

## « BIEN-ETRE ET EFFICACITE » : POUR UNE POLITIQUE DE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Par **Martin Richer**, consultant en Responsabilité sociale des entreprises

Le 18 mars 2013

### Synthèse

*Qualité de vie au travail : c'est le thème de la nouvelle négociation interprofessionnelle qui s'engage. Elle devrait permettre de traiter des questions fondamentales, qui concernent tous les salariés : les conditions de travail, l'égalité professionnelle, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, l'expression des salariés sur leur travail, son organisation.*

*Cette négociation doit se conclure d'ici la fin juin. Pour qu'elle soit utile, il faut qu'elle rentre dans le vif du travail et apporte des réponses aux problèmes actuels (extension des risques psychosociaux, souffrance au travail, expression d'un mal-être, harcèlement, montée du risque suicidaire) sans pour autant occulter les enjeux de compétitivité et de performance.*

*C'est pourquoi les négociateurs pourraient s'inspirer des propositions issues du rapport « Bien-être et efficacité au travail »<sup>1</sup>, remis il y a trois ans. Ces propositions furent unanimement saluées pour leur pertinence... mais leur mise en œuvre reste aujourd'hui très inégale et dans l'ensemble lacunaire.*

*Dans cette note, nous faisons le point sur chacun des cinq champs de progrès proposés en formulant des recommandations dont les partenaires sociaux, les entreprises et les pouvoirs publics pourraient utilement se saisir.*

### **Intégrer les impacts humains dans la conduite du changement**

*Estimer l'impact et la faisabilité humaine du changement en amont des projets est indispensable. Cette approche est émergente aujourd'hui. Elle doit s'étendre en favorisant davantage l'anticipation, en associant plus systématiquement les managers de proximité, les représentants du personnel, les services pluridisciplinaires de santé au travail et en intégrant des compétences aujourd'hui ignorées de la conduite du changement (ergonomie, psychologie du travail...). De même, l'objectif d'améliorer les conditions du travail en mobilisant les ressources de la régulation sociale ne peut continuer à ignorer les trois versants de la fonction publique et le monde des PME et TPE.*

<sup>1</sup> « Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », rapport fait à la demande du Premier ministre, présenté par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud, février 2010

### **Impliquer fortement la direction générale**

*L'implication de la direction générale de l'entreprise et de son conseil d'administration est un passage obligé pour établir et mettre en œuvre une politique durable d'amélioration de la qualité de vie au travail. Des expériences prometteuses ont été effectuées pour intégrer des indicateurs de santé au travail ou de qualité de la politique de ressources humaines à la rémunération variable des dirigeants ; pour connecter la démarche à la politique de RSE (responsabilité sociale). A l'opposé d'une démarche morale, médicale ou « psychologisante », ces approches constituent autant d'atouts pour améliorer la cohésion des organisations, gagner l'adhésion du management et favoriser l'implication des salariés. Le bien-être génère la performance, mais c'est aussi la performance qui produit du bien-être.*

### **Renforcer les managers sur le terrain**

*La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers ; elle ne s'externalise pas. Encore faut-il que les managers soient motivés, formés et disposent des moyens en temps, en autonomie, en compétences et en marges décisionnelles pour tenir ce rôle d'acteurs du bien-être au travail. Il faut alors mieux accompagner les managers, leur procurer des appuis pour l'animation de leur équipe, reconnaître le travail de manager en tant que tel, reconstruire l'évaluation des salariés sur un vrai dialogue centré sur le travail réel, valoriser davantage le collectif, agir sur l'offre de formation initiale et continue.*

### **Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail**

*Tout salarié veut être efficace et utile. C'est ce qui donne du sens à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements, proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité, demander ou procurer de l'aide à ses collègues. A l'heure de « l'entreprise apprenante », la controverse sur le travail permet une amélioration continue de la capacité collective des salariés à résoudre les problèmes et à s'adapter aux demandes des clients et usagers toujours plus différenciées. Pourtant, les entreprises semblent effrayées par la perspective d'ouvrir un débat sur l'organisation du travail. Elles peuvent s'inspirer de quelques principes simples.*

### **Miser sur le dialogue social**

*Le dialogue social est un levier essentiel pour améliorer la qualité de vie au travail. Il faut continuer à suivre et encourager les démarches de négociation des accords de prévention des risques psychosociaux. Il faut aussi s'appuyer plus fortement sur les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), qui constituent des atouts aujourd'hui sous-utilisés. L'implication des représentants du personnel dans les conseils (d'administration ou de surveillance) va favoriser la prise en compte des aspects humains et sociaux dans les organes de décision. De même, l'implication des représentants du personnel contribue à la qualité de la politique de RSE et à la traduction des indicateurs en plans d'action pragmatiques.*

*Comparée à ses voisins européens, la France se caractérise à la fois par des conditions de travail relativement dégradées et par une compétitivité en panne. C'est ce cercle vicieux qu'il faut impérativement casser. Il n'y aura pas de redressement productif sans re-considération du travail. Pour cela, la France doit continuer à rechercher de nouveaux modes d'insertion dans la mondialisation, plus respectueux de ses hommes et plus en cohérence avec ses avantages compétitifs. Or, la créativité, les compétences relationnelles et émotionnelles, le rapport au travail, l'autonomie et les échanges de savoirs sont désormais les facteurs clés de l'efficience individuelle et collective.*

*La qualité de vie au travail – et plus simplement, la qualité du travail – est notre meilleur atout compétitif.*

Note  
intégrale

Une nouvelle négociation interprofessionnelle s'engage, qui va concerner l'ensemble des salariés de notre pays. Après la sécurisation de l'emploi, qui a abouti à l'accord du 11 janvier 2013, c'est maintenant sur la qualité de vie au travail que les partenaires sociaux lancent les discussions. Elles devraient permettre de traiter des questions fondamentales, qui concernent tous les salariés dans leur rapport au travail : les conditions de travail, l'égalité professionnelle, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, l'expression des salariés sur leur travail, son organisation. Pour préparer cette négociation, l'ANACT<sup>2</sup> avait produit un document de synthèse permettant d'emblée de conférer une certaine ambition à la problématique traitée. Ce document « de convergence »<sup>3</sup> définissait la qualité de vie au travail comme « les dispositions récurrentes abordant notamment les organisations du travail, permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise ». Il ajoutait que la qualité de vie au travail « est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée ».

De ce point de vue, cette négociation doit affirmer clairement ses ambitions, et ce pour deux raisons.

Premièrement, elle a été lancée en septembre 2012 puis mise en suspens pour permettre aux partenaires sociaux de se concentrer sur la négociation sur l'emploi. Une fois de plus, les problématiques de l'emploi imposaient leur priorité d'urgence à celles du travail. Comme si le travail était étranger aux enjeux prioritaires de notre pays : compétitivité, modèle social, redressement productif. Il faut donc que le travail « reprenne le dessus ».

Deuxièmement, les ambitions initiales semblent aujourd'hui battues en brèche, si l'on en juge par les deux premières séances de négociation (22 février et 6 mars), à tel point qu'un mensuel économique

---

<sup>2</sup> Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

<sup>3</sup> ANACT, « Préparation de la Négociation Sociale Qualité de Vie au Travail ; Points de convergence », 21 septembre 2012 :

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/11160378.PDF>

titre « Qualité de vie au travail : la négociation au point mort »<sup>4</sup>. Pour que cette négociation (qui doit se conclure d'ici la fin juin) soit utile, il ne faut pas qu'elle se contente d'aborder l'écume sociale (congé parental, conséquences de l'introduction des nouvelles technologies...) mais au contraire, qu'elle rentre dans le vif du travail (qualité et organisation du travail...).

C'est à cette condition qu'elle permettra d'apporter des réponses aux problèmes que le monde du travail doit affronter : extension des risques psychosociaux, souffrance au travail, expression d'un mal-être au travail, harcèlement, montée du risque suicidaire.

Car le travail est – et doit rester - l'un des espaces d'expression de notre autonomie, de notre dignité et de l'épanouissement de nos relations sociales. C'est pourquoi il est fondamental de nous interroger sur les moyens d'éviter un divorce entre les salariés et leur travail, de créer les conditions d'une meilleure qualité de vie au travail.

C'est dans cet objectif qu'Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaut ont inscrit leur action pour ouvrir le débat sur la santé au travail. Il y a trois ans, le 17 février 2010, ils remettaient leur rapport « Bien-être et efficacité au travail ; 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail »<sup>5</sup>, au premier ministre François Fillon. Celui-ci déclara en réponse : « je veux, au travers de cette mission, poser les bases d'une profonde rénovation de la manière dont les entreprises prennent en compte les risques psychosociaux dans leur politique de prévention ». Ces propositions restent d'une actualité brûlante et les partenaires sociaux d'aujourd'hui pourraient s'en saisir pour alimenter la négociation sur la qualité de vie au travail.

Qu'en est-il aujourd'hui de ces propositions?

D'emblée, les trois auteurs situaient leur travail dans la filiation de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : « les dix propositions qui suivent sont le reflet (...) d'une conviction commune, celle que le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique. (...) Travail et santé entretiennent une double relation : d'une part, la santé est la condition d'un travail de qualité. D'autre part, le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle. »

Alors que sévissait ce que l'on appelait à l'époque « la crise des suicides », qui affectait plusieurs grandes entreprises privées (PSA, IBM, HSBC, France Telecom) et organisations publiques (EDF, l'Office National des Forêts, La Poste, Pôle emploi, Renault), cette approche de synchronisation entre qualité des conditions de travail et efficacité économique permettait de retrouver foi dans un progrès partagé. Par ailleurs, après une série de rapports de « techniciens » (Philippe Nasse et Patrick Légeron en mars 2008, William Dab en juillet 2008, Michel Gollac en octobre 2009...), ce travail tranchait par l'angle choisi par ses auteurs, une démarche de « praticiens », qui ont eu à cœur de croiser le regard d'un dirigeant, celui d'un syndicaliste, et celui d'une DRH.

---

<sup>4</sup> *L'Entreprise*, 6 mars 2013

<sup>5</sup> Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaut, « Bien-être et efficacité au travail ; 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », février 2010. Rapport coordonné par Marguerite Moleux, à l'époque à l'IGAS (Inspection générale des affaires sociales) :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000081/0000.pdf>

**Henri Lachmann** est président du conseil de surveillance de Schneider Electric. Il est aussi depuis 2006 président du conseil d'administration de l'association Marie Lannelongue, association qui gère le Centre chirurgical du même nom, un établissement de santé privé d'intérêt collectif spécialisé en chirurgie cardiaque. Le syndicaliste **Christian Larose** était vice-président du Conseil économique, social et environnemental (CESE). Il a longtemps dirigé la Fédération THC (textile, habillement, cuir) de la CGT et co-écrit un livre sur les suicides liés au travail avec Michel Debout. **Muriel Pénicaud** est directrice générale en charge des ressources humaines de Danone. Elle a effectué un passage au ministère du Travail en 1992, comme conseiller technique auprès de Martine Aubry.

Alors que les rapports qui l'ont précédé étaient principalement destinés aux pouvoirs publics, voire aux partenaires sociaux, celui-ci s'adressait délibérément aux entreprises, en adoptant leur langage et parfois leurs codes (mise à disposition de bonnes pratiques). De fait, ce rapport a eu dans les entreprises un retentissement particulier. Incontestablement, il a apporté un diagnostic et des propositions très concrètes, qui ont permis à bon nombre d'équipes dirigeantes et de représentants du personnel de poser le débat sur les risques psychosociaux (RPS) de façon plus opérationnelle. Dans beaucoup d'entreprises (et dans quelques administrations), il a contribué à mettre fin à une attitude de déni (« pas chez nous ») ou de fatalité (« oui, mais comment s'y prendre ; par quoi commencer ? »).

Voyons maintenant, trois ans après la remise du rapport, si les réalisations ont été à la hauteur de la qualité de ses préconisations. Le rapport concentrait ses propositions dans cinq domaines, qui sont autant de champs de progrès.

## **INTEGRER LES IMPACTS HUMAINS DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT**

« Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement, » préconisaient les trois auteurs. C'est effectivement indispensable. Comment justifier que les projets de transformation comportent systématiquement un volet « Formation », un volet « Communication », mais restent muets sur les impacts humains et en particulier sur la santé au travail ? L'humain, qui devrait être au cœur des processus de changement, est très souvent ignoré. Les dirigeants sont focalisés sur les bénéfices attendus du changement et considèrent à tort que l'humain (comme l'intendance) suivra. Or, si l'on considère l'exemple des restructurations, le rapport HIRES (Health in restructuring)<sup>6</sup>, réalisé par 13 organismes de recherche européens et présenté en avril 2009, avait montré que les salariés d'une entreprise en restructuration voient leur santé se dégrader, aussi bien sur le plan physique que psychologique.

Le plan d'urgence pour la prévention du stress au travail (présenté le 9 octobre 2009 par Xavier Darcos, alors ministre du Travail) faisait d'ailleurs obligation aux entreprises engagées dans un processus de restructuration de prendre en compte la prévention des risques psychosociaux, sous

---

<sup>6</sup> Rapport européen HIRES : Kieselbach T., "Health in Restructuring Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIRES)", University of Bremen/European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 2009. Coordination pour la France : Astrees.

contrôle de la DIRECCTE<sup>7</sup>. C'est ainsi, affirmaient les services du ministère du Travail, « qu'en cas de plan social, les actions viseront non seulement les salariés dont le contrat de travail est rompu mais aussi ceux dont le contrat est maintenu »<sup>8</sup>.

Quelques entreprises (Danone, Air France...) ont montré la voie. Le rapport de la DGT sur l'analyse des accords sur la prévention des RPS<sup>9</sup> publié en avril 2011 l'a noté : « L'accompagnement des changements est identifié dans 46 % des accords de fond. Certains partenaires sociaux se sont saisis de l'opportunité de travailler sur l'anticipation des changements et l'étude de leur impact. Ils ont alors mis en place une approche qui se décline en trois étapes décisives : en amont de la décision (évaluation a priori de l'impact du changement avec l'implication des membres de la ligne hiérarchique concernée), pendant le changement (préparation et déploiement de dispositifs d'accompagnement) et après sa mise en place (évaluation a posteriori à partir de l'analyse des ressentis exprimés par les salariés en vue de procéder aux ajustements nécessaires). »

La démarche existe ; elle fonctionne. On peut regretter qu'elle soit demeurée très confidentielle dans les réalisations effectives. D'autres pays sont allés beaucoup plus loin, comme la Norvège, qui dès 2006 a intégré dans son code du travail l'exigence d'une mesure par les entreprises des impacts des changements sur la santé physique et psychologique.

En France, c'est la jurisprudence au moins autant que les bonnes pratiques des entreprises, qui a fait progresser cette démarche. C'est ainsi que par son jugement du 13 décembre 2012<sup>10</sup>, la Cour d'appel de Paris a bloqué le projet de réorganisation de la FNAC (« Organisation 2012 »). Prenant appui sur l'obligation de sécurité de résultat, la Cour d'appel affirme qu'en amont de toute réorganisation (accompagnée ou non d'un PSE<sup>11</sup>), les employeurs doivent « prendre tous moyens utiles » pour identifier les risques, y compris les risques psychosociaux « susceptibles d'être induits par la nouvelle organisation »<sup>12</sup>.

Nous considérons que le retard de l'intégration de l'impact humain dans les projets de changement en France est l'un des facteurs d'explication de la mauvaise qualité des conditions de travail dans notre pays, comparée à nos voisins européens<sup>13</sup>.

---

<sup>7</sup> Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

<sup>8</sup> Ministère du Travail, DGT (Direction générale du travail), « Conditions de travail - Bilan 2009 », juillet 2010

<sup>9</sup> Rapport de synthèse de la DGT publié en avril 2011 sur l'analyse des 234 accords recensés sur la prévention des risques psychosociaux, signés dans les entreprises de plus de 1 000 salariés. Ce rapport a été présenté au COCT (Conseil d'orientation des conditions de travail) le 19 avril 2011.

<sup>10</sup> N° 12/17589 et 12/17601

<sup>11</sup> Plan de sauvegarde de l'emploi (auparavant dénommé moins hypocritement « plan social »)

<sup>12</sup> Cet arrêt s'inscrit dans la droite ligne de l'arrêt Snecma et du jugement du TGI de Paris dans l'affaire Areva. L'arrêt Snecma (Chambre Sociale de la Cour de cassation, 5 mars 2008 n° 06-45.888) avait interdit à l'employeur de mettre en place une nouvelle organisation du travail compromettant la santé et la sécurité des salariés. Dans son jugement Areva, le TGI de Paris (5 juillet 2011, n° 11/05780) a suspendu une opération d'externalisation pour des raisons similaires.

<sup>13</sup> Voir sur ce point : Martin Richer, « Les conditions de travail en question », *Les Echos*, 3 juillet 2012 :

<http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221149269/conference-sociale-conditions-travail-question>

Pour obtenir une vraie amélioration dans ce domaine de l'intégration de la santé au travail dans la conduite du changement, il faut d'abord faire un pas significatif vers une meilleure sécurisation des parcours professionnels. L'un des facteurs essentiels de stress est la crainte de perdre son emploi ou de se trouver bloqué dans son évolution professionnelle. Terra Nova a montré que les approches d'anticipation des restructurations, de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), de droits transférables apportent un progrès à la fois pour les entreprises et leurs salariés<sup>14</sup>. L'accord sur la sécurisation de l'emploi du 11 janvier 2013 ne s'y est pas trompé, qui indique : pour les salariés, « savoir que les conséquences de la stratégie de leur entreprise pour leur emploi, leur carrière, leurs conditions de travail sont anticipées et que leur avenir est sécurisé est une condition de leur adhésion et de leur performance ». Il reste, bien sûr, à concrétiser.

Pour les entreprises qui engagent des projets de transformation, anticiper l'impact humain du changement est aussi l'opportunité de mieux préserver la future capacité d'innovation du collectif de travail, son service à la clientèle, la capacité de rebond de l'organisation. C'est un élément essentiel de la résilience organisationnelle. Cela permet aussi d'anticiper les facteurs de blocage, les difficultés d'implémentation du changement et de mieux préparer les conditions effectives de mise en œuvre des projets. Par effet d'apprentissage, cela favorise la re-connexion entre ceux qui conçoivent le projet et ceux qui seront affectés par sa mise en œuvre.

Certaines entreprises et organisations publiques ont commencé à mettre en place cette approche de prise en compte des impacts du changement sur les conditions de travail, mais elle est souvent limitée par plusieurs facteurs :

- Elle se cantonne à une typologie de projets réduite (déménagements, introduction de nouvelles technologies). Il faut donc l'étendre, notamment aux projets ayant des impacts sociaux (nouveaux produits et services, délocalisations, externalisations, réorganisations, re-conception des chaînes de valeur, fusions et acquisitions...).
- Par ailleurs, lorsqu'elle existe, cette approche ne saisit que très rarement l'opportunité d'associer les managers de proximité et les représentants du personnel dans sa définition.
- De même, elle est trop tardive : plus le projet est mûr, plus les marges de manœuvre pour le faire dévier sont réduites. C'est pourquoi l'impact humain doit être évalué en amont de la définition du projet, et non pas simplement en amont de sa mise en œuvre.
- Enfin, elle ignore souvent le travail réel et se contente d'imaginer « en chambre » les conséquences du changement. Il faut donc intégrer dans les équipes qui conçoivent le changement des compétences qui font souvent défaut (comme celles apportées par les ergonomes, les psychologues du travail, les sociologues) et des disciplines aujourd'hui trop souvent ignorées (l'analyse et l'observation des situations de travail).

Plus largement, les approches de conduite du changement doivent se renouveler. Elles doivent intégrer le fait que les dégâts en matière de santé au travail ne proviennent pas nécessairement du changement lui-même, mais des pratiques managériales qui prétendent trop souvent définir et déployer le changement sans impliquer les salariés concernés.

---

<sup>14</sup> « Sécurisation des parcours professionnels : pour un compromis social ambitieux », Rapport Terra Nova, 11 décembre 2012 :

<http://www.tnova.fr/essai/s-curisation-des-parcours-professionnels-pour-un-compromis-social-ambitieux>

D'où l'importance d'une réflexion approfondie sur le travail ; sur ce qui suscite le changement mais aussi sur ce qui résiste au changement. C'est un consultant en stratégie du changement qui le dit : « Le changement échoue chaque fois qu'il cherche à changer les gens sans changer le travail »<sup>15</sup>.

Les écoles et les universités, qui forment les managers de demain (mais aussi bon nombre de cabinets de conseil en management, si accaparés par les processus qu'ils en oublient les acteurs du changement...) doivent intégrer les approches ouvertes de la conduite du changement. Cela fait partie intégrante de la vision de Terra Nova sur la démocratie sociale : « Il est souhaitable de négocier sur la conduite du changement et les modalités d'y associer les représentants du personnel et les salariés directement concernés. Le management « top down » du changement technique et organisationnel est l'une des principales sources de la montée du stress au travail. Le changement du travail et la modernisation négociée sont au contraire au cœur d'une vision progressiste de l'entreprise »<sup>16</sup>.

Pour mettre l'humain au cœur des démarches de changement (ou de « transformation », pour utiliser le vocable en vogue), il faut une condition supplémentaire qui n'a pas échappé aux auteurs du rapport « Bien-être et efficacité » : « le développement et l'utilisation des compétences des services pluridisciplinaires de santé au travail, pour qu'ils tiennent toute leur place en matière de prévention et d'accompagnement ». Or de ce point de vue, la réforme de la médecine du travail engagée en 2010 n'a pas permis d'avancées significatives. Terra Nova s'est prononcée sur la direction à prendre : « Les objectifs de la médecine du travail doivent être redéfinis et élargis dans une perspective adaptée aux rapports que les français entretiennent au travail. Le domaine de la santé au travail doit évoluer d'une conception individuelle de la santé personnelle, repérable à l'échelle des individus, vers des démarches plus collectives, populationnelles et globales. Pour ce faire, ce domaine d'expertise doit acquérir une plus grande indépendance par rapport aux employeurs et favoriser un travail pluridisciplinaire auprès / au contact des travailleurs »<sup>17</sup>.

On peut noter que le rapport « Bien-être et efficacité » faisait l'impasse sur le secteur public<sup>18</sup>. Or ces dernières années ont montré, notamment avec les excès de la RGPP<sup>19</sup> et l'importation hâtive de pratiques managériales en provenance du secteur privé, que la conduite du changement dans les trois versants de la fonction publique a encore plus tendance que dans le secteur privé à cantonner les conditions de travail dans un angle mort. L'accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, signé fin 2009 par le gouvernement de l'époque et sept organisations syndicales, a apporté des améliorations, mais la plupart restent à concrétiser. Il n'y a donc aucune raison, bien au contraire, de laisser le secteur public à l'écart des politiques de progrès en matière de conditions de

---

<sup>15</sup> Olivier Vassal, *Crise du sens, défis du management*, Pearson Village Mondial, octobre 2005

<sup>16</sup> Henri Rouilleault (rapporteur), « 2012-2017 : Renforcer la négociation collective et la démocratie sociale », rapport de Terra Nova, 15 septembre 2011 :

<http://www.tnova.fr/essai/2012-2017-renforcer-la-negociation-collective-et-la-democratie-sociale>

<sup>17</sup> Daniel Benamouzig, « Réinventons notre système de santé - Au-delà de l'individualisme et des corporatismes », rapport de Terra Nova, juin 2012 :

<http://www.tnova.fr/essai/r-inventons-notre-syst-me-de-sant-au-del-de-l-individualisme-et-des-corporatismes>

<sup>18</sup> Le rapport notait simplement : « Nous avons centré nos travaux sur le secteur privé : en revanche, nous recommandons vivement qu'un travail similaire de diagnostic et de propositions soit effectué pour le secteur public, qui est lui aussi confronté à des enjeux majeurs de développement du bien-être au travail. »

<sup>19</sup> Révision générale des politiques publiques



travail. Un rapport du CAS<sup>20</sup> l'avait dit : « L'appartenance au secteur public ou privé, dont beaucoup font l'hypothèse qu'elle serait un facteur discriminant en matière de qualité de la vie au travail, ne fait pas apparaître de différence significative ». Nous le confirmons ici.

Le rapport « Bien-être et efficacité » faisait aussi une quasi-impasse sur le vaste monde des TPE et PME. Il se contentait de préconiser la prise en charge des risques psychosociaux au sein des très petites entreprises par les branches professionnelles et l'utilisation de fiches-actions permettant de réaliser un diagnostic pour les petites et moyennes entreprises. Là encore, rien ne dit que la situation dans les PME est meilleure que dans les grands groupes en matière de conditions de travail. Les CHSCT<sup>21</sup> ne sont obligatoires que dans les établissements de plus de 50 salariés, si bien que seuls 24 000 établissements (employant 5 millions de salariés) disposent d'un CHSCT. Cela signifie que plus de 3 salariés sur 4 ne bénéficient pas d'un CHSCT au sein de leur établissement. Depuis plusieurs années, et avec une certaine constance, le baromètre d'Alma Consulting Group relève que l'absentéisme reste plus fort dans les entités de petite taille, allant à l'encontre de la croyance qui fait des grandes entreprises les championnes de l'absentéisme. C'est un signe.

Concernant plus spécifiquement les risques psychosociaux, le plan santé au travail 2010-2014 (PST 2) prévoit de « veiller à l'ouverture et la conclusion de négociations sur le stress dans toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés, et d'inciter à l'engagement d'une démarche volontaire s'inspirant des mêmes principes dans les entreprises de plus faible taille et dans le secteur public ». Ces incitations sont demeurées discrètes.

Quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, notre expérience est que les entreprises qui intègrent le mieux les préoccupations de santé au travail, et plus largement les impacts humains, dans leurs programmes de changement sont celles qui ont atteint une certaine maturité dans l'évolution des pratiques de management des conditions du travail : d'une problématique réactive (limitée aux problèmes d'hygiène et sécurité), il faut passer à une démarche d'amélioration (centrée sur les conditions de travail), puis plus globalement à une approche de prévention (qualité de vie au travail).

## **IMPLIQUER FORTEMENT LA DIRECTION GENERALE**

Les auteurs du rapport « Bien-être et efficacité » ont parfaitement saisi l'importance de l'implication de la direction générale de l'entreprise et de son conseil d'administration, « d'abord pour définir et mettre en œuvre une véritable politique de santé, en repensant notamment les modes de management, d'organisation et de vie au travail ; ensuite pour impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise ». Le diagnostic était clairement posé et effectivement, on a vu quelques comités exécutifs ou comités de direction s'emparer de la problématique.

Malheureusement, cet effet a manqué de relais et s'est rapidement éteint. On en a vu un premier signe dans le rapport de la DGT sur l'analyse des accords sur la prévention des RPS : « Force est de

---

<sup>20</sup> Viviane Kovess-Masfety (coordination), « La santé mentale, l'affaire de tous : pour une approche cohérente de la qualité de la vie », Rapport du CAS (Centre d'Analyse Stratégique), novembre 2009

<sup>21</sup> Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

constater que rares sont les accords qui comportent un engagement précis de la direction ou précisent les modalités de son implication. Peu d'accords attestent dans leur préambule d'une volonté d'implication au niveau le plus haut des organes décisionnels sur la problématique des RPS, dans les étapes de mise en place du processus, de suivi et de prise de décisions opérationnelles ».

Cependant, des avancées ont été obtenues par deux autres voies.

D'abord celle de la RSE. Les trois auteurs posaient l'objectif de « sensibiliser et impliquer le conseil d'administration, soit en rendant compte annuellement de la responsabilité sociale de l'entreprise – incluant la santé des salariés –, soit par la création d'un comité de responsabilité sociale examinant aussi les questions de santé et de sécurité au travail ». La première modalité a vu le jour dans bon nombre d'entreprises, sous l'impulsion du reporting RSE et plus particulièrement du rapport annuel contenant les informations sociales et environnementales prévues par l'article 225 de la loi Grenelle II<sup>22</sup>. Même si les décrets d'application, après une gestation chaotique, ne répondent pas à toutes les attentes ni même aux ambitions initiales, il s'agit là d'un point d'appui pour faire entrer la santé au travail dans les préoccupations des organes dirigeants. La deuxième modalité est encore émergente mais Capitalcom a relevé dans son baromètre RSE 2012 « qu'en matière de gouvernance, 14 entreprises du CAC 40 ont créé un comité dédié aux enjeux RSE au sein de leur conseil d'administration, soit 3 fois plus qu'il y a 5 ans ».

Ensuite celle de la gouvernance. L'IFA (Institut français des administrateurs) a mené un important travail sur « Le conseil et l'actif humain de l'entreprise » (publié le 8 juin 2010) sous l'impulsion de son président Daniel Lebègue et d'Anne Debressac, présidente du groupe de travail dédié à cette étude. « Plusieurs personnalités rencontrées ont insisté sur la nécessaire prise en compte du facteur humain, en soulignant que les conseils parlent beaucoup des comptes, un peu des clients et peu des aspects humains, alors que le personnel devrait être un sujet important des conseils [d'administration ou de surveillance] », indique le rapport. Le conseil d'administration doit disposer, selon l'IFA, d'une étude d'impact sur « l'actif humain », pour chaque projet stratégique (nouveaux investissements, nouveaux produits et services, délocalisations, fusions et acquisitions, etc.), « d'autant que la responsabilité sociale de l'entreprise est engagée », ainsi que sa réputation. De plus, « on ne peut imaginer une stratégie d'entreprise réussie sans que le personnel n'y adhère ». Cette étude reposait notamment sur une enquête<sup>23</sup> qui a montré que près de 60 % des présidents de conseil ou administrateurs sont « tout à fait d'accord » avec l'idée que « l'actif humain relève du conseil ».

Les trois auteurs du rapport « Bien-être et efficacité » soulignaient que l'évaluation de la performance des dirigeants doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés. Il faut alors « compléter les critères d'attribution de la rémunération variable aux managers dirigeants : la performance économique ne peut être le seul critère d'attribution de la rémunération variable. La performance sociale doit aussi être prise en compte, incluant notamment des indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail – par exemple le turnover, les accidents du travail, la satisfaction des salariés, la promotion interne ». Ils adoptaient sur ce plan une conception de la performance

---

<sup>22</sup> Les entreprises cotées, soit environ 700 entreprises, étaient déjà concernées par l'obligation de reporting RSE issue de la loi NRE du 15 mai 2001.

<sup>23</sup> Enquête menée auprès de conseils d'administration et de surveillance des sociétés du SBF120, entre le 3 décembre 2009 et le 14 février 2010 (1 000 questionnaires envoyés, dont 203 ont reçu une réponse).

beaucoup plus large que son acceptation traditionnelle : la performance doit être globale (répondant aux attentes de toutes les parties prenantes, pas seulement des actionnaires) et durable (soutenable).

C'est sans doute sur ce plan que les progrès sont les plus sensibles. Le 5<sup>e</sup> Baromètre annuel sur la RSE dans les entreprises du CAC 40, publié par l'agence Capitalcom en décembre 2012, met en évidence une montée en puissance de la RSE dans la stratégie des entreprises et dans leur gouvernance. En particulier, le nombre d'entreprises du CAC 40 qui indexent une part variable de la rémunération de leurs dirigeants ou de leurs cadres sur des critères extra-financiers a ainsi « presque doublé en cinq ans ». Elles sont 21 en 2011. Si cette part représente, en moyenne, 15 % de la rémunération variable des dirigeants pour les groupes du CAC 40, elle peut atteindre un tiers chez certains d'entre eux.

L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) a publié, en partenariat avec le cabinet d'audit et de conseil PwC (PricewaterhouseCoopers), un état des lieux sur l'intégration par les grandes entreprises françaises de critères RSE dans la rémunération variable de leurs dirigeants et managers<sup>24</sup>. Cette étude fait le constat du caractère encore embryonnaire de cette approche, parfois mise en œuvre à titre expérimental. Les indicateurs RSE utilisés par les entreprises mentionnées par l'étude concernent par exemple :

- la santé au travail : le nombre d'accidents du travail (avec ou sans arrêts ; taux de fréquence et/ou taux de gravité), le nombre d'accidents mortels, le taux d'absentéisme, l'étendue de la couverture santé des employés...
- la politique RH : le taux de féminisation, le taux de formation des équipes, le turnover...
- le sociétal : la proportion des achats réalisés auprès des établissements des secteurs protégés et adaptés en faveur de l'emploi des personnes handicapées, les résultats de la politique de diversité en matière de recrutement...
- le respect de l'environnement : économies d'énergie réalisées, réduction de l'empreinte carbone, part du chiffre d'affaires réalisée avec la gamme de produits économe en ressources...

Bien entendu, ce sont les deux premières catégories ci-dessus qui sont les plus pertinentes dans le cadre de la politique de bien-être au travail, mais la pluralité des champs abordés est un atout. L'étude de l'ORSE tire de premiers enseignements, qui encouragent à poursuivre et étendre.

France Telecom utilise pour déterminer la rémunération variable de ses managers un Indicateur composite de performance sociale (ICPS), qui synthétise :  
- pour 50 % plusieurs critères RH (taux de départ dans les trois ans après le recrutement, taux de féminisation du management, taux de réalisation des entretiens individuels, taux de salariés laissés sans formation sur les trois dernières années, taux d'absentéisme de courte durée) ;

<sup>24</sup> ORSE, « Etude sur l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des dirigeants et managers », juin 2012 :

[http://www.orse.org/comment\\_integrer\\_des\\_criteres\\_rse\\_dans\\_la\\_remuneration\\_variable\\_des\\_dirigeants\\_et\\_managers\\_-52-238.html](http://www.orse.org/comment_integrer_des_criteres_rse_dans_la_remuneration_variable_des_dirigeants_et_managers_-52-238.html)

Sept sociétés témoignent de leurs pratiques dans cette étude : Crédit Agricole, Danone, La Poste, France Télécom-Orange, Rhodia (membre du Groupe Solvay), Schneider Electric et Vivendi.

- pour 50% les résultats du baromètre social, qui agrège le ressenti des salariés, notamment sur la qualité de leur relation avec leur manager, leur qualité de vie au travail, le suivi de leur projet professionnel, la reconnaissance de leur travail.

L'intégration de critères RSE constitue également un facteur de cohésion sociale au sein des entreprises et des organisations. Aujourd'hui, les critères purement financiers, qui dominent encore, provoquent une frustration importante, attisent le ressentiment vis-à-vis des « rémunérations indécentes » des uns et entraînent des comportements pervers de la part des autres. Terra Nova a montré la faillite de ces systèmes, qui amènent à une absence totale de corrélation entre rémunération des dirigeants et performances, y compris lorsque la dimension financière est la seule retenue pour apprécier la performance<sup>25</sup>.

A l'inverse, une approche mobilisant les indicateurs sociaux montre que l'entreprise est un corps solidaire, une communauté de destin : tout le monde a intérêt par exemple à diminuer les accidents du travail, à améliorer « l'employabilité » des salariés. C'est bien pourquoi les chercheurs mettent en évidence une forte corrélation entre le bien-être et la performance, comme l'a montré la recension des 225 études issues du rapport de Sonja Lyubomirsky, Laura King et Ed Diener intitulé « The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? »<sup>26</sup>. Deux autres chercheurs, T.A. Wright et R. Cropanzano<sup>27</sup>, ont montré que la performance au travail et le bien-être sont fortement corrélés. La relation inverse est également bien connue. Ainsi, le Professeur Eric Gosselin, professeur de psychologie du travail au Département de relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais, chercheur à IRSP/GAP-Santé, a publié en février 2009 ses recherches sur le lien entre le stress et la performance. Il s'appuie sur une analyse portant sur 52 études, menées entre 1980 et 2006. De cette analyse, il ressort que 75 % (39/52) des études confirment une relation inversement proportionnelle entre le stress et la performance, c'est-à-dire que plus le stress augmente, plus la performance diminue.

Cette démarche mobilisant les indicateurs sociaux doit être solidement adossée à un reporting RSE pertinent et bien diffusé, voire soumis au débat avec les représentants du personnel et les salariés. Dans ces conditions, elle joue un rôle positif pour gagner l'adhésion du management et favoriser l'implication des salariés. Elle constitue un signal clair de la part des dirigeants : la RSE n'est pas un simple affichage de bonnes intentions, mais un axe essentiel de la stratégie, un enchaînement d'engagements, d'actions et de résultats soumis à évaluation. De ce point de vue, le rapport « Bien-être et efficacité » a contribué à convaincre de l'importance de la RSE en tant que levier de transformation des entreprises et des organisations<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> Martin Hirsch, Gaby Bonnard et Sandra Desmettre (rapporteuse), « Pour une régulation des hautes rémunérations », rapport de Terra Nova, décembre 2011 :

<http://www.tnova.fr/essai/pour-une-r-gulation-des-hautes-r-mun-rations>

<sup>26</sup> Psychology Bulletin, November 2005

<sup>27</sup> « Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance », *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000. Le coefficient de corrélation est de 0,32.

<sup>28</sup> Voir sur ce point : Martin Richer, « La Responsabilité sociale est un levier de transformation », Metis Europe, 20 novembre 2012 :

[http://www.metiseurope.eu/nicole-notat-la-responsabilite-sociale-est-un-levier-de-transformation\\_fr\\_70\\_art\\_29502.html](http://www.metiseurope.eu/nicole-notat-la-responsabilite-sociale-est-un-levier-de-transformation_fr_70_art_29502.html)

C'est pourquoi nous pensons que notre pays ne peut en rester au reporting RSE, qui a longtemps résumé l'essentiel de l'intervention publique dans le domaine de la responsabilité sociale. Il faudra progresser vers une véritable notation sociale des entreprises, comme l'a préconisé François Hollande alors candidat<sup>29</sup>. Les indicateurs RSE seront ainsi à la fois tournés vers l'interne (suivi de la réalisation des objectifs et détermination de la rémunération variable des dirigeants et managers) et vers l'externe (prise en compte par les agences de notation extra-financière, par les clients, par les candidats à l'embauche...).

La forte implication des dirigeants est un atout pour montrer que le bien-être au travail n'est pas une démarche morale ou médicale – et encore moins « psychologisante » – mais bien la résultante souhaitée de la façon d'exercer son travail. Les dirigeants le savent : la performance n'est pas seulement un résultat, mais aussi une manière de l'atteindre. Certes, le bien-être génère la performance, mais c'est aussi la performance qui produit du bien-être.

## **RENFORCER LES MANAGERS SUR LE TERRAIN**

« La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas, » affirmaient les trois auteurs. Ils rappelaient ainsi aux dirigeants qu'ils disposent, avec le management intermédiaire, d'un levier essentiel pour agir sur les conditions de travail. A condition, bien entendu, que les managers soient motivés, formés et disposent des moyens en temps, en autonomie, en compétences et en marges décisionnelles pour tenir ce rôle d'acteurs du bien-être au travail.

Pour bon nombre d'entreprises, cette réflexion a permis d'affiner la place du management : manager n'est pas le devenir naturel du plus qualifié ou du plus confirmé d'une équipe. Cela requiert des talents spécifiques. C'est un métier. Mais peu d'entreprises sont allées jusqu'au bout de la démarche en intégrant la santé au travail dans les descriptifs de postes, dans les critères de promotion, dans les dispositifs de formation continue et en allouant du temps spécifiquement prévu pour l'accompagnement des salariés.

Dans certaines entreprises, la crise a même eu un effet extrêmement pervers : du fait du renforcement des contrôles et des reportings, les managers ont été encore plus éloignés de leurs équipes. Cette absorption par le reporting atteint des niveaux alarmants, à tel point que seuls deux managers européens sur dix (21 %) passent plus de la moitié de leur temps à manager les personnes, selon la Cegos<sup>30</sup>. Près des deux tiers (65 %) des managers affirment passer plus de 30 % de leur temps à effectuer des tâches de reporting.

L'Observatoire Cegos pointait aussi le fait que 89 % des managers européens sont avant tout évalués sur des performances mesurables quantitativement (chiffre d'affaires généré, rentabilité,

---

<sup>29</sup> « Mes 60 engagements pour la France », Brochure de François Hollande en vue de l'élection présidentielle du 22 avril 2012 ; Engagement N° 24 : « Je mettrai en place un dispositif de notation sociale obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés à faire certifier annuellement la gestion de leurs ressources humaines au regard de critères de qualité de l'emploi et de conditions de travail ».

<sup>30</sup> Etude sur les pratiques managériales en Europe réalisée en octobre 2010 auprès de 1 496 managers en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne par l'Observatoire Cegos

nombre d'actions menées...). C'est même le cas pour 91 % des managers français. Ainsi, « les éléments plus qualitatifs comme le comportement, la fidélité des équipes ou la conduite de projets transversaux ne semblent pas constituer des critères décisifs dans l'évaluation du travail du manager. Les entreprises insistent pourtant auprès de leurs cadres pour qu'ils assument pleinement leur posture managériale ». Le travail de manager est rarement reconnu en tant que tel.

L'un des mérites du rapport « Bien-être et efficacité au travail » a été de remettre le manager intermédiaire au centre de la boucle de régulation sociale des entreprises, de rappeler qu'à force de vouloir en faire un contrôleur de gestion et un DRH, on l'a éloigné de son cœur d'activité : l'animation de son équipe. Encore très imprégné par une culture hiérarchique qui ne parvient pas à différencier clairement responsabilité et autorité, le « management à la française » a du mal à s'adapter à un modèle d'entreprise aux structures souples, aux frontières poreuses, qui se reconfigure en permanence au fil des projets transversaux, des équipes virtuelles et des organisations éphémères. En allant plus loin, il resterait à définir les contours de ce que pourrait être un management socialement responsable dans les années 2010.

Il est vrai que les médias, comme les conversations dans les entreprises, évoquent régulièrement le « malaise des cadres », la « fatigue des élites », le « ras-le-bol » des managers. Ceux-ci sont eux-mêmes soumis à une forte pression de la charge de travail, avec des marges d'autonomie qui tendent à se restreindre. Paradoxalement, la tendance à la « responsabilisation » du management intermédiaire a coexisté avec un rétrécissement de ses prérogatives et de ses ressources. Longtemps épargné par les restructurations, il compte aussi désormais parmi les victimes des plans de restructuration et du chômage de longue durée<sup>31</sup>. La différenciation, voire l'opposition entre cadres dirigeants d'une part et encadrement intermédiaire d'autre part, mise en lumière par le sociologue François Dupuy, s'approfondit<sup>32</sup>. Dans un autre ouvrage au titre révélateur<sup>33</sup>, il montre que pour améliorer la qualité tout en réduisant les coûts, les entreprises ont souvent utilisé la coercition en multipliant les process, les outils de reporting, les indicateurs de performance. De ce fait, elles construisent un univers de non-confiance et de sur-contrôle, qui laisse peu de place à l'intelligence et à l'initiative ; elles s'enfoncent dans un jeu perdant-perdant avec leurs salariés. Cela provoque l'effet inverse de celui recherché, puisque les dirigeants ont peu à peu perdu le contrôle sur le fonctionnement réel de leur organisation, entraînant au passage un phénomène de désinvestissement dans le travail et une tentative de reprise de contrôle par un reporting tatillon. Ces conditions d'existence, que vivent bien des managers, ne favorisent pas une mise en action sereine de leur rôle d'accompagnement de leur équipe.

Elles sont très préoccupantes car elles placent les managers eux-mêmes en situation de souffrance. Mais surtout, elles constituent un terreau favorable au développement de pratiques qui pervertissent

---

<sup>31</sup> Voir sur ce point : Martin Richer, « Quand le chômage s'installe : nouvelles fractures sociales », *Les Echos*, 17 janvier 2013. Ce sont maintenant les cadres qui sont affectés par la durée de chômage la plus longue. <http://lecercler.lesechos.fr/economie-societe/social/emploi/221163134/quand-chomage-installe-nouvelles-fractures-sociales>

<sup>32</sup> Voir notamment : François Dupuy, *La fatigue des élites – le capitalisme et ses cadres*, Le Seuil, 2005. François Dupuy est sociologue des organisations et directeur académique du Centre européen d'éducation permanente de l'Insead.

<sup>33</sup> François Dupuy, *Lost in management*, Le Seuil, 2011

la fonction même du management, à tel point que dans un récent dossier consacré à « la souffrance au travail à son paroxysme ? », une sociologue réputée et respectée titre sa tribune : « Stigmatisation des salariés : le management est coupable »<sup>34</sup>.

Quelques entreprises se sont affrontées à cette dérive du management pour apporter des réponses concrètes. Ces réponses passent par une nécessaire évolution de la culture managériale vers une meilleure intégration de l'humain et de son travail. Elles montrent qu'il n'existe pas de contradiction fondamentale entre cette approche et la culture du résultat. Ce qui fait la jonction entre les deux est un management par objectif refondé, c'est-à-dire centré :

- sur un vrai dialogue entre le manager et le salarié, qui n'esquive pas la discussion sur le contenu – et notamment les écarts entre travail prescrit et travail réel –,
- sur les moyens attribués pour atteindre les objectifs,
- sur une reconnaissance authentique du résultat, mais aussi des efforts,
- sur une confiance réinstallée au cœur de la relation entre manager et « managé ».

C'est en l'organisant autour du travail humain que l'on construira un management socialement responsable, c'est-à-dire une démarche qui ne cherche plus à prescrire et contrôler (courroie de transmission) mais bien plus à motiver, animer, entraîner, donner du sens, et finalement à favoriser les processus d'apprentissage et l'émergence de l'intelligence collective.

Les trois auteurs remarquaient que « les salariés promus managers ne sont souvent ni préparés ni formés à leurs responsabilités de leader d'équipe ». C'est un autre mérite de leur rapport que d'avoir attiré l'attention sur ce facteur. Le rapport de la DGT sur l'analyse des accords sur la prévention des RPS relevait que parmi les programmes d'actions formalisés dans les 45 accords de fond, « les mesures identifiées portent prioritairement sur la formation des personnels d'encadrement (87 %) ». La formation a donc été correctement identifiée par les accords négociés. « Une place importante est donc donnée à la formation de l'encadrement mais les clauses des accords posent plus un principe de formation qu'ils n'en fixent un contenu précis ».

Les pouvoirs publics ont poursuivi leur effort pour améliorer l'offre de formation initiale : Grenoble EM et les Arts et Métiers ParisTech ont été retenus par le ministère du Travail comme écoles pilotes dans le cadre du deuxième plan Santé au travail (PST2), pour former les futurs managers à la prévention des risques psychosociaux. Mais il reste un effort considérable à faire pour modifier le cursus des écoles d'ingénieur et de commerce. Celles-ci réduisent le management à la gestion et occultent les relations sociales. Elles analysent la GRH (gestion des ressources humaines) essentiellement comme une discipline juridique. Or, le droit étant changeant d'un pays à l'autre, les *business schools* pensent à tort qu'elles ne doivent pas former leurs étudiants à la RH pour être à la hauteur de leur statut international.

En matière de formation continue, si la formation au management s'est effectivement développée ces dernières années dans les entreprises, il reste que sa qualité est réputée inégale. Le baromètre annuel de l'Observatoire de la vie au travail (OVAT) montre que plus de la moitié des salariés interrogés jugent insuffisante la qualité du management dans leur entreprise.

---

<sup>34</sup> Danièle Linhart, *Le Monde* du 8 mars 2013

Les trois auteurs fixaient également l'objectif de « valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces » car « des indicateurs de performance exclusivement individuels nuisent à l'efficacité collective du travail et au lien social ». Sur ce point encore, les progrès restent à initier. La plupart des entreprises continuent à fonctionner avec des indicateurs et des objectifs essentiellement individuels, alors que l'évolution de notre économie et de notre système productif requiert de plus en plus la coopération et les échanges entre les salariés.

« On oublie que manager, c'est créer un espace d'autonomie et d'initiative ouvert aux individus. Au lieu de cela, on impose des process par méfiance des personnes, » disait justement Henri Lachmann<sup>35</sup>.

## **RESTAURER DES ESPACES DE DISCUSSION ET D'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL**

Il n'y a pas de meilleur expert du travail que celui qui le réalise. C'est pourquoi les trois auteurs fixaient l'objectif de « restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail ». En effet, « tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui donne du sens et de la fierté à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité ».

Cette préconisation, pourtant relayée par de nombreux organismes comme l'ANACT et l'INRS<sup>36</sup>, n'a été mise en œuvre que de façon très confidentielle, comme si les entreprises étaient effrayées de poser le débat sur les conditions de travail et les conditions *du* travail au milieu des salariés. D'après la synthèse de la DGT, « l'expression des salariés est rarement mentionnée. Un nombre très faible d'accords organise l'expression des salariés en dépit d'un engagement fort de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail : « donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail ». »

C'est véritablement une opportunité perdue car « en participant à l'élaboration du diagnostic (questionnaire, entretien, groupe de discussion, etc.), chaque salarié est susceptible de participer individuellement à un processus collectif et pourra ainsi exprimer son rapport au travail ». « Ce faisant, on touche au partage du sens du travail, à la place du collectif, à l'organisation du travail et à la ligne managériale. Très peu d'accords explorent cette piste sous toutes ces dimensions », notait la DGT.

Quelques semaines après la publication du rapport « Bien-être et efficacité au travail », l'ANACT insistait pourtant avec pertinence sur la même préconisation : « Dans un contexte où les difficultés concrètes rencontrées dans l'activité sont de moins en moins dites ou entendues, des espaces permettant l'expression des salariés sur leur propre travail doivent être recherchés »<sup>37</sup>. Il faut donc

---

<sup>35</sup> Allocution au cours d'une session du congrès HR consacrée aux réponses à privilégier face aux risques psychosociaux, 1<sup>er</sup> avril 2010, Paris

<sup>36</sup> Institut national de recherche et de sécurité

<sup>37</sup> ANACT, « Risques psychosociaux : repères pour la négociation d'un accord », mars 2010



restaurer des espaces de discussion, d'autonomie et d'initiative dans le travail, généraliser les espaces d'échanges sur les pratiques professionnelles, étendre les marges d'autonomie dans l'organisation, y compris dans l'application des process et dans les métiers les plus répétitifs et contraints.

Cela est d'autant plus indispensable que la comparaison de la France avec les autres pays européens met en évidence une singularité française<sup>38</sup> : les relations *de* travail, les relations *au* travail et les relations sociales sont particulièrement tendues. Le débat sur le travail, sur la qualité du travail, permet de mettre en jeu ce contenu potentiellement conflictuel en « dispute professionnelle », en controverse sur les critères de qualification, la mise en action des compétences, les métiers.

On a vu plus haut que l'intégration de critères extra-financiers dans la rémunération variable des dirigeants constitue un levier efficace. On peut aussi – et cette approche n'est pas exclusive de la précédente – définir des indicateurs de santé au travail qui seront, eux, intégrés aux accords d'intéressement et participation, si bien qu'ils concerneront l'ensemble des salariés. Dans le secteur privé, quelque 5 millions de salariés sont concernés par la participation, 3 millions par un accord d'intéressement, et 2,5 millions par les deux. Sur les 18 millions de salariés du secteur privé, on dispose donc ici d'un levier très significatif, de l'ordre de la moitié. Le choix des objectifs, leur traduction en indicateurs et leur mode de suivi peuvent ainsi faire l'objet de débats extrêmement fructueux avec les salariés. Cette démarche amène en effet à mettre en discussion la mission de l'entreprise ou de l'organisation (« à quoi servons nous ? »), les moyens de réaliser cette mission, les difficultés que cela implique, la façon dont se définissent les identités professionnelles, l'analyse des situations de travail.

On peut même observer dans certaines entreprises, qui ont su mieux que d'autres combiner l'économique et le social, que la controverse sur le travail est un excellent substitut à la « crise du management » que nous avons constatée plus haut et qui se manifeste par la généralisation de la défiance et l'hypertrophie du contrôle. A l'heure de « l'entreprise apprenante », elle permet une amélioration continue de la capacité collective à résoudre les problèmes et à s'adapter aux demandes des clients et usagers toujours plus différenciées. Comme l'affirmait un excellent manifeste d'Astrees<sup>39</sup> : « 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 leurs compétences des retours d'expérience, sans craindre les débats et controverses sur le travail et son organisation ».

Pour progresser dans cette direction, il faut lever un obstacle majeur : le manque de bienveillance de beaucoup de dirigeants et managers vis-à-vis de la parole du personnel d'exécution. Entreprise et Progrès, une association patronale qui œuvre depuis 1970 pour « mettre l'homme au cœur du projet de l'entreprise et mettre l'entreprise au cœur de la Cité », a insisté sur ce point dans son cahier sur « Bien-être et Prévention », publié en mars 2011 : « Historiquement en France, comme aime à le rappeler Philippe d'Iribarne, la fierté du métier a fourni pour des générations de travailleurs manuels ou intellectuels non seulement une protection contre l'autorité hiérarchique mais aussi une

---

<sup>38</sup> Voir sur ce point : Martin Richer, « La crise, la France, l'Europe : 5 signaux majeurs », Metis Europe, 11 Février 2013 : [http://www.metiseurope.eu/la-crise-la-france-l-europe-5-affleurements-sonores\\_fr\\_70\\_art\\_29570.html](http://www.metiseurope.eu/la-crise-la-france-l-europe-5-affleurements-sonores_fr_70_art_29570.html)

<sup>39</sup> Astrees, « Crise du Travail – Pour un changement des modes de gestion », juin 2010

récompense marquante. Et cette « logique de l'honneur »<sup>40</sup> n'est pas quantité négligeable tant le difficile rapport à l'autorité hiérarchique est un trait fortement différenciant des Français quand on les compare aux Européens, même très proches ».

Le deuxième frein à lever est l'éloignement des managers de la réalité des processus du travail, éloignement qui va de pair avec l'abstraction croissante du management : la réalité devient celle des chiffres du tableur plutôt que celle des destins mis en jeu dans le travail.

Le troisième frein est l'éloignement des représentants du personnel, palpable dans de nombreuses entreprises, qui ont institutionnalisé (instrumentalisé, diront certains) le dialogue social. Celui-ci devient décalé des préoccupations des salariés, désuet, au point de créer une réelle distance entre les salariés et les IRP<sup>41</sup> et organisations syndicales. Comme l'a justement noté Jean Kaspar<sup>42</sup>, « la question centrale est peut-être de considérer qu'exercer le pouvoir n'est pas l'accaparer mais le partager. Il est nécessaire de réinventer des pratiques participatives, pour les managers comme pour les organisations syndicales ». Et Jean-François Naton<sup>43</sup> confirme que les organisations syndicales doivent se réinventer : « Le danger existe d'oublier le travail comme élément de transformation sociale. Le syndicalisme est convoqué pour sortir de ce marais de la victimisation, de la gestion de la souffrance au travail, pour repartir à la conquête du « bien travailler » ».

C'est à chaque entreprise de trouver les articulations pertinentes entre ce processus d'expression des salariés sur leur travail et :

- la chaîne managériale, qui doit pouvoir connaître la substance des discussions sans s'y impliquer directement (de façon à ce que la parole des salariés reste libre, hors de portée de l'autorité hiérarchique) mais avec la volonté de prendre en compte la parole exprimée ;
- les représentants du personnel, qui doivent aider ce processus à se dérouler, en nourrir leurs pratiques revendicatives et leurs démarches de négociation, sans chercher à le préempter.

En d'autres termes, il faut établir les passerelles entre le dialogue professionnel, le dialogue managérial et le dialogue social.

Enfin, il faut que l'ensemble des acteurs comprennent que cette mise en discussion du travail et des conditions de sa réalisation n'a pas pour objectif de « soigner les individus » mais bien de « choyer le travail » : s'intéresser au travail, accepter d'en débattre et lui donner la possibilité de réaliser son potentiel<sup>44</sup>. L'APRAT, une association regroupant une vingtaine de cabinets de conseil l'a confirmé récemment avec force<sup>45</sup> : « D'une part, nous insistons fortement sur l'intérêt de porter une réelle

---

<sup>40</sup> Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Le Seuil, 1993

<sup>41</sup> Institutions représentatives du personnel (délégués du personnel, Comité d'Entreprise, CHSCT...)

<sup>42</sup> « Des risques psychosociaux au bien-être au travail », Actes du séminaire de l'OSI du 17 mai 2011. Jean Kaspar a été secrétaire général de la CFDT de 1988 à 1992. Il est vice-président de l'Observatoire social international et a mené une mission sur la souffrance au travail à la demande du président de la Poste en 2012.

<sup>43</sup> « Transformation du travail et émancipation », 4 juillet 2009. Conseiller confédéral en charge des questions de travail, de santé et de la protection sociale de la CGT, Jean-François Naton est l'auteur de *A la reconquête du travail*, Indigène éditions, mars 2008.

<sup>44</sup> Voir Yves Clot, *Le travail à cœur -- Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, mai 2010

<sup>45</sup> « Ni « coûteux » ni « rigide », le travail est d'abord un facteur de compétitivité », *Le Monde de l'Economie*, 21 janvier 2013 :

attention aux conditions du travail qui permettent de construire la performance de l'organisation et, d'autre part, nous affirmons notre conviction qu'il existe un gisement de compétitivité considérable dans le travail lui-même, son organisation et les conditions de sa réalisation, sous réserve de se donner la peine de l'analyser dans sa dimension plurielle et avec tous les acteurs de l'entreprise ».

C'est ainsi que l'on remet le travail au cœur des préoccupations ; c'est ainsi que l'on donne du sens à son travail et au projet dans lequel il s'inscrit.

## **MISER SUR LE DIALOGUE SOCIAL**

« Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité, » relevaient les trois auteurs, qui fixaient l'objectif « d'impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé ». Les principaux leviers préconisés étaient au nombre de deux.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 sur le stress professionnel incitait les entreprises à négocier un accord. On se souvient que Xavier Darcos, alors ministre du Travail, avait lancé un « plan d'urgence » en octobre 2009, en demandant aux 1 300 entreprises de plus de 1 000 salariés d'engager des négociations sur ce thème avant le 1<sup>er</sup> février 2010. A cette échéance, qui correspondait à la date de publication du rapport des trois auteurs, seules 500 entreprises satisfaisaient à cette obligation. A fin novembre 2010, un relevé effectué par la DGT montrait que ces négociations avaient donné lieu à 230 accords (dont 70 % d'accords de méthode...) et 200 plans d'action, ce qui montrait un essoufflement de la démarche. En avril 2011, 600 accords ou plans d'action avaient été engagés par les grandes entreprises dans le cadre du plan d'urgence sur la prévention du stress. C'est un réel progrès et il serait souhaitable que cette démarche soit poursuivie. En effet, le dernier bilan annuel de la DGT (« Bilan de la négociation collective en 2011 », DARES, juin 2012) se borne à mentionner que « en 2011, la question des conditions de travail a été essentiellement abordée sous l'angle de la négociation sur les risques psychosociaux (RPS) et sous celui de la pénibilité au travail ». Mais elle ne mentionne le sujet des RPS qu'au niveau des branches, sans l'évoquer dans la négociation d'entreprise. Elle ne réactualise pas son analyse présentée en avril 2011 sur les accords sur les risques psychosociaux dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.

Le second levier préconisé était le renforcement des CHSCT : « les dispositions du Code du travail relatives au CHSCT pourraient être modifiées afin de renforcer la formation de ses membres sur les sujets de santé psychologique, donner une nouvelle légitimité au CHSCT par l'élection directe de ses membres et une présidence plus fréquente des réunions à un niveau décisionnel dans l'entreprise, relever le seuil des heures de délégation ». Les partenaires sociaux ont ouvert des discussions sur une réforme des instances représentatives du personnel, après un long état des lieux débuté en 2009. Ces négociations, qui abordaient le rôle et les moyens des CHSCT, n'ont pu se conclure compte tenu du calendrier chargé des négociations interprofessionnelles. Une fois de plus, les préoccupations (légitimes) sur l'emploi prenaient le pas sur les besoins de délibération sociale sur le travail. Philippe Askenazy l'avait constaté depuis longtemps : « Le travail s'est éclipé du débat social

---

[http://www.itmd.fr/sites/default/files/Ni\\_couteux\\_ni\\_rigide\\_le\\_travail-competitivite\\_LeMonde\\_21012013-2.pdf](http://www.itmd.fr/sites/default/files/Ni_couteux_ni_rigide_le_travail-competitivite_LeMonde_21012013-2.pdf)

à mesure que l'emploi l'envahissait ». <sup>46</sup> Ainsi, les recommandations des trois auteurs sur les CHSCT n'ont pas à ce jour trouvé de concrétisation.

Or il faut miser sur les CHSCT si l'on veut durablement améliorer les conditions de travail. C'est un atout considérable que de pouvoir s'appuyer sur 24 000 CHSCT <sup>47</sup>, qui réunissent autour des problématiques du travail, le dirigeant (ou malheureusement trop souvent un de ses représentants), le médecin du travail et des élus du personnel volontaires pour y contribuer concrètement. Certes, les réformes institutionnelles mentionnées ci-dessus sont importantes. Mais l'essentiel est ailleurs.

L'essentiel est que les dirigeants et les DRH s'impliquent davantage au sein des CHSCT et leur donnent davantage de poids dans le fonctionnement de l'entreprise. A cet égard, une enquête <sup>48</sup> sur les CHSCT coordonnée par la Direction Générale du Travail a montré que les directions ne tiennent pas suffisamment compte des avis et propositions formulés par leurs CHSCT : à la question « les suggestions du CHSCT sont-elles globalement suivies ? », seuls 30 % des élus répondaient par l'affirmative. On ne peut espérer établir un bon niveau de dialogue et donner envie aux salariés les plus motivés de s'impliquer dans le CHSCT si l'on persiste à ignorer ses préconisations. De leur côté, les organisations syndicales doivent déléguer au CHSCT des représentants expérimentés et en prise directe avec les situations de travail sur le terrain.

Un autre levier, qui n'était pas abordé par le rapport, est l'implication des représentants du personnel dans les conseils (d'administration ou de surveillance). Ce levier, aujourd'hui limité à quelques entreprises publiques ou anciennement publiques, va trouver une ampleur nouvelle à la suite du rapport de Louis Gallois sur la compétitivité des entreprises, du pacte national pour la croissance présenté début novembre 2012 et de l'accord interprofessionnel sur la sécurisation de l'emploi du 11 janvier 2011. Cette implication va favoriser la prise en compte des aspects humains et sociaux dans les organes de décision. L'étude de l'IFA citée ci-dessus soulignait que « ce sont les administrateurs salariés qui accordent le plus d'importance à la prise en compte des risques humains (santé, sécurité, climat social, etc.), ainsi qu'aux enjeux humains liés à l'évolution stratégique de l'entreprise » et que « leur connaissance des hommes et des femmes de l'entreprise est un réel atout pour le Conseil ».

Quelque mois après la remise du rapport « Bien-être et efficacité », le CAS remettait son rapport sur la participation des salariés et la gouvernance d'entreprise <sup>49</sup>, qui prenait clairement position : « La présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration permettrait d'apporter des relais d'information et de communication entre le dirigeant et les salariés, et de mieux prendre en compte la dimension « capital humain » dans les grandes orientations stratégiques ». Belle

---

<sup>46</sup> Philippe Askenazy, *Les désordres du travail - Enquête sur le nouveau productivisme*, Le Seuil, 2005

<sup>47</sup> Parmi eux, 14 000 sont réellement actifs au sens où ils tiennent quatre réunions par an.

<sup>48</sup> Direction Générale du Travail (DGT), « Questionnaire CHSCT - Travailler-mieux », 27 mai 2010. Les résultats s'appuient sur les réponses au questionnaire mis en ligne sur le site « Travailler-mieux » entre janvier 2009 et mai 2010. Ces résultats ont été présentés aux partenaires sociaux lors de la commission spécialisée n° 5 du COCT, le 7 octobre 2010.

<sup>49</sup> Rapport du CAS (Centre d'analyse stratégique), « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés », remis le 1<sup>er</sup> juin 2010

unanimité... qui dû tout de même attendre une alternance politique pour trouver un espace de mise en œuvre !

En cohérence, les représentants du personnel doivent aussi s'impliquer dans l'analyse des résultats de la politique RSE, qui conditionnera une partie importante de la rémunération variable des managers. Les propositions de Terra Nova en faveur d'une vision progressiste de l'entreprise vont dans ce sens. En particulier, « le rapport annuel contenant les informations sociales et environnementales prévues par l'article 225 de la loi Grenelle II devrait faire l'objet d'une consultation et d'une expression des instances de représentation du personnel, afin de constituer le cœur de l'agenda social des partenaires sociaux de l'entreprise. Qu'il s'agisse des politiques de développement humain, des objectifs et des indicateurs qui y sont associés, le dialogue social et les instances de représentation du personnel doivent se saisir de ces sujets »<sup>50</sup>.

Notre expérience est que la mise en jeu du dialogue social sur les questions de santé au travail évite une tendance malheureusement très présente dans les entreprises françaises : la dérive techniciste de la mesure. Cette dérive focalise les efforts sur l'instrumentation de mesure et la construction d'indicateurs sophistiqués. On multiplie les questionnaires (parfois couplés aux visites à la médecine du travail), les baromètres, les « doulomètres » qui prétendent repérer les « salariés à risque » et malheureusement, les choses en restent souvent là, exceptées quelques mesures d'urgence pour traiter les problèmes lorsqu'il est déjà trop tard.

Combien de bilans sociaux, d'enquêtes du CHSCT, de rapports d'expertises dorment au fond des placards, avec pour seul mérite d'avoir permis à un DRH ou à une organisation syndicale de cocher une croix : « obligation réglementaire respectée » ? Or établir des mesures n'est pas poser un diagnostic et encore moins en tirer les enseignements pour agir avec pertinence. S'appuyer sur les représentants du personnel permet de dépasser cette dérive stérile. Ils sont souvent ceux qui font le lien entre les indicateurs abstraits et la réalité du travail. Et c'est dans ce lien que se trouvent les pistes d'action efficaces.

## CONCLUSION

En tant que collectif de travail, l'entreprise est menacée par la violence de la crise, l'érosion des contre-pouvoirs et l'approfondissement des lignes de fracture qui la traversent. Un signe qui ne trompe pas : à peine 21 % des salariés estiment que « l'intérêt des entreprises et celui des salariés vont dans le même sens ».<sup>51</sup> Or il est indispensable que le travail demeure un facteur d'émancipation individuelle et collective ; que l'entreprise reste un lieu d'intégration sociale et de réalisation de soi. Œuvrer en faveur du bien-être et de la qualité de vie au travail permet d'abord de lancer un signal clair : oui, l'entreprise se soucie de la santé des salariés qui y travaillent. Ce signal d'attention peut ensuite s'incarner dans un projet fédérateur, mobilisateur pour les partenaires sociaux, le management intermédiaire et l'ensemble des salariés.

---

<sup>50</sup> Marc Deluzet (rapporteur), « Une vision progressiste de l'Entreprise », rapport de Terra Nova, mai 2012 :

<http://www.tnova.fr/essai/une-vision-progressiste-de-lentreprise>

<sup>51</sup> Enquête Sociovision pour Entreprise & Personnel, publiée en janvier 2011

Ce projet est d'autant plus crucial que, comme l'a montré Terra Nova<sup>52</sup>, nous ne pouvons plus nous borner à une vision étroite de la compétitivité. Nous ne devons pas nous épuiser dans l'obstination de la course à la réduction des coûts, au « moins-disant social » : elle serait perdue d'avance. A l'inverse, la France doit continuer à rechercher de nouveaux modes d'insertion dans la mondialisation, plus respectueux de ses hommes et plus en cohérence avec ses avantages compétitifs.

Or, l'efficacité économique et la compétitivité des entreprises s'appuient de plus en plus sur les capacités mentales et cognitives des collaborateurs. C'est bien pourquoi il n'y aura pas de redressement productif sans re-considération du travail. La créativité, les compétences relationnelles et émotionnelles, le rapport au travail, l'autonomie et les échanges de savoirs sont désormais les facteurs clés de l'efficacité individuelle et collective. Ces facteurs sont intimement liés au bien-être des individus dans leur contexte de travail.

C'est la raison pour laquelle l'alliance entre le bien-être au travail et l'efficacité va bien au-delà d'un simple ajustement. Comme l'indiquait la présidente de l'Observatoire social international, « le bien-être au travail et le droit à la santé constituent un véritable enjeu de société qui permet de redonner sens et dignité au travail, de concrétiser la responsabilité sociale des entreprises, d'initier un nouveau modèle de croissance et de compétitivité fondé sur l'innovation sociale, l'implication individuelle et collective des salariés et par de nouvelles formes de coopération entre les acteurs économiques, sociaux, associatifs et politiques »<sup>53</sup>.

Malgré les indéniables progrès, beaucoup reste à faire. Il est temps de (re)lire le rapport « Bien-être et efficacité au travail »... et de lui donner vie.

---

<sup>52</sup> Louis Schweitzer et Olivier Ferrand, « Investir dans l'avenir : une politique globale de compétitivité pour la France », rapport de Terra Nova, Juin 2012 :

<http://www.tnova.fr/essai/investir-dans-lavenir-une-politique-globale-de-comp-titivit-pour-la-france>

<sup>53</sup> Muriel Morin, « Analyser les questions de santé et de bien-être au travail », Lettre de l'OSI N°13, février 2011