clé en mains. C'est vrai avec la sous-traitance sous ses diverses formes, entreprises sous-traitantes, salariés mis à disposition, intérimaires, auto-entrepreneurs ; c'est le cas aussi en interne, lorsque le salarié est laissé seul avec ses problèmes - dont ses problèmes de relations à d'autres ayant des statuts différents - et ses objectifs à atteindre. Le

nouveau mode de « rupture conventionnelle » du contrat de travail formalise cette évolution d'un rapport contractuel qui n'a plus de salarial que le nom.

14. Le décalage est donc croissant, au sein des organisations, entre d'une part les actes et les comportements que requiert une action efficace dans des situations de changement et d'inconfort, et d'autre part des outils de gestion reposant sur des modèles abstraits qui ne laissent place ni au dialogue interpersonnel ni au dialogue entre partenaires sociaux. Lorsque le salarié est confronté à des situations d'isolement (par exemple en ne communiquant que via les écrans d'ordinateurs), d'absence d'autonomie, d'omniprésence des procédures de rationalisation financière, d'indifférence aux personnes, alors tous les discours managériaux de mobilisation deviennent inopérants car vides de sens. Quand à l'isolement vient s'ajouter la pratique de l'invective et de l'humiliation comme ersatz du management, on cumule alors les défauts du taylorisme prescriptif à l'ancienne et les risques des conditions modernes du travail. Les cadres, et en premier lieu les cadres de proximité, sont directement exposés à cette tension entre responsabilisation et défaut des ressources permettant d'exercer la responsabilité qui leur est confiée.

*... et appelle un changement des modes de gestion des entreprises*

15. Face à cette crise des conditions du travail, la gestion administrative des risques psychosociaux et de la souffrance au travail, mélangeant retard et précipitation, débouche sur un nouvel hygiénisme : nous serions face à une pandémie qu'il convient de gérer comme telle. Cette gestion se met en place à grands renforts de ressources externes, notamment d'outils visant à signaler et à surveiller les individus fragiles. L'enjeu principal pour l'entreprise est d'éviter de s'exposer à des situations de non-assistance à personne en danger. Il s'agit, en installant des « souffromètres » ou des « doloromètres », de repérer « le risque dont le salarié est porteur ». Cette approche compassionnelle et gestionnaire à la fois ne permet de débattre ni de ce qu'est le travail bien fait, ni des organisations du travail elles-mêmes.
16. Les évolutions économiques, technologiques et sociologiques ont transformé le travail et disqualifié la posture d'exécution et d'obéissance (et son corollaire : la résistance) au profit d'une posture de prise d'initiative, impliquant une responsabilité sur les résultats. Le travail fait retour dans le travailleur, confronté à des situations évolutives ou imprévues : il devient la mise en œuvre réussie de sa compétence. Cette évolution est particulièrement sensible dans le secteur des services, où l'initiative et la responsabilité découlent de l'attente nécessairement singulière des clients et usagers.
17. Nous ne sommes pas prêts à renoncer à cette capacité d'initiative. Nous recherchons un maximum d'autonomie dans le travail, car nous y associons des valeurs positives. On ne reviendra donc pas en arrière sur ce qui est aussi une conquête sociale et politique, en même temps qu'un besoin pour l'entreprise. Le retour à la discipline et aux corporations fermées est exclu. Mais la difficulté vient du fait que nous avons appris à tenir des rôles alors qu'il nous faut

désormais exercer des responsabilités, à gérer des routines alors que nous sommes de plus en plus confrontés à des événements et à des crises.

18. Le travail est inscrit désormais dans le changement permanent et la gestion de relations à d'autres, proches ou lointains. Les changements sont trop fréquents, incertains et complexes pour être maîtrisés et planifiés par les entreprises, elles-mêmes soumises aux restructurations incessantes. Elles deviennent incapables d'organiser et de prescrire le travail. D'ailleurs, si l'on y réfléchit bien, l'organisation du travail a-t-elle jamais « organisé le travail » des salariés ? Ceux-ci, dans les collectifs de travail et spécialement en France, n'ont-ils pas toujours modifié le cadre organisationnel imposé pour s'ajuster, pour composer avec ce qu'il y avait à faire et le faire à leur façon, selon leur conception de « la belle ouvrage » ?
19. Dans ces conditions, une voie de progrès pour remédier à la crise actuelle consiste à donner la parole à ceux qui font, comprendre au plus près du travail ce qui s'y joue en termes de compétences, de relations, de réalisations et d'identité personnelles. Ce processus d'émancipation peut non seulement redonner du pouvoir aux salariés sur leur travail, mais aussi améliorer durablement l'efficacité des organisations et des entreprises. Plutôt que d'affronter le risque et l'aléa par la multiplication des procédures normatives, il faut renforcer la capacité des travailleurs à comprendre ce qui s'est passé lors des crises ou des situations à risque et enrichir systématiquement leur compétence des retours d'expérience, sans craindre les débats et controverses sur le travail et son organisation.
20. Le contrat de travail, contrat juridique et contrat implicite ou moral, susceptible d'accompagner cette dynamique de la compétence doit acter le caractère réciproque du processus continu d'adaptation et d'apprentissage qu'elle implique. Dans les entreprises, les conditions du développement et de la mobilisation des compétences vont être les questions clés de l'organisation du travail de demain. Cela passe par un mode de management et de gestion des ressources humaines qui rompe avec l'individualisation et qui s'affranchisse du culte de la gestion quantitative, car gérer ce n'est pas seulement calculer et planifier, c'est aussi dire les finalités, interpréter des situations, concevoir l'action appropriée, agir, rendre compte de cette action et tirer collectivement les leçons de l'expérience : ce n'est jamais seulement gouverner et décider depuis les bureaux climatisés des *corporate headquarters*.

# Quatre séries de propositions

## 1. Accroître la maîtrise de chacun sur son travail

*S'y reconnaître et le voir reconnu*

21. *Etre en mesure de donner du sens à son travail est un élément clé de la satisfaction qu'on peut y trouver.* L'implication au travail sous l'effet de stimulants matériels ou immatériels ne se confond pas avec la quête de sens dans le travail. Au-delà de la part de subjectivité qu'elle comporte, cette dernière demande une gestion directe et respectueuse des hommes. C'est aux managers d'y pourvoir en donnant le cap, en situant la contribution de chacun à la vie de l'entreprise, en valorisant les compétences de leurs collaborateurs et en inscrivant ceux-ci dans un collectif mobilisateur.

*Rendre effectif un droit à l'employabilité*

22. Le code du travail l'affirme : « L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations ». Ainsi l'employeur est tenu non seulement de ne rompre le contrat de travail que pour une cause réelle et sérieuse mais aussi, pendant l'exécution du contrat, de *veiller au maintien de l'employabilité du salarié*. Cette addition de compétences, de formation, de confiance en soi, de capacité à penser le sens et l'unité de son histoire professionnelle doit être une préoccupation constante des entreprises. C'est elle qui rend possible l'efficacité économique et permet de tirer parti des mobilités.

*Permettre aux salariés de consolider en permanence leurs compétences ...*

23. L'accélération du rythme du changement, la désintégration de l'organisation, tout a contribué à laisser le salarié seul face à la nécessité d'évoluer et de s'adapter, y compris en cas de restructuration. *Il faut enrichir le contrat de travail d'un contrat de compétence*, avec pour l'employeur l'obligation non plus de financer de la formation, mais de former, de renouveler, d'enrichir les savoirs et savoir-faire des salariés et pour le salarié l'engagement d'élargir ses

compétences. C'est en mettant au cœur de l'activité professionnelle la construction de l'autonomie, grâce aux échanges, à la réflexion, au regard critique sur le travail et les situations rencontrées, qu'il est possible de consolider les compétences des salariés. Les responsables d'équipe ont dans ce domaine un rôle clé d'écoute et de soutien à leurs collaborateurs à jouer. Les directions doivent leur en donner les moyens et leur reconnaître pleinement ce rôle.

*... y compris lorsqu'ils quittent leur entreprise*

24. Ce « contrat de compétence » ne peut avoir pour seul cadre l'entreprise. La mobilité et les transitions d'une entreprise à l'autre deviennent la norme et le risque existe d'accroître encore les trop grandes inégalités de traitement entre les salariés des grandes entreprises et des PME, entre les CDI et les autres, CDD, intérimaires, chômeurs, etc. Assurer l'effectivité de ce contrat nécessite de progresser sur la voie d'une portabilité des droits sociaux, assurée par des institutions externes à l'entreprise, qui opèrent une mutualisation de leurs obligations et offrent à l'ensemble des actifs, salariés, non-salariés ou demandeurs d'emploi *des services d'accompagnement des mobilités*. Quel que soit le statut de ces « agences de transition », elles ont pour cadre privilégié les bassins d'emploi et bassins de vie.

*Donner son plein sens au concept de flexicurité ...*

25. Il n'y a pas d'un côté des entreprises qui ont besoin de flexibilité et de l'autre des salariés qui demandent de la sécurité. Si les entreprises recherchent la flexibilité et la fluidité des organisations de travail pour ajuster le volume et le coût de la main-d'œuvre aux fluctuations de la production, les salariés veulent aussi de nouvelles formes de liberté pour se réapproprier une autonomie dans la direction de leur carrière professionnelle. Si des formes nouvelles de sécurité sont exigées par les salariés qui sécurisent les aléas de leur parcours professionnel, les employeurs ont aussi besoin de stabilité, pour éviter que la volatilité du personnel n'accroisse les coûts de production ou ne conduise à des pertes de qualité. C'est en partant des compétences et de la construction de l'autonomie dans le travail qu'il peut être possible de répondre à la fois aux besoins des entreprises et aux aspirations des personnes de concilier des droits et du sens, des protections et des réalisations.

*... et combattre le dualisme du marché du travail*

26. L'objectif de plein emploi doit être réaffirmé. En refusant la division entre *insiders* et *outsiders*, il est le seul qui fonde un pacte social acceptable par tous. Mais les recrutements à venir dans les secteurs de l'économie de proximité augmentent le risque d'un marché du travail à deux vitesses, avec des emplois acceptés par défaut qui cumulent précarité, faibles rémunérations et absence de perspectives professionnelles. Un effort de professionnalisation et d'organisation doit faire des services à la personne un secteur professionnel à

part entière. Offrir un travail décent et des emplois de qualité est un enjeu pour tous les secteurs.

## 2. Organiser le travail afin de développer et mobiliser les compétences

*Donner aux responsables les moyens d'exercer leur responsabilité*

27. La montée de l'autonomie des salariés au travail ne peut justifier les dérives qui finissent par faire porter de manière indue à chaque individu les contraintes et injonctions contradictoires d'organisations complexes. Chaque fois que c'est possible, *les organisations doivent être simples, lisibles, compréhensibles par tous* et rompre avec la défiance et l'incertitude que représentent par exemple les organisations matricielles. Le devoir de rendre compte aux niveaux hiérarchiques supérieurs comme aux équipes ne peut pas faire du *reporting* l'activité principale des managers.

*Mettre le management au service des progressions professionnelles*

28. L'exercice des responsabilités de management n'est possible que par la prise en compte du travail réel et le soutien apporté à tous les salariés pour qu'ils puissent effectuer leur travail en y trouvant du sens et progresser dans leurs activités. *Etre responsable suppose une définition claire des rôles de chacun dans l'organisation, une autorité réelle, des compétences reconnues, des moyens adéquats.* Cela demande aussi de passer du temps à résoudre les problèmes posés dans les équipes. Les entretiens professionnels, les points d'étape, les bilans de mi-carrière, etc. doivent compléter cette écoute active permanente.

*Promouvoir la diversité des dirigeants*

29. Le formatage et la consanguinité des élites est un mal français. La prime est donnée au diplôme au détriment de la promotion interne, le parcours professionnel lui-même venant renforcer la sélectivité initiale. L'homogénéité des origines, des sexes, des parcours renforce la perception d'un monde de dirigeants comme une caste inaccessible et endogame. *Des profils culturellement différents sont une richesse pour l'entreprise* ; il faut ajouter aux technocrates et aux financiers des entrepreneurs et des leaders qui connaissent les clients, les salariés et le « travail » de l'entreprise. Des expériences diversifiées au cœur des entreprises et à tous les niveaux hiérarchiques (stage d'immersion auprès des personnels de base) doivent compléter les formations académiques. La diversité des recrutements, la formation en alternance, les formations aux relations sociales et humaines, la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) sont à privilégier.

### *Lier les rémunérations variables aux performances à moyen terme*

30. Lorsque la rémunération comporte une part variable, une partie significative de celle-ci doit être liée à des performances collectives et non individuelles. Pour les dirigeants, la part variable ne doit plus être indexée sur les seules performances boursières ou de rentabilité financières, mais inclure des indicateurs sociaux et environnementaux. Il faut en outre évaluer les résultats sur le moyen terme et conditionner une partie de cette rémunération à la tenue effective des performances sur la durée. Enfin, la nature et le niveau des indicateurs de performance déclencheurs de la rémunération variable des dirigeants doivent être explicités et, au moins dans les grandes entreprises, affichés, voire discutés en assemblée générale des actionnaires ainsi qu'avec les instances représentatives du personnel.

### **3. Équilibrer les pouvoirs dans l'entreprise**

#### *Instituer des procédures d'appel et d'arbitrage*

31. Lorsqu'une organisation complexe est seule adaptée aux problèmes à résoudre, ou simplement si les contraintes inhérentes à toutes les organisations deviennent contradictoires, une *procédure d'appel et d'arbitrage* doit être mise en place, qui désigne les personnes et niveaux d'arbitrage nécessaires, dote les arbitres de l'autorité et des moyens nécessaires et protège contre toute sanction directe ou indirecte les personnes qui la déclenchent de bonne foi. Cette procédure enrichit les possibilités d'expression des salariés aussi bien sur les questions quotidiennes que stratégiques.

#### *Bâtir un dialogue social fondé sur la confiance ...*

32. Le dialogue social est trop souvent aujourd'hui miné par le doute et la défiance. D'un côté comme de l'autre, les postures sont fondées sur les positions et la mauvaise foi supposées de l'autre partie et non sur les intérêts légitimes. Pour qu'un vrai dialogue puisse s'instaurer, il faut réunir deux éléments : *discuter du fond et l'expliquer, accepter qu'existent des points de vue différents*. Si l'entreprise cherche simplement à ce que les salariés "adhèrent" à ses objectifs et à ses valeurs, si elle n'accepte que les syndicats "constructifs" (d'accord avec elle) par opposition aux "non-constructifs", aucun dialogue ne peut s'établir. Du côté des organisations syndicales, les mêmes propos peuvent être tenus. Ces dernières ont, en outre, un travail important à faire pour renouer un dialogue étroit avec leurs mandants et rassembler toutes les générations, y compris les plus jeunes.

*... au plus près du travail réel ...*

33. Sur deux thèmes au moins, les parties au dialogue social ont des intérêts communs : *la vie économique de l'entreprise et la santé - sécurité au travail*. Dans la pratique, elles en parlent rarement sur le fond, les questions procédurales prenant le plus souvent le pas sur le reste. Sur ces deux champs, il faut améliorer les pratiques. Tout processus de réorganisation importante, donnant lieu ou non à réduction d'effectifs, doit être accompagné d'une concertation permettant à chacun de faire valoir son point de vue. Les conséquences économiques, celles sur l'organisation et la santé au travail doivent être évaluées très finement et les réponses définies avec un souci constant d'équité. *L'ensemble de la ligne managériale doit être impliqué dans ces pratiques élargies du dialogue social.*

*... et permettant aux salariés de faire valoir leur point de vue*

34. En matière d'organisation du travail, il faut *renforcer le rôle de l'expression des salariés et du dialogue social au plus près du travail lui-même*. Les dérives organisationnelles relèvent pour une large part d'une double absence : celle des managers qui préfèrent s'en remettre à des conseils extérieurs, celles des salariés qui ont rarement leur mot à dire. Le management doit non seulement reprendre la main sur ces questions, mais aussi y associer le plus en amont possible les salariés. Ce dialogue social rénové doit aborder aussi bien les conditions et l'organisation du travail que le rythme du changement et les relations dans le travail (ligne hiérarchique, rapport avec les pairs, avec les clients et les sous-traitants). Plusieurs voies peuvent être explorées à cette fin : forums dédiés, entretiens individuels réguliers, bilan d'étape professionnel, meilleure articulation du CE et du CHSCT, mise en débat des questions d'organisation, de management et de conditions de travail dans les instances dirigeantes et en particulier dans les Conseils d'administration.

*Rénover les instances de représentation des salariés.*

35. Un fonctionnement trop formel, des instances multiples, la séparation radicale entre information-consultation et négociation, ne facilitent pas les échanges sur l'ensemble des sujets intéressant l'avenir de l'entreprise, l'organisation du travail, le développement de l'employabilité, la gestion des réorganisations et restructurations. Dans la suite de la réforme des règles de représentativité, il est urgent que *le chantier ouvert sur le fonctionnement et l'organisation des institutions représentatives du personnel*, au sein de l'entreprise et de l'ensemble de la chaîne de production dans les organisations éclatées, *débouche sur un accord*. La possibilité d'expérimenter des mécanismes de codécision responsabilisant toutes les parties doit être offerte aux entreprises qui le souhaitent.

#### 4. **Mettre fin aux dérives injustifiables et desserrer l'étau du court terme**

##### *Stopper la dérive des rémunérations des dirigeants*

36. L'écart entre les rémunérations et le mode de calcul de celles-ci doivent être réglementés. A chaque niveau de responsabilité, il faut pondérer la rémunération entre le court terme, qui sanctionne le travail effectué dans l'année conformément aux responsabilités conférées, et le moyen et long terme qui sanctionne une performance durable en même temps que la fidélité à l'entreprise. *Il est également des limites décentes à retrouver dans l'écart des rémunérations* entre l'élite dirigeante et les salariés. Henry Ford en son temps préconisait un écart admissible de salaires de 1 à 40 dans les entreprises afin de ne pas y détruire la communauté d'intérêt. La fonction redistributive de la fiscalité, première expression de la solidarité de tous avec la société dans son ensemble, doit enfin être rétablie, sans porter atteinte à l'attractivité fiscale, pour réduire des inégalités de revenus exagérées.

##### *Donner une prime aux actionnaires de long terme*

37. Les normes comptables IFRS ont importé la volatilité des cours des actions dans les comptes des entreprises : des réformes techniques sont possibles et indispensables. Les organisations patronales doivent réinvestir, à coté des instances publiques, les lieux où s'élaborent régulation financière et normes comptables. Sur un autre registre, les dispositions légales visant à renforcer la stabilité de l'actionnariat doivent être renforcées par le législateur : *modulation des droits de vote et des dividendes en fonction de la durée de détention des actions*, actions gratuites en cas de détention longue. Une régulation financière du type de celles existant au Canada et en Australie (une agence publique délivre des « autorisations de mise sur le marché » de tout produit financier proposé à la vente dans le but de protéger les épargnants) doit mettre les économies réelles à l'abri des excès des bulles spéculatives récurrentes.

##### *Instaurer un « commerce équitable » entre donneurs d'ordre et sous-traitants*

38. La France ne parviendra à renforcer son tissu de PME que si elle parvient à établir des relations de sous-traitance moins déséquilibrées et mutuellement profitables. *Des clubs de partenaires et des codes de bonne conduite en matière de sous-traitance* doivent être mis en place, comme cela s'expérimente déjà, à l'échelle de grands groupes, des secteurs professionnels et, aussi souvent que possible, des territoires. Ces codes, dont l'élaboration serait concertée et si possible négociée, doivent refléter les préoccupations de long terme des parties, fixer des bases de contrats de progrès et intégrer une dimension sociale dans ces relations économiques. Ils doivent en outre donner lieu à une évaluation périodique basée sur un bilan quantitatif et qualitatif ainsi qu'à une rencontre des parties concernées intégrant les représentants des salariés.

*Mettre en œuvre une politique industrielle ...*

39. On ne peut continuer à laisser filer l'emploi industriel, qui constitue la trame de toute activité économique : il s'agit bien d'une priorité nationale et européenne. Les investissements publics nationaux et régionaux doivent être prioritairement consacrés à bâtir et mettre en œuvre une politique de créations d'activités à partir des pôles de compétitivité et des activités de recherche. Cette *priorité nationale* présente un triple potentiel : mobiliser les acteurs dans la foulée des Etats Généraux de l'Industrie, enraciner les actions dans les territoires et donner un enjeu prospectif au dialogue social territorial.

*... avec le soutien actif de l'Union européenne*

40. L'Union Européenne a été conçue sur une idée de paix et de progrès, elle se proposait d'être aussi un espace protecteur. Force est de constater que les citoyens européens ne la perçoivent plus comme telle et que celle-ci a fait preuve d'une naïveté béate et coupable dans les négociations internationales, notamment relatives à l'OMC. Il est plus que temps d'introduire la clause de « ce qui n'est pas possible chez nous, n'est pas possible chez vous » comme par exemple les subventions déguisées à l'exportation, le financement « gratuit » des investissements, les normes de fabrication « mouvantes », la propriété intellectuelle « appartenant à tout le monde », les règles anti-trusts ne s'appliquant de fait qu'aux investisseurs étrangers. Les Etats de l'Union Européenne ont montré qu'ils pouvaient agir solidairement dans le domaine financier. Ils doivent reconstruire un projet qui permette de faire de même en matière commerciale et industrielle. Ceci est la condition d'un modèle social soutenable et...exportable !

# L'appel d'ASTREES

## Changer les modes de gestion des entreprises

**L**es drames récents dans de nombreuses organisations, nous obligent à poser des questions de fond sur les organisations du travail et sur le sens que chacun peut y trouver.

Ils ne doivent pas faire oublier qu'une majorité d'entreprises a su allier avec succès la performance sociale et la performance économique, concilier les aspirations des salariés et l'exigence de résultat, et investir avec constance dans le capital humain et le management des équipes. Cet appel est la reconnaissance de ces réussites, un encouragement pour les équipes de direction à progresser dans cette voie alliant responsabilité individuelle et justice sociale.

C'est aussi un appel pour lancer des expérimentations avec des entreprises, des organisations professionnelles, des associations, des collectivités qui souhaiteront explorer avec ASTREES ces territoires qui sont à notre portée collective et représentent une avancée pour le progrès économique et social. Les plus jeunes devront y prendre une part déterminante.

Pour sortir de la crise actuelle des conditions de travail et améliorer durablement l'efficacité des organisations et des entreprises, nous pensons qu'il faut d'abord *redonner aux salariés du pouvoir sur leur travail et enclencher une dynamique de la compétence*. Plutôt que de se complaire dans la nostalgie ou de vouloir affronter le risque et l'aléa par des procédures normatives, il faut renforcer la capacité des travailleurs à enrichir leurs compétences des retours d'expérience, sans craindre les débats sur le travail, sa qualité et son organisation. Le contrat de travail, contrat juridique et contrat implicite ou moral, susceptible d'accompagner cette dynamique de la compétence doit acter le caractère réciproque de ce processus continu d'adaptation et d'apprentissage. Dans les entreprises, *les conditions du développement et de la mobilisation des compétences individuelles et collectives vont être les questions clés de l'organisation du travail*.

Nous proposons quatre axes d'action :

### 1. **Accroître la maîtrise de chacun sur son travail**

Parce que le travail est réalisation de soi et condition de la performance des entreprises, il faut retrouver du sens, de l'autonomie et de l'employabilité dans et par le travail. Réaliser ce premier objectif signifie notamment :

- Mettre au cœur de l'activité professionnelle la construction de l'autonomie du salarié plutôt que de prescrire autoritairement les tâches à effectuer.
- Faire confiance aux capacités d'adaptation des salariés en les associant largement aux plans d'actions d'amélioration continue de la performance.
- Permettre aux managers de consacrer le temps nécessaire pour résoudre les problèmes posés dans les équipes, plutôt que de se contenter d'un *reporting* impersonnel.
- Réaffirmer la responsabilité de l'employeur de former, renouveler, enrichir les savoirs et savoir-faire des salariés au-delà même des besoins immédiats de l'entreprise.
- Enrichir le contrat de travail d'un « contrat de compétence », passeport pour l'employabilité de tous, et mettre le management au service des progressions professionnelles.
- Développer l'aide à la mobilité professionnelle au sein des bassins d'emploi et progresser sur la voie d'une portabilité des droits sociaux.

### 2. **Organiser le travail en vue de développer et mobiliser les compétences**

La fréquence et la complexité des réorganisations, la distance du top management et la solitude des managers de proximité, la perte de valeurs collectives sont pour partie responsables de la crise des conditions de travail. Limiter ces dérives demande de :

- Mettre en place dans les entreprises, chaque fois que possible, des organisations simples, lisibles et compréhensibles par tous.
- Etablir dans les entreprises une ligne hiérarchique claire qui définisse les responsabilités de chacun.
- Diversifier le profil des équipes dirigeantes pour récompenser des parcours culturellement et professionnellement diversifiés.
- Renforcer la formation des dirigeants aux relations sociales et humaines.
- Lier les rémunérations variables des dirigeants aux performances à moyen terme et aux performances sociales de l'entreprise.
- Privilégier la performance collective lorsque la rémunération des salariés comporte une part variable.

### 3. **Équilibrer les pouvoirs dans l'entreprise**

Le malaise au travail est aussi le signe d'une difficulté de dialogue social et d'une demande d'expression directe, sources de méfiance et de désaffiliation. Rétablir la confiance nécessite dès lors de :

- Instituer des procédures d'appel et d'arbitrage ainsi qu'un « droit d'interpellation constructive » sur les questions quotidiennes aussi bien que stratégiques.
- Bâtir un dialogue social fondé sur la confiance, au plus près du travail réel et permettant aux salariés de faire valoir leur point de vue à tous les niveaux de l'entreprise.
- Assortir tout processus de réorganisation ou de restructuration d'une concertation pour évaluer ses conséquences sur l'organisation, les conditions de travail et la santé au travail.
- Faciliter l'expression des salariés sur les conditions, l'organisation et les relations de travail.
- Rénover et renforcer les institutions représentatives des salariés et donner aux entreprises qui le souhaitent la possibilité d'expérimenter des mécanismes de codécision responsabilisant toutes les parties.

### 4. **Mettre fin aux dérives et desserrer l'étau du court terme**

Enfin, la montée des inégalités, la dictature du court terme et la désindustrialisation dessinent un arrière-plan dépressif sur lequel se greffent les difficultés quotidiennes. En dépit de la globalisation, il est possible de prendre des mesures volontaristes dans le but de :

- Mettre un terme à la dérive des rémunérations des dirigeants en fixant un écart maximum dans chaque entreprise.
- Instaurer, par des codes de bonne conduite et des clubs de partenaires, un « commerce équitable » entre donneurs d'ordre et sous-traitants.
- Réglementer les flux financiers et moduler les droits de vote et les dividendes en fonction de la durée de détention des actions.
- Mettre en place, dans la suite des Etats généraux de l'Industrie, une politique industrielle ambitieuse fondée sur les pôles de compétitivité et la recherche.
- Regagner la maîtrise partielle de l'exposition à la globalisation, avec le soutien actif de l'Union Européenne.

## **Les membres du groupe**

### **« Conditions de travail, management, organisation »**

1. Michel LEMAIRE a présidé aux travaux du groupe.  
Ancien dirigeant des zones Amérique du Nord/Asie-Pacifique de Nexans.
2. Jean-Marie BERGERE. ASTREES. Délégué général.
3. Jacques BERTHERAT. ASTREES. Ex. Saint Gobain.
4. Paul CALANDRA. ASTREES. Ex DRH Thomson CSF.
5. Jean-Luc CHARLOT. ASTREES. Responsable de projets.
6. Yves CHASSARD. Conseil d'Analyse économique.
7. Frederic CLUZEL. Président d'ASTREES. SANOFI-AVENTIS.
8. Jean-Philippe DESMARTIN. Analyste senior, Responsable de la recherche ISR - Oddo Securities.
9. Bernard EMERIAU. Syndex.
10. Emmanuel FROISSART. Président. Idée consultant. Conseil en relations sociales et RH.
11. Patrice GARNIER. METIS. Consultant.
12. Jean-Paul GUILLOT. Président de RDS (Réalités du Dialogue social).
13. Bernard JARRY-LACOMBE. Observatoire des Cadres. CFDT-cadres.
14. Cécile JOLLY. Centre d'Analyse Stratégique.
15. Didier MORFOISSE. DRH Chanel Parfums Beauté.
16. Jean-Pierre SEGAL. Chercheur CNRS. Sociologue. Ecole des Ponts Paris Tech.
17. Claude Emmanuel TRIOMPHE. ASTREES. Directeur Europe. Directeur de la rédaction de METIS.
18. Brigitte WARTELLE. Stratorg. Conseil en stratégie et management.

## **Nous avons auditionné :**

Benjamin CORIAT. Economiste.

Jean-Paul BOUCHET. Secrétaire général CFDT Cadres.

Muriel CHARLES. Directrice des Ressources Humaines Elis

Philippe CROUZET. Président-Directeur Général du groupe VALLOUREC.

Jean-François DEHECQ. Président du Conseil d'Administration de Sanofi Aventis.

Jean-Claude DELGENES. Directeur Général de Technologia.

Pascal JOUXTEL. Eurogroup Institute.

Hervé JUVIN. Président d'Eurogroup Insitute et vice-président de l'Agipi.

Henri LACHMANN. Président du conseil de surveillance de Schneider Electric.

Xavier MARTIRE. Directeur Général d'ELIS.

Valéry MERCIER. Président-Directeur Général d'IVA.

Jean-Luc PLACET. Président du Syntec Conseil en management, membre du Conseil exécutif du MEDEF.

Martin RICHER - sous forme d'une contribution écrite. Groupe Alpha, Directeur général SECAFI.

Pierre VELTZ. Socio-économiste spécialiste de l'organisation des entreprises et des dynamiques territoriales.

Brigitte WARTELLE. Directeur associé Stratorg.

Philippe ZARIFIAN. Professeur de sociologie à l'Université de Marne la Vallée.

Le Groupe « Conditions de travail, Management, Organisation » s'est réuni de janvier à mai 2010 à l'initiative de l'Association ASTREES avec le soutien actif de Réalités du Dialogue Social (RDS).

Il s'est nourri des témoignages et analyses des personnes auditionnées, des réflexions et débats au sein du groupe de travail et entre ses membres, ainsi que des lectures nombreuses et attentives des rédacteurs de ce document.

Que tous, contributeurs directs et indirects, soient vivement remerciés.

---

**ASTREES** (Association Travail Emploi Europe Société) est une association indépendante qui réunit dans son Conseil d'Administration et son Conseil d'Orientation toutes les parties prenantes des transformations sociales : entreprises, syndicats, associations et universitaires.

ASTREES anime un réseau national et un réseau européen qui lui permettent de croiser approche de terrain et comparaisons internationales. Elle anime également, depuis 1997, le dispositif ALIZE® de soutien au développement des PME fondé sur le mécénat de compétences. ASTREES contribue à la publication de METIS-Europe [www.metiseurope.eu](http://www.metiseurope.eu).

Ses réflexions et actions s'inscrivent au croisement des mutations économiques, des transformations du travail, des politiques d'emploi et des stratégies de développement économique local.

Son Conseil d'Administration est composé de :

Paule ARCANGELI / AG2R – La Mondiale ; Mireille BATTUT / Jacky FAYOLLE / Groupe ALPHA ; Jacques BERTHERAT / ex Saint-Gobain ; Francine BLANCHE / Pierre-Yves CHANU / CGT ; Denis BOISSARD / UIMM ; Rachid BRIHI / Avocat ; Paul CALANDRA / ex Thomson ; Muriel CHARLES / ELIS ; Frederic CLUZEL (Président) / Sanofi Aventis ; Philippe DECRESSAC / PPR ; Jean-Philippe DESMARTIN / ODDO ; Christine DUPUIS / UNSA ; Bernard EMERIAU / Syndex ; Marcel GRIGNARD / Jean-François DUPONT / CFTD ; Jean-Luc GROLLEAU / Algoé ; Xavier LACOSTE / Altedia ; Pascal LAGOUTTE / CAPSTAN ; Dominique LEGRAND / Opéra de Paris ; Michel LEMAIRE / Ex Nexans ; Jean-Pierre SEGAL / Sociologue ; Patrice SIMOUNET / Air France-SODESI.

Toutes les informations sur [www.astrees.org](http://www.astrees.org)

Tel. +33 (0)1 43 46 28 28

"Crise du travail : Pour un changement des modes de gestion" – Note n° 5



METIS – Correspondances Européennes du Travail, est partenaire du rapport "Crise du travail : pour un changement des modes de gestion".

METIS propose des articles qui traitent de l'actualité des conditions du travail, des relations collectives, de la protection sociale ou des évolutions qui affectent l'emploi et le système productif, en France et dans les différents pays européens.

Consultez le site de METIS Correspondance européennes du travail

[www.metiseurope.eu](http://www.metiseurope.eu) - courriel : [contact@metiseurope.eu](mailto:contact@metiseurope.eu)

Association

Travail

Emploi

Europe

Société

**ASTREES**

Carré Saint-Nicolas  
10, rue Saint-Nicolas  
75012 Paris

[www.astrees.org](http://www.astrees.org)