

Comment redonner
de la valeur au travail ?
12 propositions pour un management différencié

Un renouvellement nécessaire

« C'est parce qu'on affronte trop souvent les réalités de demain avec les représentations mentales et les façons d'agir d'hier, qu'on voit surgir les problèmes insolubles d'aujourd'hui. » Cette réflexion de notre ami Hervé Sérieyx s'applique parfaitement aux différents constats que nous faisons, dans le présent document, sur les évolutions intervenues ces dernières années dans le rapport des Français au travail.

D'un côté, l'accélération technologique, la globalisation sous sa forme tant européenne que mondiale, le déséquilibre démographique qui se creuse entre jeunes et vieux, chez nous, et entre les populations des nations riches et celles des pays pauvres, la redistribution économique qui s'ensuit, sont autant de forces qui modifient progressivement, mais en profondeur, la place du travail dans nos sociétés. Et ces mutations sont toujours plus rapides.

En face, nos représentations du travail commencent, elles aussi, à changer, notamment chez les jeunes qui s'adaptent très vite à la nouvelle donne. On les dit opportunistes, ne sont-ils pas tout simplement réalistes ? Ils ont, par exemple, intégré le fait que nous sommes réellement entrés dans une société du temps libre, avec toutes les conséquences que cela peut entraîner sur l'organisation socio-économique de leur existence. Un seul repère : en 1900, un salarié travaillait l'équivalent de 12 années complètes (nuit et jour) et vivait 46 ans en moyenne, en 2005, il travaille 6 ans et vit 76 ans. Cela ne peut pas être sans effets sur la place du travail dans la vie de nos concitoyens.

Au milieu, nos institutions et nos modèles de fonctionnement semblent figés sur le glorieux passé de la société industrielle et du plein emploi. Trop de responsables politiques et économiques continuent à cultiver une vision du travail héritée de nos grands-parents. Et, dans notre environnement vieillissant, on trouve de plus en plus de gens qui s'adonnent à la nostalgie stérile du « c'était mieux avant ».

Au CJD nous ne croyons pas que c'est de cette manière que nous pourrions reconstruire un avenir à notre pays. Il est nécessaire et urgent de revisiter notre fameux « modèle social » qui nous protège de plus en plus mal tout en nous paralysant. Nos formes rigides de contrats de travail, fondées sur la subordination du salarié, notre système de protection sociale, de plus en plus cher, et de plus en plus difficile à financer, notre relation à l'État, à qui nous demandons de trancher de tout en permanence, ne sont plus adaptés à une société moderne qui doit privilégier la souplesse, la coopération et l'initiative. Il faut globalement renouveler les termes de notre contrat social.

Ce rapport sur la valeur du travail n'a d'autre ambition que d'apporter le point de vue des chefs d'entreprise que nous sommes sur ces questions et d'avancer des pistes pour que les entreprises contribuent, à leur niveau, à ce renouvellement nécessaire de nos cadres institutionnels, organisationnels et mentaux.

Françoise Cocuelle, présidente nationale du CJD

Le présent rapport est le fruit du travail de la Commission nationale de prospective sur « La valeur travail », portée par le CJD Bretagne, animée par Lydia Villefeu et composée de Bernard Caroff, Pascal Fretaud, Patrick Lescop, Frédéric Lescure et Thierry Richard

Bruno Tilliette en a assuré la rédaction finale.

Le groupe de travail tient particulièrement à remercier Jean-Pierre Nicolas, Dominique Le Bailly, Robert Ledonge, Christian Boiron, Éric Malvezin, Marie-Pierre Rioton et tous les membres du CJD qui lui ont apporté leur temps, leurs idées et leurs suggestions et ont largement enrichi sa réflexion.

LES SALARIÉS EN QUÊTE DE SENS FACE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL

Travaillons-nous plus, moins, mieux, plus mal ? Qu'avant ? Que les autres ? Que ce qu'il faudrait ? Le travail est-il aliénant, épanouissant, ennuyeux, distrayant, en voie de disparition, indispensable à l'homme ? Quel est « l'avenir du travail » pour reprendre le titre¹ d'un des nombreux ouvrages parus sur ce sujet depuis une dizaine d'années ? Le foisonnement de ces questions est l'illustration d'une interrogation majeure : quelle est la place du travail dans nos sociétés développées modernes ?

Faute d'y apporter une réponse claire, nous nous empêtrons dans nos contradictions. Nous nous étonnons que les « jeunes » aient perdu le sens du travail et, dans certains quartiers, nous admettons que 40 % d'entre eux soient au chômage et survivent grâce aux « économies parallèles ». Nous disons que le travail est un vecteur de socialisation, mais nous laissons à la porte de nos entreprises les moins de 25 ans, les plus de 50, les « beurs », les « blacks », les handicapés, les non diplômés, les excentriques, ceux qui ont une « mauvaise adresse », en réalité toute une frange de la population qui a besoin plus que les autres de se trouver des repères sociaux solides. Nous affirmons que le travail est source d'épanouissement et d'autonomisation et nous continuons, pour l'essentiel, à l'organiser et à le rémunérer de manière très hiérarchique et taylorienne, en termes d'exécution des tâches et de productivité horaire. Nous demandons aux salariés de la mobilité et de la loyauté et nous leur offrons en retour de la flexibilité et de l'insécurité. Nous disons que le travail change sans faire l'effort de tirer les conséquences de ce changement.

Toutes ces ambiguïtés sont le signe d'une crise, non pas du travail, mais de notre rapport au travail. Car nous continuons à travailler et à produire avec une certaine efficacité et sans doute même de plus en plus efficacement, puisque nous produisons toujours plus avec moins de travail. Cette crise est une chance, car elle nous pousse à prendre du recul et à réfléchir à la manière dont nous pourrions reconstruire un nouveau rapport au travail. C'est un objectif ambitieux que le présent rapport n'a pas la prétention d'atteindre. Il faut plutôt le lire comme une contribution au débat, nourrie des réflexions que le CJD mène depuis longtemps sur la performance globale de l'entreprise et sur la nécessité de développer un libéralisme responsable.

De la valeur travail à la valeur du travail

Arrêtons-nous d'abord sur cette fameuse « valeur travail » qui n'aurait plus cours et dont la perte serait, pour certains, à l'origine de tous nos maux. C'est pour cela que « les gens » ne voudraient plus aller travailler. Cette idée

¹ *L'avenir du travail*, Bernard Perret, Seuil, 1995.

est évidemment une ineptie puisque, sauf information contraire, 90 % de la population active se rend tous les jours à son boulot et les 10 % restants demandent qu'on leur en propose.

En réalité, parler de la « valeur travail », c'est faire de celui-ci une sorte de valeur absolue et universelle, commune à tous les humains. Or la valorisation du travail est liée à la société judéo-chrétienne (« tu gagneras ton pain à la sueur de ton front ») et plus encore à l'avènement du capitalisme (soutenu d'ailleurs en cela par la pensée marxiste). Le travail productif en tant que valeur est lié au monde industrialisé. Ce n'est que récemment que l'homme a acquis une reconnaissance par son travail.

Nos ancêtres d'avant la révolution et beaucoup d'autres civilisations, au contraire, considéraient le travail comme infamant et le réservaient aux serfs et aux esclaves. Cela permettait aux citoyens de la Grèce antique, par exemple, de se livrer essentiellement à des activités relationnelles dans une démocratie libérée de ses tâches fastidieuses.

UN LUXE DE NANTIS

A cet égard, remarquons que ceux qui prônent le retour de la « valeur travail » sont souvent ceux qui ont une activité intéressante et enrichissante dans tous les sens du terme, loin du labeur de ceux qui ont des tâches répétitives, peu gratifiantes, mal payées et sans avenir. Célébrer la valeur travail est un luxe de nantis.

La philosophe Dominique Méda note aussi que ce recours à la valorisation du travail est fortement lié à la conjoncture économique : en phase de croissance, chacun veut arrêter de perdre sa vie à la gagner, en période de récession, le travail redevient primordial, il est sacralisé. Mais on constate précisément que, dans la période de croissance molle et de raréfaction de l'emploi que nous traversons, il peine à retrouver son lustre et semble ressenti par beaucoup comme un mal nécessaire. C'est un signe de plus qui montre que notre rapport au travail s'est modifié et que nous ne voulons plus en faire le centre de notre vie.

Le travail a donc pu être une valeur en soi à un moment de notre histoire de notre culture et de notre économie. Mais nos perceptions changent. Il est temps d'en prendre acte.

AMBIVALENCE

Le travail n'est plus une valeur, mais peut-il encore avoir de la valeur ? C'est plutôt en ces termes, nous semble-t-il, qu'il faut aborder le problème.

S'il garde une valeur, cela tient d'abord à son ambivalence. Lorsqu'il est spontané, destiné d'abord à soi-même, le travail est une dilatation de l'existence, il est l'œuvre d'une vie. Lorsqu'il devient une monnaie d'échange, destiné à un autre, il est une contrainte et, à l'extrême, une aliénation.

Dans sa version « noble », il reste un moyen de se former, d'apprendre et de se développer personnellement. Il reste également un facteur d'insertion et de socialisation important : en tant que communauté de travail, l'entreprise est créatrice de lien social. Il permet d'acquérir un métier, des savoir-faire et des savoir-être dont chacun est fier pour lui-même et par le regard que lui témoignent ses semblables. Enfin, il est un pouvoir de faire et d'agir grâce

auquel chaque individu peut, à son échelle, apporter sa contribution à l'édification du monde qui l'entoure.

Toutes ces vertus lui confèrent assurément une grande valeur. Mais celle-ci a tendance à disparaître derrière la vision plus « aliénante² » du travail. Paradoxalement, le travail n'étant plus motivé, chez nous, par la survie quotidienne, puisque celle-ci est globalement assurée par les systèmes de protection sociale, il apparaît désormais dans une sorte de nudité : on ne sait plus très bien à quoi il sert, ni ce qu'il apporte. De plus en plus de nos contemporains ont l'impression qu'ils travaillent pour travailler, sans guère d'autres raisons que cela. Ils ont perdu de vue les bénéfiques, autres que pécuniaires, qu'ils pouvaient retirer personnellement de la production collective. Et il est vrai qu'un diabolique renversement de perspective a eu lieu lorsqu'un Premier ministre, dans les années 1990, leur a benoîtement déclaré qu'il ne fallait plus travailler pour consommer, mais consommer pour pouvoir continuer à travailler... Ce qui signifiait, en raccourci, que travailler servait à travailler. Dès lors, le processus de dévalorisation du travail était enclenché et la valeur *du* travail ne pouvait plus être que relative.

Un autre regard sur le travail

Le Premier ministre susmentionné n'est évidemment pas le seul responsable de nos interrogations sur le sens et l'utilité du travail. Son discours n'était sans doute que le reflet d'une remise en question plus profonde due à des évolutions radicales dans notre rapport aux activités rémunérées. Les raisons de ces mutations sont multiples. On peut passer en revue les principales, celles qui paraissent modifier le plus profondément le statut du travail dans notre société et dans nos esprits :

DÉPERSONNALISATION

- Le taylorisme a d'abord conduit au morcellement du travail. Chacun n'accomplit qu'une partie de la tâche globale et ne comprend pas ce qu'il fait, à quoi il participe. Si ce type d'organisation est remis en cause, il n'a pas pour autant disparu.
- La polyvalence, aujourd'hui à la mode, va, paradoxalement, dans le même sens. Le salarié n'est qu'un maillon interchangeable capable d'intervenir à n'importe quel niveau de la chaîne. Dès lors, il a du mal à se sentir responsable du produit de la chaîne.

ABSTRACTION ET DÉMATÉRIALISATION

- Dans le même temps, le travail est devenu de plus en plus abstrait, détaché d'une production concrète. On voit de moins en moins le « résultat » de son travail, ce qu'il apporte aux autres, ce à quoi il sert. L'informatique, omniprésente, renforce l'impression de virtualité des produits. Un téléopérateur, par exemple, ne sait plus ce qu'il vend et n'a

² Ce mot n'est pas pris ici dans le sens fort de l'aliénation marxiste, mais dans son sens étymologique de subordination à un autre.

qu'un contact lointain avec la voix de clients choisis sur un listing. Cela ne lui facilite pas la représentation de son travail

- De même, l'autonomie qui est une compétence de plus en plus demandée a aussi pour conséquence d'isoler les gens. Chacun s'affaire dans son coin. L'entreprise comme communauté de travail devient une fiction en particulier dans les grands groupes (c'est moins vrai dans les PME, où les relations restent plus directes). Les logiques de missions, l'utilisation systématique des TIC, les politiques d'externalisation ont fait voler en éclat le modèle classique et dominant du salariat, fondé sur la sédentarisation et la subordination vis-à-vis de l'entreprise, qui était si simple et prévisible à gérer. Désormais nombre de salariés ont de fait une réelle liberté dans leur travail, ils sont beaucoup plus nombreux à intervenir pour le compte de l'entreprise à l'extérieur de celle-ci. Ils rencontrent, en général chez leurs clients/fournisseurs, pour un temps plus ou moins long, des organisations, des modèles de pensée et des manières de vivre différents. La relation entre le salarié et l'entreprise est plus fugace, moins unique et donc beaucoup plus difficile à « maîtriser ».

PARTAGE

- Les délocalisations ont autant un effet symbolique qu'économique (leurs conséquences économiques sont encore marginales, sauf évidemment pour ceux qui les subissent directement). Elles nous confrontent avec le reste du monde et nous montrent que d'autres veulent aussi avoir du travail et sont prêts à le faire dans des conditions et à des salaires que nous n'acceptons plus. Cette concurrence « sauvage » est difficile à supporter. Pourtant n'est-il pas normal que d'autres puissent accéder eux aussi au mieux-être que peut leur procurer le travail ? D'autant que nous ne conservons notre propre niveau de vie qu'en les exploitant.
- Les 35 heures, qu'on accuse certainement à tort d'avoir « démotivé » les salariés, ont en réalité plus joué, elles aussi, un rôle symbolique. Elles ont renforcé l'idée que le travail était une masse globale d'activité, un « gâteau » que l'on pouvait partager rationnellement sans tenir compte de ceux qui exerçaient ce travail. C'était montrer, là encore, que le travail n'était pas attaché à la personne, que c'était une matière neutre.
- Dans le même esprit, les régulations étatiques – c'est l'État qui décide de notre temps de travail, de notre manière de travailler, du moment de prendre sa retraite – nous dépossèdent de notre « pouvoir » sur notre propre travail. Il ne s'agit pas de remettre en cause la nécessité de ces régulations, mais de s'interroger sur leur pertinence et leur dirigisme trop étroit qui s'oppose à notre désir d'avoir prise sur notre vie.

PRISE DE CONSCIENCE

- Beaucoup de salariés vivent de plus en plus mal les contradictions entre leurs croyances et leurs aspirations personnelles et le travail qu'on leur demande de faire, dont ils ne voient pas l'utilité concrète ou qui même les choque.
- Ils prennent conscience aussi que le discours sur la valeur travail n'empêche pas que l'entreprise soit prête à les licencier quand elle estime n'avoir plus besoin d'eux et devoir gonfler ses profits (expérience des

plans sociaux et du chômage). Le salarié ne veut pas être dupe et il prend ses distances.

GÉNÉRATIONS NOUVELLES

- La féminisation des emplois (désormais dans tous les secteurs et à des niveaux de plus en plus élevés) n'est pas sans effet sur la perception du travail. Car les femmes conservent un autre rôle social très important, celui de faire naître et d'élever en grande partie les enfants. La centralité du travail s'en trouve de ce fait relativisée. S'ajoute à cela qu'elles n'ont généralement pas le même rapport au pouvoir et au management que les hommes.
- Les jeunes ont aussi un autre rapport au travail. Ils ne le refusent pas mais ils veulent que celui-ci leur permette de jouir en même temps de la vie, sans attendre les lointaines perspectives de la retraite. Ils ont un rapport plus contractuel à l'entreprise. Leur engagement reste encore fort mais les « *Workholics* » (drogués du travail) sont très rares. Certains jeunes sont capables d'accepter un travail exclusivement alimentaire à l'opposé des aptitudes qu'ils peuvent montrer dans la réalisation de leur projet personnel.

RÉALITÉ

- Il est un élément que l'on oublie quand on prétend que le travail est au cœur de notre société. En France 40% des personnes en âge de travailler (16-64 ans) ne travaillent pas, pour diverses raisons. Et il y a en gros 20 millions d'actifs pour 60 millions de personnes (1 sur 3). Objectivement, le travail n'est donc plus l'occupation principale des Français, et plus encore si on compare le temps passé au travail par rapport au temps d'une vie. Le temps libre³ ne cesse d'augmenter. En moyenne, un salarié dispose désormais d'un temps libre hebdomadaire équivalent à son temps de travail (environ 29 heures).
- Enfin, nos concitoyens ont le sentiment que le travail ne permet plus d'améliorer l'existence et, pour la première fois depuis longtemps beaucoup de parents pensent que leurs enfants risquent d'avoir une moins bonne vie que la leur.

Une société incapable de répondre aux attentes

Le travail ne constitue plus le centre de gravité de la vie des salariés, il n'est qu'une priorité parmi d'autres. Il reste pourtant une nécessité, car nous sommes bien tous convaincus qu'on ne peut pas vivre sans travailler. Dès lors, notre société avait deux grands défis à relever : offrir du travail à tout le monde et permettre à chacun de travailler autrement. Elle a été en grande partie incapable de répondre à ces attentes et a ainsi grandement contribué à la dégradation de l'image du travail dans les esprits.

³ C'est-à-dire le temps dont on dispose pour soi, hors temps de travail et temps physiologique (manger, dormir...)

L'EMPLOI EN ÉCHEC

Le grand échec de ces vingt dernières années, c'est sans conteste celui de l'accès à l'emploi. On ne reviendra pas ici en détail sur les multiples raisons de cet échec qui ont été largement développées dans de nombreuses analyses⁴. Nous nous sommes concentrés sur une vision uniquement défensive et malthusienne de l'emploi et nous n'avons pas assez réfléchi aux moyens de le développer de manière dynamique, grâce à l'innovation et à la création d'activités nouvelles. Corrélativement, nous n'avons pas su mettre en place des dispositifs de formation répondant aux nouveaux besoins des entreprises. Et surtout nous n'avons pas tenu compte du fait que les changements dans notre rapport au travail demandaient aussi de changer notre manière de gérer l'emploi. Les chemins qui mènent à l'emploi pourraient être variés et multiples, mieux adaptés aux demandeurs. Mais faute d'imagination et sous la pression des différents conservatismes, nous sommes restés sur des voies conventionnelles et contraignantes.

DES RÈGLES EN DÉCALAGE AVEC LA RÉALITÉ

« En ce début de XXI^e siècle, nous croyons encore que les seuls bons emplois sont ceux qui sont durablement attachés par un contrat de subordination à une seule entreprise, une seule collectivité locale, une seule administration, elles-mêmes tenues de gérer dans la durée des effectifs permanents. Pour l'essentiel, notre droit du travail, nos relations sociales, notre conception du salariat et de l'action syndicale reposent sur cette affirmation que nous percevons comme une évidence qu'il n'est pas envisageable de remettre en cause.⁵ »

Pourtant, il devient de plus en plus clair que les lois, codes et règlements qui régissent l'accès à l'emploi et les manières de travailler sont désormais en total décalage avec les nouveaux rapports au travail dont nous avons esquissé les principales caractéristiques plus haut.

Englués dans leurs rigidités et dans la défense de leurs intérêts à court terme, les partenaires sociaux ne parviennent pas à reconnaître la réalité des changements et à introduire un peu plus de souplesse et de liberté dans les règles du travail. Il ne s'agit évidemment pas de dynamiter le code du travail qui doit continuer de protéger les salariés, mais de le faire évoluer en fonction de leurs nouvelles attentes et des besoins actuels des entreprises. Il faut notamment tenir compte de ce qu'on appelle la « mutation des temps sociaux » qui rend caducs les rythmes ternaires d'une journée (travail, temps personnel, sommeil) et d'une vie (école, travail, retraite)⁶. Comme cela se

⁴ Le CJD a lui-même présenté un rapport et des propositions sur ce thème en novembre 2003 sous le titre : « Emploi : soyons tous acteurs de notre avenir », repris dans l'ouvrage : *Vers un libéralisme responsable, 44 propositions pour une entreprise plus humaine*, Éditions d'Organisation, 2004.

⁵ Hervé Sérieyx, « Quand l'emploi mute », article dans *Dirigeant* n°65, janvier 2006.

⁶ Ces idées ont été développées dans le rapport « Décalages horaires, du temps contraint au temps maîtrisé, la mutation des temps sociaux », mai 2004, également repris dans le livre : *Vers un libéralisme responsable*.

passé régulièrement pour le Code civil, le Code du travail a besoin d'être profondément révisé pour tenir compte de nos différentes façons de vivre et de travailler.

On parle de « projet de société nouvelle », de l'instauration d'une « VI^e République », d'un « champ de réformes structurelles » à mettre en œuvre dans la société française : la réforme du Code du travail est une pierre angulaire de ces changements nécessaires, car il concerne toutes les générations qui travaillent aujourd'hui, il prépare notre économie aux effets collatéraux de la mondialisation et il intéresse l'ensemble des citoyens.

Les entreprises en quête de nouvelles formes d'organisation

De leur côté, les entreprises sont prises entre trois feux : la rigidité des règles administratives, les aspirations nouvelles des salariés et leur besoin d'une réactivité toujours plus grande pour satisfaire le client. Leur marge de manœuvre est étroite pour tenter d'articuler harmonieusement ces trois dimensions, sociétale, sociale et économique, qui entrent souvent en contradiction les unes par rapport aux autres.

Oublions les entreprises, encore trop nombreuses, qui se satisfont largement d'un management hiérarchique où le salarié est traité dans un rapport classique de subordination et considéré comme un instrument de production. Celles qui pensent, au contraire, que leurs collaborateurs sont la source de leur principale richesse⁷, s'interrogent sur le type d'organisation qu'il convient de construire ensemble pour redonner sa juste place au travail et pour lui trouver un sens nouveau dans la société du XXI^e siècle qui est aussi une société de loisirs.

UNE PLUS GRANDE ATTRACTIVITÉ

Nous ne pouvons que reprendre ici ce que nous disions déjà dans le rapport précédemment cité (« Décalages horaires ») : « De plus en plus, les projets de vie des salariés sont déterminants dans leurs relations avec l'entreprise et dans leurs arbitrages professionnels. Ils souhaitent, au quotidien, mieux équilibrer leur vie au travail et hors travail, et bénéficier, par exemple, d'un regroupement de leurs heures d'activité pour éviter les horaires décalés et morcelés. Ils ne veulent plus être soumis à une pression trop stressante. Sur le plus long terme, ils comptent bénéficier de programmes de formation ou de requalification pour renforcer leur employabilité. Ils aspirent profondément non pas à travailler moins, mais mieux, à retrouver du sens et du plaisir à ce qu'ils font.

S'attacher à améliorer leur bien-être ne peut être que bénéfique pour l'entreprise. Elle en acquerra d'abord une meilleure image et donc une plus grande attractivité, ce qui facilitera ses recrutements et son ancrage dans son territoire. C'est aussi un moyen de limiter l'absentéisme - notamment par une meilleure gestion des « micro ruptures » que constituent les accidents de la vie -, de réduire le turn-over et de fidéliser les collaborateurs. Cela permet, encore, d'améliorer la productivité et de développer les compétences. Des

⁷ On compte, parmi celles-là, les entreprises dirigées par un membre du CJD.

hommes ou des femmes qui vivent dans un bon équilibre entre leur métier et leur famille, qui se sentent épanouis et « bien dans leur tête », qui aiment ce qu'ils font, ne seront-ils pas plus performants et créatifs que des individus stressés qui courent après le temps et n'arrivent pas à joindre les deux bouts de leur existence en miettes ?

Dans l'économie de service et de l'immatériel notamment nous avons besoin de tels collaborateurs, autonomes, impliqués, doués d'initiative et capables de développer des relations constructives avec les autres et avec les clients. C'est par ce biais que l'on peut le plus sûrement améliorer la performance globale de l'entreprise. Notons, à ce propos, que les investisseurs et les clients seront de plus en plus sensibles aux dimensions éthiques de responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises. »

LE RESPECT DE CHACUN

C'est cette conception nouvelle des relations de travail qui doit nous conduire à rechercher un management fondé sur l'humain, capable de concilier les intérêts collectifs de l'entreprise et l'intérêt individuel des salariés, dans un rapport de réciprocité équitable. Il passe par la participation de tous au projet de l'entreprise, par l'écoute, l'explication, l'échange, la prise en compte des personnes dans leur complexité humaine. A l'opposé des formes de management mécanistes et globalisantes qui traitent les ensembles humains comme des nombres, il nous semble désormais nécessaire de développer un management « différencié » qui considère la personnalité de chacun et respecte son identité et ses aspirations propres, et qui sache enrichir l'entreprise par la diversité de ses recrutements.

Le management différencié comme moyen de redonner du sens

Fort des constats qui précèdent, le CJD se démarque radicalement de ceux qui pleurent des larmes de crocodile sur la perte de la valeur travail. Le travail n'a plus la même valeur et il serait vain de chercher à la ramener à des valeurs anciennes dont nous ne sommes pas sûrs qu'elles n'étaient pas essentiellement aliénantes. Le CJD prend donc acte du fait que le travail n'a plus de place centrale, que c'est une des activités humaines parmi d'autres. Et il souhaite que ce constat soit partagé par tous les acteurs économiques et politiques pour ne pas retarder les changements organisationnels nécessaires.

Mais comment redonner une certaine valeur au travail pour qu'il redevienne attractif ? Pour qu'il retrouve un sens, il faut faire en sorte que, grâce à lui, nous retrouvions la fierté de contribuer au mieux-être de la société. Il s'agit maintenant de travailler moins mais mieux et d'en tenir compte dans les modes de management et d'organisation. Et peut-être de cesser de penser le travail comme un effort, une douleur ou une obligation, mais plutôt comme un possible plaisir apporté par sa dimension créative, comme un œuvre.

Le management différencié est, à notre sens, un des leviers qui, dans le cadre de l'entreprise, peut redonner un certain sens au travail. En se centrant sur les personnes, en les amenant à développer leurs compétences, en leur laissant l'autonomie dont elles ont besoin, il les conduira à mieux apprécier la qualité de leur apport individuel au service de la collectivité.

Trois principes pour cadrer le management différencié

Mais l'entreprise, bien entendu, ne peut avoir pour seule ambition le bien-être de ses salariés. Elle doit aussi et surtout les fédérer autour d'un projet commun pour créer de la richesse.

C'est pourquoi le management différencié, en pratique, doit être cadré par trois principes qui éviteront qu'il déstabilise l'entreprise :

ARBITRAGE

Comme la liberté de chacun s'arrête où commence celle des autres, la prise en compte des intérêts individuels des salariés s'arrête là où elle s'oppose aux intérêts collectifs. Le dirigeant est le responsable de cet arbitrage.

ÉQUILIBRE

La performance globale de l'entreprise, garante de sa pérennité, exige que soit maintenu un juste équilibre entre la performance économique, la performance sociale et la performance sociétale (ou environnementale). Le management différencié se situe dans ce cadre et ne doit donc perdre de vue aucune de ses dimensions cet équilibre dans ses applications.

ÉQUITÉ

Le management différencié instaure un rapport gagnant/gagnant dans l'entreprise. De chaque effort consenti, un collaborateur doit tirer, en contrepartie, un bénéfice, et réciproquement.

12 PROPOSITIONS

POUR UN MANAGEMENT DIFFÉRENCIÉ

Instaurer un mode de management plus en rapport avec la réalité de ce qu'est devenu le travail aujourd'hui demande du temps. Certaines entreprises se sont déjà largement engagées sur cette voie, d'autres hésitent, les dernières n'en ont pas encore compris la nécessité.

Les propositions qui suivent ont donc pour objectif essentiel de faire avancer la réflexion et le débat. Elles ont plus un caractère incitatif que normatif. Elles soulignent également que les progrès concrets, en ce domaine, dépendent de l'engagement et de la coopération de trois grands acteurs : le dirigeant qui donne l'impulsion, l'entreprise qui organise le travail et la société qui définit les règles.

Un dirigeant qui s'engage

PARTAGER LE PROJET AVEC LES SALARIÉS

Le dirigeant est le premier porteur du projet de l'entreprise et des valeurs qui le sous-tendent. Cela ne lui donne pas le droit de l'imposer tel quel aux salariés. Il doit mettre en œuvre un processus d'échange et d'appropriation de ce projet en respectant les valeurs personnelles de chacun.

Dans une entreprise bien établie, projet et valeurs peuvent naître d'une réflexion commune des salariés, ou, au moins être le sujet de discussions entre salariés et dirigeants. Ils doivent ensuite vivre avec les acteurs de terrain et intégrer les « réglages » nécessaires.

CRÉER DES ARCHIPELS DE PME

Plus une entreprise grandit, plus elle est obligée de formaliser l'organisation et les procédures, ce qui entraîne souvent un affaiblissement des relations directes entre les personnes et un éloignement du management. Pour éviter cette tendance à la déshumanisation, le dirigeant a tout intérêt à organiser son entreprise en « archipel de PME », qu'il le fasse de manière juridique ou simplement organisationnelle. Les petites structures sont naturellement plus humaines et favorisent un management de proximité.

MIEUX SE FORMER AU RECRUTEMENT

Les responsables ont une tendance naturelle à recruter des personnes qui leur ressemblent. C'est sans doute le premier obstacle à une embauche de profils plus diversifiés dans l'entreprise, la diversité étant pourtant le gage d'une plus grande richesse de compétences.

Une formation au recrutement permettrait au dirigeant de mieux comprendre ses besoins et de dépasser ses préventions envers des profils différents. Il s'agit également d'un enjeu de société : combattre la discrimination dont les minorités visibles font trop souvent l'objet.

S'ENGAGER DANS LA CITÉ

Quelque forme que cela puisse prendre, il est important pour le dirigeant d'établir des ponts entre son entreprise et son environnement immédiat afin d'éviter les cloisonnements et les malentendus et de rendre l'entreprise plus familière : accueil de stagiaires, formation en alternance, participation à des instances économiques ou politiques locales, sponsoring, mécénat, journées portes ouvertes, interventions régulières dans les classes pour les élèves et/ou les enseignants...

Un management qui favorise l'autonomie

DÉVELOPPER LE TUTORAT

Au moment où de nombreux « anciens » vont partir en retraite et où de nombreux jeunes ont une motivation au travail un peu difficile, la transmission des savoirs et des savoir-faire par le tutorat est un enjeu important. De plus, celui-ci peut être un moyen, d'un côté, de redonner du sens au travail d'une personne en fin de carrière et de le garder dans l'entreprise et, de l'autre, de favoriser l'insertion des nouveaux embauchés. Il est donc nécessaire de le développer et de lui donner un statut pour qu'il devienne une composante du management des entreprises.

Dans le même esprit, l'accueil d'un jeune nécessite de mettre en place un parcours balisé qui lui permettra de trouver plus rapidement ses repères. Peut-être faut-il réinventer le compagnonnage ?

On pourrait aussi développer le tutorat inversé, c'est-à-dire du jeune vers l'ancien, très utile dans certains domaines techniques. Permettre aux jeunes de transmettre leurs nouveaux savoirs à d'autres est aussi une manière de reconnaître leurs compétences et de mieux les intégrer.

FAVORISER L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE, VIE PERSONNELLE

C'est une idée défendue depuis longtemps par le CJD : la souplesse et l'esprit d'initiative que l'entreprise exige des salariés doivent être compensés par une même souplesse concernant leurs exigences de vie. Le bouleversement de nos temps sociaux demande d'inventer un nouvel équilibre entre les contraintes du travail et la finalité du mieux-être. L'aménagement et la réduction du temps de travail (Artt) auraient dû répondre à ces besoins nouveaux et permettre de repenser en profondeur la notion de « temps de travail ». Mais leur mise en œuvre a été pensée de manière trop rigide et dans des cadres « horaires » dépassés. C'est donc au niveau de l'entreprise que le management doit être attentif à ce que le projet collectif n'entre pas en conflit avec les projets personnels. Il faut sans doute aller vers une individualisation négociée de la relation entre l'entreprise et le salarié.

CHANGER LES SCHÉMAS HIÉRARCHIQUES

Malgré les discours sur l'autonomie des salariés, les mentalités et les modes d'organisation restent, en France, très hiérarchiques, au sens statutaire du terme. Si nous croyons que les salariés doivent effectivement faire preuve

d'autonomie, commençons par les laisser s'organiser entre eux dans tous les domaines qui les concernent directement : gestion de leur équipe, de leurs conditions de travail, de leur temps, tant que cela ne contrarie pas l'intérêt de l'entreprise.

LAISSER LES SALARIÉS CHOISIR LEURS COMPLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION

La reconnaissance du travail passe d'abord par un salaire équitable, c'est-à-dire qui tienne compte des efforts individuels et des résultats de l'entreprise. Pour cela il doit être lisible. Or, souvent pour des raisons légales et fiscales, les salariés se trouvent face à système complexe d'avantages divers dont ils ne comprennent pas toujours le fonctionnement et l'utilité immédiate. Selon leur âge, ils ne sont pas intéressés par les mêmes gratifications. Un jeune qui s'installe, par exemple, préfère un meilleur salaire qu'un abondement supplémentaire pour sa retraite.

En dehors des avantages collectifs obligatoires (on pourrait s'interroger sur l'opportunité de certains) et dans le cadre d'une enveloppe globale, pourquoi les salariés ne pourraient-ils pas choisir les compléments salariaux qui leur conviennent le mieux, en fonction de leur situation personnelle (par exemple : mutuelle santé forte, retraite complémentaire, jours de congés supplémentaires, budget formation personnelle, etc.) ?

Un cadre réglementaire et social mieux adapté aux nouvelles manières de travailler

REFERMER LES TRAPPES À CHÔMAGE

Tout le monde est d'accord aujourd'hui pour reconnaître les effets pervers des revenus de redistribution de tous ordres qui n'encouragent pas ceux qui en bénéficient à reprendre le travail, parce qu'ils y perdraient. Des efforts sont faits pour sortir de ce système contre-productif, mais sans doute est-il nécessaire de repenser l'ensemble du système de protection sociale pour qu'il réponde mieux à la réalité des besoins.

L'indemnisation du chômage, par exemple, doit-elle continuer à être calculée sur la moyenne des derniers salaires ?

Cette pratique, qui nous paraît formellement juste, est en fait source de grandes inégalités, renforce le déficit des Assedic et n'incite pas ceux qui bénéficient d'un chômage élevé à accepter des emplois moins rémunérés.

Comme cela se fait déjà dans d'autres pays d'Europe, il faut tendre à une égalisation des indemnités.

Revaloriser le travail, c'est aussi le rendre financièrement plus intéressant que le non-travail...

OUVRIRE DE NOUVELLES POSSIBILITÉS CONTRACTUELLES

Pour des raisons essentiellement idéologiques et nostalgiques, le CDI reste la norme de référence. En même temps, on sait bien qu'il est de plus en plus difficile pour les entreprises de s'engager sur le long terme et que les salariés eux-mêmes n'ont plus obligatoirement le désir de faire toute leur carrière dans la même entreprise.

Si la valeur qu'on accorde à son travail passe par l'adhésion à un projet, ne pourrait-on pas développer des contrats de projet, liant temporairement et en fonction d'une mission claire, le salarié et l'entreprise ? Un tel contrat, quelle qu'en soit la forme, serait accompagné d'un certain nombre de garanties attachées à la personne et non à l'emploi (notamment une durée minimum pour que le salarié puisse s'inscrire dans un projet personnel et professionnel cohérent).

C'est parce qu'on fait semblant de croire qu'il y a un seul « vrai » modèle de contrat que tous ceux qui n'y ont pas accès sont fragilisés et considérés comme hors normes. Changeons la norme et donnons un cadre légal à des formes de travail plus souples que celles qu'ont connues nos parents. Permettons aux salariés qui le souhaitent de négocier les rapports qu'ils veulent entretenir avec l'entreprise.

FAVORISER LA PERMÉABILITÉ ENTRE PUBLIC ET PRIVÉ

Y a-t-il trop de fonctionnaires en France ? Il est certain que le secteur public est plus important dans notre pays que dans les autres pays d'Europe. Mais le vrai problème est qu'il s'agit d'un secteur très cloisonné et très protégé. Le statut de fonctionnaire n'incite pas ceux-ci à faire des excursions dans le privé de même que les salariés du privé n'ont guère de possibilités de passer quelque temps dans le public.

Ces rigidités statutaires figent les positions et renforcent les malentendus entre ceux qui sont ressentis comme des « privilégiés » et les autres qui seraient soumis à la « précarité ». Elles sont surtout un obstacle à la mobilité sociale et professionnelle. La question du nombre des fonctionnaires se poserait peut-être moins, si les statuts entre les deux secteurs se rapprochaient et si les salariés pouvaient alternativement travailler dans l'un ou l'autre en conservant les mêmes avantages et le même droit au travail. Car au fond, nous participons tous, là où nous sommes, au développement de notre pays.

AUTORISER LE DROIT À L'EXPÉRIMENTATION

C'est un droit que le CJD réclame depuis longtemps mais qui, malgré les promesses et quelques avancées, reste largement insuffisant. Nous devons inventer de nouvelles manières de travailler. Pourtant, toute innovation dans ce domaine risque de mettre l'entreprise hors la loi au regard du Code du travail, même si elle est en faveur des salariés.

Une entreprise qui entreprend une démarche innovante dans l'organisation du travail ou dans la gestion de ses ressources humaines doit donc pouvoir sortir, pour une période donnée, du cadre législatif strict, sous contrôle de l'administration, pour éviter les dérives. Le fruit de ces expérimentations permettra de rénover le Code du travail.

BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT Eric, BOURNOIS Franck, DUVAL-HAMEL Jérôme, ROJOT Jacques, ROUSSILLON Sylvie, SANSALIEU Renaud, *Pourquoi j'irai travailler*, Ed. Eyrolles – Société, 2003
- ALLEGRE Claude, *Toute la vérité est bonne à dire*, Ed. Robert Laffont, 2000.
- BLANCHARD Kenneth, JOHNSON Spencer, *Le manager minute*, Ed. d'Organisation.
- BOISSONNAT Jean, *Le travail dans 20 ans*, Ed. Odile JACOB, 1995
- CARON Nicolas, VENDEUVRE Frédéric, *Démotiver à coup sûr*, Ed. d'Organisation, ISBN 2 7081 2926 0
- CHIMINADE Benjamin, *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, Afnor 2003
- CJD, Cahier n° 6 du GRES, *Documents confidentiels*, Ed. Vetter
- CJD, *Chartre de Strasbourg 2000*, Article N° 10 & 11
- CJD, *Construire le travail de demain*, Ed. d'Organisation, 1995
- CJD, *Pour que l'entrepreneur soit avenir*,
- DE ROSNAY Joël, *L'entreprise neuronale*
- Débats à la cité des Sciences et de l'industrie, *Le travail mode d'emploi*, Mars 2001
- DEWANDRE Paul, *Vivre et travailler autrement*, Ed. Jacques-Marie Laffont.
- Enjeux les Echos, *Adieu la paresse*, Avril 2005, *Etre heureux au travail*, Sept 2003
- GALLAND O., LEMEL Y., TCHERNIA F., *Les valeurs de France*, Données Sociales 2002/2003.
- GRIMALDI N., *Le travail, communion et extra-communion*, 1998.
- JOHNSON Spencer, *Qui a piqué mon fromage ?*, Ed. Michel Lafon.
- KOURILSKY – BELLIARD Françoise, *Du désir au plaisir de changer*, Ed. Dunod.
- LANG Henry, *Petites erreurs, grand naufrage*, Ed. d'Organisation, 2003.
- Liaisons Sociales, *La place du travail*, Août 2003.
- LUSSATO Bruno, *Le défi culturel, Clefs pour Réussir*, Ed. Nathan, 1989.
- MARCH James, *Le leadership dans les organisations*, Cours de à l'Ecole des Mines de Paris annoté par Thierry WEIL, EMP - Les Presses, 2003.
- MEDA Dominique, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Ed. Aubier, 1995.
- Ministère du Travail, *Etude sur le travail*, 2003.
- MONNET Jean, *Les repères pour une méthode*, Ed. Fayard
- PICCARD Bertrand, *Le tour du monde en 20 jours*, Ed. Robert Laffont– Mission Breitling Orbiter 3.
- ROLLAND Gabrielle, *Où sont les leaders ?*, Ed. d'Organisation 2004
- SERIEYX Hervé, *Ce que je crois*, Ed. d'Organisation.
- SERIEYX Hervé, *Les jeunes et l'entreprise : des noces ambiguës*, Ed. d'Organisation, 2005
- THEVENET M. *Le plaisir de travailler*, Ed. d'Organisation.