Les formations communes

Rencontre avec la CFTC

DIALOGUES - DIFFÉRENCES - DEMAIN

ASSOCIATION DES AUDITEURS DE L'INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

N°27
DÉC. 2017
JANV. 2018

SOMMAIRE

Janvier 2018

- Le mot Président 4
- Libres propos du Président du Conseil d'administration de l'INTEFP 5

Rencontres avec les acteurs du dialogue social (suite)

- Rencontre avec Philippe Louis, Président de la CFTC 6

Diners-débats

- Les missions de la Direction générale du travail et la réforme de l'inspection du travail 8
- L'avis du CESE sur la culture du dialogue social 10
- Le rapport annuel du CESE sur l'état de la France 2017 13
- L'entreprise libérée 17

Tribune libre

- La représentation des salariés dans les entreprises commerciales 20
- Les trous de la mondialisation 21
- L'Albanie, impressions de voyage 22

Nouvelles de l'INTEFP

- Le mot du Directeur 24
- Les formations communes (article 33 de la loi Travail) : contribution du groupe de travail de l'Association des auditeurs 25
- La 34ème session publie ses travaux 27
- Les ateliers de la 35ème session 28

Nouvelles de l'Association

- Bilan de 3 ans de mandature de Ph. Jaeger 29
- Assemblée générale du 6 décembre 2017 31
- Les projets pour 2018 31

LE DOUBLE VISAGE DES ORGANISATIONS LIBÉRÉES

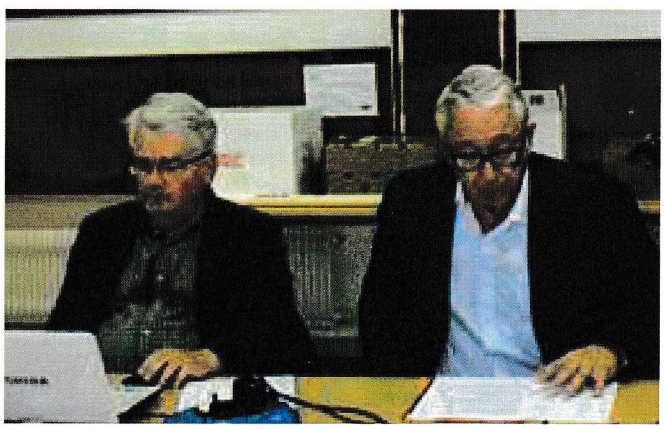
Martin Richer, au cours d'un dîner-débat qui a lieu le 8 novembre 2017, a présenté aux auditeurs « *le double visage des organisations libérées* ». Il a réalisé la majeure partie de sa carrière professionnelle en France et aux États-Unis, dans le conseil et le marketing de solutions de haute technologie et depuis 2012, dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises, la RSE. Il est membre du conseil scientifique de la Maison du Management, un lieu apprenant et inspirant à destination des managers, coordonnateur du pôle Entreprise Travail & Emploi du think tank Terra Nova(1), et membre du comité de rédaction de Metis Europe, une publication dédiée aux enjeux du travail dans le contexte européen.

Se préoccupant du pilier social de la RSE, il a été amené à s'intéresser à la qualité de vie au travail, l'organisation du travail, la conduite du changement et les modèles de management, dont celui de l'entreprise libérée(2).

Les organisations du travail donnant responsabilité et autonomie aux salariés connaissent en effet un regain d'intérêt depuis quelques années, avec notamment le succès de "*l'entreprise libérée*" dont nous avons pu observer une tentative de mise en œuvre lors des visites du centre d'appel IMA Technologies à Nantes en 2013 et de l'usine Airbus de Séville pendant notre voyage d'étude en Espagne en 2016 et

S'agit-il d'une nouvelle mode, après celle de l'entreprise responsable, du lean management ou des cercles de qualité, sans parler des entreprises qui proposent d'offrir le bonheur à leurs salariés, ou d'une réponse aux attentes des nouvelles générations de salariés et des entreprises flexibles à la recherche d'innovations et d'efficacité ?

- Quels sont les objectifs poursuivis par ces entreprises et quel est le partage des gains entre salariés et entreprise ?
- Que deviennent les cadres « libérés » par l'entreprise ?
- Et ce mode de management est-il compatible avec notre culture française du management vertical qui a contrarié bien d'autres tentatives visant la responsabilisation des salariés et fait obstacle à la compétitivité des entreprises ?



Martin Richer et Philippe Jaeger

L'entreprise libérée : un concept polymorphe, évolutif et un visage à double face

Le modèle de l'entreprise libérée a subi plusieurs transformations depuis sa conception dans les années 2000 par Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe(3). Le promoteur le plus connu auprès des jeunes générations est Frédéric Laloux, consultant de Mac Kinsey(4). Citons également : « *Le bonheur au travail* », film documentaire de Martin Meissonnier, diffusé sur Arte en février 2015 (un des plus regardés sur la chaîne) ; il s'agit d'une série de reportages sur des entreprises et des administrations qui ont décidé de s'écarter des normes managériales et de travailler « *autrement* ». Leur credo : il faut donner la liberté aux salariés de faire et de s'organiser comme bon leur semble. Ils sont les experts de leur activité, ils sont les plus à même d'apprécier le concret des situations et de trouver les solutions aux problèmes. Et surtout seul l'appel à leur liberté, complémentaire de la reconnaissance de leur compétence, peut libérer leur énergie, leur imagination et leur envie de coopérer efficacement au sein d'équipes joyeuses et solidaires.

Dans ces trois ouvrages, les entreprises analysées sont les mêmes et elles font apparaître la double face du modèle : une face lumineuse, car porteuse d'autonomie pour le salarié, et une face plus sombre, notamment sur le plan de la gouvernance et de la place des managers.

(1) Il y a coordonné un rapport récent sur l'autonomie des salariés et la qualité de vie au travail : http://tnova.fr/rapports/la-qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-competitivite

(2) Bibliographie sur son blog : http://management-rse.com/category/blog/ (dont http://management-rse.com/2015/11/23/lentreprise-liberee-est-elle-socialement-responsable/ sur l'entreprise libérée) et celui de Metis Europe : http://www.metiseurope.eu/ (dont http://www.metiseurope.eu/ce-n-est-pas-l-entreprise-qu-il-faut-liberer-c-est-le-travail_fr_70_art_30276.html)

(3) Isaac Getz et Brian M. Carney, « Freedom Inc », Crown Business, 2009 (traduction française : « Liberté et compagnie ; Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises », Fayard, février 2012)

(4) Frédéric Laloux, "Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness", Nelson Parker, February, 2014

Une face lumineuse, porteuse d'autonomie pour les salariés

En matière d'organisation du travail, le taylorisme et le travail prescrit sont encore très présents en France (cf documentaire d'Antenne 2 sur l'entreprise Liedl en octobre 2017) alors même que l'autonomie des salariés répond à un besoin de réalisation de soi, de quête de sens de leur travail, mais aussi un levier de compétitivité[5]. Pour Goethe : « *Le meilleur gouvernement, c'est celui qui nous enseigne à nous gouverner nous-mêmes* ».

Les ingrédients de l'entreprise libérée à la lecture des ouvrages de référence :

- le rôle déterminant de l'écoute, notamment de la part des dirigeants ;
- le partage de la vision et de la stratégie par les dirigeants, qui cherchent l'adhésion des collaborateurs et sollicitent leurs avis ;
- le dépassement des habitudes de travailler en silos (que le numérique n'a pas fait disparaître) pour ouvrir des canaux de communication et de coopération transversaux ;
- l'allègement des contrôles, des normes de comportement, des prescriptions, au profit de la confiance mutuelle (plutôt rare en France), de l'autonomie et de la responsabilisation des opérateurs ;
- la décentralisation des prises de décision au plus près du terrain, le développement de la délégation, le passage d'un management basé sur l'autorité à l'adhésion ;
- la mise en œuvre de processus de sollicitation et de reconnaissance des idées (intelligence collective) et des innovations (innovation participative), ainsi que le droit à l'erreur ;
- le renoncement par les dirigeants aux symboles, marques distinctives et autres privilèges et le dépassement de l'égo au profit d'une prise de décision informée ;
- la primauté accordée à la motivation intrinsèque (lorsqu'une personne trouve son propre plaisir dans son travail) plutôt que la motivation extrinsèque (liée aux notions de récompense et de punition) ou l'arrêt des stratégies de motivation extrinsèques (primes variables, etc.), au profit de la mise à disposition d'un environnement de travail favorable ;
- l'importance dévolue au service client et à la valeur ajoutée perçue par le client ;
- la réévaluation du travail, de la coopération et de la reconnaissance ; la création, encore rare, d'espaces de discussion sur le travail.

(5) Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer, « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité – Refonder les organisations du travail », Paris, Presse des Mines, 2016
http://management-rse.com/2016/10/11/qualite-de-vie-travail-levier-de-competitivite/

Recul de l'autonomie des salariés en France

Quelques définitions de l'autonomie, incorporation du « *décider* » dans l'acte de travail :

- Grec *auton* (soi-même) et *nomos* (la loi, la règle, l'organisation) : déterminer soi-même ses propres règles.
- Christophe Everaere : l'autonomie « *renvoie communément à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de « liberté » dans le travail* ».

Plusieurs sources attestent du recul de l'autonomie des salariés en France[6] :

- Malakoff Médéric (baromètre) : « près d'un quart des salariés (23%) affirment manquer d'autonomie et ne pas pouvoir prendre de décisions dans leur travail, soit une hausse alarmante de 11 points depuis 2009 »
- Dernière livraison de l'étude conditions de travail, publiée par la DARES (ministère du Travail) en juillet 2014 : les marges de manœuvre tendent à se réduire pour toutes les catégories socioprofessionnelles (sauf pour les ouvriers non qualifiés). De plus en plus de salariés doivent suivre des consignes strictes données par les supérieurs hiérarchiques pour faire leur travail (travail prescrit : 19,3% en 2013 contre 18,4% en 2005 et 17,9% en 1991) et moins d'explications sur l'objectif.

Le travail routinier progresse :

- La proportion de ceux dont le travail implique des tâches monotones est passée de 15% en 2005 à 21% en 2013 et pour les ouvriers de 23% à 33%. Cette monotonie affecte 33% des 20-24 ans.
- Plus de la moitié (55%) des salariés pensent que certaines de leurs compétences ne sont pas utilisées ; cette proportion monte à 65% chez les 20-24 ans et 61% chez les 25-29 ans.

Cette évolution négative est paradoxale vis-à-vis de l'élévation du niveau de formation en France (80% des jeunes sont au niveau du bac). Elle a aussi un impact sur le stress des salariés dans un contexte d'intensification du travail selon Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine et santé au travail à l'Université de Lyon : la situation dans laquelle les salariés se voient imposer les décisions sans pouvoir les discuter constitue un facteur de dégradation de la santé au travail et de la performance[7].

A l'inverse, les Organisations du travail participatives (OTP) sont favorables à la fois pour la qualité de vie au travail et la performance des entreprises, selon un rapport de la Fondation européenne du travail de Dublin[8] : réduction des risques psychosociaux, de l'absentéisme, meilleure motivation au travail et qualité des conditions de travail, accès plus fréquent des salariés à la formation, relation managériale de proximité. Mais la fréquence des OTP en France est inférieure à la moyenne de l'UE, loin de celle des pays nordiques, Pays-Bas, UK, Belgique… : ainsi la proportion des salariés qui déclarent pouvoir influencer les décisions qui sont importantes pour leur travail est de 31% en France contre 40% pour la moyenne des 28 pays de l'UE, dont 38% en Allemagne, 45% en Grande-Bretagne, 32% en Italie et 39% en Espagne. Parmi les 28 pays de l'UE, seule la Slovaquie (28%) présente un « score » aussi faible.

(6) http://management-rse.com/2016/06/15/autonomie-travail-france-a-faux/
(7) « Pistes », novembre 2012)
(8) "Work organization and employee involvement in Europe", juin 2013

La mise en œuvre de ce modèle se traduit par une réduction de la ligne hiérarchique et un accroissement de la charge de personnel pour les managers (un cadre IBM passe du management de 50 salariés à 300/400), réduisant le temps disponible pour l'écoute des salariés.

Les conditions de l'autonomie

Martin Richer observe trois stades de maîtrise de l'autonomie au travail :

- Compétence.
- Distanciation : capacité à se décaler des prescriptions, à mobiliser ses propres ressources, d'où la différence entre travail réel et prescrit, bien connue des ergonomes.
- Initiative : officialiser ou généraliser les ressources trouvées au stade précédent ; pouvoir d'agir.

Et trois niveaux de marge de manœuvre construits par et avec les travailleurs. (voir tableau ci-dessous).

La face sombre de l'entreprise libérée

Le modèle de l'entreprise libérée ne remplit pas pleinement les critères de l'autonomie au travail tels que tracés précédemment : manque en effet la capacité d'agir. Ceci renvoie à une hiérarchisation très forte en France selon Geert Hofstede, sociologue néerlandais spécialiste des différences culturelles, qui a construit un indice synthétique de la distance hiérarchique (IDH) défini comme « la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui est soumis ». Celui de la France (68) est largement supérieur à la moyenne mondiale (57) ; mais aussi à celui de la plupart des pays qui sont nos compétiteurs sur les marchés internationaux : Italie (50), Etats-Unis (40), Canada (39), Pays-Bas (38), Australie (36), Grande-Bretagne (35), Allemagne (35) ; même certains pays réputés comme très hiérarchisés ont un IDH inférieur à celui de la France : le Portugal (63), l'Espagne (57), le Japon (54).

Cette lacune se traduit par un manque de reconnaissance des salariés, l'absence de capitalisation (par exemple pas de recueil d'idées comme dans les OTP) et surtout de soutien professionnel. A cet égard, on constate une forte fragilisation du management intermédiaire, des fonctions support et des représentants du personnel. Est prôné un dialogue direct, sans corps intermédiaire, entre le « *leader-libérateur* » et « *ses* » salariés. L'effacement managérial est source d'exposition accrue aux risques psychosociaux avec :

- La perte de repères : qui est responsable de quoi ?
- perte d'interlocuteurs : qui arbitre tel conflit ?
- Le goulot d'étranglement des décisions vis-à-vis du « *leader-libérateur* ».
- Les difficultés de répartition de la charge de travail.
- La montée de l'anxiété, de l'isolement et des frustrations (plus de turnover).
- La multiplication des injonctions paradoxales et des conflits de valeur.

Vis-à-vis des champs de manœuvre pour développer l'autonomie (cf précédemment), seul le niveau de la coopération est investi (organisation du travail de l'équipe, transversalisation des processus, subsidiarité), plus marginalement le niveau des tâches (diminution des prescriptions sur la réalisation des tâches), mais le niveau de la gouvernance est délaissé.

Maryse Huet (26ème)

Les trois dimensions de l'autonomie au travail

Tâches

Pouvoir définir ses tâches : intervention sur le séquencement, la méthode d'exécution, le rythme de travail, les outils utilisés, etc.

Coopération

Pouvoir influencer son environnement organisationnel et collectif : implication dans l'amélioration de l'organisation du travail de son équipe, capacité à influer sur les décisions, les modes de coopération dans le travail, etc.

Gouvernance

Pouvoir s'impliquer dans la gouvernance de son entreprise : rôle et place du dialogue social, mise en œuvre d'un mode de management participatif, présence de représentants des salariés dans les organes de gouvernance, etc.

©Anact IdF, La Fabrique de l'industrie et Terra Nova

Depuis 1986, l'Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (INTEFP), institut du Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, organise des sessions de formation auxquelles participent des cadres d'entreprises, des syndicalistes et des fonctionnaires.

Les auditeurs de ces sessions se sont organisés en 1987 en une Association qui regroupe aujourd'hui plus de 600 membres, représentants de l'entreprise (DRH, responsables de formation...), responsables de cinq organisations syndicales représentatives des salariés, cadres fonctionnaires de l'Etat (Directeurs régionaux et départementaux du travail...) ou des collectivités territoriales, journalistes, parlementaires.

Cette Association gérée de façon tripartie permet de prolonger ce qui fait l'intérêt des sessions : le Dialogue entre acteurs venus d'horizons divers, la reconnaissance de la Différence de ces mêmes acteurs et la volonté de comprendre la réalité d'aujourd'hui mais surtout de mieux préparer Demain.

A cet effet, l'Association organise des débats, des visites d'entreprises et des voyages (Viet-Nam 1997, Slovaquie 1999, Maroc 2001, Irlande 2002, Chine 2004, Portugal 2006, Roumanie 2009, Turquie en 2011, Allemagne en 2014, Espagne en 2016....) pour poursuivre sa réflexion sur les systèmes de relations sociales à travers le monde. L'Association travaille en étroite relation avec l'INTEFP.

L'Association des Auditeurs de l'INTEFP édite la revue 3D, vecteur de ses réflexions.

ASSOCIATION des AUDITEURS
de l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (INTEFP)
Secrétariat : 19, Rue des Bretons – 93210 La Plaine St Denis
Tél : 01.49.98.75.16. – Fax : 01.83.72.40.70
auditeurs.intf@wanadoo.fr
10 €