



LES NOTES DE L'INSTITUT

Juin 2012

Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise

par Hubert Landier



**INSTITUT DE
L'ENTREPRISE**

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique. Profondément ancré dans la réalité économique, il concentre sa réflexion sur la relation entre l'entreprise et son environnement et met à contribution un vaste réseau d'experts pour réaliser ses études. également lieu de rencontres et pôle de formation, l'Institut développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société.

THINK TANK

L'activité de réflexion se déploie autour de l'entreprise, conçue à la fois comme organisation, comme acteur du monde économique et comme acteur de la société. Pour diffuser ses analyses et ses études, l'Institut de l'entreprise s'appuie sur :

- Des rapports et des notes, vecteurs traditionnels de diffusion auprès d'un public de leaders d'opinion.
- Un site, Débat&co (www.debateco.fr), dont l'objectif est d'animer le débat économique et social.
- Une revue trimestrielle, *Sociétal*, qui propose des analyses et des réflexions sur les grands débats d'économie et de société (www.societal.fr).

RENCONTRES

Ouvertes à un large public ou réservées aux adhérents, les manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise visent à favoriser le partage d'expérience sur des enjeux liés aux questions économiques et à l'entreprise.

Les manifestations de l'Institut de l'entreprise visent à stimuler la réflexion sur des sujets d'intérêt collectif. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners, de conférences et de débats.

FORMATION

L'Institut de l'entreprise propose des programmes pédagogiques qui ont pour objectif de sensibiliser les différents publics appartenant à l'écosystème des entreprises aux enjeux économiques et sociaux auxquels elles sont confrontées. Dans ce cadre, l'Institut s'adresse prioritairement aux enseignants de Sciences économiques et Sociales (SES), avec le programme Enseignants-Entreprises et aux Jeunes « hauts potentiels » issus de tous corps de métier, avec l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE)

Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise

par Hubert Landier

LES NOTES DE L'INSTITUT

Juin 2012



© Institut de l'entreprise, 2012

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	7
INTRODUCTION	9
1. Des conflits collectifs de travail au désengagement personnel	13
2. Manifestations et effets concrets de la tendance au désengagement	17
1. LES EFFETS DU DÉSENGAGEMENT SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	17
A – Le manque d'efficacité personnelle et collective	17
B – Le manque de proactivité	18
C – Le développement du <i>turn-over</i>	18
D – La progression de l'absentéisme	19
2. DÉVELOPPEMENT DU DÉSENGAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	20
A – Le risque d'une vision réductionniste	21
B – Stress, organisation de l'entreprise et qualité du management	22

3. Le coût du désengagement	25
1. LE PROBLÈME DE L'ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS	25
A – Le coût de l'absentéisme et d'un <i>turn-over</i> excessif	25
B – Le coût de la perte d'efficacité et de la perte d'image	26
2. LES CONSÉQUENCES SUR LA RENTABILITÉ DE L'ENTREPRISE	27
3. LA CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE AU DÉVELOPPEMENT HUMAIN	30
4. Les causes du désengagement	33
1. LES CAUSES EXTÉRIEURES À L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE	33
1.1. L'OBSTACLE CONSTITUÉ PAR UNE IMAGE NÉGATIVE DE L'ENTREPRISE	33
1.2. UNE MÉCONNAISSANCE DE PLUS EN PLUS FRÉQUENTE DE LA RÉALITÉ DU TRAVAIL	34
2. LES CAUSES LIÉES À L'ORGANISATION ET AU MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE	35
2.1. LA MULTIPLICATION DES CAUSES D'IRRITATION	35
A – Les relations avec les collègues de travail	36
B – Les relations avec l'encadrement de proximité	37
C - La perception des méthodes de management	38
D - La perception des relations collectives de travail	39
E – L'image de la direction générale	40
F – La perception de l'avenir	40

2.2. UN PROBLÈME DE QUALITÉ DU MANAGEMENT	41
A – Une centralisation excessive et un abus des procédures	41
B – L’incompréhension des changements en cours	42
C – La dissolution des équipes et le développement de la solitude au travail	43
D – La remise en cause des valeurs sur lesquelles se fonde le travail	44
E – L’absence de reconnaissance du travail et des efforts accomplis	44
5. Comment renforcer l’engagement des salariés ?	47
1. LES OBJECTIFS À ATTEINDRE	47
A – Restaurer le sens du travail bien fait	48
B – Responsabiliser les salariés à tous les niveaux de l’organisation	48
C – Renforcer le sentiment d’appartenance	49
D – Renforcer le dialogue social	50
2. LES MOYENS À METTRE EN ŒUVRE	51
A – La nécessité d’un renforcement de l’aptitude au travail	51
B – Gouvernance de l’entreprise et engagement des salariés	52
C – Une organisation facilitant l’engagement et la prise de responsabilité	53
D – Un management donnant toute sa place à la dimension humaine de l’entreprise	54

SYNTHÈSE

La baisse de la conflictualité, au cours de ces dernières années, ne correspond pas nécessairement à une amélioration du climat social. En effet, les conflits collectifs ont cessé d'être le mode d'expression privilégié du mal-être ou du mécontentement des salariés. Les réactions collectives laissent place de plus en plus à des réactions individuelles de désengagement, moins visibles mais qui peuvent être au moins aussi coûteuses pour l'entreprise.

La forme la plus visible du désengagement consiste en un développement d'un absentéisme de courte durée qui n'est pas toujours réellement justifié – et qui s'explique en outre par la progression des troubles psychosociaux. À cela s'ajoute une baisse de l'efficacité collective : multiplication des erreurs, des retards, des malfaçons, détérioration de matériel, ainsi qu'une attitude négligente à l'égard des clients. De même assiste-t-on au départ inopiné de certains salariés, qui expriment ainsi leur rupture psychologique avec l'entreprise.

Absentéisme, départs inopinés, baisse d'efficacité et négligence à l'égard des clients représentent pour l'entreprise un coût difficile à mesurer mais qui peut être extrêmement élevé et se traduire par une perte de rentabilité importante. A contrario, un engagement élevé venant des salariés se traduit par une dynamique porteuse de réussite collective. Une étude américaine révèle ainsi que les entreprises figurant au palmarès des « *great places to work* » ont sur le long terme (1998 à 2005) une rentabilité supérieure à la moyenne.

La question se pose donc, afin d'y remédier, de savoir quelles sont les causes de cette tendance au désengagement. Il convient en premier lieu de tenir compte de l'environnement humain de l'entreprise. Pour ceux qui ne la connaissent pas de l'intérieur, celle-ci a souvent une image négative, parfois liée à des préjugés d'origine idéologique. Nombre de jeunes, à leur sortie du système scolaire, méconnaissent la réalité du travail et y voient seulement la perspective d'une corvée désagréable. Cette approche

a priori négative se trouve par ailleurs nourrie par certaines formes d'organisation et de management : multiplication des causes d'irritation, centralisation excessive et abus de procédures inadaptées, désagrégation des équipes de travail et développement d'un sentiment de solitude au travail, remise en cause des valeurs liées au travail bien fait, absence de reconnaissance des efforts accomplis...

Afin de rétablir sa dynamique interne et de contribuer au mieux au développement humain de ses salariés, l'entreprise doit donc s'efforcer de lutter contre ces différentes sources de désengagement : il lui faut restaurer le sens du travail bien fait, promouvoir la prise de responsabilité des salariés à tous les niveaux de son organisation, développer leur sentiment d'appartenance, renforcer les différentes formes de dialogue social. Cela passe à la fois par un engagement des dirigeants, par la mise en œuvre d'une politique valorisant le travail et par un management de proximité donnant toute sa place à la dimension humaine de l'entreprise.

Les pouvoirs publics, de leur côté, doivent s'efforcer eux-mêmes de promouvoir le sens du travail bien fait. Une proportion trop importante parmi les jeunes arrive sur le marché du travail sans réelle qualification et sans en connaître l'importance en tant que facteur d'accomplissement personnel. Il importe ainsi de souligner que le redressement de la France passe non seulement par une politique économique adéquate, mais également par une promotion des valeurs liées au travail.

INTRODUCTION

Dès sa création, l'Institut de l'entreprise a proclamé que « c'est l'homme et l'organisation qui font la différence ». Il fallait entendre par là qu'entre deux entreprises concurrentes exploitant des technologies identiques et mettant en œuvre des moyens comparables sur un même marché, celle qui se préoccupe davantage de la dimension humaine de son activité a davantage de chances, au moins sur la durée, de réussir et de se développer de façon satisfaisante¹. C'est que, d'une part, elle s'épargne des risques d'accidents graves susceptibles de ternir sa réputation ; et que, d'autre part, elle a davantage de chances d'attirer dans son personnel les meilleures candidatures et de mobiliser leur potentiel d'une façon optimale.

Thomas Philippon, dans *Le Capitalisme d'héritiers*², a développé la thèse selon laquelle la mauvaise qualité des relations sociales, en France, serait un handicap pour la compétitivité de notre économie. La réduction importante du nombre des conflits sociaux, depuis une vingtaine d'années, semble lui donner tort. Si l'on fait exception de quelques secteurs d'activité particulièrement bruyants – les transports, l'enseignement –, les grèves, en France, ne seraient que l'exception.

Le climat social, dans les entreprises, serait-il désormais au beau fixe ? On ne saurait l'affirmer. Le mal-être social, aujourd'hui, se manifeste en effet d'une façon différente de ce qu'étaient ses formes traditionnelles d'expression. Au conflit collectif a succédé la tendance au désengagement individuel. Cette tendance est certes moins visible, mais on verra qu'elle est au moins aussi redoutable pour l'entreprise. Ses manifestations sont multiples : montée de l'absentéisme injustifié, erreurs, retards, malfaçons, etc. Le désengagement débouche ainsi sur des coûts cachés et donc sur une baisse de performance qui peut être considérable.

1. Cf. également Bertrand Collomb et Michel Drancourt, *Plaidoyer pour l'entreprise*, François Bourin Éditeur, 2010.

2. Le Seuil, coll. « La République des idées », 2008.

À cela s'ajoute un problème d'image : image résultant de la qualité de service telle qu'elle est assurée par l'effort quotidien de chacun des salariés, image de l'entreprise en tant qu'employeur, aux yeux notamment des jeunes diplômés qu'elle cherche à attirer. Un dernier enjeu demande enfin à être pris en compte, peut-être le plus important : l'aptitude de l'entreprise à assurer la promotion des talents et les progrès de l'homme dans une optique de développement durable.

Il importe par conséquent de s'interroger sur les formes les plus fréquentes que prend le désengagement des salariés dans les entreprises françaises, ceci afin de mieux en appréhender l'étendue, et surtout les causes. Celles-ci trouvent leur source, d'une façon extrêmement concrète, dans les multiples contrariétés, petites et grandes, que le salarié éprouve dans les circonstances quotidiennes de sa collaboration à l'entreprise, dès lors que la direction de celle-ci semble ne pas s'en soucier, et qui contribuent, par leur fréquence et par leur abondance, à lui donner de celle-ci une image négative. On en prendra un seul exemple, emprunté aux résultats d'un audit social dans une usine sidérurgique : l'eau chaude, dont la production est restée en panne dans les douches pendant quelque temps sans que la direction ait paru s'en préoccuper.

Vraie ou fausse, c'est cette image que la direction donne ainsi d'elle-même qui conduit le salarié à baisser les bras. Le management humain de l'entreprise devrait par conséquent apporter la plus grande attention à ce que nous appellerons les « irritants sociaux ³ ». On notera que ceci est d'autant plus nécessaire que nombre d'entre eux constituent par ailleurs le terreau où se développent les risques psychosociaux et le stress des salariés ; or, il n'est pas besoin de souligner l'importance du problème que celui-ci en est venu aujourd'hui à représenter pour les entreprises.

Le management humain de l'entreprise trouve ainsi toute sa justification : contribuer tout en même temps à une mobilisation de son potentiel humain et à une amélioration du bien-être des salariés au travail. Il ne s'agit pas seulement de la qualité de la politique sociale mise en œuvre par l'entreprise ou de la qualité des rapports sociaux ; il s'agit de la qualité de la vie au travail au quotidien, telle que la ressent chacun des salariés. Et ceci n'est pas du ressort de la DRH, mais de chacun des managers, dans le comportement quotidien qu'il adopte à l'égard de ses collaborateurs. Se préoccuper d'éliminer les irritants autant que faire se peut, manifester ainsi l'importance accordée par l'entreprise à la dimension humaine de son activité, c'est ce qui fera durablement la différence.

3. Cf. Hubert Landier, *Évaluer le climat social de votre entreprise*, Eyrolles, 2008.

Le désengagement des salariés, toutefois, ne trouve pas sa seule source dans des formes d'organisation ou de management qui seraient inadéquats. Il résulte également du comportement des salariés eux-mêmes, et notamment des jeunes, indépendamment de l'entreprise qui les accueille. Les témoignages laissent ainsi apparaître, au moins dans certains bassins d'emploi, leur ignorance des règles élémentaires de la vie au travail, voire même des règles de civilité qui peuvent sembler « normales » à leurs aînés. Cette ignorance résulte de multiples carences : carences venues du milieu familial, d'abord, carences venues du système éducatif, d'autre part. L'entreprise, bien malgré elle, se trouve dès lors investie d'une mission éducatrice dans la mesure où cette dernière a cessé d'être assurée, notamment, par la famille et le système éducatif.

1

Des conflits collectifs de travail au désengagement personnel

La France avait, dans les années 1970, la réputation d'être un pays à forte conflictualité. Le nombre des journées de travail perdues par suite de mouvements de grève, selon la statistique du ministère du Travail, a toutefois fortement diminué depuis le milieu de ces mêmes années 1970. Cette évaluation appelle toutefois plusieurs observations ⁴ :

- elle laisse de côté les administrations publiques, où la propension à faire grève est beaucoup plus forte que dans le secteur marchand ;
- étant fondée sur les déclarations adressées par les employeurs aux inspecteurs du travail, elle sous-estime assez fortement le nombre des conflits, les entreprises négligeant souvent d'adresser l'information à l'administration du travail ;
- cette statistique, enfin, laisse de côté les types de conflit qui prennent d'autres formes que la grève et, par exemple, les débrayages de courte durée ou les pétitions.

STATISTIQUE 1975-2005

Malgré l'imprécision des données disponibles ⁵, la tendance semble toutefois assez claire : les grèves sont aujourd'hui moins fréquentes, et elles sont le plus souvent moins suivies et plus brèves que par le passé ; on observe ainsi, de la période 1996-1998 à la période 2000-2004, une progression de 7,5 % à 10,9 % du nombre d'établissements de vingt salariés ou plus concernés par des débrayages de moins d'une journée. De

4. Cf. Dares, Documents d'études, *Mesurer les grèves dans les entreprises : des données administratives aux données d'enquêtes*, par Alexandre Carlier, août 2008.

5. L'enquête REPONSE, réalisée tous les six ans depuis 1992, représente toutefois un net progrès, en termes de fiabilité et de précision, par rapport aux données administratives recueillies jusqu'à 2005.

même assiste-t-on au développement de formes conflictuelles autres que la grève : refus d'heures supplémentaires, pétitions, manifestations ⁶. À cela s'ajoute la tendance, difficilement mesurable, à pratiquer la « grève du zèle », c'est-à-dire à observer strictement les consignes d'une manière telle que l'activité de l'entreprise s'en trouve plus ou moins gravement perturbée. Tout se passe ainsi comme si l'on passait de mouvements collectifs fortement encadrés à des formes d'action moins coûteuses, mais également à une certaine forme d'anarchie. Par contre, les violences – occupations des lieux de travail, séquestration de membres de la direction – semblent elles-mêmes moins fréquentes, malgré quelques cas fortement relayés dans les médias, mais qui ne représentent que l'exception.

Cette évolution semble pouvoir s'expliquer par la conjonction de quatre facteurs complémentaires :

1. L'évolution de la situation de l'emploi.

Ce n'est probablement pas un hasard si la baisse du nombre des journées perdues pour fait de grève, à la fin des années 1970, coïncide avec la fin du plein emploi et la montée du chômage. La crainte de perdre son emploi aura présenté un caractère dissuasif. On comprendra également pourquoi la propension à se mettre en grève est plus forte dans les secteurs d'activité où le problème du chômage ne se pose pas, compte tenu d'un statut garantissant la sécurité de l'emploi.

2. L'affaiblissement de l'action syndicale.

Sachant bien entendu que l'objet premier du syndicalisme n'est pas d'abord d'appeler à la grève, mais de négocier, il est clair que les mouvements de grève relèvent d'une action collective dont les syndicats prennent la tête, qu'ils soient ou non à l'origine du mouvement. Or, le nombre de cotisants a probablement diminué de plus d'une moitié depuis le début des années 1970. Nombre de sections syndicales se réduisent aujourd'hui à quelques personnes, sans réelle influence sur le corps social, et ceci même si la majorité des salariés continue de voter lors des élections professionnelles. À cela s'ajoute le fait que l'action collective, quelle qu'en soit la forme, est liée à l'espoir d'une vie meilleure et à l'influence des discours idéologiques porteurs de cet espoir ; or, celui-ci, notamment depuis 1983, a souvent laissé place à la désillusion. En bref, les salariés ne croient plus en la possibilité réelle de changer les choses par le moyen des formes traditionnelles d'action collective.

6. Dares, Premières informations, *Des conflits du travail plus nombreux et plus diversifiés*, février 2007.

3. Les changements intervenus dans la politique sociale des grandes entreprises.

Beaucoup d'entre elles ont en effet adopté une politique accordant davantage de place au facteur humain et à la négociation collective. L'objectif poursuivi est de prendre en compte les attentes des salariés et de désamorcer les risques de conflit avant que celui-ci ne devienne effectif. Parallèlement, l'encadrement intermédiaire est invité à jouer un rôle sur le plan humain (écoute, animation de l'équipe, promotion des personnes) qui va au-delà du rôle traditionnel de l'agent de maîtrise.

4. Une évolution des comportements sociaux.

Cette évolution est fortement liée à un changement de génération. Pour les anciens, il pouvait paraître naturel d'agir « tous ensemble » afin de faire pression sur le patron et d'obtenir ainsi de lui une satisfaction des revendications collectives mises en avant par le syndicat. Les jeunes, le plus souvent, réagissent tout autrement. S'il leur arrive de se lancer dans un conflit dur, le plus souvent ils se montrent moins sensibles que leurs aînés aux mots d'ordre venus des organisations syndicales. Ils s'adressent plus volontiers à leur manager qu'au délégué ; et plutôt que par une opposition ouverte et frontale, ils réagissent par un comportement de fuite. Telle est l'origine de la tendance au désengagement.

Celui-ci se traduit ainsi par une réaction purement individuelle. Faute de pouvoir exposer ses doléances et, en cas de refus, d'être en mesure d'obtenir satisfaction par le moyen d'une action collective à laquelle il ne croit plus, le salarié en vient à se replier sur lui-même ; il limite alors sa contribution à ce qui est indispensable pour éviter d'être accusé d'insuffisance professionnelle. On verra un peu plus loin qu'un tel comportement se traduit par de graves conséquences en termes d'efficacité collective et par un manque à gagner important pour l'entreprise.

Cette tendance au désengagement est évidemment beaucoup moins visible qu'un conflit collectif. Le salarié désengagé ne va pas se mettre en avant. Bien au contraire, il cherche à se faire oublier. Il peut manifester extérieurement des signes éclatants de sa bonne volonté tout en limitant sa contribution plus ou moins fortement et en s'abstenant des initiatives qui seraient utiles mais qui correspondent à des tâches qu'il ne lui a pas été demandé de prendre en charge. Ce qu'il pratique, c'est une sorte d'absentéisme moral : il est physiquement présent, mais sa tête est ailleurs. Pour lui, sa présence dans l'entreprise et le temps qu'il passe au travail constituent du temps perdu par rapport aux autres dimensions de son existence personnelle. Dans ces conditions, une réduction de la durée du travail est évidemment la bienvenue à ses

yeux. D'où l'importance accordée à la problématique des trente-cinq heures ; si l'on veut travailler moins, c'est que le travail n'est pas en soi une source d'épanouissement personnel et qu'il ne s'agit que d'un simple moyen de « gagner sa vie ».

Il convient de souligner que le désengagement peut concerner toutes les classes d'âge et tous les niveaux hiérarchiques :

- faute d'une intégration satisfaisante ou d'avoir pu choisir le métier qu'ils désiraient pratiquer, les jeunes peuvent s'en tenir à une vision de l'entreprise perçue comme un monde hostile, exigeant et étranger à leurs préoccupations ; mais certains anciens, de leur côté, peuvent être tentés de « baisser les bras » dans la mesure où ils ne se reconnaissent plus dans l'entreprise à laquelle ils étaient attachés, compte tenu de changements auxquels ils sont hostiles ou auxquels ils n'ont pas été associés ;
- le management intermédiaire de l'entreprise peut lui-même adopter une telle attitude, jusqu'à des niveaux très élevés dans la hiérarchie, dans la mesure où il se sent réduit à un rôle de pure exécution de directives et de procédures à l'élaboration desquelles il n'a pas été associé ; une telle attitude résulte alors du fossé qui s'est creusé entre encadrement dirigeant et encadrement intermédiaire, celui-ci se considérant désormais comme étant plus proche de la masse des salariés que de la direction elle-même.

Il s'en faut bien évidemment que cette tendance au désengagement touche indifféremment l'ensemble des entreprises. On notera en particulier que, dans une même entreprise, la situation peut être très différente d'un établissement à un autre, compte tenu à la fois de son histoire et de la qualité du management local. La qualité humaine des managers et leur implication personnelle dans le projet collectif que constitue l'entreprise revêt ainsi une importance décisive.

2

Manifestations et effets concrets de la tendance au désengagement

Les effets du désengagement sont peu visibles parce qu'ils prennent des formes très diverses. On distinguera respectivement la façon dont le désengagement se manifeste pour l'entreprise d'une part, pour chacun des salariés concernés d'autre part, ce qui nous conduira à aborder le problème des risques psychosociaux.

1. LES EFFETS DU DÉSENGAGEMENT SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Schématiquement, on en distinguera quatre :

- le manque d'efficacité personnelle et collective ;
- le manque de proactivité ;
- le développement du *turn-over* ;
- la progression de l'absentéisme.

A – Le manque d'efficacité personnelle et collective

Le manque d'efficacité peut, selon la nature de l'activité de l'entreprise, prendre la forme de retards par rapport aux délais prévus, d'erreurs dans l'exécution du travail ou la mise en œuvre des consignes, de malfaçons, de gaspillages de matières, ou encore de casse d'outils ou d'une détérioration du matériel.

Retards, erreurs et malfaçons peuvent résulter de négligences personnelles ; c'est le cas par exemple quand l'intéressé, se contentant de « faire ses heures », néglige de signaler une erreur ou une malfaçon, ou encore lorsqu'il néglige des tâches d'entretien non directement liées à ses objectifs de production.

Retards, erreurs et malfaçons peuvent également résulter d'un manque de communication ou d'un laisser-aller général. C'est le cas notamment lorsque des commandes de consommables n'ont pas été prises en temps voulu ou quand un devis n'a pas été transmis aux intéressés, ou encore lorsque l'intéressé n'a pas été informé d'un travail à exécuter en urgence.

Les effets de ces négligences peuvent n'être pas directement visibles ; c'est le cas par exemple des négligences en termes de rangement ou d'entretien. Elles risquent toutefois de se faire sentir à terme, notamment pour ce qui est des conditions de sécurité. On verra plus loin qu'il est difficile d'en calculer le coût pour l'entreprise, qui peut être très élevé et compromettre gravement sa rentabilité.

B – Le manque de proactivité

Le bon fonctionnement de l'entreprise ne repose pas seulement sur le respect de directives et de consignes, mais sur la capacité d'initiative de chacun face à des situations imprévues. Il peut en résulter, au-delà de la perte d'efficacité immédiate, des conséquences graves en termes d'image de l'entreprise aux yeux de ses interlocuteurs. Celle-ci peut en effet s'attirer la réputation d'une organisation bureaucratique, dépourvue de réactivité, peu sensible aux exigences spécifiques de ses clients et incapable de s'adapter à leurs problèmes propres.

Dans le commerce et les services, cette absence de proactivité peut s'accompagner d'un comportement peu accueillant, voire discourtois, à l'égard des clients. La détérioration qui en résulte pour l'image de l'enseigne peut avoir des conséquences désastreuses, quoique difficilement chiffrables, en termes de fidélisation des clients.

C – Le développement du *turn-over*

Un *turn-over* raisonnable peut être souhaitable pour l'entreprise. Il permet un apport de sang neuf et lui évite de s'enfermer dans des pratiques révolues. Le *turn-over*

dont il est question ici est celui que l'entreprise juge par contre excessif, résultant de démissions inopinées, et il concerne notamment deux populations différentes :

- les jeunes, lorsqu'ils préfèrent partir plutôt que de chercher à obtenir des explications sur des pratiques qui les choquent ou de chercher à évoluer au sein même de l'entreprise ;
- certains professionnels (ingénieurs ou techniciens, commerciaux), lorsqu'ils préfèrent poursuivre leur carrière ailleurs, compte tenu de conditions qu'ils jugent non optimales pour l'exercice de leur métier.

Il convient de noter que ces démissions résultent souvent moins des conditions salariales offertes par l'entreprise que de facteurs d'ambiance et d'un comportement inapproprié de l'encadrement de proximité. Le niveau et l'évolution du *turn-over* peuvent ainsi être considérés comme un indicateur de la qualité du management humain de l'entreprise.

D – La progression de l'absentéisme

La progression de l'absentéisme est un phénomène constaté par de nombreuses entreprises, et cela malgré les craintes que le niveau du chômage pourrait laisser supposer, d'une part, et malgré les progrès considérables des entreprises en matière de sécurité et de prévention des accidents de travail, d'autre part. Cet absentéisme, et notamment l'absentéisme de courte durée, peut prendre quatre formes différentes :

- l'absentéisme que l'on pourrait qualifier de naturel, tel qu'il résulte d'affections médicales ou de problèmes de santé qui ne sont pas liés à l'activité de l'entreprise ;
- l'absentéisme que l'on peut qualifier de douteux, résultant du choix qu'a en définitive le salarié de se rendre ou non à son travail, sachant qu'il n'est pas au mieux de sa forme (par suite d'un gros rhume, par exemple) ;
- l'absentéisme abusif résultant de la simulation d'une maladie en vue d'éviter d'avoir à se rendre au travail ; ce type de fraude peut être difficilement détectable, y compris par un médecin ;
- l'absentéisme résultant de pathologies liées à l'ambiance, aux relations avec l'encadrement et à l'organisation de l'entreprise, tout ceci ayant un effet négatif sur la santé de l'individu ; on évoquera ainsi, un peu plus loin, le développement du stress et des troubles psychosociaux.

On a pu affirmer que l'évolution de l'absentéisme pouvait être liée à un excès de laxisme ou à une indemnisation trop généreuse. Sans chercher à l'exclure, il est permis toutefois d'affirmer qu'un absentéisme trop élevé peut être considéré comme un symptôme de la tendance au désengagement. C'est le cas lorsque le salarié a le choix entre se rendre ou ne pas se rendre au travail, ou lorsque l'arrêt de travail est motivé par un état dépressif qui peut être lié à ses conditions d'emploi. Aux risques physiques se sont ainsi largement substitués des risques psychosociaux.

2. DÉVELOPPEMENT DU DÉSENGAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

La presse, au cours de ces dernières années, a abondamment commenté un certain nombre de cas de suicides intervenus sur les lieux de travail. Ces commentaires appellent trois observations :

- le fait qu'ils soient aujourd'hui dénoncés et qu'ils suscitent une légitime émotion ne signifie en aucun cas qu'il s'agit là d'un phénomène entièrement nouveau ;
- les entreprises pointées par la presse ne sont certainement pas les seules où l'on ait à déplorer que des salariés en viennent à une telle extrémité ; il est même permis de se demander si ce sont celles où, proportionnellement aux effectifs, les suicides sont les plus nombreux ;
- les suicides ne constituent que la partie émergée de l'iceberg ; il convient en effet de tenir compte des cas, beaucoup plus nombreux, de dépressions ou de désordres familiaux (divorces).

Au total, aucune statistique ne permet d'affirmer avec une absolue certitude que le nombre de suicides liés au travail aurait vraiment progressé⁷ ; en revanche, il semble réaliste d'admettre que certains salariés éprouvant une situation de mal-être au travail et ne trouvant plus dans l'action collective une possibilité de l'exprimer en viennent, faute de recours, à développer de nouvelles pathologies.

7. Cf. François Vatin, « La question du " suicide de travail " », *Commentaire*, n° 134, été 2011.

Souffrance au travail, harcèlement moral et stress au travail

Trois livres, dans une perspective psychologique et médicale, sont venus alimenter la problématique des conditions de travail au cours de ces dix dernières années :

- Christophe Dejours, *Souffrance en France*, Le Seuil, 1998.
- Marie-France Hirigoyen, *Le Harcèlement moral*, Syros, 1998.
- Patrick Légeron, *Le Stress au travail*, Odile Jacob, 2001.

Ces trois thèmes, largement repris par les organisations syndicales, ont conduit le gouvernement et les acteurs sociaux à prévoir un dispositif relatif d'une part au harcèlement moral, et d'autre part à la prévention du stress :

- la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 apporte, en vue de sa répression, une définition du harcèlement moral qui a été modifiée à plusieurs reprises depuis lors, notamment par la loi du 3 janvier 2003 et la loi du 27 mai 2008 transposant la directive européenne du 29 juin 2000 ;
- l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, étendu par arrêté du 23 avril 2009, fait obligation à l'employeur de procéder à un état des lieux et de mener des actions préventives (enquêtes, dispositifs d'assistance).

A – Le risque d'une vision réductionniste

Ce sont ces différentes manifestations de mal-être que désignent les risques psychosociaux. Reste à comprendre qui doit en supporter la responsabilité. Il convient, pour cela, de se garder de deux visions également réductionnistes :

- la première consiste à affirmer que ce sont, pour l'essentiel, les conditions de travail qui en sont la cause ; les affirmations en ce sens tendent à mettre en accusation l'entreprise et, au-delà de l'entreprise, un contexte économique qui la conduirait à imposer aux salariés des conditions d'emploi de plus en plus difficilement supportables ;
- la seconde, en forme de réponse à cette pétition de principe, vise à dédouaner l'entreprise de toute responsabilité en mettant en avant des causes liées à la personne (manque de résistance au stress) ou à l'évolution des conditions de vie dans la société d'aujourd'hui (instabilité familiale, conditions de logement insatisfaisantes, etc.).

Aucune de ces différentes causes ne peut être a priori écartée. Chaque suicide, chaque cas de dépression nerveuse constitue la résultante d'une combinaison de facteurs personnels qui en fait un cas particulier. Il convient ainsi, simultanément, de tenir compte :

- de facteurs personnels de nature psychologique ou médicale ayant pour effet de rendre la personne particulièrement sensible au stress dans des circonstances données (qu'il s'agisse des conditions de vie ou des conditions d'emploi) ;
- de conditions d'existence extérieures à l'activité de l'intéressé dans l'entreprise ; par exemple, on comprendra qu'une personne surendettée, qui craint de rater son train de banlieue et d'arriver en retard au travail, ou qui s'inquiète de la maladie d'un jeune enfant, ait quelque raison d'être stressée ; il est indéniable de ce point de vue que l'équilibre personnel, professionnel et familial est de plus en plus précaire et qu'il suffit de peu de chose pour le bousculer ;
- des conditions d'emploi elles-mêmes ; or, c'est de celles-ci et de celles-ci seulement que l'entreprise peut être tenue pour responsable.

B – Stress, organisation de l'entreprise et qualité du management

On reviendra plus loin, et d'une façon plus approfondie, sur les différentes causes possibles de désengagement. En ce qui concerne le stress et les risques psychosociaux, ils paraissent fortement liés à un sentiment de solitude face à des objectifs perçus comme irréalisables, excédant les moyens dont dispose l'intéressé, à la nécessité de choisir entre des objectifs contradictoires – injonction paradoxale – et à une situation d'incertitude en ce qui concerne les effets possibles de ces choix, d'une part, en ce qui concerne l'avenir, d'autre part⁸. Ce sentiment de solitude résulte à la fois de l'évolution des conditions de vie et de l'évolution des formes de management et d'organisation de l'entreprise :

- les équipes de travail ont souvent été mises à mal par les changements intervenus dans les entreprises au cours de ces dernières années, ainsi que par des méthodes de management largement fondées sur la formulation d'objectifs individuels ;
- l'unité d'action, de temps et de lieu a souvent laissé place à une certaine instabilité, à une dispersion géographique de l'équipe et à des rythmes temporels différents d'une personne à une autre ;

8. Cf. Patrick Légeron, *Le Stress au travail*, Odile Jacob, 2001, et Hubert Landier (sous la direction de), *Évitez le stress de vos salariés*, Eyrolles, 2009.

- l'encadrement de proximité n'est plus nécessairement physiquement présent et aisément accessible ; les courriels ont souvent remplacé les contacts en vis-à-vis, ce qui a pour effet de rendre la communication plus impersonnelle ;
- les représentants du personnel ont souvent cessé de représenter un recours crédible en cas de difficultés, qu'il s'agisse de difficultés personnelles ou de problèmes collectifs.

Le développement des risques psychosociaux est donc parallèle à celui du désengagement. Les audits de climat social laissent ainsi apparaître, au sein d'une même entreprise, des différences importantes d'un site d'exploitation à un autre en fonction de la qualité du management local :

- là où l'agent de maîtrise n'est pas facilement accessible, où les salariés ne peuvent pas compter sur son appui ou sur celui des collègues en cas de difficulté, où l'information est rare et pauvre – absence de réunions d'information –, et où une certaine incertitude plane sur l'avenir, les entretiens laissent apparaître un état de mal-être générateur à la fois de stress et de désengagement ;
- il est beaucoup plus rare là où les agents de maîtrise sont aisément disponibles, où les problèmes peuvent être gérés collectivement et où l'information est riche et abondante.

Ces carences en termes de management et d'organisation ne sont pas seulement génératrices de mal-être ; elles représentent pour l'entreprise, même s'ils n'apparaissent pas dans les comptes, des coûts qui peuvent être très élevés.

3

Le coût du désengagement

Le désengagement des salariés peut coûter extrêmement cher à l'entreprise. À supposer une journée de grève suivie à 100 %, cela représente une journée de travail perdue ; à supposer par contre que l'ensemble du personnel réduise son efficacité de 20 % par rapport à son potentiel, cela représente une quarantaine de journées perdues pour une année pleine. Le problème, c'est que cette perte de compétitivité n'est pas directement visible dans les comptes de l'entreprise ; on parlera donc de coûts cachés.

Ces coûts cachés peuvent gravement obérer la rentabilité de l'entreprise ; plusieurs études montrent ainsi que les entreprises socialement responsables, au moins sur la durée, obtiennent de meilleurs résultats. À cela s'ajoute, au-delà des coûts cachés et du déficit de compétitivité, les dégâts, en termes de développement humain, du mal-être susceptible d'être généré par l'entreprise.

1. LE PROBLÈME DE L'ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS

Parmi les conséquences du désengagement signalées plus haut, certaines représentent un coût qui peut être calculé, au moins approximativement, d'autres peuvent être plus difficilement évaluées.

A – Le coût de l'absentéisme et d'un *turn-over* excessif

Lorsqu'un salarié donne sa démission parce qu'il ne se plaît pas dans l'entreprise ou qu'il a trouvé mieux ailleurs, la DRH est en mesure de calculer, au moins approximativement, le coût direct que représente son départ ; il s'agit pour l'essentiel :

- du coût représenté par un nouveau recrutement : prospection, entretiens de recrutement, etc. ;
- du coût représenté par l'intégration et par la formation éventuelle du nouvel arrivé.

Ces coûts peuvent compromettre la rentabilité de l'entreprise ; c'est par exemple le cas dans les centres d'appels, où le *turn-over* est extrêmement élevé alors même que la formation d'un nouveau téléopérateur peut prendre plusieurs mois ; la réduction de l'absentéisme représente alors un enjeu de la plus haute importance. Mais comment faire, sachant que les marges sont faibles, compte tenu des conditions imposées par les donneurs d'ordre ? Il n'est pas d'autre solution que de soigner les facteurs d'ambiance – qualité des locaux, qualité des relations de travail, notamment avec les superviseurs, etc. – susceptibles de retenir les intéressés malgré un salaire et des possibilités d'évolution qui ne sont pas supérieurs à ce qu'ils pourraient trouver ailleurs.

À cela s'ajoute bien entendu, pour les grandes entreprises dont le recrutement se fait en partie sur les campus, la « marque employeur ». Les campagnes de publicité auprès des étudiants ne suffisent pas ; importe au moins autant l'accueil reçu par les stagiaires en cours d'études et le compte rendu qu'ils en font ensuite auprès de leurs camarades de promotion ou de la promotion suivante. On se contentera ainsi de noter que l'image des grandes entreprises n'est pas nécessairement meilleure, aux yeux des jeunes, que celle de certaines PME pourtant moins prestigieuses et où les possibilités d'évolution à long terme ne sont pas nécessairement assurées.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'absentéisme, il convient de distinguer les charges pour la Sécurité sociale et celles que supporte l'entreprise – remplacement du salarié absent par un intérimaire, par exemple. Indépendamment de l'absentéisme incompressible, l'absentéisme « douteux » et l'absentéisme représenté par les troubles psychosociaux – dépressions nerveuses – représentent un coût qui peut être évalué. Cette évaluation, toutefois, ne saurait intégrer toutes les conséquences de l'absentéisme en termes, notamment, de retards dans l'exécution du travail.

B – Le coût de la perte d'efficacité et de la perte d'image

Le désengagement des salariés conduit à une multiplication des retards, des erreurs, des malfaçons, des gaspillages de toutes sortes, à la casse d'outils ou à la détérioration du matériel. Tout ceci représente autant de coûts qui figurent en tant que tels dans la comptabilité. Toutefois, il est difficile de les attribuer uniquement au désengagement ; un outil peut casser parce qu'il a été utilisé avec négligence, mais

aussi parce qu'il comportait une malfaçon. Il n'est pas toujours possible d'en attribuer la responsabilité à quelqu'un en particulier. Bien souvent, ces coûts évitables résultent d'un laisser-aller général. La négligence des uns entraîne la négligence des autres. Ceci est particulièrement visible, par exemple, en ce qui concerne les tâches d'entretien. Le coût représenté par ce laisser-aller, qu'il résulte de déficiences en termes de management ou d'une mauvaise organisation, est difficile à évaluer ; les comparaisons effectuées par certaines entreprises entre des établissements comparables permettent cependant de l'évaluer à plusieurs dizaines de points par rapport aux coûts d'exploitation.

Aux coûts représentés par ces erreurs et par ces gaspillages s'ajoutent ceux qui résultent d'une détérioration de l'image de l'entreprise aux yeux de ses parties prenantes, et notamment de ses clients. Le manque d'amabilité ou d'empressement de la caissière ou de la réceptionniste n'incite pas ceux-ci à revenir. Dans les services – commerce, hôtellerie et restauration –, l'impact en termes de fidélisation des clients est toutefois difficile à mesurer ; il dépend en effet à la fois de la qualité du produit ou de l'assortiment, de la politique tarifaire et de la qualité de l'accueil. Un accueil insatisfaisant peut donc contrecarrer les efforts accomplis part ailleurs en termes de prix ou de qualité du produit pour s'assurer la fidélisation des clients. Il demeure toutefois difficile d'en mesurer l'effet sur le chiffre d'affaires. Les campagnes internes menées dans les services, la distribution et l'hôtellerie afin d'obtenir du personnel un accueil plus avenant laissent toutefois supposer qu'il est considéré comme étant de la plus haute importance.

2. LES CONSÉQUENCES SUR LA RENTABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Les conséquences de relations sociales dégradées sur la compétitivité de l'économie française, telles qu'elles ont été présentées par Thomas Philippon, ont été soulignées plus haut. La question se pose de savoir si un tel constat peut être fait au niveau de chaque entreprise en particulier. Autrement dit, y a-t-il une corrélation entre la qualité du management humain et la rentabilité de l'entreprise, au moins sur le long terme ? Les quelques études disponibles laissent apparaître que les entreprises soucieuses de RSE obtiennent effectivement, sur le long terme, des résultats meilleurs que les autres.

Alex Edmans, professeur associé à la Wharton School of Finance de l'université de Pennsylvanie, s'est appuyé sur les résultats, de 1998 à 2005, de l'enquête « Best

companies to work for in America » réalisée par le Great Places to Work Institute et publiée chaque année par le magazine *Fortune*. À partir de ces résultats il a constitué quatre échantillons :

- le premier (portfolio I) est constitué par les cent entreprises arrivées chaque année en tête de l'enquête ;
- le deuxième (portfolio II) est constitué par les soixante-huit entreprises figurant sans discontinuité parmi les cent premières de 1998 à 2005 ;
- le troisième (portfolio III) ajoute chaque année les entreprises figurant pour la première fois parmi les cent premières, sans exclure celles qui en sont sorties ;
- le quatrième (portfolio IV) retient les seules entreprises exclues chaque année de la liste des cent premières.

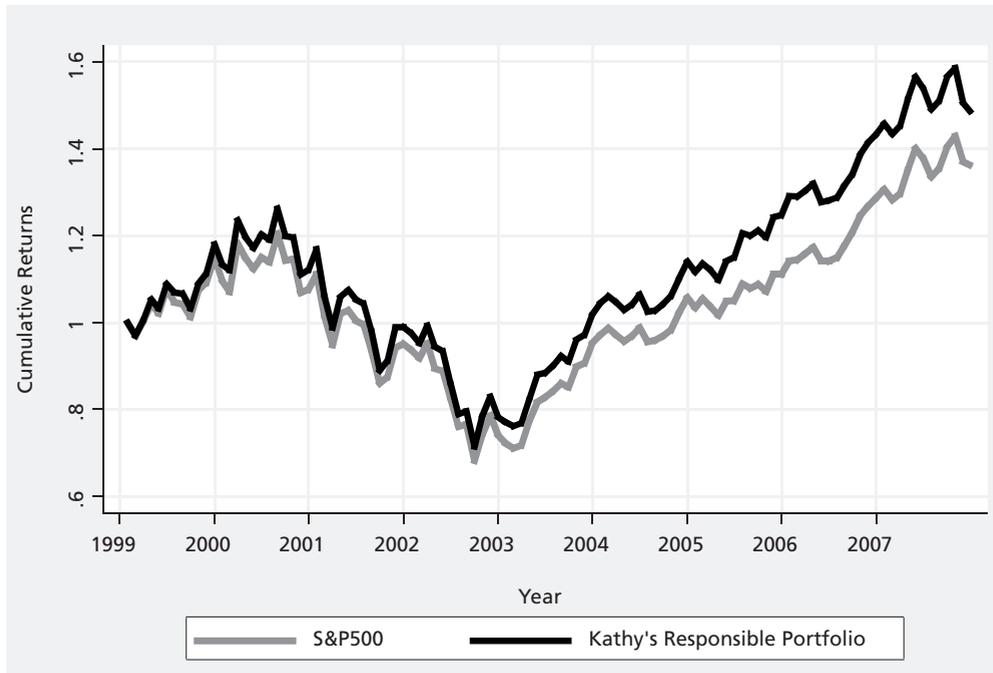
L'évolution de la capitalisation boursière de chacun de ces quatre échantillons a ensuite été comparée à celle des entreprises prises en compte par l'index CRSP, cette comparaison aboutissant aux résultats suivants :

- portfolio I : + 13,81 % ;
- portfolio II : + 14,23 % ;
- portfolio III : + 13,39 % ;
- portfolio IV : + 10,17 % ;
- CRSP VW : + 5,59 %.

Cette analyse apporte ainsi une démonstration convaincante de ce que le bien-être des salariés peut être associé à la performance économique des entreprises en terme de rentabilité financière ⁹.

S'inspirant d'une méthodologie comparable, Augustin Landier et Vinay B. Nair, tous deux alors professeurs assistants à la Stern School of Business de l'université de New York, ont comparé sur les années courant de 1999 à 2008 les performances respectives d'un panier d'entreprises socialement responsables constitué par un investisseur imaginaire – « Kathy's Responsible Portfolio » – à celles des entreprises figurant au S&P 500. On notera que l'échantillon aura été constitué de façon à éliminer les biais résultant de la taille ou du secteur d'activité des entreprises considérées.

9. « Does the stock market fully value intangibles ? Employee satisfaction and equity prices », 4 novembre 2007, disponible sur Internet : aedmans@wharton.upenn.edu.

Figure 3 : Kathy's responsible Portofolio vs S&P500 Cumulative Returns

On notera ainsi que la rentabilité des entreprises socialement responsables est légèrement supérieure à celle des entreprises du S&P 500¹⁰. La démonstration est ainsi faite de ce que l'investissement socialement responsable, celui-ci intégrant des données sociales mais aussi environnementales et éthiques, est légèrement plus rentable que la moyenne. Reste à savoir pourquoi. Deux hypothèses complémentaires peuvent être formulées à cet égard :

- les entreprises socialement responsables, par leur comportement, réduisent les risques susceptibles de mettre en péril leur rentabilité (accidents, détérioration de leur image, etc.) ;
- leur comportement conduit à un engagement accru de leur personnel, donc à une efficacité supérieure.

10. *Investing for Change, Profit from Responsible Investment*, Oxford University Press, 2009.

3. LA CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE AU DÉVELOPPEMENT HUMAIN

Un certain nombre de travaux ont été entrepris depuis une dizaine d'années afin d'évaluer le bien-être humain en se situant au-delà des indicateurs économiques traditionnels. Le plus marquant a été la création, en 1990, de l'indicateur du développement humain (IDH), depuis lors publié chaque année par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) sur la base des recherches de l'économiste indien Amartya Sen et de l'économiste pakistanais Mahbub ul Haq. Se situant au-delà de l'indicateur traditionnel que constitue le PIB, l'IDH intègre une série de données portant respectivement sur la santé et la longévité, le niveau d'éducation et le niveau de vie.

Plus récemment, l'OCDE a créé son *Better life index*, comparant l'état de bien-être dans trente-quatre pays sur la base de séries statistiques portant sur onze critères : logement, revenu, travail, communauté, éducation, environnement, gouvernance, santé, satisfaction à l'égard de l'existence, sécurité, équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Il convient enfin de signaler l'ouvrage de sir Richard Layard, professeur à la London School of Economics, *Le Prix du bonheur*¹¹, dans lequel l'auteur s'efforce d'analyser les différentes composantes du bonheur afin d'évaluer leur évolution dans le temps. Se fondant sur le *US General social Survey*, il en distingue ainsi sept composantes : la situation financière, les relations familiales, le travail, la vie de groupe et les relations amicales, la santé, la liberté individuelle et les valeurs personnelles.

Ces différentes dimensions du bien-être, ou même du bonheur, constituent, au-delà des emplois et des revenus qu'elle assure, autant d'externalités de l'activité de l'entreprise. Celle-ci, par exemple, peut assurer un revenu élevé, mais contribuer à une détérioration de la santé des salariés qu'elle emploie ; ou au contraire, elle peut leur assurer un revenu médiocre mais garantir la sécurité de leur emploi. Le degré de satisfaction des salariés n'est donc pas seulement fonction de leur salaire, ni même seulement de leurs espoirs de gains futurs, il résulte d'une façon plus globale des conséquences de leur collaboration sur d'autres dimensions de leur existence.

11. Armand Colin, 2007.

Parmi les différentes composantes du bonheur énoncées par le professeur Layard, on notera par exemple l'effet potentiellement négatif de la collaboration des salariés avec l'entreprise sur la vie familiale et les relations amicales :

- difficultés éprouvées pour concilier vie familiale et vie personnelle et manque de disponibilité à l'égard de la famille ;
- conséquences négatives d'un état de stress sur les relations familiales ;
- conséquences négatives d'une mobilité forcée (destruction des liens de proximité, notamment).

Ainsi s'explique le fait que des conditions d'emploi apparemment satisfaisantes, voire très satisfaisantes, conduisent en réalité à un fort degré d'insatisfaction ou de mal-être. Le salarié, tout en jouissant d'un bon salaire, peut être inquiet pour son avenir, craindre une mobilité géographique non souhaitée, être dans l'incapacité d'exprimer dans son travail les valeurs qui l'animent et qui importent pour lui, avoir à subir une ambiance détériorée, et ainsi de suite. La contribution de l'entreprise au développement humain ne se limite pas aux salaires qu'elle distribue. Il en résulte que le degré d'engagement ou de désengagement du salarié à son égard n'est pas seulement fonction de ses conditions matérielles d'emploi (rémunération, intéressement, perspectives d'évolution, etc.) ; il résulte en outre, et sans doute même d'abord, de toute une série de conditions dont l'entreprise, par conséquent, doit également se préoccuper.

4

Les causes du désengagement

Comme on le verra un peu plus loin, le degré d'engagement des salariés est largement fonction de la politique sociale menée par l'entreprise et de sa capacité à se les attacher durablement. Inversement, une politique sociale négligente peut conduire à du désengagement. Mais il s'en faut toutefois que l'entreprise soit seule responsable du comportement au travail des personnes qu'elle embauche, et notamment des jeunes. Ceux-ci arrivent dans l'entreprise en ayant été plus ou moins bien préparés à la discipline qu'impose le travail. Celle-ci se fonde en effet largement sur des données culturelles et donc sur l'éducation reçue en premier lieu de la famille, en second lieu de l'école. Les DRH de grandes entreprises implantées dans toute la France savent bien que les difficultés d'intégration et le comportement au travail ne sont pas les mêmes d'un bassin d'emploi à un autre.

1. LES CAUSES EXTÉRIEURES À L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

L'entreprise doit parfois affronter, venant de certaines nouvelles recrues, l'image négative qu'ils en ont a priori ainsi qu'une méconnaissance des règles élémentaires de la vie de travail.

1.1. L'OBSTACLE CONSTITUÉ PAR UNE IMAGE NÉGATIVE DE L'ENTREPRISE

L'image que les jeunes se font de l'entreprise résulte de l'influence qu'exercent sur eux les différents canaux d'information par lesquels ils sont en mesure de la percevoir ; il s'agit en particulier :

- des parents, dont l'activité professionnelle est souvent très mal connue de leurs enfants et qui a pour conséquence de les priver de leur présence ;
- de l'école, sachant que le discours que tiennent les enseignants sur l'entreprise n'est que rarement fondé sur une connaissance directe de ses réalités contemporaines et se teinte parfois de préjugés négatifs ;
- de la presse, sachant que celle-ci évoque plus volontiers les violences ou les « scandales », même s'ils ne représentent qu'une réalité très marginale, que ce que sont les réalités quotidiennes dans la majorité des cas ;
- des témoignages d'amis qui ont mal vécu un stage ou un premier emploi qui leur a donné le sentiment, à tort ou à raison, d'être « exploités ».

Ces discours sur l'entreprise peuvent aboutir à une image très négative, celle d'un monde impitoyable et brutal, et, surtout, d'un degré d'exigence qui n'a rien à voir avec le contexte permissif qui a souvent été le leur dans la famille ou à l'école. Si beaucoup d'entre eux sont animés par un espoir de réussite, celui-ci est souvent assorti d'une certaine méfiance à l'égard de ce monde inconnu que représente pour eux l'entreprise.

1.2. UNE MÉCONNAISSANCE DE PLUS EN PLUS FRÉQUENTE DE LA RÉALITÉ DU TRAVAIL

Le descendant d'une dynastie d'artisans, de commerçants ou de paysans pouvait voir les adultes travailler ; il en tirait une image de ce qu'est le travail que ne peut en avoir le jeune qui n'a jamais vu ses parents travailler, soit parce qu'ils travaillent en des lieux auxquels il n'a pas accès, soit parce qu'ils sont sans travail.

Ne pouvant imaginer en quoi consiste le travail, il en tire alors pour conclusion que celui-ci se réduit à une corvée désagréable. À cela s'ajoute qu'il n'a pas toujours eu l'occasion d'intégrer la discipline propre à la vie de travail : se plier à des horaires, jouer un rôle utile au sein d'une équipe, respecter des consignes, etc.

Cette méconnaissance est particulièrement répandue dans certains milieux fortement désocialisés, où le chômage est important et où le travail se trouve en concurrence avec d'autres moyens d'assurer ses ressources. La perception négative qui en résulte se trouve de surcroît renforcée par le fait que l'entreprise ne peut offrir que des emplois de faible qualification qui ne correspondent pas avec la vision que les jeunes se font de leur avenir.

Au total, nombre de jeunes se présentent au travail faute de pouvoir faire autrement et d'avoir été en mesure de choisir ce qu'ils feraient. Il en résulte que leur degré d'engagement est a priori très faible. Ils sont à la recherche d'un salaire et leur intérêt pour le travail ne va pas plus loin. Au-delà de l'acquisition des compétences professionnelles nécessaires, l'entreprise doit alors assurer l'éducation de base qui leur fait parfois défaut et qui constitue le préalable de leur évolution professionnelle.

2. LES CAUSES LIÉES À L'ORGANISATION ET AU MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

S'il semble difficile, voire impossible, de préciser ce qui provoque l'engagement des salariés, il est en revanche beaucoup plus aisé de repérer ce qui provoque leur désengagement. D'où le bien-fondé d'une démarche apophasique. Les audits réalisés auprès des salariés laissent ainsi apparaître de nombreux « irritants » qui se retrouvent d'une entreprise à une autre et qui contribuent à expliquer à la fois la dégradation du climat social et le développement des risques psychosociaux.

Ces irritants portent le plus souvent sur des questions très concrètes et très triviales. Ils se rapportent à la vie quotidienne du salarié et à la perception qu'il a de l'entreprise, telle qu'il la vit à partir de son poste de travail ou de la fonction qu'il occupe. C'est leur analyse qui permettra, dans un second temps, de mieux comprendre les causes du désengagement. Et l'on verra que ces causes relèvent moins de la politique sociale de l'entreprise que des méthodes de management telles qu'elles sont effectivement mises en œuvre.

2.1. LA MULTIPLICATION DES CAUSES D'IRRITATION

Pour comprendre l'image, bonne ou mauvaise, que le salarié se fait de l'entreprise, il faut se mettre à sa place et prendre en considération ce qui compte d'abord pour lui. Or, les audits de climat social montrent que ses motifs de préoccupation, de satisfaction ou d'insatisfaction sont le plus souvent très éloignés de la représentation que s'en font les dirigeants. À partir de la position qu'il occupe, ils s'étagent ainsi de la façon suivante :

- les relations qu'il entretient avec ses collègues de travail ;
- les relations qu'il entretient avec les managers de proximité ;

- la perception qu'il a des méthodes de management
- la perception qu'il a des relations collectives de travail et du rôle des représentants du personnel ;
- l'image qu'il se fait du rôle de la direction générale et de sa politique d'action ;
- l'image qu'il se fait de son avenir professionnel.

Les causes de désengagement présentées dans ce qui suit représentent la synthèse des observations effectuées par l'auteur à l'occasion des audits de climat social qu'il mène dans le cadre de son activité professionnelle.

Ces audits prennent deux formes différentes : une forme qualitative, par le biais d'entretiens en vis-à-vis avec des salariés représentatifs du corps social de l'entreprise, et une forme quantitative, avec la réalisation d'enquêtes par questionnaires généralement administrées par la voie informatique.

De tels audits, réalisés depuis plusieurs dizaines d'années dans des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, ont permis d'identifier quels étaient les facteurs de tensions sociales, de stress et de désengagement les plus courants. Présentés sous l'appellation d'« irritants sociaux », ils sont à l'origine du référentiel sur lequel se fondent les audits d'où sont extraites les conclusions qui suivent.

A – Les relations avec les collègues de travail

Les salariés sont plus particulièrement sensibles :

- à la qualité de l'ambiance au sein de l'équipe de travail ;
- à la qualité de l'entraide au sein de l'équipe ;
- à la qualité des relations entre équipes intervenant dans le cadre d'un même *process* ;
- à la qualité des relations entre anciens et nouveaux.

En ce qui concerne la *qualité de l'ambiance* au sein de l'équipe, les enquêtes de climat social attestent qu'il s'agit là d'un aspect de la vie de travail auquel les salariés, et notamment les jeunes, sont hautement sensibles, davantage même qu'aux questions salariales ; une ambiance dégradée constitue souvent un facteur de détérioration de l'efficacité collective et une source majeure de mécontentement, qui explique dans

certaines entreprises l'existence d'un *turn-over* excessif ; l'ambiance constituant toutefois une résultante, il convient de s'interroger – ce que l'on fera un peu plus loin – sur ce qui contribue à la produire.

De même, le *manque de coopération entre les membres d'une même équipe*, résultant notamment de la concentration de chacun sur les objectifs de résultats qui lui sont personnellement assignés, peut constituer un facteur de détérioration de l'efficacité collective dans la mesure où celle-ci ne se réduit pas à une somme de résultats individuels. Le *cloisonnement entre équipes* constitue une autre difficulté, dans la mesure où les unes et les autres doivent pourtant coopérer entre elles. Les *mauvaises relations entre les jeunes et les anciens*, enfin, constituent une cause fréquente de dégradation du climat social dans la mesure où les uns et les autres cultivent l'incompréhension à partir de références culturelles très différentes d'une génération à l'autre.

B – Les relations avec l'encadrement de proximité

Le témoignage des salariés manifeste notamment l'importance qu'ils accordent aux points suivants :

- le respect manifesté par les chefs à l'égard du personnel ;
- leur disponibilité et leur capacité à aider le salarié à surmonter les difficultés auxquelles il est confronté ;
- leur capacité à animer l'équipe et à faire progresser les personnes ;
- la capacité à transmettre l'information que chacun attend, à répondre aux questions et à prendre en compte les suggestions d'amélioration ;
- la clarté des fonctions respectives des différents membres de la ligne hiérarchique.

Il pourrait sembler qu'un tel comportement, venant des managers, aille de soi ; l'expérience montre que c'est souvent le cas mais pas toujours ; les entreprises sont le théâtre, de la part de certains managers, d'incivilités plus ou moins graves. La dispersion géographique, dans certaines d'entre elles, ainsi que le volume des tâches administratives qu'ils doivent assumer – *reportings* – ne leur permettent pas toujours d'être aussi présents qu'il le faudrait ou qu'ils le souhaiteraient auprès de leurs équipes.

L'encadrement de proximité joue par ailleurs un rôle important, ou qui devrait être important, en matière d'*information* et de *prise en compte des suggestions* d'amélio-

ration. Il lui faut également veiller à l'évolution personnelle de chacun des salariés, que ce soit en termes de qualification ou de possibilités d'évolution professionnelle.

On notera enfin que dans certaines entreprises le rôle des uns et des autres, au sein de la structure hiérarchique, n'est pas clair aux yeux de certains salariés : le chef a un adjoint, mais on ne sait pas si son rôle est purement fonctionnel ou s'il a une autorité hiérarchique ; cette incertitude peut constituer une source de perturbation : à qui s'adresser en cas de besoin ?

C - La perception des méthodes de management

Les problèmes les plus souvent cités par les salariés à l'occasion des audits de climat social sont les suivants :

- la politique de communication ;
- les entretiens périodiques (généralement annuels) d'appréciation ;
- les critères portant sur les mesures salariales et notamment sur les mesures individuelles ;
- les possibilités d'évolution professionnelle.

À peu près tous les salariés se plaignent d'une *communication* insuffisante ; il faut s'en réjouir car ceci est le signe de ce qu'ils s'intéressent à leur entreprise. Les entreprises doivent ainsi se garder de deux difficultés : la première est l'illusion que représente la communication via Internet et l'existence d'un Intranet, qui ne saurait dispenser de la communication orale par le canal des managers, que ce soit d'une façon informelle ou à l'occasion de réunions périodiques ; la seconde consiste à se limiter à une information en termes de « quoi faire » alors que les salariés sont en attente d'une information en termes de « pour quoi faire et dans quelle perspective ».

En ce qui concerne les *entretiens annuels* et les critères portant sur les *mesures salariales individuelles*, les audits laissent apparaître une marge certaine entre les intentions de la direction et la façon dont les choses sont perçues par les intéressés. Ce n'est pas parce que les entretiens ont effectivement lieu qu'ils sont nécessairement bien faits et perçus comme utiles. Et ce n'est pas parce que les augmentations de salaire sont liées à des critères jugés objectifs par la direction que les intéressés en sont nécessairement informés, moyennant quoi leur ressenti peut être celui de

mesures subjectives ou arbitraires. En ce qui concerne les possibilités d'évolution, enfin, la demande est celle de règles claires, justes et transparentes, ce qui renvoie au problème de la communication interne.

D - La perception des relations collectives de travail

Les relations sociales, en France, sont souvent tendues, au moins en apparence, parfois conflictuelles et généralement peu constructives. Les salariés se plaignent ainsi souvent :

- de relations dégradées entre les représentants du personnel et les managers de proximité ;
- de relations peu constructives avec la direction ;
- du manque d'efficacité, de proximité ou de légitimité de leurs représentants.

D'une façon qui peut paraître surprenante, *l'image des représentants du personnel*, aux yeux des salariés, est loin d'être excellente ¹². Ce qui leur est reproché le plus fréquemment porte sur l'incapacité des syndicats à s'entendre entre eux, sur leur attachement à un discours idéologique qui ne correspond plus aux problématiques de l'entreprise d'aujourd'hui, sur une agressivité trop systématique et un manque de compétence dans le traitement des dossiers et sur une utilisation parfois abusive de leurs heures de délégation. La faiblesse des structures syndicales dans nombre d'entreprises aboutit fréquemment à ceci que le délégué syndical ne rend compte de son mandat qu'à lui-même et ne représente que très imparfaitement les options de l'organisation dont il se recommande.

Lorsque les *relations sociales* tendent à se dégrader, les salariés sont donc loin d'en attribuer toute la responsabilité à la direction ou à l'encadrement. Et il est permis d'ajouter que plus les représentants du personnel font preuve d'une vindicte inutile, plus leur image se dégrade aux yeux de leurs mandants. En sens inverse, ceux-ci ne sauraient admettre que la direction ou le management ne respectent pas les prérogatives de leurs représentants telles qu'elles sont prévues par la loi. L'on verra plus loin que la lutte contre la tendance au désengagement passe par la construction de relations sociales de qualité fondées sur l'écoute, le dialogue et la recherche permanente de compromis réalistes.

12. Cf. pour de plus amples développements : Hubert Landier, *Divorce à la française*, Dunod, 2006.

E – L'image de la direction générale

Aux yeux des salariés, la direction générale peut paraître lointaine ; elle le paraît d'autant plus que l'entreprise est plus vaste et que les centres de décision sont plus éloignés d'eux. Leurs reproches, quand ils en ont, sont les suivants :

- la direction impose, sans concertation suffisante, des objectifs, des directives et des procédures qui ne sont pas applicables d'une façon réaliste aux réalités du terrain telles qu'eux-mêmes les perçoivent ;
- sa politique et la stratégie qu'elle met en avant ne sont pas suffisamment claires et semblent parfois se réduire à la poursuite d'objectifs uniquement financiers, qui ne correspondraient pas toujours à ce qu'ils perçoivent de l'intérêt de l'entreprise ; elle se montrerait ainsi incapable de susciter un projet réellement mobilisateur ;
- elle ne se préoccuperait pas suffisamment, dans ses décisions, de leurs conséquences pour les salariés concernés et se montrerait ainsi incapable de susciter la confiance nécessaire à la cohésion de l'entreprise.

Cette image dégradée ou franchement négative que la direction donne parfois d'elle-même ne correspond pas nécessairement aux intentions réelles des dirigeants mais peut résulter d'une carence en termes de communication ou être due à des interprétations abusives venant de certains intermédiaires – membres de la hiérarchie ou représentants du personnel. Il en résulte alors un décalage qui peut être important entre la réalité et l'image qu'en retiennent la majorité des salariés. De là un climat de méfiance qui peut compromettre plus ou moins gravement la dynamique de l'entreprise.

F – La perception de l'avenir

Dans un contexte de crise économique associée à un taux de chômage élevé, les salariés s'inquiètent bien entendu, si l'on fait exception de quelques secteurs « protégés », de ce que sera leur avenir professionnel. Les audits laissent apparaître que leurs craintes portent notamment sur les points suivants :

- Quelle sera l'évolution de l'entreprise, en termes d'emplois, ainsi que l'avenir de l'établissement dans lequel ils travaillent actuellement ? Ne seront-ils pas dans l'obligation, soit de quitter l'entreprise, soit d'accepter une mobilité forcée ?

- Quelles seront les conséquences des nouvelles technologies ou des nouvelles formes d'organisation sur l'emploi qu'ils occupent actuellement et sur les qualifications requises ?
- Quelle sera leur capacité à s'adapter, en termes de compétences, aux nouvelles exigences qu'ils devront satisfaire ?

2.2. UN PROBLÈME DE QUALITÉ DU MANAGEMENT

L'existence de ces différents motifs de désengagement est souvent ignorée par les dirigeants et négligée par l'encadrement de proximité, qui tend parfois à se concentrer trop exclusivement sur ses objectifs opérationnels au détriment de la dimension humaine de la vie de l'entreprise. Il s'agit donc d'un problème de management qui ne relève pas de la responsabilité exclusive de la DRH, mais qui concerne l'ensemble des différentes fonctions de l'entreprise. Ces dysfonctionnements découlent de cinq causes principales.

A – Une centralisation excessive et un abus des procédures

Certaines grandes entreprises ont connu au cours de ces dernières années de véritables bouleversements : changements de métier, changement de périmètre, changement, parfois, de statut. Ces changements, qui conditionnaient parfois la survie de l'entreprise, ont dû se faire d'une façon accélérée ; de là :

- un déficit d'information, les salariés ne comprenant pas la politique menée par la direction générale et les raisons des contraintes nouvelles qui leur étaient imposées ; une décision considérée comme rationnelle, voire nécessaire, au sommet de l'entreprise peut ainsi apparaître comme inutile aux yeux des salariés dont elle vient perturber, et parfois bouleverser, la vie quotidienne ; s'ensuivent alors souvent des interprétations erronées ayant pour effet de donner de la direction une image négative ;
- un déficit de concertation, la direction ne prenant pas le temps de mener une action préalable de concertation avec l'encadrement et avec les salariés dont les fonctions seront impactées ; de là une réaction fréquente de résistance au changement ; celle-ci se traduit alors par une attitude d'opposition ou, plus fréquemment, par une sorte de « grève du zèle » face à l'autoritarisme prêté à tort ou à raison à la direction générale ; cette réaction peut être dans certains cas amplifiée par l'attitude négative de l'encadrement lui-même, qui cesse alors de jouer son rôle de relais pour cautionner les réactions d'hostilité ;

- *une insuffisance d'autonomie*, l'encadrement local étant tenu de respecter des directives qui ne lui laissent aucune marge de manœuvre ; il en résulte alors que, ne pouvant pas prendre d'initiatives qui permettraient d'adapter les directives nationales aux circonstances locales, il perd toute autorité aux yeux de ses collaborateurs et se trouve largement déresponsabilisé ; d'où l'attitude parfois désabusée de certains managers devant des décisions qu'ils doivent faire respecter alors même qu'ils les désapprouvent.

Cette centralisation des décisions comporte deux corollaires qui renforcent encore cette tendance au désengagement :

- la formulation d'*objectifs individuels* souvent exigeants, imposés comme une déclinaison des objectifs que se donne globalement l'entreprise ; or, la poursuite de ces objectifs individuels, formulés en termes de résultats quantitatifs, a souvent des effets négatifs sur la qualité des rapports au sein de l'équipe de travail et parfois même sur ses résultats d'ensemble ;
- la mise en place de systèmes de *reporting* nécessitant un temps plus ou moins considérable au détriment du temps consacré à ce qui devrait être la mission principale du manager – animer son équipe –, voire de l'exécution de tâches indispensables mais qui ne font pas l'objet d'un *reporting* à la direction ; nombre d'agents de maîtrise se plaignent ainsi de ne plus disposer du temps qui leur serait nécessaire pour encadrer leur équipe ou pour assurer une présence commerciale suffisante, les excès de *reporting* portant ainsi atteinte à l'efficacité de l'équipe.

B – L'incompréhension des changements en cours

La plupart des salariés ne raisonnent pas dans la perspective globale qui anime les dirigeants de l'entreprise :

- d'une part, leur horizon temporel est plus court ; ils seront donc choqués, par exemple, si l'entreprise décide des mesures de réduction de ses coûts compte tenu de difficultés à venir qu'ils ne discernent pas encore derrière les bons résultats du moment ;
- d'autre part, leurs réactions sont fonction des circonstances locales de leur collaboration avec l'entreprise, non des conditions globales de fonctionnement qui déterminent l'action des dirigeants et qui supposent une connaissance de l'évolution de son environnement commercial ou technique, voire géopolitique, auquel n'ont pas accès la plupart des salariés ; a contrario, les dirigeants ne mesurent pas toujours les conséquences de leurs décisions sur la vie quotidienne des salariés.

Cette différence de perspectives conduit ainsi à cette double conséquence :

- des décisions jugées importantes et rationnelles par la direction peuvent sembler inutiles et irrationnelles aux yeux des salariés ;
- des réactions rationnelles aux yeux des salariés peuvent sembler inopportunes et absurdes aux yeux des dirigeants.

L'ignorance de cette différence de points de vue aboutit fréquemment à des réactions d'incompréhension de part et d'autre ; pour les uns, les salariés sont trop systématiquement hostiles à des changements jugés indispensables ; pour les autres, la direction mène une politique suscitant colère et découragement. Cette incompréhension se nourrit souvent de préjugés culturels et prend facilement un tour passionnel peu propice au dialogue.

C – La dissolution des équipes et le développement de la solitude au travail

L'ambiance de travail et la qualité des rapports de coopération au sein de l'équipe font partie des critères de bien-être au travail les plus fortement valorisés par les salariés. Ils ont, toutefois, été fortement mis à mal dans certaines entreprises, et ceci pour l'une ou l'autre de ces trois raisons :

- la formulation d'objectifs individuels peut avoir pour effet d'amener le salarié à se concentrer sur ses résultats sans se soucier des difficultés de ses collègues de travail et de l'aide qu'il pourrait leur apporter, et parfois même au détriment des résultats au niveau de l'équipe ;
- les modifications de structures incessantes et le *turn-over* peuvent avoir pour effet de priver l'équipe de la stabilité minimale qui serait nécessaire à sa cohésion et à la qualité des rapports humains entre ses membres ;
- la dispersion géographique des équipes amenées à collaborer sur un même projet peut compliquer les rapports de travail, les relations directes laissant place à des relations par courriels qui constituent souvent une source d'ambiguïtés et, finalement, d'incompréhension.

Il en résulte ainsi un développement du sentiment de solitude, le salarié ne trouvant plus personne autour de lui à qui se confier, qu'il s'agisse de difficultés professionnelles ou de difficultés personnelles. Compte tenu de cette absence de toute possibilité de recours, y compris auprès de son encadrement, il se trouve alors abandonné, seul face à lui-même, ce qui constitue un facteur majeur d'angoisse et de stress.

D – La remise en cause des valeurs sur lesquelles se fonde le travail

Le paradoxe, en France, est que les salariés se disent souvent critiques à l'égard de l'entreprise qui les emploie tout en se disant très attachés à leur métier, pour lequel ils éprouvent souvent un sentiment de grande fierté. Pour eux, le métier est en effet porteur de sens et constitue un facteur important de socialisation qui apparaît pleinement quand la personne, se trouvant au chômage, se trouve dans l'impossibilité d'exercer son métier.

Toutefois, les valeurs investies dans le métier peuvent parfois entrer en contradiction avec les exigences de l'entreprise ; c'est le cas lorsque le salarié a le sentiment que celle-ci en vient à négliger « la belle ouvrage » pour des raisons de rentabilité ou que la noblesse attachée au métier se trouve niée, parfois brutalement, par l'introduction de méthodes nouvelles tendant à remettre en cause les pratiques traditionnelles. Il peut en résulter une impression de mépris du travail bien fait venant de la direction, et une hostilité à l'introduction d'innovations ou d'exigences de résultats jugées nécessaires par celle-ci.

Il peut arriver de même que le salarié ait le sentiment, à tort ou à raison, qu'on ne lui donne pas les moyens d'exercer son métier comme il l'entend ; c'est par exemple le cas du cuisinier amoureux de cuisine traditionnelle lorsque le restaurant de chaîne où il travaille l'oblige à cuisiner à partir de plats préparés surgelés.

Cet investissement des salariés français dans leur métier entre ainsi en contradiction avec les exigences économiques qui s'imposent à l'entreprise. Et cette contradiction est d'autant plus forte qu'ils sont plus mal informés de la nature et de la portée de ces exigences. La compréhension du contexte commercial et technique dans lequel évolue l'entreprise, de l'évolution de ce contexte et des conséquences qui s'ensuivent pour elle laisse place alors à l'affirmation selon laquelle le salarié pratique son métier malgré les initiatives, perturbantes pour lui, venant de la direction générale.

E – L'absence de reconnaissance du travail et des efforts accomplis

La tendance au désengagement, enfin, peut résulter du sentiment, pour le salarié, d'une absence de reconnaissance pour son travail et pour ses efforts. « Si j'arrive un peu en retard, on me le fera remarquer, mais si je reste tard le soir afin de terminer une tâche urgente, je n'en serai pas remercié », affirme une personne interrogée à

l'occasion d'une enquête. Ici, il importe de souligner que la reconnaissance attendue ne s'exprime pas d'abord en termes de salaire. Le salarié attend plus simplement que son supérieur hiérarchique prenne acte de ses efforts et qu'il l'en remercie.

Or, ce n'est pas toujours le cas. Il arrive en effet que certains managers se comportent d'une façon jugée discourtoise vis-à-vis de leurs collaborateurs et qu'ils jugent « normal » ce qui, aux yeux de ces derniers, va au-delà de ce qu'ils sont tenus de faire. Il s'agit donc avant tout d'un problème de comportement venant des managers de proximité. Ce problème se pose tout particulièrement lorsqu'il se combine avec les risques d'incompréhension résultant d'une différence de générations entre encadrants et encadrés, la perception de ce qui est « normal » ou non n'étant pas la même entre les uns et les autres. À cela s'ajoute enfin, dans certaines entreprises, le sentiment d'une élévation continue du niveau d'exigence requis : « On nous en demande toujours plus et on ne nous donne rien en échange. »

Au total, le désengagement des salariés résulte clairement de fautes de management. Il ne s'agit pas de « lutter contre l'absentéisme » ou contre un *turn-over* trop élevé, mais de rechercher les causes, en termes de management, qui contribuent à expliquer le désengagement dont l'absentéisme et les départs constituent les symptômes. C'est en s'en prenant aux irritants qui contribuent à décourager le salarié et à nourrir son ressentiment à l'égard de l'entreprise que l'on pourra renforcer son engagement à l'égard de celle-ci et accroître ainsi son niveau de contribution.

5

Comment renforcer l'engagement des salariés ?

Le désengagement est à la fois une source de coûts pour l'entreprise et le symptôme d'une situation de mal-être au travail. Pour ces deux raisons, elle doit donc lutter contre cette tendance, autrement dit, mener des actions visant à renforcer l'engagement des salariés. Il s'agit à la fois :

- d'un acte de bonne gestion visant à réduire certains coûts, à améliorer l'efficacité du travail et à renforcer la proactivité de l'entreprise ;
- d'une démarche conforme à la responsabilité sociale de l'entreprise dans une perspective de développement durable, dans la mesure où il s'agit de contribuer au mieux-être des salariés.

L'action de l'entreprise, toutefois, ne saurait être considérée indépendamment de l'action que peuvent mener les pouvoirs publics, de leur côté, afin de faire en sorte que les jeunes qui arrivent sur le marché du travail puissent aborder la vie professionnelle qui les attend dans les meilleures conditions possibles.

On examinera d'abord les objectifs à atteindre avant de s'interroger sur les moyens susceptibles d'être mis en œuvre, tant par l'entreprise que par les pouvoirs publics.

1. LES OBJECTIFS À ATTEINDRE

On en distinguera quatre :

- restaurer le sens du travail bien fait ;
- responsabiliser les salariés à tous les niveaux de l'organisation ;
- renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise ;
- renforcer le dialogue social.

A – Restaurer le sens du travail bien fait

Si les Français sont attachés à leur travail, qui constitue pour eux une occasion de fierté et un moyen d'accomplissement personnel, ils sont également nombreux à regretter de ne pas pouvoir s'y adonner dans des conditions optimales :

- les contraintes de rentabilité auraient pour effet de les obliger à subordonner leur sens de la belle ouvrage à des contraintes de temps et de délais ;
- le travail bien fait ne serait pas reconnu comme tel, ce qui constituerait un facteur de découragement.

À cela s'ajoute le fait que certains d'entre eux ignorent plus ou moins à leur arrivée dans l'entreprise ce qu'est « le travail bien fait » et la discipline de travail, pour cette raison que ce dernier se fonde sur des valeurs morales qui leur sont inconnues. Le jeune enfant qui voit travailler son père, qu'il soit artisan, commerçant ou paysan, apprend ainsi ce qu'est le travail bien fait ; il n'en va pas de même pour celui qui n'a pas eu l'occasion de voir travailler ses parents, qui ignore plus ou moins la nature de leur activité, voire même, dont les parents ne travaillent pas, se trouvant en situation de chômage. Or, les valeurs morales se transmettent d'abord par l'exemple. Il en va de même quand l'école cesse de promouvoir le sens du travail bien fait.

L'entreprise se trouve ainsi conduite à promouvoir, notamment parmi les jeunes, des valeurs qui ont cessé d'aller de soi. Cette démarche pédagogique, qui conditionne ensuite la qualité du travail, passe notamment *par l'organisation du tutorat et du compagnonnage*. Les anciens et les chefs sont en effet les mieux placés pour transmettre non seulement leur expérience du métier, mais également, au travers de leur *exemplarité*, le savoir-être sur lequel il se fonde.

B – Responsabiliser les salariés à tous les niveaux de l'organisation

La réussite de l'entreprise, compte tenu de la complexité des situations auxquelles elle est confrontée et des outillages qu'elle met en œuvre, nécessite de pouvoir faire appel à l'intelligence de tous. La distinction entre « décideurs » et « exécutants » appartient à un état passé de l'organisation industrielle. Chaque salarié, afin de pouvoir participer activement à la vie de l'entreprise, doit par conséquent y prendre sa part de responsabilités, conformément aux compétences qui sont les siennes.

Cette nécessaire responsabilisation de chacun des salariés nécessite toutefois que soient réunies un certain nombre de conditions :

- avoir du fonctionnement de l'entreprise *une vision suffisamment globale* pour comprendre la place qu'y prend son travail et son importance pour la bonne marche de l'ensemble, sachant que cette importance est souvent indépendante du degré de qualification requise en vue de l'exécution proprement dite de la tâche ;
- *se sentir partie prenante* de la réussite de l'entreprise et de la communauté de travail qu'elle représente et y situer les résultats de sa propre contribution ;
- être en mesure de *connaître et d'évaluer les conséquences de ses erreurs ou de ses retards* en termes, notamment, de sécurité collective et de qualité des biens ou des services produits par l'entreprise ;
- être en mesure de *pouvoir prendre des initiatives* face à une situation inattendue, ce qui suppose une autonomie et une délégation de responsabilité suffisantes dans le champ de compétences de l'intéressé.

C – Renforcer le sentiment d'appartenance

Le sentiment d'appartenance se situe à deux niveaux. Il s'agit en premier lieu du sentiment d'appartenance à l'entreprise en tant que telle ; c'est sur celui-ci que porte la plupart du temps la politique de communication mise en œuvre par l'entreprise. Mais il s'agit également, en second lieu, du sentiment d'appartenance à l'équipe de travail ; or celui-ci est souvent négligé, voire compromis par certaines formes d'organisation du travail : impossibilité de se rencontrer d'une façon informelle, absence de réunions d'équipe, formulation d'objectifs de résultats individuels négligeant les conséquences sur l'efficacité globale de l'équipe, etc.

Le renforcement de ce sentiment d'appartenance implique ainsi :

- la *promotion d'une véritable vie de groupe*, celle-ci incluant ses rituels et ses moments festifs, auxquels il est important que l'encadrement participe ;
- l'*organisation régulière de réunions de travail* au niveau de l'équipe, voire à des niveaux élargis ; ces réunions doivent avoir pour objet de diffuser les informations qui, au-delà des consignes immédiates, donnent sens au travail mené en commun ; mais elles doivent également être l'occasion d'une expression des suggestions d'améliorations de uns et des autres et de discussions sur les solutions à adopter en commun ;

- une *formulation des objectifs de résultats individuels qui soit clairement subordonnée aux objectifs de résultats à atteindre collectivement* et qui prennent en compte la contribution personnelle aux tâches d'intérêt général non directement liées au poste ou à la fonction de l'intéressé.

D – Renforcer le dialogue social

La qualité des relations individuelles de travail peut être largement compromise par l'existence de relations plus ou moins tendues avec les représentants du personnel. Celles-ci peuvent en effet avoir un effet très négatif sur l'image que l'entreprise donne d'elle-même aux yeux de chacun des salariés. Quelles que soient les orientations personnelles des interlocuteurs de la direction, celle-ci doit donc prendre l'initiative d'un dialogue social apaisé et constructif. Or, celui-ci ne saurait se réduire aux relations institutionnelles qu'entretient la DRH avec les représentants du personnel ; *il est également l'affaire de tous ceux qui détiennent dans l'entreprise une part d'autorité, et donc de tout l'encadrement*. Rien n'est pire que l'affichage par la direction générale d'une politique de relations sociales contredite quotidiennement par le comportement des managers locaux.

Le renforcement de relations sociales allant dans le sens de la confiance réciproque suppose ainsi :

- la mise en œuvre *d'une politique de relations sociales faisant une large part à la négociation, dans un esprit de partenariat et de compréhension réciproque* ; cette politique doit notamment prévoir la négociation et la conclusion d'accords de méthode visant à traiter avec un maximum d'efficacité et d'équité les thèmes générateurs de tensions ou de conflits ;
- la *recherche d'un maximum de cohérence entre la politique de relations sociales conduite au niveau du siège et le comportement effectif du management intermédiaire à l'égard des représentants du personnel* ; cette cohérence peut être recherchée, notamment, à travers une meilleure formation des managers aux enjeux et à la pratique des relations sociales ;
- l'adoption d'une politique visant à *faciliter l'accès de salariés à la fois crédibles et compétents à des mandats de représentation* en vue d'assurer, dans de bonnes conditions, le renouvellement des instances de représentation ; ceci suppose, à l'intention des mandatés et futurs mandatés, des possibilités de formation et l'existence de règles en ce qui concerne les conditions de leur retour, en fin de mandat, dans une activité professionnelle à temps plein, conforme à leurs compétences, et notamment aux compétences acquises dans l'exercice de leur mandat.

Une telle action implique une évolution importante en ce qui concerne la perception du rôle des représentants du personnel. Ceux-ci doivent être considérés non pas comme des adversaires indésirables mais comme les détenteurs *d'une fonction de prévention de pratiques managériales susceptibles d'être nuisibles à la qualité du climat social, et donc à l'engagement des salariés.*

2. LES MOYENS À METTRE EN ŒUVRE

Ces objectifs, tels qu'ils conditionnent le degré d'engagement des salariés, impliquent une action en termes d'organisation de l'entreprise, de qualité du management de proximité et, peut-être d'abord, en termes de gouvernance. Ils supposent aussi, au préalable, une action des pouvoirs publics en vue de promouvoir le travail et d'y préparer effectivement les jeunes, et notamment les jeunes d'un faible niveau de qualification.

A – La nécessité d'un renforcement de l'aptitude au travail

Une recommandation du Parlement européen et du Conseil en date du 18 décembre 2006 a défini quelles étaient les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie ¹³. Ces compétences clés, au nombre de huit, sont les suivantes :

1. aptitude à communiquer dans la langue maternelle ;
2. compréhension d'une ou plusieurs langues étrangères ;
3. compétence mathématique (règles de calcul) et compétences de base en sciences et technologies ;
4. aptitude à utiliser les outils numériques (ordinateur, Internet) ;
5. capacité d'apprendre (« apprendre à apprendre ») ;
6. compétences sociales et civiques (connaissance des règles de politesse et de civilité) ;
7. esprit d'initiative et d'entreprise ;
8. sensibilité et capacité d'expression culturelle.

13. Publiée au *Journal officiel de l'Union européenne* du 30 décembre 2006 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:FR:PDF>).

Il apparaît qu'une partie importante de chaque classe d'âge arrive sur le marché du travail avec une maîtrise insuffisante de ces différentes compétences, que ce soit faute d'un environnement familial et social adéquat ou par suite d'un parcours scolaire plus ou moins chaotique. Selon le rapport sur l'illettrisme et l'emploi publié en novembre 2010 par le Conseil d'orientation pour l'emploi, 3 100 000 personnes, représentant 9 % de la population âgée de 16 à 65 ans, seraient ainsi en situation d'illettrisme ¹⁴. Or, cette insuffisance constitue un grave préjudice pour les entreprises, qui se trouvent confrontées, pour certaines tâches, à de nouveaux embauchés qui, indépendamment de toute compétence technique, sont très insuffisamment préparés aux règles de base de la vie de travail ; l'entreprise est alors obligée de faire face à des carences qui pèsent sur son efficacité et qui représentent pour elle un coût qu'elle n'aurait pas à supporter si les jeunes avaient été mieux préparés à la vie active.

De là, notamment, la nécessité, venant des pouvoirs publics :

- d'une promotion des valeurs morales propres au travail ;
- d'une promotion de l'esprit d'initiative et d'entreprise ;
- des compétences de base (lire, écrire, compter) nécessaires à l'acquisition ultérieure des compétences professionnelles spécifiquement liées au métier.

Il n'est pas certain que le système éducatif, tel qu'il fonctionne actuellement, réponde d'une manière satisfaisante à de telles exigences. Elles représentent pourtant un préalable à l'action que peut mener l'entreprise pour accroître le niveau d'engagement des salariés qu'elle emploie.

B – Gouvernance de l'entreprise et engagement des salariés

L'engagement des salariés, pour l'entreprise, est d'abord une question de gouvernance ; celle-ci implique :

- *une proximité suffisante des dirigeants avec les salariés* ; celle-ci est d'autant plus difficile à maintenir que l'entreprise est d'une plus grande taille ; les dirigeants doivent être personnellement connus, un *turn-over* trop rapide étant nuisible au climat de confiance qu'il s'agit d'établir et suscitant au contraire un réflexe de méfiance ; de même, les visites d'établissement, venant des dirigeants,

14. Les chiffres du Conseil d'orientation pour l'emploi se fondent sur l'enquête « Information et vie quotidienne » réalisée par l'Insee en 2004.

sont vivement appréciées ; celles-ci doivent alors ménager un temps de rencontre et d'échanges avec le personnel ;

- la mise en œuvre d'une *politique montrant que l'entreprise est au service des parties prenantes* (apporteurs de capitaux, salariés, clients, collectivités publiques) et que son but, au-delà de la création de valeur actionnariale, est de répondre aux légitimes attentes des uns et des autres ; au-delà de la participation et de l'intéressement, il s'agit de manifester que l'entreprise, dans ses décisions, s'efforce de prendre en compte l'intérêt des salariés, y compris dans les circonstances les plus difficiles (restructuration, lancement d'un PSE) ;
- la mise en œuvre d'une *politique de développement durable* qui aille au-delà des prescriptions légales liées à la RSE et qui permette aux salariés d'identifier les efforts accomplis dans le domaine environnemental ; il s'agit ainsi de susciter une mobilisation du personnel en vue d'objectifs liés à l'intérêt général et qui soient illustratifs de la contribution de l'entreprise à la vie de la Cité ; l'entreprise doit être ainsi porteuse de valeurs et de lien social.

C – Une organisation facilitant l'engagement et la prise de responsabilité

L'engagement et la prise de responsabilité résultent en grande partie de l'organisation de l'entreprise. Il existe des formes d'organisation déresponsabilisantes et d'autres qui, au contraire, favorisent l'engagement personnel. D'où la nécessité :

- d'un maximum de *transparence* en ce qui concerne l'organisation où vient prendre place le travail de chacun ; cela suppose une communication qui, au-delà de la passation des consignes immédiates, permette au salarié de comprendre le sens de son action et la portée de ses éventuelles erreurs ou de ses négligences ; il n'y a pas de responsabilité possible en l'absence d'une visibilité suffisante des tenants et des aboutissants de l'action que l'on mène ;
- d'une *stabilité* suffisante de cette organisation ; des changements trop fréquents dans les circuits de décision et un *turn-over* trop élevé dans les fonctions de direction ont pour conséquence de créer une situation d'incertitude qui ne permet plus au salarié de prendre ses responsabilités, ce qui le conduit au désengagement ;
- d'une *personnalisation dans l'exercice de l'autorité* ; la taille et la complexité des grandes organisations ainsi que l'usage abusif des NTIC peuvent avoir pour effet de déboucher sur des relations de travail anonymes où l'individu se sent laissé à lui-même ; les relations interpersonnelles doivent donc être renforcées ; ceci est particulièrement vrai dans les organisations où l'unité de lieu a cessé d'être la règle ;

- d'une *décentralisation* suffisante pour que chacun dispose d'une zone d'autonomie à l'intérieur de laquelle il puisse prendre les décisions qui lui semblent souhaitables, conformément à ses compétences et à sa perception de la situation locale à laquelle il doit faire face ; une organisation trop centralisée, des procédures et des directives trop lourdes ont pour effet de tuer l'initiative ; même si elles apparaissent rationnelles aux yeux des dirigeants, elles sont susceptibles de conduire localement à des absurdités qui constituent autant de facteurs de découragement pour le salarié ainsi soumis à des situations de double contrainte (appliquer une règle inadaptée au risque de provoquer une catastrophe ou faire face à la situation locale en contrevenant à la règle imposée d'en haut) ;
- d'une manifestation de *confiance* en la capacité de l'individu à faire face au mieux aux situations auxquelles il se trouve confronté ; or, des procédures trop contraignantes accompagnées de règles de *reporting* trop lourdes peuvent être perçues comme une manifestation de défiance à l'égard de la capacité du salarié ; l'organisation ne saurait tout prévoir d'une façon abstraite et indépendamment des initiatives de chacun des collaborateurs ; à une organisation privilégiant la conformité, il convient donc de préférer une organisation privilégiant l'initiative et l'auto-organisation dans le cadre des règles strictement indispensables à la cohésion de l'action collective.

D – Un management donnant toute sa place à la dimension humaine de l'entreprise

L'organisation de l'entreprise et la façon dont elle est managée tendent trop fréquemment à privilégier sa dimension financière, technique et commerciale, au détriment de sa dimension humaine. Sans vouloir contester l'importance de la gestion financière et des fonctions techniques, il importe de rappeler, comme l'a déjà souligné l'Institut de l'entreprise, que « c'est l'homme et l'organisation qui font la différence ». Le manager doit non seulement être un expert dans son domaine de compétence, il doit également se montrer capable d'animer l'équipe dont il a la charge.

C'est pourquoi :

- les managers, à tous les niveaux de décision, doivent faire l'objet d'une appréciation qui ne porte pas seulement sur leurs résultats opérationnels ou sur leurs compétences techniques, mais également sur leur aptitude à animer une équipe ; certains bons experts ne manifestent par ailleurs aucune qualité sur le plan humain ; c'est pourquoi les fonctions purement techniques gagneraient à être distinguées, quand elle ne le sont pas, des fonctions impliquant une responsabilité d'encadrement ;

- les qualités du bon manager demandent à être reconnues et valorisées, et notamment les suivantes :
 - aptitude à communiquer et à diffuser l'information,
 - respect des règles de civilité (bonjour, merci) et attention apportée aux petites choses susceptibles de constituer autant de motifs d'irritation,
 - capacité à répartir les tâches et à arbitrer les différends entre deux ou plusieurs membres de l'équipe,
 - capacité d'écoute et de prise en compte des suggestions d'amélioration,
 - équité dans le traitement des personnes et capacité à soutenir leur évolution personnelle,
 - capacité à mobiliser les énergies autour d'objectifs communs qui soient clairs et cohérents avec les valeurs qui animent les salariés ;

- Les capacités des managers doivent être soutenues par l'existence de services supports adéquats ; un manager ne saurait répondre rapidement à certaines questions que lui posent ses collaborateurs et qui importent pour eux s'il ne dispose pas lui-même des moyens de se procurer l'information nécessaire, ce qui n'est pas toujours le cas. D'où, au-delà de ses missions de gestion administrative du personnel et de mise en œuvre de la politique de relations avec les représentants du personnel, le rôle de la DRH :
 - assistance en vue des recrutements jugés nécessaires,
 - assistance juridique en cas de difficultés,
 - mise en place d'un système d'évaluation des compétences,
 - mise à disposition de moyens de formation,
 - gestion prévisionnelle des talents.

Pour l'exercice de ses différentes missions, le DRH doit bénéficier d'une indépendance d'action suffisante par rapport aux dirigeants opérationnels. Son rôle ne se réduit pas à celui d'un *business partner* au service des priorités financières, techniques ou commerciales ; il lui revient de faire valoir ce que doit être la contribution d'une politique humaine bien conduite pour la réussite globale de l'entreprise. C'est pourquoi il importe qu'il fasse partie du comité de direction de l'entreprise au même titre que les titulaires des autres fonctions jugées essentielles.

*

* *

Il importe de souligner pour finir que la qualité de la gouvernance, la qualité de l'organisation et la qualité du management forment un tout indissociable. Le manager ne peut jouer pleinement son rôle que dans une organisation qui lui donne les moyens de ses responsabilités ; l'organisation doit elle-même traduire des options qui soient claires en termes de gouvernance. L'entreprise est une réalité systémique dans laquelle tout se tient en une dynamique tendue vers la réussite. Les schémas mécanistes issus du siècle dernier doivent ainsi laisser place à une vision renouvelée issue des sciences du vivant. Ce n'est qu'ainsi que l'homme au travail pourra se sentir véritablement engagé dans une action collective en laquelle il se reconnaît et qui lui permet de réaliser son potentiel. « À force de construire, je crois bien que je me suis construit moi-même », fait dire Paul Valéry à Eupalinos, l'architecte. Ceci devrait être l'idéal de toute forme de travail.

Annexe 1 :

« Pas de conducteur ? Pas de bus ! »

(André Cailliez, directeur prévention et sécurité de Veolia Transdev)

“ Pour Veolia Transdev, leader français et européen du transport public de voyageurs, les conducteurs représentent en France 72 % des effectifs, sur un total de 40 000 personnes. Pour réaliser les services inscrits à l'horaire, il faut donc 100 % de présents au volant à l'instant T. Avec un taux d'absentéisme qui oscille entre 7 et 10 %, selon les régions ou les agglomérations, savoir qui est absent et comment on peut le remplacer est donc le problème quotidien numéro un des réseaux de transports.

Le management des ressources humaines et tout particulièrement le management de proximité prend alors tout son sens : avoir des conducteurs motivés, soutenus, écoutés, formés pour remplir la mission de service public qui est la nôtre. Du 1^{er} janvier au 31 décembre, dimanches et jours fériés compris, depuis tôt le matin jusque tard le soir, au contact d'une clientèle parfois peu aimable, quelques fois agressive voire violente.

Comprendre les raisons des absences, savoir qui a été absent ou qui pourrait être absent, quand et pour combien de temps, comment augmenter la présence au travail... Autant de questions qui ont amené Veolia Transdev à lancer à l'automne 2010 un Groupe de travail sur « la présence et le bien-être au travail ». Les analyses et les retours d'expérience répertoriés à cette occasion ont permis la rédaction d'un guide diffusé auprès des directions d'établissement, des services exploitation et des services RH au printemps 2011 afin de permettre à chacun d'analyser sa situation et de mettre en place des plans d'action. Les résultats à fin 2011, encore timides, sont néanmoins orientés à l'augmentation de la présence au travail.

Ce travail a permis d'identifier plusieurs « champs » expliquant les absences des salariés :

- difficultés dans l'articulation vie professionnelle/ vie personnelle et familiale (horaires),
- facteurs de santé et relatifs à la sécurité au travail (contacts avec le public),
- désinvestissement du salarié lié à un sentiment de non-reconnaissance (sens du travail, utilité sociale).

Du côté de l'entreprise on trouve par ailleurs les points de préoccupations suivants :

- management des équipes,
- construction des plannings et organisation du travail,
- contraintes liées au poste de travail (matériel, circulation routière),
- caractéristiques propres au métier (horaires, rythmes de travail),
- environnement de l'emploi (possibilité d'évolution dans ou hors de l'entreprise),
- gestion RH, dialogue social de qualité, ambiance de travail.

Du côté individuel :

- profil comportemental et histoire professionnelle
- environnement socio-économique « capacitant ».

Les travaux se poursuivent sur le thème des Risques Psycho-Sociaux pour approfondir certains points cités ci-dessus. ”

Annexe 2 :

Une solution originale pour répondre au problème de l'accès à l'emploi et de l'insertion : la maison pour rebondir de Suez Environnement

(Laurence Malcorpi, Directeur de la Diversité et du Développement Social du groupe Suez Environnement)

“ Pour les jeunes issus souvent de milieux défavorisés ou de quartiers en difficulté, l'accès à un emploi pérenne est un véritable casse-tête. La solution réside dans les actions que les entreprises, les collectivités locales et les organismes spécialisés décident de déployer ensemble.

Le but de la « Maison pour rebondir » créée par Suez Environnement a pour vocation d'apporter des réponses aux personnes en difficulté, de créer du lien social et de redynamiser les quartiers où l'activité économique est peu développée. En lien avec les instances locales existantes intervenant dans le champ de l'accès à l'emploi, il s'agit d'accompagner les intéressés, et plus particulièrement aux jeunes et aux femmes, vers une solution professionnelle pérenne, dès lors qu'ils sont motivés, mobilisés et intéressés par les métiers du groupe ; un programme individualisé leur permet d'accéder à un poste pérenne dans l'une de nos entreprises ou encore de créer une activité ; ce chemin d'exigence est composé selon le besoin, de temps de découverte, de formation, de tutorat et de traitement des difficultés sociales : accès au logement, solution de problèmes de santé ou de dépendance, accès au micro-crédit...

Sans sortir de sa raison sociale, l'entreprise s'engage ainsi dans une coopération avec les collectivités en vue de créer une dynamique porteuse à la fois de renforcement du lien social, de développement économique des quartiers en difficulté. Le progrès social de l'entreprise passe par l'accueil de populations différentes et la mobilisation de collaborateurs et managers volontaires qui sont intéressés par ces challenges. ”



L' AUTEUR

Docteur ès sciences économiques, **Hubert Landier** est expert en relations du travail. Vice-président de l'Institut international de l'audit social, il enseigne notamment au Mastère d'ingénierie des ressources humaines de l'Université de Paris V et anime un séminaire à l'Ecole centrale de Paris. Son approche du syndicalisme est issue de son expérience des audits de climat social qu'il réalise pour le compte de l'Agence Synergie, dont il est vice-président.

Il tient également un blog à cette adresse :
<http://www.socioland-hubertlandier.fr>

LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Le choix de l'entreprise. Comment la France peut s'inspirer de l'Allemagne

Par Alain Fabre (février 2012)

Pour un choc de compétitivité en France

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2012)

Flexibilité responsable. Dépasser le dualisme du marché du travail

par Charles de Froment, sous la direction de Françoise Gri et Xavier Huillard (décembre 2011)

Financement de l'enseignement supérieur : quel rôle pour les entreprises ?

Par Pierre-André Chiappori (septembre 2011)

Les entreprises face aux fonds souverains

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2011)

Profession : dirigeant

Par Clémentine Marcovici (janvier 2011)

L'entreprise rêvée des jeunes

Par l'Institut de l'entreprise (septembre 2010)

Repenser la formation des managers

Par l'Institut de l'entreprise, le Cercle de l'Entreprise et du Management et la FNEGE (juin 2010)

L'entreprise de l'après-crise

Repenser la relation entre la sphère publique et l'entreprise

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)

L'entreprise de l'après-crise

Favoriser une meilleure prise en compte du long terme

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)

L'entreprise de l'après-crise

Redéfinir le rôle du manager

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)

L'entreprise de l'après-crise

Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale

Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)

La place de la performance dans l'action de l'État et son contrôle par le Parlement : analyse de la loi de règlement du budget 2008

Par l'Observatoire de la Dépense publique (décembre 2009)

**Europe, état, collectivités locales :
quelle place pour le principe de subsidiarité en matière fiscale ?**

Par l'Institut de l'entreprise (octobre 2009)

Après la crise : renouer avec les fondamentaux de l'économie de marché

Par l'Institut de l'entreprise (avril 2009)

L'industrie dans l'économie(1981 - 2006) : une réalité pour notre avenir ?

Par le Cercle de l'Industrie et l'Institut de l'entreprise (janvier 2009)

La loi de règlement du budget 2007 : les prémisses d'une logique de résultat

Par l'Observatoire de la Dépense publique de l'Institut de l'entreprise (décembre 2008)

La taxe carbone: mythe ou réalité ?

Par la commission Modernisation de la fiscalité de l'Institut de l'entreprise (septembre 2008)

24 heures chrono - L'agenda des dirigeants

Par Bruno Cahen (avril 2008)

Réforme de la fiscalité du patrimoine : bilan et perspectives

Par la commission Modernisation de la fiscalité de l'Institut de l'entreprise (janvier 2008)

Faut-il avoir peur de la réduction de la dépense publique ?

Par l'Observatoire de la Dépense publique de l'Institut de l'entreprise (janvier 2008)

Projet de loi de finances pour 2008 : un budget de transition ?

Par l'Observatoire de la Dépense publique de l'Institut de l'entreprise (novembre 2007)

Impôt sur les sociétés : vademecum pour une réforme

Par la commission Modernisation de la fiscalité de l'Institut de l'entreprise (septembre 2007)

L'Agenda 2012 : 37 propositions pour une meilleure maîtrise de la dépense publique

Par l'Observatoire de la Dépense publique de l'Institut de l'entreprise (septembre 2007)

La France souffre-t-elle d'une mauvaise spécialisation industrielle ?

Etude réalisée par Gilles Le Blanc pour le Cercle de l'Industrie et l'Institut de l'entreprise (avril 2007)

Retraites : échapper à la guerre des générations

Par Bernard Lemée et David Gruson (avril 2007)

Pour en finir avec la dette : définir une voie de réforme pour l'assurance maladie

Par Emmanuel Roux (avril 2007)

Fiscalité : quelles réformes pour 2007 ?

Par l'Institut de l'entreprise (mars 2007)

Toutes nos publications sont téléchargeables sur notre site internet : www.institut-entreprise.fr

PRÉSIDENT

Xavier Huillard, président-directeur général de Vinci

CONSEIL D'ORIENTATION

Robert Baconnier, président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions *

Pierre Bellon, président du conseil d'administration de Sodexo

Alain Bénichou, président d'IBM France

Laurent Burelle, président-directeur général de Plastic Omnium

Philippe Carli, directeur général du Groupe Amaury

Henri de Castries, président-directeur général d'AXA

Dominique Cerutti, president and deputy CEO at NYSE Euronext

Philippe Crouzet, président du directoire de Vallourec

Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia Environnement

Pierre-Antoine Gailly, président de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Françoise Gri, présidente de ManpowerGroup France *

Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric SA *

Bruno Lafont, président-directeur général de Lafarge

Gérard Mestrallet, président-directeur général de GDF Suez *

Henri Proglio, président-directeur général d'EDF

Denis Ranque, président du conseil d'administration de Technicolor

Pierre Richard, administrateur EDF Energies Nouvelles *

Jacques Richier, président-directeur général d'Allianz France

Augustin de Romanet de Beaune, directeur général de la Caisse des Dépôts et
Consignations

Frédéric Saint-Geours, président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie *

Ernest-Antoine Seillière, président du conseil de surveillance de Wendel

Pierre-Sébastien Thill, président du directoire de CMS Bureau Francis Lefebvre

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL

Frédéric Monlouis-Félicité

* *Membres du Bureau*

Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise

Au cours des dernières années, les conflits collectifs ont cessé d'être le mode d'expression privilégié du mal-être ou du mécontentement des salariés pour laisser place à des réactions individuelles de désengagement, certes moins visibles mais qui peuvent être tout aussi coûteuses pour l'entreprise.

Absentéisme, départs inopinés, baisse d'efficacité et négligence à l'égard des clients représentent en effet pour l'entreprise un coût difficile à mesurer mais qui peut être extrêmement élevé et se traduire par une perte de rentabilité importante. A contrario, un engagement élevé venant des salariés se traduit par une dynamique porteuse de réussite collective.

Afin de rétablir sa dynamique interne et de contribuer au mieux au développement humain de ses salariés, l'entreprise doit donc s'efforcer de lutter contre toutes les sources de désengagement : il lui faut restaurer le sens du travail bien fait, promouvoir la prise de responsabilité des salariés à tous les niveaux de son organisation, développer leur sentiment d'appartenance, renforcer les différentes formes de dialogue social. Cela passe à la fois par un engagement des dirigeants, par la mise en œuvre d'une politique valorisant le travail et par un management de proximité donnant toute sa place à la dimension humaine de l'entreprise.

Les pouvoirs publics, de leur côté, doivent s'efforcer eux-mêmes de promouvoir le sens du travail bien fait. Une proportion trop importante parmi les jeunes arrive sur le marché du travail sans réelle qualification et sans en connaître l'importance en tant que facteur d'accomplissement personnel. Il importe ainsi de souligner que le redressement de la France passe non seulement par une politique économique adéquate, mais également par une promotion des valeurs liées au travail.



29, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40
Fax : +33 (0)1 47 23 79 01
www.institut-entreprise.fr

