

SOCIAL

Le sondage réalisé par TNS Sofres pour Altedia montre qu'une cassure s'est produite entre les salariés français et leurs employeurs. Perte de confiance dans les dirigeants, mais aussi perte de confiance dans les syndicats. Le modèle managérial est en crise.

Relations employeurs-salariés : la crise de confiance

La figure du patron n'a jamais eu une cote d'enfer auprès des salariés français, mais ils n'en étaient pas moins attachés à leur propre entreprise ou administration. S'agit-il seulement d'un passage à vide lié à la brutalité de la crise ou d'une rupture durable ? En tout cas, un sondage réalisé par TNS Sofres auprès d'un échantillon représentatif de 1.005 salariés du privé, d'entreprises publiques et d'administrations, du 14 au 23 octobre, révèle que ce n'est plus le cas. « La rupture entre salarié et employeur est consommée », souligne Xavier Lacoste, directeur général d'Altedia, la société de conseil en ressources humaines pour laquelle a été réalisée cette enquête. La présidente du Medef n'y croit pas. Laurence Parisot ne veut pas entendre parler de divorce entre les salariés et leurs employeurs, en tout cas dans le privé. Ce constat n'étonne en revanche pas le sociologue du travail Michel Lallemand (lire les interviews pages 5 et 6).



Xavier Lacoste, directeur général d'Altedia.

scène médiatique, l'enquête ne montre pas qu'il constitue une préoccupation majeure. Xavier Lacoste y voit le signe qu'« il serait imprudent de résumer le malaise actuel dans les entreprises à une simple question de stress et de risques psychosociaux ». Pour lui, « il tient au moins autant à des incompréhensions sur les orientations stratégiques qu'à encore les politiques de rémunération ».

Cette importance relative du stress signifie aussi que si les salariés sont mécontents (de leur salaire et du manque de reconnaissance) et inquiets (près d'un sur deux se sent menacé dans son emploi), ils « ne sont pas résignés », selon Xavier Lacoste. Ils apparaissent même dans le sondage plutôt revendicatifs. Dans le privé, ils sont ainsi 46 % à évoquer la grève et 22 % des actions violentes. Mais ce n'est pas pour autant une bonne nouvelle pour les syndicats, qui déçoivent une majorité de salariés (à peine plus de 45 % leur font confiance et seulement 42 % dans le privé). « Il y a une aspiration à tout régler au premier niveau avec son manager », souligne Xavier Lacoste, qui note un « désinvestissement du collectif » vers un « repli individualiste ». Tout cela constitue autant d'ingrédients d'une crise managériale, dont il est sans doute un peu tôt pour savoir si elle est simplement conjoncturelle, mais qui semble en tout cas assez profonde.

LEILA DE COMARMOND

Lire également l'éditorial de Dominique Seux page 18.

Le malaise ne se résume pas au stress
Selon le sondage TNS Sofres Altedia, le phénomène est général : s'ils sont plus positifs sur leurs relations avec leur manager direct, seuls 42,7 % de salariés du privé déclarent avoir « confiance dans les dirigeants » de leur entreprise. Pour l'Etat employeur, ce n'est pas mieux : ils ne sont même que 29,6 % dans l'administration. Pis, seuls 39 % des salariés interrogés jugent que, chez leur employeur, « les intérêts des dirigeants et des salariés vont dans le même sens » (40,8 % dans le privé et 29,5 % dans le public). Et seuls 38,2 % des salariés (40,8 % dans le privé, 29,5 % dans le public) jugent les écarts de salaire entre leurs dirigeants et eux-mêmes justifiés. Quant aux cadres, ils ne raisonnent pas autrement. La seule exception concerne les très petites entreprises, où 61 % des salariés affirment que les intérêts de leurs dirigeants vont dans leur sens.

Alors que la question du stress occupe depuis quelques semaines le devant de la

Les cadres plus critiques vis-à-vis de leur direction

Ils ne sont plus droits dans leurs bottes et commencent à perdre pied. Les cadres n'échappent pas à la règle et subissent, comme toutes les autres catégories de salariés, les effets de la crise. Ce n'est pas, bien sûr, une révolution. S'ils manifestent un certain mal-être, les cadres affichent toujours leur fidélité dans l'entreprise privée et ses principes. Ainsi, 65 % d'entre eux estiment que l'économie vit une crise importante, mais que « le système actuel reste le meilleur des systèmes ». Et dès qu'il s'agit de parler des sentiments que leur inspire leur entreprise, ils sont encore deux fois plus nombreux que les ouvriers à parler d'enthousiasme (26 %), de fierté (33 %) et même d'attachement (43 %).

Mais ce n'est plus du tout la lune de miel. S'ils restent plus positifs sur leur situation et sur leur entreprise, les cadres critiquent presque autant le système que les autres catégories et comprennent les « modes de

revendication les plus durs ». 43 % des cadres déclarent même comprendre le recours à la force. C'est sans commune mesure avec le sentiment exprimé par les ouvriers (75 % d'entre eux sont de cet avis), mais révélateur du fossé qui semble se creuser entre l'encadrement et la direction des entreprises.

La corde solidaire

La moitié à peine des cadres estiment en effet que les intérêts des dirigeants de leur entreprise et des salariés vont dans le même sens. Et un sur deux aussi estime que les écarts de rémunération ne sont pas justifiés. La crise, de toute évidence, fait vibrer la corde solidaire des cadres. Ces derniers sont 93 % à valoriser « solidarité » et presque autant (92 %) à valoriser la notion de « partage ». Alors que ces deux notions sont respectivement mises en avant par seulement 74 % et 77 % des ouvriers.

C. F.

Les fonctionnaires perdus face à la réforme de l'Etat

Très dur constat pour l'Etat, prompt à sermonner les entreprises sur la souffrance au travail : selon l'étude, les agents de la fonction publique d'Etat sont la catégorie la plus critique à l'égard de leur employeur. Seuls 12 % des agents estiment avoir une relation « de qualité » avec leur administration (contre 29 % des salariés du privé) et la défiance est généralisée : ils ne sont que 62 % à juger leur employeur « solide » (76 % dans le privé), 43 % à estimer qu'il sait s'adapter aux évolutions économiques et sociales (68 % dans le privé) et 26 % à juger qu'il se soucie de leur avenir. Le niveau de satisfaction est faible sur la reconnaissance des efforts fournis (34 %, contre 48 % dans le privé et 60 % dans les entreprises publiques) et atteint même un niveau étonnamment bas sur la sécurité de l'emploi (63 %). En clair, plus d'un agent sur trois craint pour son emploi !

C'est un nouveau signe de l'ampleur du malaise né de la réforme de l'Etat (RGPP). Mobilité accrue, individualisation des salaires, réorganisation, rationalisation, passage

d'une logique de corps à une approche par métiers : l'Etat employeur vante sa « modernisation » et la « responsabilisation » des agents quand ces derniers dénoncent la « régression » du service public et la « fragilisation » de leur statut. Selon les syndicats, le malaise est d'autant plus fort que le mouvement se fait « au pas de charge ». Il y a dix jours, FO a même dénoncé « un nombre croissant de suicides de fonctionnaires ».

Le mal-être se nourrit aussi de l'inflexibilité de l'Etat malgré les mouvements de protestation répétés depuis deux ans. Durant la crise, les fonctionnaires n'ont rien obtenu : ni revalorisation salariale, ni ralentissement des réformes, ni moratoire sur le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite. Au contraire, l'Etat reste bien décidé à accélérer le rythme de la RGPP. A compter du 1^{er} janvier, il va achever la réorganisation de l'ensemble de ses services dans les régions et les départements, un chambardement qui concerne 250.000 fonctionnaires.

D. P.

LA RUPTURE DU LIEN ENTRE L'EMPLOYEUR ET LE SALARIÉ SEMBLE CONSOMMÉE

Êtes-vous d'accord avec les opinions suivantes ? En %.

NON

OUI

Dans les années qui viennent, de plus en plus d'entreprises vont avoir tendance à délocaliser.

12% 12 10 56 31 87%

Dans certains cas, il est normal que les salariés aient recours à la force pour faire valoir leurs revendications.

36% 10 26 40 24 64%

Dans votre entreprise ou votre administration, les intérêts des dirigeants et des salariés vont dans le même sens.

61% 24 37 31 8 39%

Dans votre entreprise ou votre administration, les écarts de salaire entre les dirigeants et les salariés sont justifiés.

62% 23 39 32 6 38%

Dans l'ensemble, les écarts de salaire entre les dirigeants et les salariés sont justifiés.

73% 30 43 23 3 26%

Aujourd'hui en France, les intérêts des entreprises et des salariés vont dans le même sens.

80% 34 46 16 3 19%

La politique menée par le gouvernement est plutôt plus favorable aux salariés qu'aux entreprises.

84% 46 38 14 2 16%

Aujourd'hui en France, les intérêts des dirigeants d'entreprise et des salariés vont dans le même sens.

84% 40 44 13 2 15%

■ NSP ■ Non pas du tout ■ Non, plutôt pas ■ Oui, plutôt ■ Oui, tout à fait

DÉFIANCE VIS-À-VIS DE LA DIRECTION... MAIS AUSSI DES SYNDICATS

Avez-vous confiance dans ... ? En %.

Les syndicats

Les dirigeants de votre entreprise ou administration

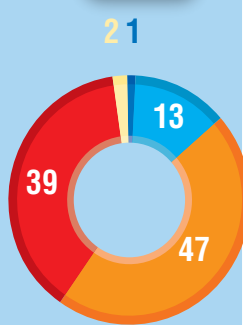
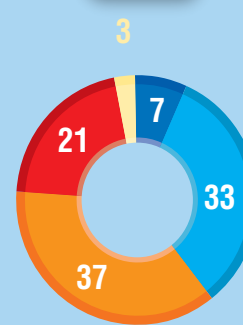
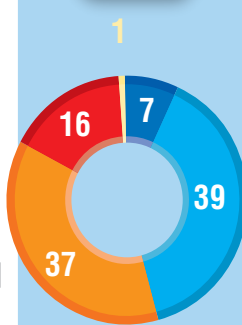
Le Medef

OUI

46%

40%

14%



53%

58%

86%

NON

■ NSP ■ Non pas du tout ■ Non, plutôt pas ■ Oui, plutôt ■ Oui, tout à fait

Chiffres arrondis.

Etude réalisée par TNS Sofres pour Altedia et « Les Echos » du 14 au 23 octobre 2009. 1.005 interviews réalisées auprès de salariés d'entreprises privées, publiques, d'administrations et d'associations de toutes tailles. Echantillon représentatif des salariés français (sexe, âge, profession, région, secteur d'activité et taille d'entreprise).

Les petites entreprises moins touchées

La tentation est forte de parodier la chanson, mais pourtant le constat semble s'imposer : les petites entreprises connaissent moins la crise que les autres. Ou tout du moins semblent mieux la traverser. « C'est un constat qui traverse l'ensemble de l'étude : le malaise semble particulièrement aigu dans les grandes entreprises », résumant les auteurs du sondage. De fait, dans une TPE (moins de 10 salariés), 2 salariés sur 3 (61 %) estiment que les intérêts des dirigeants et des salariés de leur entreprise vont dans le même sens. A peine 1 sur 4 travaillant dans une grande entreprise partage cet avis. Et, lorsqu'on demande s'ils sont satisfaits de leur situation, deux tiers des salariés de TPE répondent par l'affirmative (63 %), contre à peine plus d'un tiers de ceux des entreprises de plus de 500 salariés (37 %).

Plus positifs

Conséquence logique de ce constat, les salariés de TPE sont plus nombreux à être attachés à leur employeur (41 %, contre 27 % dans une grande entreprise) et à lui faire confiance (36 % contre 21 %). Tandis que 1 sur 2 estime que ses relations sont « positives » avec son supérieur hiérarchique, contre à peine 1 sur 3 dans une grande entreprise. Et le malaise touche visiblement toutes les catégories de salariés, preuve que les grandes entreprises souvent courtisées par les salariés lorsqu'ils cherchent un emploi ne sont pas nécessairement la meilleure des solutions. Le sondage montre en effet clairement que tant les ouvriers que les cadres se sentent mieux dans une petite structure. Alors que près de 1 salarié sur 2 (44 %) d'une grande entreprise dit tirer de la déception de son entreprise, il ne s'en trouve que 1 sur 5 dans les TPE. Presque trente-six ans après sa publication, « Small is Beautiful », le livre d'essai de l'économiste britannique Ernst Friedrich Schumacher est toujours d'actualité. C. F.

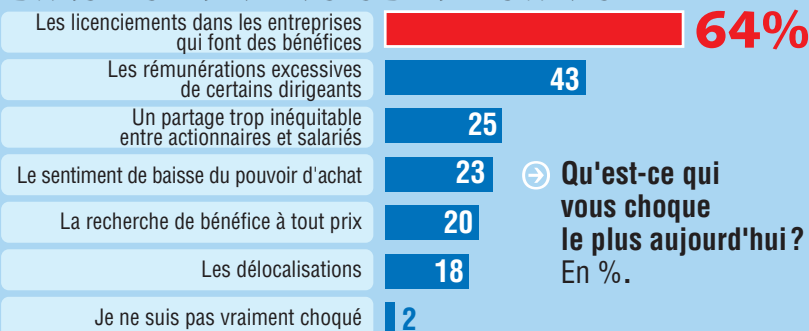
Un sentiment de reconnaissance corrélé aux opinions politiques

Les salariés qui votent à droite sont globalement plus satisfaits de leur sort que ceux qui votent à gauche. Mais ils ne voient pas forcément tout en rose dans leur entreprise. Le sentiment de reconnaissance au sens large est corrélé aux opinions politiques : les sympathisants UMP sont plus satisfaits de leur rémunération (50 % contre 30 % pour ceux du PS), de leurs perspectives d'évolution (46 % contre 24 %) et de leur reconnaissance (58 % contre 38 %). De même, ils sont 51 % à s'estimer « gagnants » dans leur relation au travail, contre 36 % des salariés de gauche. Ils sont aussi plus positifs sur la qualité des relations avec leurs dirigeants et plus optimistes sur leur avenir personnels (65 % contre 44 % à gauche).

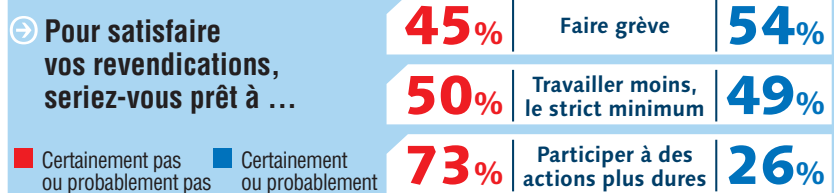
Méfiance vis-à-vis du Medef

Pour autant, les salariés sympathisants de l'UMP ne sont que 28 % à estimer que les intérêts des dirigeants et des salariés vont dans le même sens, et la moitié d'entre eux seulement jugent que c'est le cas dans leur entreprise. De même, une proportion importante ne trouve pas justifiés les écarts de salaire dans leur entreprise, et 54 % comprennent le recours à la force des salariés pour faire valoir leurs revendications : 14 % se disent même prêts à y participer, la pétition (59 %) voire la grève (33 %) ou les manifestations (36 %) étant néanmoins davantage prisées. Les électeurs de gauche sont 33 % à se dire prêts à mener des « actions dures ». Les sympathisants de l'UMP se révoltent en outre assez défilants vis-à-vis de la politique gouvernementale (seuls 28 % la jugent plus favorable aux salariés qu'aux entreprises) et surtout vis-à-vis du Medef (24 % lui accordent leur « confiance »). S'ils valorisent davantage l'entreprise privée, le profit et le capitalisme, ils ne dénigrent pas l'entreprise publique et sont même tentés par les nationalisations (44 % contre 51 % à gauche) et le protectionnisme (à 52 %). E. L.

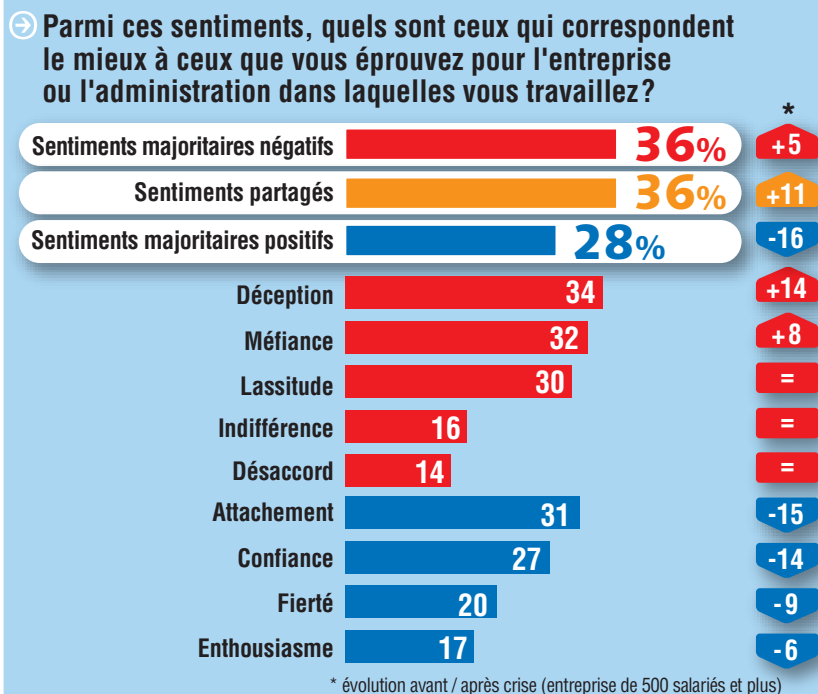
L'INACCEPTABLE : LES LICENCIEMENTS DANS LES ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES



UN QUART DES SALARIÉS POUR DES ACTIONS "DURES"



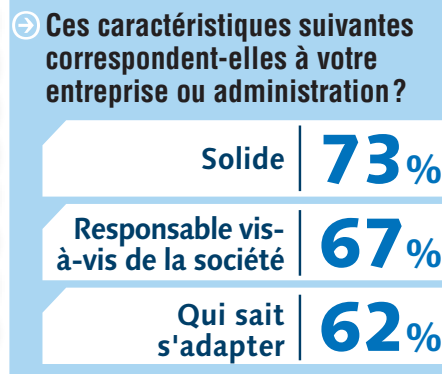
UN SENTIMENT NÉGATIF À L'ÉGARD DES EMPLOYEURS



LES SALARIÉS INQUIETS POUR LEUR EMPLOI



LES SALARIÉS JUGENT LEUR ENTREPRISE SOLIDE



L'absence de perspectives plombe le moral des quinquas

Seuls 40 % des plus de cinquante ans se disent épanouis au travail. Selon l'Insee, les salaires des seniors du privé sont plus élevés (2.170 euros net par mois), mais les perspectives d'augmentation plus faibles.

Les quinquas broient du noir. Près de la moitié (45 % précisément) des salariés âgés de plus de cinquante ans expriment un sentiment négatif sur leur entreprise. Déçus, lassés, ils ne sont que 40 % à dire s'épanouir dans leur activité professionnelle, contre deux tiers des moins de trente ans. Le sondage TNS Sofres témoigne de l'ampleur du clivage générationnel dans le monde du travail.

Quand on se penche sur les feuilles de paie, les plus âgés n'ont pas forcément de raisons d'avoir le cafard. Dans son dernier « Portrait social », l'Insee note que les seniors (les 55-65 ans) sont généralement mieux payés que les autres dans le privé : en moyenne, leur salaire mensuel net s'élevait à 2.170 euros en 2002, contre 1.790 euros pour un salarié de 30 à 49 ans. Et ce alors que les premiers ont travaillé six heures de moins que les seconds.

Recul du nombre d'heures travaillées
La fragilité des quinquas s'explique donc autrement. Et s'ils manquent d'enthousiasme, c'est qu'ils cumulent les plus faibles perspectives d'avenir et de sentiment de reconnaissance, note l'institut de sondage. De son côté, l'Insee a constaté que, entre 2002 et 2006, la croissance du salaire net moyen des seniors « a été dans l'ensemble moins favorable que pour les autres classes d'âge ». Il n'a progressé que

de 2 % pour les 50-54 ans et de 1,6 % pour les 55-65 ans, contre 7,2 % pour l'ensemble des classes d'âge. Cette évolution s'explique par le fait que les salaires des seniors sont déjà élevés, mais aussi parce que leur nombre d'heures travaillées a reculé de 6 % en quatre ans, alors qu'il est resté stable pour l'ensemble des salariés.

Les promotions sont rares
Les perspectives d'augmentation sont également freinées par une mobilité ascendante plus faible. La proportion de salariés promus diminue avec l'âge : si 16 % des employés de 15 à 29 ans sont passés à une catégorie professionnelle supérieure entre 2002 et 2006, ils ne sont plus que 7 % pour les plus de cinquante ans. Chez les seniors, « les promotions sont plus rares et les déclassements plus pénalisants », note l'Insee. Changer d'entreprise pourrait alors apparaître comme la solution : c'est ce qu'ont fait un quart des plus de cinquante ans entre 2002 et 2006. Mais, le plus souvent, ce changement est subi et s'accompagne d'une perte de salaire dans 45 % des cas.

Au final, seuls 17 % des quinquas interrogés par TNS Sofres se disent satisfaits de leurs perspectives d'évolution. Il est fort probable que ces derniers ne sont pas les premiers à sortir du salariat. L'Insee a constaté que sur les 1,3 million de salariés du secteur privé ou semi-public âgés de plus de 55 ans recensés en 2002, seul un tiers le sont toujours quatre ans plus tard. Les autres sont le plus généralement partis à la retraite ou se sont inscrits au chômage.

FRÉDÉRIC SCHAEFFER

INTERVIEW

LAURENCE PARISOT PRÉSIDENTE DU MEDEF



« L'idée d'un divorce salariés-entreprise est fausse »

Une majorité de salariés s'estiment aujourd'hui « perdants » dans leur relation au travail. Est-ce une conséquence de la crise ?

Ce sondage confond tous les salariés, il faut en tenir compte dans son analyse, car on y voit les fonctionnaires souvent bien plus négatifs sur leur administration que les salariés sur leur entreprise ! Cette question méthodologique étant précisée, les thématiques restent néanmoins intéressantes. Sur le fond, ne mettons pas sur le dos des employeurs et des entreprises toute la responsabilité d'une lassitude et d'une inquiétude conjoncturelles provoquées par la crise elle-même.

N'auriez-vous pas espéré que la crise cimente davantage les relations employé-employeur ?

Sur le terrain, j'observe qu'un esprit de solidarité s'est développé, que tous ont fait bloc pour faire face à la crise. L'idée d'un divorce entre les salariés et les entreprises est une idée fautive. Dans la quasi-totalité des entreprises, chacun a fait preuve d'esprit d'équipe et d'adaptation pour gérer, par exemple, la baisse des carnets de commandes. Quels que soient ses défauts, l'étude montre que les salariés dans leur majorité s'épanouissent dans leur travail. Les salariés du privé sont plus positifs que les fonctionnaires : ils sont ainsi 45 % à estimer que leur employeur se soucie de leur avenir, contre seulement 26 % dans la fonction publique.

Un quart des sondés se dit prêt à participer à des actions dures, comme des occupations de locaux ou la séquestration de dirigeants...

La part de ceux qui se disent prêts à ce type d'action de façon certaine, c'est 10 %. Tout sondeur vous dira que c'est cette part de réponse extrême qu'il faut observer dans ce registre. Il s'agit d'un score classique, de tout temps.

Les réactions négatives des salariés sont particulièrement fortes dans les grands groupes. Comment l'expliquez-vous ?

Certains éprouvent parfois, dans les grandes entreprises, l'impression d'une dépersonnalisation. Plus l'entité est grande, plus il est difficile de créer une ambiance de proximité, de faire circuler l'information, tout simplement de se parler. Si beaucoup y parviennent, d'autres ont encore des progrès à accomplir. D'autant que certains outils venus des nouvelles technologies de communication n'ont pas facilité les relations. Mais, dans le clivage que vous indiquez, je vois surtout l'émergence d'un nouveau modèle : celui des TPE-PME, où se conjuguent souplesse, réactivité, dialogue direct avec les salariés.

La crise a-t-elle assez remis en question les modèles économiques ? Certains comportements se reproduisent, notamment aux Etats-Unis.

Contrairement à ce que certains voudraient faire croire en se servant de la crise, il n'existe pas de modèle alternatif à l'économie de marché. Sa formidable résilience montre qu'il n'est pas remplaçable parce qu'il est capable d'évoluer. L'entreprise s'adapte. Elle est la première à inté-

grer de nouvelles exigences, éthiques par exemple. C'est cette dynamique que je porte au nom des entreprises de France.

Les salariés ont leur sentiment sur l'éthique : ils critiquent fortement les entreprises bénéficiaires qui licencient, les rémunérations des dirigeants...

L'indignation des Français sur ce sujet des rémunérations était parfois légitime et j'ai contribué à ce que le débat soit posé. Il faut pouvoir gagner de l'argent, certes, mais pas n'importe comment et parfois, trop c'est trop. Heureusement aux antipodes de certains rares cas détestables, il y a une infinité de situations honorables. Ainsi le capitalisme familial et les entreprises patrimoniales dont ce sondage ne parle malheureusement pas en tant que tel. Nous sommes en train de créer, au Medef, un comité qui promouvra cet exemple de capitalisme parfaitement éthique et acceptable. Je sais, pour en être issue, que c'est un modèle où tout le monde se retrouve.

Quant aux licenciements, il faut lire le sondage non pas comme une réalité mais comme une crainte exprimée. Depuis le début de la crise, les entreprises ont fait appel au chômage partiel plutôt qu'elles n'ont eu recours aux licenciements économiques. Néanmoins, la vérité est que lorsque les entreprises doivent procéder à des ajustements ou à des licenciements, il faut le faire avant qu'il ne soit trop tard, quand il reste de la trésorerie, sans attendre l'état de cessation de paiements. C'est lorsque l'on peut encore payer le coût d'un plan de licenciement qu'il faut le mettre en place. Cette explication, il faut la donner aux Français pour qu'ils comprennent certaines anticipations.

Les sondés expriment peu de confiance dans votre organisation, ou vous avez axé votre mandat à la tête du Medef sur la réconciliation des Français avec l'entreprise. N'est-ce pas un échec ?

Dans une autre enquête très récente réalisée par TNS Sofres pour le Sénat, 28 % des Français considèrent que les entreprises privées contribuent à l'amélioration du pacte social, contre 18 % seulement pour le Parlement, 15 % pour le gouvernement et 9 % pour les partis politiques. J'observe donc que la réconciliation des Français avec les entreprises avance plus vite que la réconciliation des Français avec les politiques. Quant au Medef, recueillir dans le sondage que vous publiez aujourd'hui 14 % de confiance globale comme s'il s'agissait de la défense de l'intérêt général et dans un échantillon qui comprend près de 40 % de fonctionnaires, il y a au contraire de quoi être fier ! Par ailleurs, je m'occupe beaucoup des nouvelles générations. Et je ne vois pas l'appétence des étudiants à entrer dans les entreprises faiblir d'un iota et cela malgré la crise. Je viens de lancer avec le ministre de l'Éducation, Luc Chatel, la Semaine de l'entreprise chez les collégiens. Je n'ai pas constaté le moindre problème avec le corps professoral, qui historiquement était pourtant très éloigné de nous. Ce sont au contraire de grandes victoires !

PROPOS RECUEILLIS PAR VÉRONIQUE LE BILLON

Les nouveaux modes de management pris à revers

Les restructurations liées à la crise induisent des modes de direction autoritaires qui vont à l'encontre des modes de management qui se développaient jusqu'alors.

Réintroduire l'humain dans la gestion de l'entreprise est aujourd'hui le leitmotiv de tous les congrès, conférences et autres séminaires d'entreprises. Les grands principes de management qui prospèrent depuis le début du XX^e siècle arrivent en effet à bout de souffle et la crise économique avec son corollaire, le stress des salariés, n'a de cesse d'appeler à la rescousse les sciences humaines. De l'école classique de Taylor, Fayol et Weber aux approches de l'économie industrielle ou de l'analyse stratégique des organisations en passant par les théories de la décision et de la contingence structurelle, les écoles de pensée managériale ont bien prospéré. Mais, aujourd'hui, se développent de nouvelles règles du jeu économique, de nouveaux comportements tant des consommateurs que des salariés et, surtout, de nouvelles technologies. Autant d'éléments qui remettent en question les techniques de management en vigueur jusqu'à présent.

De l'avis des plus grands experts en management (les professeurs Gary Hamel, Fred Kofman, Henry Mintzberg notamment), les stratégies d'entreprise vont à l'avenir nécessiter non seulement une collaboration plus étroite entre la base,

les responsables opérationnels et la direction, mais aussi de l'écoute mutuelle, de l'intelligence émotionnelle et, surtout, la capacité à motiver les autres et à donner du sens aux actions. Mais cette théorie vertueuse se heurte à un obstacle de taille : l'urgence quotidienne à faire face coûte que coûte à la crise économique.

Un trop forte pression peut décourager
Maximiser les résultats financiers, réduire la dette, maîtriser les coûts, améliorer le processus de performance, se recentrer sur les métiers les plus lucratifs, constituent les réponses jugées les plus adaptées aux périodes de récession. Autant de réponses qui, inévitablement, induisent un mode de direction « autoritaire », que le professeur Gary Hamel juge « aujourd'hui inadapté ». Notamment en raison de l'arrivée sur le marché du travail de la « génération Y » (née après 1975), du travail collaboratif induit par le Web 2.0 et des nécessités de développer un fort esprit entrepreneurial pour susciter la créativité et l'innovation au sein des sociétés. Car, si une dose de « bon » stress peut parfois s'avérer nécessaire, une trop forte pression peut décourager - voire épuiser - des équipes. Avec le risque de voir des salariés initialement motivés s'enfermer dans un rôle de simples exécutants, devenir craintifs face à la prise de risque et se retrouver en panne d'idées.

MURIEL JASOR



Réintroduire l'humain dans la gestion de l'entreprise est aujourd'hui le leitmotiv de tous les congrès, conférences et autres séminaires.

Les DRH doivent adapter leurs méthodes

Face à la défiance des salariés, les directeurs de ressources humaines changent de discours et de méthode. Et reconnaissent la difficulté de leur tâche.

« Il faut être honnête, aucune entreprise au monde n'est épargnée par un sentiment de frustration et une baisse de la motivation de son personnel, particulièrement en période de crise, mais de toute évidence cette enquête est décevante sur l'image qu'elle projette de l'entreprise », résume Jean Ferrol, DRH de la société Gardener (mécanique de précision). Un constat d'échec alors que les directeurs de ressources humaines tentent de mettre en place des politiques actives pour créer un sentiment de confiance. « Nous faisons énormément de veille sociale. Car il incombe désormais au DRH d'agir sur l'image de l'employeur et de redonner du sens à la mission des salariés », explique Jean-Claude Delmas, directeur des ressources humaines de la branche supermarchés du groupe Casino.

Confrontés à la défiance des salariés, les DRH doivent s'adapter. Ainsi, pour faire face à un turnover élevé, Mutuaide, filiale d'assistance de Groupama, a pris le problème à bras le corps dès 2007. « Pour nous assurer leur confiance et leur fidélité, nous considérons les collaborateurs comme des clients internes », explique-t-on à la RH de l'entreprise. Ce qui s'est traduit notamment par la mise en place de conciergerie ou d'une crèche d'entreprise. Autant de mesures qui allaient plus loin que le traditionnel journal interne mettant certaines fonctions en valeur. « Ce qui a énormément changé ces dernières années, c'est la plus grande interdépendance entre la vie personnelle et

la vie professionnelle », relève François Bergeron, DRH de SGS, spécialiste des métiers de contrôle, d'inspection et de certification. Selon lui, il est désormais plus usuel de voir des salariés répondre à leurs mails le week-end, il faut aussi accepter de les voir traiter des affaires privées dans la semaine. « On embauche une compétence, pas nécessairement une durée de présence dans l'entreprise », ajoute-t-il.

Le décalage semble s'accroître

Si la plupart des responsables de ressources humaines admettent que la méfiance des ouvriers vis-à-vis de l'entreprise est avérée, ils relativisent le malaise des cadres qui ne seraient plus aussi proches de leur direction. « Le statut de cadre a beaucoup changé et il y en a de plus en plus dans les entreprises. Il ne faut plus les voir comme une élite qui est systématiquement proche de la direction », relativise François Bergeron. Et d'expliquer que, au sein de son groupe, près d'un tiers des 2.300 personnes employées en France ont ce statut.

Plus inquiétant, le décalage qui semble s'accroître entre les DRH eux-mêmes et les salariés. Les méthodes d'antan sont désormais ressenties comme du « caporalisme » et manquent leur cible, admettent plusieurs DRH. « Jusqu'à il y a peu, la France accusait un grave retard en matière de gestion des ressources humaines par rapport à certains pays d'Europe du Nord », reconnaît Eric Derne, responsable RH chez PlastoTech (plasturgie), en rappelant qu'il a fallu attendre la crise pour que l'UIMM lance une campagne pour inciter ses adhérents à faire de la gestion prévisionnelle des ressources humaines. C. F.

Les restructurations à répétition donnent un sentiment d'impuissance

Censée rendre les entreprises plus performantes, la réorganisation des processus de travail mise en œuvre depuis quelques années a suscité un sentiment grandissant d'insécurité, aggravé par la crise.

Les suicides de salariés de France Télécom ont porté au grand jour le malaise grandissant que connaissent nombre de salariés, qu'ils soient ouvriers ou cadres, dans les entreprises en perpétuelle réorganisation. Les coupables sont souvent vite identifiés. D'une part, les choix d'organisation du travail qui ont été privilégiés ces dernières années : les modèles et les outils de pilotage de activités telles que les organisations matricielles ou par processus et les instruments de gestion de type ERP (« entreprise resource planning ») destinés à coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise autour d'un même système d'information. D'autre part, les technologies mobiles. Ces outils ont structuré le travail et conduit à réduire la marge d'autonomie réelle ou ressentie. Et du fait des restructurations, bouger au sein du groupe n'est plus forcément la solution. « A quoi bon, je préfère rester à un poste que je maîtrise afin d'y réaliser de bonnes performances plutôt que de prendre le risque de changer », relève désabusé un salarié de PSA Peugeot Citroën.

Sur ce terrain, la crise a emporté l'économie mondiale dans un tourbillon de

chômage technique, de réduction d'effectif et de baisse de production. Qui a imposé des restructurations à des entreprises qui venaient de se réorganiser, en particulier dans l'industrie.

Un précédent à l'esprit

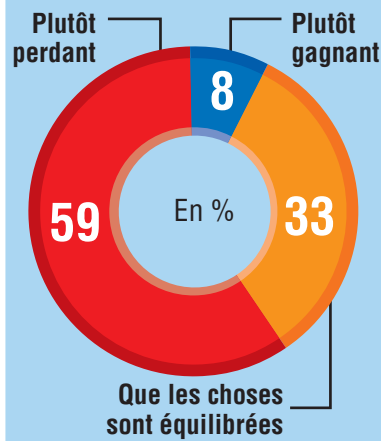
L'inquiétude accrue des salariés a accentué le manque de confiance que nombre d'employés avaient sur le mode de gestion et de relations sociales. Avec, au bout du compte, comme le souligne un représentant syndical du groupe Michelin, « l'idée que l'on joue avec les salariés comme on joue avec des pions et qu'ils sont toujours les dindons de la farce ».

Et le sentiment que les responsables des ressources humaines « se sont éloignés du travail pour être cantonnés à une gestion administrative tandis que les managers de proximité, qui devraient avoir cette mission, sont en fait submergés par des tâches de "reporting" », ajoute un syndicaliste, qui a travaillé sur plusieurs sites du groupe ArcelorMittal.

« Je me souviens toujours de l'année 2007 lorsque, en marge de l'annonce de bons résultats, on nous a annoncé un plan massif de concentration, de cession des sites les moins rentables et de suppression d'emplois », explique Jean-René Rollin, ancien cadre du groupe Unilever. Un précédent qu'il garde à l'esprit dans sa nouvelle situation professionnelle. C. F.

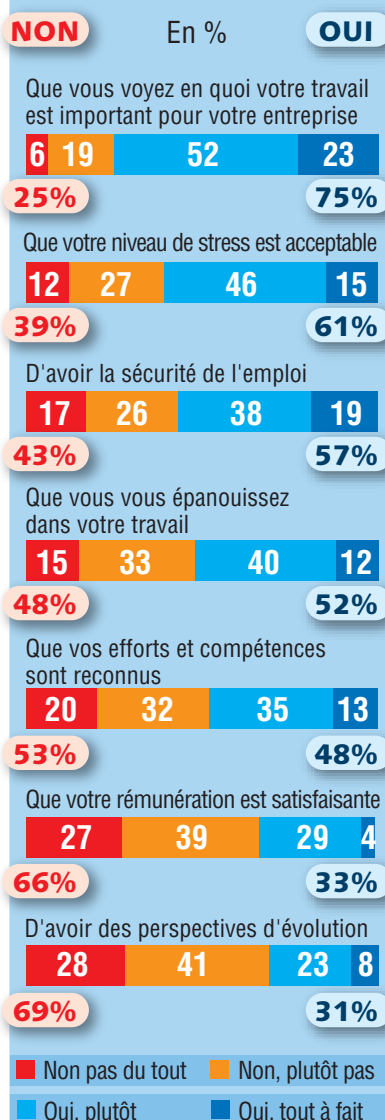
UNE MAJORITÉ SE SENT « PERDANTE » DANS SA RELATION AU TRAVAIL

➔ Dans votre travail, entre ce que vous apportez et ce que vous recevez en retour, avez-vous le sentiment d'être :



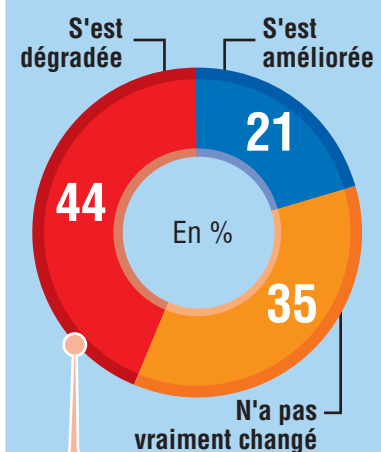
UN SALARIÉ SUR DEUX DIT S'ÉPANOUIR DANS SON TRAVAIL

➔ Dans le poste que vous occupez actuellement, avez-vous l'impression...



LES SALARIÉS ONT PLUTÔT LE SENTIMENT QUE LEUR SITUATION S'EST DÉGRADÉE

➔ Avez-vous le sentiment que ces dernières années votre situation personnelle au travail...



Quinquas : 53%
Public : 64% (privé : 40%)
Grandes entreprises : 53%
Gauche : 55% (UMP : 29%)

Chiffres arrondis

INTERVIEW

MICHEL LALLEMENT SOCIOLOGUE,
SPÉCIALISTE DU TRAVAIL AU CNAM ET AU CNRS

« Les entreprises ne savent plus cultiver le plaisir de travailler »

Comment expliquer une telle rupture du lien entre les entreprises et les salariés ?

On aurait tort de n'y voir qu'un mouvement d'humeur ou un accident de l'histoire dû à la crise. Ses racines sont profondes : cela prend corps dans les années 1980 où le partage de la valeur bascule en faveur des profits, se poursuit dans les années 1990 avec le durcissement des conditions de travail et s'accroît ensuite avec la financiarisation de l'économie. C'est cette accumulation de dérives à leur déclin qui pousse aujourd'hui les salariés à bout. La crise a juste accéléré le phénomène, en mettant en lumière les limites de ces logiques.

A-t-on franchi avec la crise un véritable cap ?

Il faut bien noter que le rejet porte plus sur le fonctionnement global du système économique que sur les notions même d'entreprise ou de travail. La valeur travail reste forte. Le sentiment du travail bien fait, la satisfaction du client restent des aspirations fortes des salariés, mais les entreprises ne savent plus cultiver ce plaisir de travailler. Le malaise né du sentiment d'être obligés de travailler mal, trop vite, en étant gérés comme des marionnettes, victimes du dogme de la flexibilité pour la flexibilité. L'état se resserre. Avant, un salarié pouvait se réfugier dans une position de retrait, en faisant juste proprement son travail, sans plus. Aujourd'hui, la pression et les exigences sont telles que soit on se plonge dans son travail et on peut alors encore s'y épanouir, soit on décroche totalement, avec un vrai phénomène de rejet. Il n'y a plus d'entre-deux.

Quel est l'impact des modes de management moderne ?

Les organisations matricielles, où tout le monde reporte à tout le monde, génèrent des injonctions contradictoires : prospecter plus de clients tout en réduisant ses frais, accélérer les cadences mais soigner la qualité, etc. On demande aux salariés, en bout de chaîne de grandes machines très bureaucratiques, d'en assumer toutes les contradictions dans une ambiance de « flicage » permanent. C'est très lourd à porter, en témoigne le développement des nouveaux maux du travail : le harcèlement, le stress, la dépression... On surestime actuellement un peu trop leur essor, mais il doit nous alerter. Il règne encore dans les entreprises le sentiment que c'est un simple moment à passer et on se contente d'essayer de limiter la casse, sans réflexion de fond. C'est le règne du court-termisme, qui débouche sur une courte vue.

Comment les salariés s'adaptent-ils à ces contraintes ?

La notion de « collectif rapproché » de travail redevient essentielle. Les salariés ont pris conscience de l'importance de se serrer les coudes face à la pression et à des ordres de plus en plus jugés absurdes. Ils s'arrangent et se couvrent en créant leur propre organisation de proximité. C'est la réponse par le bas aux formes d'individualisation développées et imposées par le haut.

Les vrais problèmes, et les drames, arrivent quand des salariés se retrouvent vraiment isolés. La question de la mobilité est alors essentielle : on souffre d'autant plus qu'on n'a pas le sentiment de pouvoir sortir de cette impasse en changeant de travail. Sur ce point, la crise de l'emploi a fait des ravages. Le rôle des managers directs est aussi central. Soit ils catalysent les problèmes, soit, dans la majorité des cas, ils protègent leurs équipes en faisant tampon entre les exigences d'en haut et la réalité du terrain. C'est pour cela qu'ils restent épargnés par les critiques des salariés, qui leur savent gré et ont bien conscience de la difficulté de l'exercice.

Comment regagner la confiance des salariés ?

Tout salarié a fondamentalement besoin de reconnaissance sociale : on veut bien travailler beaucoup, mais à condition que l'entreprise nous valorise. Le salaire, les primes, les bonus, ne sont qu'une petite part de cette reconnaissance. Les salariés manquent cruellement de petits gestes simples au quotidien, des félicitations, des encouragements... Il ne suffit pas de le dire une fois par an, au passage, lors d'évaluations annuelles très codifiées. La manière dont l'entreprise apporte de la reconnaissance est encore très manipulatrice. Par exemple, quand on désigne l'employé du mois, on met en réalité les



Aujourd'hui, la pression et les exigences sont telles que soit on se plonge dans son travail et on peut alors encore s'y épanouir, soit on décroche totalement, avec un vrai phénomène de rejet.

gens en concurrence. Il faut aussi réintroduire de l'écoute. Beaucoup ont le sentiment que leur avis n'est jamais pris en compte, ni même sollicité. C'est très démobilisant.

Les grandes entreprises développent les politiques sociales les plus généreuses, or ce sont les plus vivement critiquées par les salariés.

Comment expliquer ce paradoxe ?

C'est un mécanisme classique de « frustration relative ». Les grandes entreprises sont l'incarnation des dérives précédemment citées et on y retrouve les écarts les plus criants entre des salariés qui travaillent beaucoup et des dirigeants qui leur semblent évoluer dans un univers parallèle. C'est la perception personnelle et directe de ce décalage qui y nourrit les critiques et les frustrations, même si on est mieux payé qu'ailleurs.

Les entreprises affichent de plus en plus leur « responsabilité sociale », mais les salariés les jugent à une large majorité « irresponsables ».

L'effet de toute la rhétorique sur leur responsabilité sociale est complètement tombé. Les salariés constatent dans leur quotidien le décalage entre les discours et les actes. Ils entendent parler de solidarité, mais voient bien se déployer des politiques d'individualisation, ils entendent les discours sur la diversité, mais ne la voient pas se déployer... Ils ne sont plus dupes et savent que c'est avant tout un discours destiné à rassurer les actionnaires et séduire les jeunes diplômés. Là aussi, la crise a mis tout cela encore plus à nu.

Pourquoi, malgré leur souffrance, les salariés développent-ils une telle méfiance vis-à-vis des syndicats censés les protéger ?

C'est un phénomène sociologique au long cours. La nature du salariat a beaucoup évolué, avec notamment une élévation du niveau moyen d'éducation. Le rapport à l'action collective n'est plus pieux, sacralisé, comme il a pu l'être pour la génération précédente. Dans un contexte d'individualisation du travail, les salariés délèguent de moins en moins leurs intérêts. Ils exigent plus de transparence et de démocratie directe afin d'avoir les moyens de s'exprimer personnellement. Le syndicalisme n'a pas encore su s'adapter. Il s'est institutionnalisé et a créé des professionnels de l'action syndicale qui ont progressivement perdu contact avec la base.

PROPOS RECUEILLIS PAR
DEREK PERROTTE

➔ Retrouvez l'intégralité des résultats du sondage TNS Sofres sur www.lesechos.fr