

AVRIL 2012 - N°16

Editorial

par **Michel Rouger**, *président de l'institut Presaje*

Vendre plus, consommer mieux, administrer moins.

Les Allemands et les Anglais l'ont compris en premier. Les Italiens et les Espagnols s'y résolvent aujourd'hui. Demain les Français n'auront d'autre choix que celui d'affronter les réalités de l'après-crise dans une Europe placée sous le regard critique du reste du monde.

D'ici au 6 mai, beaucoup de Français vont tenter de résoudre la quadrature du cercle de la prospérité, avec les quatre côtés d'un carré magique : consommer plus, produire plus, vendre plus, administrer plus. Ils n'y arriveront pas ! La prospérité s'inscrit en fait dans un triangle : vendre plus, consommer mieux, administrer moins.

Nos amis européens l'ont appris, compris et admis. Les Allemands et les Anglais d'abord, puis les Italiens et les Espagnols, les Grecs en avant dernier. Ils ont tous entrepris, dans la douleur au mieux, dans le drame au pire, les mutations comportementales que nous ne pourrions ignorer longtemps malgré notre déni des réalités.

Consommer mieux, ce n'est pas seulement faire écolo, équilibré, comme la mode Bobo nous le suggère. C'est penser, lors de nos achats, aux revenus de nos proches qui vivent de leur seul travail de producteurs, sans garantie d'emploi. Et comprendre que ce qui n'est pas payé dans le petit prix des produits exotiques qui fabriquent nos chômeurs l'est dans la feuille d'impôts, et dans la diminution des aides de l'Etat finalement surendetté par la charge qu'il supporte.

C'est aussi ne pas laisser cohabiter les comportements de surconsommation futile qui aggravent la détresse de ceux qui sont privés de la consommation utile. La consommation, mode de vie importé des Etats Unis, comme l'argent qui va avec, ne fait pas le bonheur, mais elle fait le malheur de l'existence quand elle est réduite aux nécessités de la survie.

Vendre plus est le seul moyen de produire plus. Il ne sert à rien de fabriquer des produits techniquement admirables, si personne ne les achète. Sans bons vendeurs, le client impose toujours ses choix à ceux du fabriquant. Les Allemands ont de bons vendeurs qui ne se contentent pas de faire acheter le petit prix des produits bas de gamme. Ils vendent du haut

de gamme à prix élevé. Nous le faisons avec eux dans l'aérospatiale. Si on veut garder ces vendeurs qui rapportent les bons gros contrats, il faut les payer. Hélas ! Par tradition culturelle et religieuse, nous méprisons leurs réussites, leurs résultats comme leurs revenus. Quitte à perdre la croissance qu'ils vont créer chez les autres, en se détournant de nos entreprises.

Administrer moins. Si mode que soient les deux mots, ils n'ont de sens que si on exprime bien ce qu'ils disent. La complexité des sociétés modernes exige qu'elles soient administrées avec fermeté, et que les « administrés » comprennent et admettent les lois votées en leurs noms, comme les décisions que la justice rend, toujours au nom du peuple. Le moins d'administration ne peut résulter que d'un moins d'étatisme centralisateur, d'omniprésence et d'omnipotence des services centraux du pouvoir exécutif, dont les cabinets, tutelles et autorités administratives ont absorbé les structures de la démocratie chère à Montesquieu.

Il faudra donner du temps aux Français, et encore plus de pédagogie, pour qu'ils se défassent de leurs néfastes habitudes en apprenant à consommer mieux, à vendre plus et à administrer moins. Observations utiles versées aux débats tendus provoqués par la crise.

Les FINS et les MOYENS L'ESPRIT de l'ESCALIER

Elisabeth Bourguinat et Michel Rouger

Du Docteur Folamour à la crise financière de 2008, le débat sur les « fins » et les « moyens » dans la gestion des grandes organisations a inspiré une fine chronique à Elisabeth Bourguinat dans le numéro de mars-avril 2012 du Journal de l'Ecole de Paris. Michel Rouger réagit en contrepoint à l'analyse de l'auteur.

Elisabeth Bourguinat, brillant esprit, fine lettrée, écrivain, assure la difficile mission de transcrire des rapports, des communications, des débats, soit pour l'Ecole de Paris, soit pour l'Institut Presaje. Elle dispose ainsi d'une compétence rarissime, celle d'être capable de comprendre la pensée et l'expression des ingénieurs, comme celles des juristes. Dans le dernier numéro du Journal de l'Ecole de Paris, sous le titre « L'Esprit de l'Escalier », elle évoque un sujet majeur de la vie dans les sociétés modernes, des Etats de Droit, celui des FINS et des MOYENS. Surtout quand les moyens dont dispose l'individu constituent des dangers évidents si la conscience des fins lui fait défaut. Son propos, pertinent, inspiré par sa culture, méritait le rapprochement avec celui, inspiré par l'expérience, d'un décideur confronté à des situations de crises.

Elisabeth Bourguinat. Le débat sur l'application des procédures de la haute fiabilité à la gestion d'entreprise est un débat sur les fins et les moyens. Une fois qu'un objectif a été défini (lancer une navette spatiale, amputer une jambe), il doit être possible de mettre au point des moyens fiables pour atteindre cet objectif. En évitant que l'absurdité des résultats se révèle dans les fins. Revisitons brièvement le film Docteur Folamour. Un général américain, frappé de folie paranoïaque, a décidé d'envoyer ses B-52 frapper l'URSS, ce qui aura pour effet de mettre en route la machine infernale russe qui détruira toute vie à la surface de la terre. De pannes en avaries, le pilote de l'un des avions arrive à ses fins en

lâchant la bombe sur laquelle il reste assis. Il a maîtrisé le moyen jusqu'à l'absurdité de sa fin.

Michel Rouger. L'expérience des faillites financières qui se sont répétées durant les « Années fric » dans le monde (1984-2008) a vu proliférer les docteurs Folargent qui n'avaient rien à envier au Major Kong, assis sur sa bombe. Tous convaincus qu'ils maîtrisaient leurs moyens, jusqu'à l'absurdité de leur fin, et de celle dans laquelle ils entraînaient les Stakeholders de leurs entreprises, ils ont rugi jusqu'au dernier jour, face à l'économie pétrifiée par l'explosion.

E.B. L'ennui, dans le pilotage d'une entreprise, comme de toute organisation un peu complexe, c'est que la réflexion sur la pertinence des fins est continuellement perturbée par la réflexion sur la fiabilité des moyens. Comme le second type de problème est plus facile à résoudre que le premier, la tentation est de régler prioritairement la question des moyens plutôt que celle des fins. C'est une source inépuisable d'inspiration pour des scènes tragico-comiques comme celle qui ouvre le chapitre trois de Candide, sur la guerre entre les Abares et les Bulgares : « Rien n'était si beau, si leste, si brillant, si bien ordonné que les deux armées. Les trompettes, les fifres, les hautbois, les tambours, les canons, formaient une harmonie telle qu'il n'y en eut jamais en enfer. Les canons renversèrent d'abord à peu près six mille hommes de chaque côté ; ensuite la mousqueterie ôta du meilleur des mondes environ neuf à dix mille coquins qui en infectaient la surface. La baïonnette fut aussi la raison suffisante de la mort de quelques milliers d'hommes. Le tout pouvait bien se monter à une trentaine de mille âmes ». Cette « boucherie héroïque » est célébrée par un Te Deum dans chacun des deux camps. À défaut de savoir dans quel but la guerre a été déclarée, voire même quel camp a gagné, chacun peut se glorifier d'avoir infligé des pertes considérables à l'adversaire.

MR. Après l'évocation de cette tragédie voltairienne sur le thème de l'imbécillité, reproduite au centuple dans la réalité de la guerre de 14/18, retrouvons un peu de légèreté en revenant vers l'esprit de l'escalier, source inégalable de réflexions, pour autant qu'on tienne bon la rampe. L'escalier est en effet une image très appropriée pour cette querelle sur les fins et les moyens entre savants gestionnaires plus aptes à gérer les moyens, et penseurs et décideurs responsables également préoccupés par les fins.

En effet si les moyens que l'escalier fournit aux hommes (et aux femmes) sont très identifiables, avec ou sans rampe, les objectifs qui sous-tendent la décision d'en user le sont beaucoup moins. Outre la décision élémentaire de choisir, comme dans la vie, entre la montée et la descente, s'y ajoute souvent le choix compliqué sur la préséance à la montée ou à la descente lorsque le voyage se fait en couple, peu important qu'il soit hétéro ou homo, décision éminemment subjective par sentiment ou objective par éducation. Ce qui est encore plus compliqué en groupe !

EB. Ce qui nous manque, la plupart du temps, n'est pas tant de savoir comment faire les choses que de savoir pourquoi les faire. « Donnez-moi un point d'appui et un levier, je soulèverai le monde », disait Archimède. Le levier fait moins souvent défaut que le point d'appui. Dans l'une des scènes cultes de Monty Python : Sacré Graal !, la petite troupe qui entoure le roi Arthur doit franchir le pont de la Mort et pour cela répondre à trois questions posées par le gardien du pont. Le premier réussit sur une question facile. Le second périt sur une question trop savante. Le troisième le rejoint dans le gouffre pour avoir hésité sur

sa couleur préférée. Le roi Arthur, lui, ne perd pas de vue l'enjeu de l'épreuve (traverser le pont) et se tire sans peine d'une question beaucoup pourtant ardue : « À quelle vitesse vole une hirondelle non chargée ? ». Le roi réplique : « Que veux-tu dire : une hirondelle africaine ou une hirondelle européenne ? ». Comme le gardien se trouble et hésite, c'est lui qui est précipité dans le gouffre, et le roi peut passer son chemin...

MR. L'escalier est un lieu de décisions aussi simples en apparence que compliquées en réalité, à raison des conséquences, donc des fins, atteindre l'autre rive ou périr dans le gouffre. Soyons lucides à défaut d'être Candide. Imaginez que vous devez monter ou descendre un piano, à bras d'homme, à l'image de la Troïka qui porte sur son dos l'énorme boulet de la dette grecque. Le problème est celui de l'équilibre à respecter pendant le trajet, sans basculer sur l'une des rampes, côté croissance ou côté rigueur, car la pesanteur ferait alors dégringoler piano et porteurs, et le boulet s'écraserait au beau milieu du marché, sans égard pour le levier ni le point d'appui.

Autre exemple pratique, celui du ménage. Que faire lorsqu'il s'agit de balayer les marches pour les débarrasser de la poussière que le Maître ne veut plus voir ? La norme des technicien(ne)s de surface recommande de commencer par le haut de l'escalier. Celle des techniciens de l'alternance politique, itou, quand il s'agit de faire passer ceux du haut en bas et vice et versa. Avec un risque : que la poussière remuée par le balai, au manche plus ou moins énergique, vienne arroser finement le bas où les cuisines sont installées, là où s'affairent les cuisiniers du Maître qui n'appréciera pas que trop de poussières saupoudrées sur son dessert le rendent immangeable.

Comment gérer quand deux normes s'opposent ? Quand le Ministère des Finances était au Louvre, les vitres intérieures étaient nettoyées par les Finances, les extérieures par la Culture. Elles restaient sales tout le temps faute de vouloir réconcilier les deux normes et obtenir un lavage concomitant. Où trouver le fameux levier qui lèvera, une fois le point d'appui trouvé, les hésitations des individus incapables de se décider par eux-mêmes, au risque de finir comme le chevalier hésitant, et le gardien troublé par la question du Roi Arthur ?

Cet échange entre la culture et l'expérience, suggère une réponse : décisions et culture générale sont inséparables, seule leur association générant le sens des responsabilités qui permet au décideur des fins de s'élever au dessus des moyens pour lesquels existent les très utiles « techno ». Décidément on ne quitte pas l'escalier.

« MY ENTREPRISE SPEAKS ENGLISH »

par Pierre-Alexandre Petit, *Junior Financial Controller chez Axa Private Equity*

Michel BERRY, ami et partenaire de l'Institut Presaje avec l'Ecole de Paris du management, nous a fait connaître le projet d'une thèse, baptisé OGLEF, par un jeune ingénieur du corps des Mines, Jérôme Saulière (X 2005). Ce projet mérite d'être connu et aidé. Optimiser la Gestion des Langues dans les Entreprises françaises . Contact js@oglef.fr.

A cet effet, Presaje a interrogé deux autres proches, directement concernés par la fiction imaginée par le jeune thésard, celui d'une société qu'il a baptisée « Globum » et qui s'applique à l'usage que le monde de l'entreprise fait de l'anglais. En rapprochant leurs réflexions sur le sujet, le résultat obtenu est original. D'autant plus que l'un est le petit-fils de l'autre. Le premier sorti en 2010 de l'Ecole de Management de Lyon est, « English speaking » oblige, Junior Financial Controller dans le premier groupe mondial d'assurances. Le second, entré à l'Ecole de la vie en 1945, conseille des groupes multinationaux et arbitre leurs conflits, après avoir été banquier et juge.

Le témoignage du junior et les profits à tirer de la langue anglaise

Intéressant, isn't it, but very, very strange. J'ai eu beau chercher partout dans le cas « Globum », je n'ai trouvé aucune femme, nulle part. Ceci pourrait bien expliquer cela. J'ai pensé à mon oncle me disant : tu as raté le Conseil de révision, moment le plus drôle de la vie à l'armée, la trouille des mâles devant la nudité. Le rapport des mêmes avec l'anglais, tel qu'on le décrit chez Globum, repose sur le même complexe. Les femmes on ne dit pas ?

Dans mon job, les mails sont en anglais, les Power Point aussi, jusqu'à la réunion hebdomadaire qui ne se passe en français que si les autres bureaux du monde ne sont pas connectés en visioconférence. C'est évident, la langue anglaise, norme de communication internationale, à la fois réductrice dans le temps de l'expression et hyper extensive dans l'espace, permet d'utiliser des pools d'opérateurs interchangeable et globaux. Ces deux critiques sont probablement fondées mais elles ne m'inspirent aucun sentiment de révolte. Elles présentent même beaucoup d'avantages, pour ceux qui envisagent de s'expatrier.

« Globum » s'applique à l'usage que le monde de l'entreprise fait de l'anglais. J'ai connu les mauvaises expériences de téléphone au Pays-Bas, dans au moins 3 langues. J'ai souffert du même inconfort à présenter en anglais devant un auditoire exclusivement français pour les cours à l'école (la moitié en anglais). Une fois ces obstacles surmontés, après avoir revu à la baisse son estime personnelle, il est plutôt agréable de pouvoir s'adresser et d'être accessible à tous dans n'importe quel pays du monde.

Mes meilleurs souvenirs à l'étranger sont les rencontres avec les gens – le plus souvent non anglophones – grâce à l'anglais. Le problème n'est pas que le Chinois parle mal l'anglais, c'est que l'Anglais ne soit pas obligé de parler chinois. En lisant ce texte, je suis un peu choqué de voir que le Chinois déjeune encore seul, au bout d'un an, car ses collègues français ont eu peur qu'il les juge sur leur anglais. S'ils avaient pris la peine de parler avec lui, il aurait appris le français en 3 mois (les Chinois sont ni plus forts ni moins forts que les Français pour les langues). Aux Pays-Bas, mes collègues me parlaient tous dans leur langue maternelle. Je leur demandais de répéter en anglais si je ne comprenais pas. C'était la règle.

Au bout de 4 mois, je pouvais lire et écrire de manière basique l'espagnol, l'italien et le néerlandais en plus de l'anglais et l'allemand. Il était très dur de parler ces langues mais, au moins, je pouvais participer à des conversations, même si je répondais en anglais. Il y avait une réelle volonté d'interagir, de leur côté comme du mien. Personnellement, je n'ai pas vraiment l'impression de “subir” l'influence anglo-saxonne. Je comprends la vision « Globum », je ne la partage pas.

Le témoignage du senior et les limites de l'usage du « Speaking english »

Il y a une quinzaine d'années, le très sérieux « Center for Europe Reform » de Londres a publié une prospective à 10 ans dont les hypothèses sont proches des critiques exprimées dans le projet « Globum ». Sous la plume de son directeur, Charles Grant, bilingue accompli, il était dit qu'en 2008, la France de Martine Aubry se retirerait des Institutions européennes pour ne pas avoir à subir le monolinguisme anglais, adopté par tous ses partenaires. Autrement dit, si l'Europe « speaks english », je m'en vais ! Que fera mon entreprise alors ?

Pour répondre, par l'expérience, il faut sortir de chez « Globum » et ouvrir le débat sur le cas de ceux qui ne parlent que leur langue, initiatrice, dite maternelle. Les Français sont caractéristiques de cette propension qui fit dire à un humoriste qu'il leur était plus facile d'être monolingues et polygames que polyglottes et monogames. Au-delà du trait amusant, il reste que, dans la langue anglaise, médiatrice du tourisme et du grand business, on peut très bien opérer, efficacement et fructueusement, pour + plus de 80 % des décisions, avec les quelques centaines de mots utiles à l'interaction évoquée par le junior.

Ce fut vrai, avec l'Allemand, pendant l'Occupation dans les années 40, avec l'Américain lors de son aller et retour en Europe dans les années 40/50, avec le boom du tourisme européen exotique et nord-américain dans les années 60/80, comme avec la mondialisation des années 90. La rupture majeure, technologique et comportementale, s'est produite avec la diffusion massive, mondiale, des instruments de la communication numérique totalement anglicisés. Ils ont accru la propagation de la culture et de la langue des marchands, donc du business.

Est-ce irréversible, généralisable, au point que tout le monde devra « speaquer english » comme le traduit le savoureux accent du midi français. Evidemment non !

Le droit et la justice qui scellent les pactes sociaux des communautés nationales résisteront à la langue du commerce. Elle trouvera ses limites aux portes des parlements et des prétoires, pour longtemps encore. La langue anglaise, expression d'une vraie culture, mérite mieux que l'usage qui en est fait, voire qui la défait, par son affectation au « Trading ». Il n'est pas étonnant que la langue française, qui fut vouée au XIX^{ème} siècle à la noblesse des échanges de la diplomatie et du droit, réagisse, chez Globum, avec le style du persiflage de cette époque. Aussi étonnant qu'encourageant, est que cette réaction vienne d'un « Techno ». Bravo !

DOSSIER SPECIAL

Les Français, le travail, l'entreprise et l'emploi

Ce qui a changé dans l'entreprise après dix années de ruptures dans l'économie

Un entretien de Xavier Lagarde et Jacques Barraux

Il y a dix ans, l'Institut Presaje publiait chez Dalloz un ouvrage intitulé « Le travail, autrement » sous la direction de Xavier Lagarde, professeur de droit à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense et avocat. En ce printemps 2012, les auteurs - cadres

d'entreprise, consultants, universitaires - relisent leurs contributions et ils les comparent avec leurs observations d'aujourd'hui sur les relations sociales dans notre pays. Perception de la « valeur travail » dans une économie gangrénée par le chômage, niveau du dialogue social, interrogations sur l'avenir de la condition de salarié, partage de la vision d'un projet d'entreprise, motivation et démotivation des cadres : Xavier Lagarde s'interroge sur le nouvel arbitrage entre l'individuel et le collectif au sein de l'économie française.

L'état des lieux

1 - Le XXème siècle est déjà bien loin. Le XXIème s'annonce comme fondateur d'un monde transformé. Diriez-vous que la notion de "valeur travail" est elle aussi en train de changer ?

Xavier Lagarde. La notion, je ne sais pas. En revanche, elle me paraît plus que jamais au cœur de multiples contradictions. J'en vois au moins deux :

Elle s'est assurément individualisée alors que, dans le même temps, le management des individus semble marquer le pas. L'entreprise est un collectif et doit susciter l'adhésion de ses collaborateurs à un projet commun. Dans « le Nouvel esprit du capitalisme », L. Boltanski et E. Chiapello avaient brillamment mis en évidence l'adaptation des stratégies managériales à la progression continue de l'individualisme. Cette adaptation atteint probablement sa limite et il est probable que la valeur travail, fortement individualisée, subisse un retour du collectif.

Elle fait l'objet d'un surinvestissement symbolique en ce sens qu'à titre personnel, les salariés attendent beaucoup de leur travail. Dans le même temps, elle est économiquement maltraitée. Les revenus du travail sont assez modestes et ils sont de surcroît fortement chargés et taxés. De ce point de vue, ce qui a été fait dans la loi TEPA à propos des heures supplémentaires, essentiellement au profit des salariés les plus modestes, rappelons-le, va certainement dans le bon sens. Mais cela reste assez marginal. Il faudra probablement faire plus si l'on veut éviter que la valeur travail ne s'épuise au contact des dures réalités qui se profilent. Car s'il est une chose qui demeure, c'est bien que le travail est le principal moteur de la croissance.

2 - Pas d'entreprise sans jeu collectif dites-vous. Or vous constatez que le "social", que l'on décrit habituellement comme le socle de l'intérêt collectif, est devenu au fil du temps le levier des comportements individualistes. Comment expliquez-vous cette contradiction ?

XL. C'est assez simple. Passé les pires soubresauts de la Révolution française, les nouvelles élites ont imposé un modèle de société bourgeoise au sein de laquelle les individus trouvent les moyens de leur liberté à raison de leur qualité de propriétaire. Compte tenu du petit nombre de propriétaires, le modèle rencontre des résistances et c'est ainsi que s'ouvre, selon le mot de Tocqueville, le « champ de bataille de la propriété ».

C'est le social qui apporte la paix ; la « paix sociale » justement. Comment ? En s'appuyant sur le collectif, certes, par l'effet de la mutualisation, mais en offrant au plus grand nombre des garanties susceptibles de leur offrir un certain confort individuel. Tous

ne sont pas propriétaires, mais tous peuvent bénéficier d'une sécurité proche de celle qu'offre la (petite) propriété. Le social donne ainsi à chacun les moyens de développer ses aspirations individuelles. Un esprit libéral ne peut que s'en réjouir. Mais il faut en mesurer les conséquences, parmi lesquelles une perte en ligne pour le sens du collectif.

3 - Les manuels de management et les PDG définissent l'entreprise comme le support d'un projet collectif. Ils lient sa réussite à la motivation des salariés et aux valeurs partagées. Mais à l'inverse, sur le terrain, les salariés se plaignent d'une dégradation du climat et des relations de travail. Comment expliquez-vous l'écart du discours et des actes ?

XL. Je préfère éviter les généralisations. La dégradation du climat et des relations de travail ne se constate pas partout. Par ailleurs, là où elle se constate, il n'y a pas d'uniformité des causes. Dans cette perspective, il faut à mon avis considérer à part toutes les hypothèses de souffrance au travail relevées dans les entreprises issues du secteur public. Dans ces entreprises, c'est le changement de statut qui est probablement la principale source des problèmes. Il y a là un particularisme à ne pas sous-estimer.

Sinon, c'est effectivement le sentiment qu'il existe un écart entre le discours et les actes qui entraîne une dégradation des relations sociales. Le désinvestissement ou le désengagement des salariés, plus spécifiquement des cadres, dont rend encore compte la grande enquête « Quel travail voulons-nous ? » (J. Krauze, D. Méda, P. Légeron, Y. Schwartz) se nourrit de l'opacité sur les ambitions collectives. Ces dernières sont souvent évoquées, mais les discours s'apparentent à une langue de bois. On vante le projet commun, mais nombreux sont ceux qui considèrent, à tort ou à raison, là n'est pas la question, que l'indétermination de ce projet masque de fait une exigence accrue de rentabilité au profit de quelques uns.

L'opacité de l'objet s'accompagne paradoxalement d'une transparence des sujets. L'individualisme accroît en effet la subjectivité des relations de travail. Certes, le droit érige de sérieuses barrières entre vie privée et vie professionnelle. Mais au quotidien, la muraille de Chine n'est souvent plus qu'un écran de verre. On se dévoile bien plus qu'auparavant et la hiérarchie se déclare aussi sensible au savoir-faire qu'au « savoir-être ». C'est une pente dangereuse, assez largement puérile et source de profondes déceptions.

4 - Vous vous déclarez en faveur d'un "management de l'objectivité". Qu'entendez-vous par là ? Pouvez-vous nous décrire ses buts et ses moyens ?

XL. Un management de l'objectivité prend à rebours cette évolution. Il prend acte de l'individualisme mais il compte sur la raison plus que sur l'affectif. Respectueux des personnes, il fait peser l'exigence de transparence sur les méthodes et non sur les individus

Plus précisément, la réponse adéquate aux attentes individualistes des salariés consiste dans l'explicitation franche des rapports qu'elles entretiennent avec le collectif. La direction de l'entreprise doit dire où elle va et définir le projet commun, désigner sur tels ou tels sujets, qui délibère et qui ne délibère pas, affirmer qu'après le temps des délibérations vient celui de l'action. Il lui revient encore de donner les raisons de ses changements de cap, des contraintes qu'elle impose, d'indiquer aux salariés selon quels

critères ils sont évalués, de promouvoir les uns, au besoin, de sanctionner les autres... Les sociétés cotées doivent aux marchés de communiquer tous les trois mois sur leurs résultats. Elles ne perdraient pas leur temps à s'imposer pareille échéance à l'égard de leurs salariés.

5 - La législation du travail est un héritage du siècle précédent. Comment l'adapter aux nouvelles contraintes - et aux nouvelles opportunités - de l'entreprise ?

Ne comptez pas sur moi pour balayer un sujet aussi lourd en quelques lignes. Deux observations cependant :

- Tout d'abord, il est de fait que la législation du travail se signale par un formalisme excessif. Or, la forme est souvent la politique du faible. Si l'on veut que le fond occupe plus de places dans le dialogue entre directions et salariés, un « décrassage » paraît nécessaire.

- Ensuite, sur le fond, il me paraîtrait souhaitable de rééquilibrer contraintes collectives et droits individuels. Les travaux de P. Cahuc et F. Kramartz sont en ce sens. Soyons concrets. Un salarié licencié part avec des indemnités de licenciement, qui peuvent être conséquentes, et, s'il justifie d'une ancienneté, bénéficie de l'assurance chômage pendant 2 ans, voire 3 s'il est âgé de plus de 50 ans. Cette dernière est à l'origine une œuvre paritaire et nul n'en conteste sérieusement la légitimité. En revanche, il peut être sérieusement soutenu que les entreprises qui licencient avec légèreté et accroissent ainsi le coût de la couverture du risque chômage contribuent plus que les autres. Les indemnités de licenciement seraient alors réaffectées à Pole Emploi, sous forme de taxe. Ce surcroît de recettes permettrait dans le court terme de résorber les dettes, dans le moyen terme, soit de diminuer les charges des entreprises, soit d'améliorer la qualité du service rendu. Structurellement, cette modification aurait pour mérite de mettre en évidence le fait que les droits sociaux, s'ils procurent des bénéfices individuels, ne doivent exister qu'au respect de contraintes collectives.

Révolution numérique et temps de travail : le regard d'un « Michelin » basé en Asie

par Gérard BOYMOND, responsable RH Asie-Pacifique, groupe Michelin

Un cadre international dont les équipes opèrent dans plusieurs fuseaux horaires et qui répond de chez lui à un mail envoyé par un collaborateur travaille-t-il ? Oui et non. Vue d'Asie, la France du droit du travail semble aveugle devant une réalité vécue par tous, y compris les salariés français : la révolution numérique désacralise la vie privée et rend dérisoire l'obsession de « productivité horaire ». Gérard Boymond témoigne depuis son poste d'observation en Thaïlande.

d'apporter des commentaires techniques sur l'évolution des règles collectives ou individuelles. C'est pourquoi je me limite ici à quelques remarques d'ordre général.

Reprenons l'ouvrage « Le travail autrement ». Ma contribution s'intitulait "Pour une approche contractuelle du temps de travail" et se situait à l'époque dans le contexte de l'application de la loi sur la réduction du temps de travail. L'article portait la proposition d'une conception nouvelle du temps de repos. Il incitait le législateur à donner aux partenaires sociaux la possibilité de négocier des formules nouvelles de répartition du temps de travail, parfois pluriannuelles, qui permettraient aux salariés de satisfaire une plus grande variété de besoins de répartition de leur temps libre / travail. L'article soutenait que cette approche pouvait satisfaire tant les besoins de flexibilité des entreprises que ceux des salariés et donc les besoins d'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Les dix années qui ont suivi n'ont pas révolutionné la définition du temps de repos, qui reste vu comme une dérogation au temps de travail. De nouveaux congés ont certainement été ouverts au profit de telle ou telle catégorie de salariés, dans certaines circonstances particulières. Un débat a été esquissé sur la possibilité de "donner son temps de travail" (le lundi de Pentecôte) au profit des personnes âgées... et les conventions collectives continuent l'énumération des droits à congé comme autant de dérogations à la fiction selon laquelle le salarié devrait tout son temps au travail et qu'il ne pourrait faire ce qu'il veut que dans certaines plages strictement organisées sur la journée, la semaine ou l'année ! A ma connaissance, la notion de pluri-annualité reste toujours quasiment ignorée par le Code du Travail.

L'évolution des moyens de communication a rendu la distinction entre le temps de travail et le temps de repos de plus en plus difficile à opérer, au point qu'on peut dorénavant se demander si elle a encore un sens. Un cadre international, qui appartient à des équipes installées sur plusieurs fuseaux horaires, qui reçoit des mails sur l'un des outils qui lui permettent d'interagir en permanence entre ses sphères privées, sociales ou professionnelles, qui les lit, les transmet ou y répond travaille-t-il ? Un technicien qui dépanne à distance, durant ses vacances, un système qu'il a programmé pour entrer en action à l'autre bout du monde travaille-t-il ? Un salarié qui voyage à travers le monde, rencontre des partenaires ou des clients à l'occasion de repas et de visites guidées est-il en permanence au travail ? Chacun ne devra-t-il pas, un jour, travailler et se reposer en permanence ? Bien que contraignants, les outils de communication instantanée apportent également d'innombrables possibilités de vivre harmonieusement sa vie privée tout en restant "branché". Dans le monde entier, les individus vivent la possibilité d'interagir librement entre leurs différentes sphères comme un immense progrès qui les rend à la fois plus flexibles et plus productifs. La "sacralisation" d'une sphère privée reste la marque du Code du Travail français et paraît encore plus désuète aujourd'hui qu'il y a dix ans.

Le besoin de compétitivité reste tout aussi important aujourd'hui qu'il y a 10 ans. La France s'autoproclame championne du monde de la productivité horaire alors qu'une grande partie de l'humanité, aux heures de travail moins productives, consacre bien plus de temps au travail que les Français. Dans le monde entier, la distinction entre une heure travaillée et une heure non travaillée n'est pas une véritable préoccupation. On travaillera d'autant mieux que l'on aura, pendant le travail, la possibilité de rester connecté, "branché" avec sa famille, son réseau professionnel ou ses réseaux sociaux. Une heure passée dans une entreprise asiatique est probablement moins intense qu'une heure passée dans une

entreprise française. Mais ce n'est pas une heure de plongée en apnée. C'est au contraire une heure où le salarié respire, communique avec ses proches, interagit... et c'est ainsi qu'il est le plus efficace. La France peut accroître sa compétitivité, en travaillant plus à certaines périodes et en accompagnant les hommes et les femmes dans leurs multiples besoins de flexibilité.

Comment le groupe Lafarge adapte sa culture d'entreprise aux contraintes de la mondialisation

par Philippe Michaud, DRH et Communication de Lafarge Trading à Zurich

Les entreprises les plus traditionnellement attachées aux bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines n'échappent pas aux contrechocs sociaux de la mondialisation. Philippe Michaud explique comment le groupe s'efforce malgré tout de rester fidèle à ses valeurs.

En septembre 2011, la presse s'est faite l'écho de la réaction spectaculaire de quelques salariés de la cimenterie Lafarge de Frangey (Yonne), emmenés par le maire du village, face à l'annonce de la future fermeture du site. Cette forme de manifestation, avec un début de grève de la faim, a choqué de nombreux collaborateurs qui ne « pensaient pas cela possible chez Lafarge ! » tant le temps, le dialogue et les moyens d'accompagnement sociaux et humains avaient été mis sur la table pour traiter au mieux les conséquences de cette réorganisation.

Malgré un développement international poursuivi, Lafarge n'échappe pas, dans un contexte de crise révélateur, aux interrogations sur sa cohésion interne.

Une accélération des tendances et des tensions...

En 2003, lors de la publication de l'ouvrage sur le « Travail autrement », nous avons identifié certains points qui pouvaient affecter le lien des collaborateurs à cette entreprise dotée d'une culture forte. Regardons où nous en sommes.

Un management de la performance de plus en plus exigeant

Vu sous l'angle de la rémunération et de « l'incentive », le système de bonus distribué annuellement à tous les managers s'est densifié au point de devenir complexe et parfois illisible : quantification de l'atteinte d'objectifs, critère de « performance collective » qui se confondent avec des indicateurs financiers, pourcentage obligatoire d'attribution d'objectifs personnels ayant trait à la Sécurité ou à l'Innovation, quelle que soit la fonction... Ce processus laisserait peu de place à la récompense d'une performance d'équipe qualitative et à la motivation sur des réalisations individuelles distinctives.

Au final, et même si les sommes versées sont parfois significatives, beaucoup ressentent que leur contribution individuelle n'est pas reconnue à sa juste valeur par cette part variable, pourtant initialement conçue comme facteur de rétention et de motivation.

Un niveau d'exigence est-elle une menace pour le lien à l'entreprise ?

Une gestion de la mobilité des cadres de plus en plus difficile

Cela se confirme. Lafarge a besoin de la mobilité géographique de ses salariés pour accompagner les évolutions d'un business opérant de petites entités industrielles ancrées localement.

La plupart des managers recrutés par Lafarge savent que « leur prochain job sera... ailleurs... », ce qui n'est pas toujours compatible avec leurs choix personnels et familiaux.

Les fréquentes réorganisations, fusions, regroupement régionaux opérés chez Lafarge depuis 10 ans ont accéléré cette pression à la mobilité géographique qui représente, en fait, une condition du maintien de l'emploi.

L'attachement au territoire serait-il plus fort que le lien à l'entreprise ?

L'exigence de transparence et la confiance envers la DG en question

Les salariés de Lafarge ont accès à une information abondante sur la marche de l'entreprise. La Direction Générale du Groupe s'efforce de publier rapidement les résultats et les communiqués à la presse et au personnel sont souvent concomitants.

Toutefois, l'actionnariat salarié, symbole de la confiance dans son entreprise, dont Lafarge fut un des précurseurs dans les années 90, s'essouffle dans les pays mûrs. Lors de la dernière opération de 2011, ce sont surtout les salariés des pays émergents qui ont souscrit souvent à plus de 80% alors qu'en France, Canada, UK, Allemagne, la souscription n'a pas dépassé 60%.

Le salarié actionnaire serait-il un actionnaire comme les autres ?

... mais un niveau d'engagement et des possibilités d'évolution qui restent élevés

En 2010, le projet « Marque Employeur » a permis de recenser les attributs caractéristiques de Lafarge comme entreprise attractive de talents. Près de 5000 salariés ont répondu à un questionnaire et participé à des groupes de travail qui ont montré un niveau d'engagement et d'attachement à l'entreprise supérieur à la moyenne internationale.

Les points que les collaborateurs Lafarge mettent en avant :

- La fierté de travailler pour un leader mondial.
- L'affirmation de valeurs éthiques de Lafarge à travers notamment une mobilisation sur la Santé & Sécurité au travail.
- La qualité des relations interpersonnelles dans le travail et la constance du dialogue et du respect des « stakeholders » y compris dans les situations difficiles.
- La place reconnue pour l'initiative décentralisée et les opportunités de développement de

carrière.

Par ailleurs, Lafarge a décidé en 2009 un effort de formation des jeunes par alternance exceptionnel. En France, ils représentent à présent environ 4% de l'effectif. Cette politique met en valeur un point fort de Lafarge qui a toujours su accueillir et intégrer sur le terrain des nouveaux collaborateurs.

Cependant, avons-nous atteint l'ambition mentionnée en 2003 de piloter de vraies démarches de **transfert de savoir-faire** des anciens appelés à quitter l'entreprise au profit des jeunes ? Pas assez, et d'une manière générale, on peut dire que les structures de partage de savoir-faire et des bonnes pratiques mises en place sont moins visibles dans l'organisation actuelle.

L'augmentation des opportunités de formation dans l'entreprise reste un élément fort de fidélisation.

Si l'ambition de « people development » fait clairement partie des priorités opérationnelles du Groupe depuis 2007, elle repose avant tout sur des réussites et initiatives individuelles en matière de gestion de carrière, de formation « on the job », de coaching/mentoring, voire e-learning

Entre le marteau et l'enclume : l'Inspection du Travail

par Philippe Broda, enseignant-chercheur à Novancia Business School *

L'Inspection du Travail est le témoin d'un phénomène que les directions d'entreprises ont trop tendance à sous-estimer : le sentiment de frustration des salariés devant l'évidente dégradation du dialogue social dans notre pays.

En 1999, Luc Boltanski et Eve Chiapello expliquaient que la force du système capitaliste avait été d'intégrer les critiques qui lui avaient été adressées afin d'améliorer son mode de fonctionnement. Ces critiques étaient de deux ordres : la critique sociale, insistant sur la pauvreté qu'il générait, et la critique artiste, fondée sur les freins à la créativité inhérents au fordisme. Durant les Trente Glorieuses, les entreprises ont répondu à la première critique en reversant aux salariés une bonne part de leurs gains de productivité. Le partage de la valeur ajoutée a même été favorable aux travailleurs jusqu'au début des années 80. La critique artiste a également été entendue : grâce au développement des TIC, les salariés ont reçu des responsabilités, des missions à accomplir. Trop, apparemment, puisque les études montrent qu'une majorité préférerait aujourd'hui un moindre salaire pour des conditions de travail plus tranquilles. C'est le fameux syndrome du burnout. Les entreprises ne comprennent plus.

L'Inspection du Travail est le premier témoin de ces tensions. Ses agents se plaignent d'effectifs insuffisants : 2190 agents pour 1,8 millions d'entreprises et 18,2 millions de salariés. Autrement dit, chaque agent doit « gérer » 840 entreprises et plus de 8 300 salariés. La transposition des directives européennes, les accords dérogatoires à la législation, les nouveaux dangers comme les troubles psychosociaux rendent la tâche de

ces agents plus complexe. De son côté, l'Etat affirme avoir opéré un rattrapage en matière d'effectifs après la baisse qui s'est déroulée entre les années 1985 et 2002. Cette querelle de chiffres révèle un mal bien plus profond.

Les entreprises perçoivent les agents de contrôle comme de véritables entraves au développement de leurs activités économiques. Les salariés les jugent parfois lents et inefficaces. En fait, quand les uns parlent de concurrence accrue et de flexibilité, les autres y voient de l'insécurité économique et des menaces. L'absence de dialogue social est patente. C'est pourquoi, tant que toutes les parties prenantes ne se réuniront pas pour trouver ensemble des solutions à ces questions, le corps chargé de veiller à l'application du droit du travail souffrira. D'ailleurs, ces modèles qui périodiquement sont pris en exemple (danois, allemand) ne sont-ils pas caractérisés par la qualité de leur dialogue social ?

* Dernier ouvrage paru, *Les coulisses de la triche économique*, préface Michel Desplan, Eyrolles, 2012.

Quel travail voulons-nous ?

par Patrick Légeron, psychiatre, fondateur du cabinet Stimulus

Les Français attendent beaucoup de leur travail. Une attente si forte qu'elle s'accompagne souvent de fortes déceptions sur les réalités quotidiennes de la vie professionnelle. Patrick Légeron, auteur du rapport sur les risques psychosociaux remis au Ministre du travail, a participé à la réalisation d'une grande enquête de Radio France sur le sujet. Un révélateur des souhaits et des anticipations des Français à l'heure de la remise en cause des modèles économiques et sociaux.

A l'initiative de Radio France a été réalisée durant l'année 2011 une vaste enquête sur le travail, ou plus précisément sur le vécu et les attentes des français vis-à-vis du travail, dont les résultats ont été récemment publiés .

Il existe de nombreuses études sur le travail et ses environnements, mais l'enquête « Quel travail voulons-nous ? » a une particularité importante : au delà d'un questionnaire très fouillé elle a permis à la majorité des 6000 répondants, auditeurs de l'ensemble des chaînes de Radio France, d'exprimer de manière libre leurs commentaires souvent longs et personnels.

Cette enquête n'a donc pas été réalisée, comme c'est la norme, à partir d'un échantillon supposé représentatif de la société française, mais auprès des auditeurs de Radio France. Avec un inconvénient certes, celui d'avoir un échantillon en partie biaisé, certaines catégories de la population française étant sur-représentées (les CSP+), d'autres sous-représentées (les ouvriers par exemple). Mais avec un avantage rarement retrouvé dans une enquête de cette ampleur, laisser la possibilité aux gens de s'exprimer sans détour sur leur travail. Autrement dit ne pas se contenter d'une analyse « quantitative » et statistique mais recueillir aussi du « qualitatif » et du ressenti.

Des attentes très fortes, mais beaucoup de déceptions

La France serait-elle un pays où l'on part au travail le cœur léger plein d'entrain, ou celui où le plaisir de travailler a disparu, tué par l'obsession de la rentabilité dans un environnement devenu inhumain ? L'un et l'autre. Ainsi 55% des personnes se disent contentes d'aller travailler le matin contre 30% qui ne le sont pas. Mais 30% seulement qualifient leur travail de bien ou de formidable, alors que 64% le jugent dur ou fatigant. Ce paradoxe s'explique largement par de très fortes attentes vis-à-vis du travail, attentes largement déçues. Par exemple 48% des personnes indiquent que le travail idéal est celui qui permet de continuer à apprendre, alors que seulement 10% affirment que c'est celui qui fait gagner beaucoup d'argent. De même, concernant le métier de leur enfant, 76% attendent qu'il soit épanouissant et à peine 4% qu'il rapporte beaucoup d'argent. Mais la réalité du travail est perçue négativement par une majorité des répondants qui jugent prioritaire d'arrêter la course à la productivité, de prendre le temps de faire du travail de qualité, de rendre le travail plus humain et de permettre aux salariés de participer aux décisions stratégiques. Les nombreux commentaires faits sur ces sujets témoignent d'un fort sentiment de souffrance et de mal être. Et au total, le constat est clair : c'est moins le travail en lui-même qui est mis en question, celui-ci restant une valeur forte, que ses conditions d'exercice.

Une vision pessimiste de l'évolution du travail

Une majorité de personnes considère que leur situation de travail s'est améliorée au cours des dernières années (54% contre 21% qu'elle s'est détériorée). Mais 50% des répondants indique que leur situation n'est pas meilleure que celle de leurs parents (36% qu'elle est meilleure). Concernant la situation de leurs enfants, 61% des personnes indiquent qu'elle ne sera pas meilleure que la leur (seulement 8% pensent qu'elle sera meilleure). C'est-à-dire que le progrès dont eux-mêmes (en tout cas une partie d'entre eux) ont profité s'arrêtera. L'ascenseur social est bien en panne, comme le confirme aussi le fait que les plus jeunes à la recherche de leur premier emploi sont dans leur majorité convaincus que ce qui les attend sera moins bien que ce qu'ont connu leurs parents.

Quant aux moyens de s'en sortir, la désillusion est grande et inquiétante. 74% des personnes indiquent que c'est sur eux-mêmes qu'ils comptent le plus pour améliorer leur bien être au travail. La perte du collectif et les tendances à l'individualisme sont ainsi renforcées. 12% seulement font confiance dans ce domaine aux syndicats, 4% à leur employeur et moins de 2% aux politiques.

Pour terminer sur une note plus légère, signalons que près d'un quart des répondants reconnaissent avoir ou avoir eu des relations amoureuses au travail. L'étude ne permet pas de dire si c'est parmi eux que se retrouvent ceux qui indiquent être contents d'aller travailler le matin !

Concilier travail, famille et vie personnelle

par **Julien Damon**, *professeur associé à Sciences Po (master d'urbanisme)* * www.julien-damon.com

Le thème de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle n'est pas seulement une question de prestations, de congés parentaux ou de crèches. C'est aussi un sujet pour les responsables et les stratégies des ressources humaines, au sein des entreprises. Déjà très présent il y a dix ans au moment de la parution de l'ouvrage « Le travail, autrement », le thème est plus que jamais d'actualité aujourd'hui ainsi que l'explique Julien Damon.

Comment concilier vie personnelle, vie familiale et vie professionnelle ? Il y a dix ans, dans « Le travail, autrement », quelques observations et idées avaient été tirées de travaux américains. Une décennie plus tard, on peut synthétiser ce qui demeure tout à fait vrai de ces constats, et les actualiser avec de nouvelles analyses et propositions.

Un sujet et une ambition toujours d'actualité : dépasser le jeu à somme nulle

Les entreprises sont de plus en plus attendues sur un point précis de management : les arbitrages entre vie privée et investissements professionnels. La collection de papiers publiés dans la Harvard Business Review (HBR pour les initiés) en 2000 et commentée dans *Le travail, autrement* montre qu'il en va de leur productivité comme de la santé de leurs salariés. Les auteurs sont des praticiens et des enseignants exerçant dans les plus prestigieuses institutions (INSEAD, Harvard, Wharton), les grands cabinets de conseil ou encore les cabinets ministériels et présidentiels américains.

Dans la plupart des entreprises, assurent nos auteurs, travail et vie personnelle sont habituellement envisagés comme une compétition de priorités. Un investissement dans l'un des deux domaines implique une perte dans l'autre. Dans cette perspective, les soucis d'équilibre des temps ne concernent pas les entreprises. Une nouvelle génération de responsables fait le pari qu'une conciliation des dimensions professionnelles et personnelles des activités peut être bénéfique à tous. Le dessein est de ne plus mettre en compétition temps professionnels et personnels mais d'en assurer la complémentarité. Mettant fin au jeu à somme nulle, ces innovateurs cherchent à entretenir une dynamique vertueuse de motivation, qui permet un attachement renforcé à l'organisation.

Les auteurs de la HBR insistent sur les cadres interrogés. La majorité adhère au cliché selon lequel le succès professionnel a un prix. Or cette réalité est très inégalement distribuée. Des cadres professionnellement très performants ont des vies privées qu'ils estiment passionnantes. D'autres paient un prix très élevé pour leur carrière.

Les individus qui gèrent avec succès la tension entre travail et vie privée s'adaptent mieux au changement dans leur travail. Ensuite, ils trouvent le travail qui leur convient. Le troisième trait distinctif de ces cadres, qu'on peut dire « heureux », est qu'ils arrivent à prendre plus facilement sur eux les éventuelles déceptions professionnelles.

Il en ressort, pour les managers, décrits ici avec les plus beaux accents de la novlangue

managériale (et reprenant sans le vouloir des accents de la planification à la française), comme des « réducteurs d'incertitude », que gérer les hommes c'est gérer les ambitions mais aussi les émotions et les déceptions.

De nouvelles observations et propositions : pour plus de choix Les organisations ne peuvent plus considérer que l'employé idéal est un homme à temps plein, dégagé de toute responsabilité en dehors des ses activités professionnelles. Avec la progression de l'activité féminine et de la proportion des couples bi-actifs, la demande de flexibilité (ou de souplesse) s'accroît. Les attentes à l'égard du travail et des carrières ne sont plus les mêmes. L'argent et la réussite ne sont plus que des dimensions parmi d'autres d'une vie « complète ». C'est ce que rapporte une équipe internationale de chercheurs et de praticiens (en psychologie et en management) emmenée par Steven Poelmans et Paula Caligiuri.

Cet ouvrage collectif s'intéresse aux politiques et pratiques de conciliation dans les entreprises. En s'appuyant sur un grand nombre de cas, avec des échecs et des succès, il se veut guide pratique, alliant théorie, recherches empiriques et évaluation des mesures un peu partout dans le monde.

Des enquêtes réalisées sur trois continents, on note partout beaucoup d'attentes des employés et de grandes déclarations des dirigeants. L'essentiel des efforts, selon nos observateurs, devrait porter sur le management intermédiaire qui doit adhérer aux objectifs et disposer d'instruments pour mettre en œuvre les objectifs. Gérer les conflits de responsabilités entre la famille, la vie personnelle, l'entreprise. Tout le monde est d'accord, mais il faut savoir comment. Et cet outil, ce sont les ressources humaines qui ne doivent plus envisager travail, famille et vie personnelle comme des temps et des institutions en conflit. L'idée force est d' « harmoniser » nos vies en intégrant demandes et aspirations dans les deux domaines personnel et professionnel. Toutes les entreprises doivent, sans recette générale magique, devenir « responsables familialement ». C'est un enjeu essentiel pour s'adapter à la diversité et à la flexibilité croissante du monde, tout en en tirant profit.

Les auteurs veulent donc avant tout changer les états d'esprit, a priori dans les grandes structures comme dans les PME. Ils s'intéressent toutefois explicitement surtout aux employés à haute productivité, en faveur desquels ils appellent au développement de services, d'activités récréatives, de prestations complémentaires au salaire. Mettant ainsi l'accent sur les hauts potentiels et sur les expatriés, le livre ne se veut pas à destination des parents ou des sociologues... C'est un guide, relativement fourni, pour les DRH de multinationales.

Combiner le travail et la famille, dans un contexte de déclin de la fécondité et de la maternité, est un problème à la fois de mode de vie privé et de politique publique. Neil Gilbert, professeur à Berkeley, reprend dans un vif essai l'ensemble des thèmes et problématiques. Il revient aux fondamentaux avec des interrogations précises : avoir des enfants est-il économiquement fondé ? La division sexuelle du marché du travail est-elle rationnelle ? Qui bénéficie réellement des services extra-familiaux de prise en charge de la petite enfance ? Avec un petit brin de soupçon, il veut mettre au jour les intérêts qui sont vraiment servis.

Que les changements majeurs (contraception, droits civiques, marché du travail) qui ont affecté les relations sexuelles, sociales et familiales depuis les années 1950 soient positifs

ou négatifs relève de l'opinion. Ce qui est certain, c'est que la famille était beaucoup plus stable. Ce qui est également certain, c'est que les femmes aujourd'hui contrôlent les phases de leur existence bien davantage que jamais auparavant. Elles peuvent, en théorie, arbitrer entre maternité et emploi rémunéré.

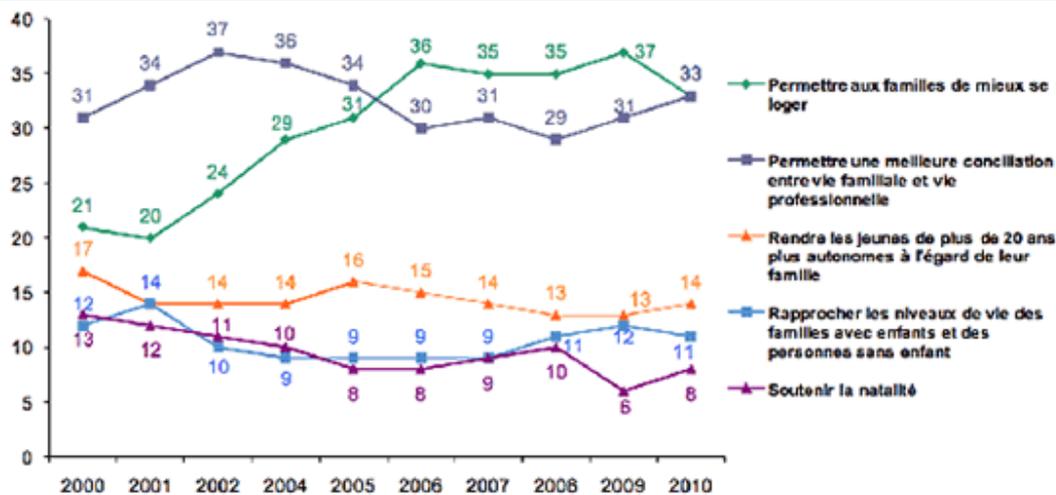
Gilbert soutient que les normes qui prévalent sont dictées par une élite relativement déconnectée des réalités et des contraintes du quotidien. Il formule trois assertions : 1/ la « culture capitaliste » dévalue le travail domestique ; 2/ les principes féministes surévaluent généralement l'intérêt psychologique et social du travail ; 3/ les politiques de conciliation renforcent en réalité les normes et les valeurs capitalistes et féministes. Gilbert observe que ce sont les femmes les plus aisées et les plus diplômées qui suivent des carrières et des profils de vie correspondant aux canons de la conciliation (des enfants, du travail, mais avec des services pour les aider). Les autres femmes, moins favorisés, cherchent dès qu'elles le peuvent à sortir du marché du travail (comme les hommes d'ailleurs). Mais elles y demeurent en raison des prestations qu'elles trouvent pour « concilier ». La thèse est claire : les politiques de conciliation en place sont plus favorables au marché qu'à la famille !

Ecrivain que, depuis les années 1960, les choix en faveur de la maternité sont discrédités, Gilbert pourrait passer pour passablement conservateur. Toutes les mesures « modernes » (congés parentaux, crèches, horaires flexibles, incitations à l'implication des pères) sont néanmoins à ses yeux valables. Cependant, elles n'ont que peu d'impact pour les mères qui souhaitent une approche plus séquentielle de leur existence... Les nouvelles politiques devraient donc permettre à la fois plus de flexibilité et plus de choix dans l'un ou l'autre sens de l'arbitrage entre activité rémunérée et maternité.

La conciliation travail/famille une priorité de la politique familiale

Invariablement (ou presque) sur la décennie 2000 les Français considèrent, pour un tiers d'entre eux, que la conciliation entre la vie familiale et la vie personnelle devrait être la priorité de la politique familiale. Concurrencée par un objectif de soutien au logement des familles, cette visée campe bien au premier ou au deuxième rang des préoccupations, loin devant les objectifs traditionnels de redistribution et de soutien à la natalité. Il y a donc encore bien de la marge de manœuvre pour faire évoluer la politique familiale...

Selon vous, quel devrait être l'objectif prioritaire de la politique familiale ?



Source : BVA/DREES

* Dernier ouvrage paru, *Les familles recomposées*, collection Que sais-je aux PUF, 2012.

Le lien avec l'entreprise : le grand ratage de Vivendi Universal

par Pierre Dedenys, co-gérant de la société de biotechnologie Isthmus

Un témoignage choc. L'auteur, Pierre Dedenys, aujourd'hui co-gérant de la société de biotechnologie Isthmus, a vécu de l'intérieur la chute, suivie du démembrement, de l'ex-colosse Vivendi-Universal. Il décrit la radicale transformation des rapports entre un état-major de holding et les responsables d'unités opérationnelles. Il s'inquiète de la fracture entre les « jeunes » et les « anciens » et constate l'appauvrissement du lien entre le salarié et sa hiérarchie.

Au terme d'une surexposition médiatique fatale, Jean-Marie Messier perd son fauteuil de patron de l'empire Vivendi-Universal. Un nouveau chapitre de l'histoire de l'entreprise commence. Au-delà du départ de son dirigeant et d'une partie de son entourage immédiat, le périmètre du groupe va être très vite profondément remanié. Les activités historiques de l'environnement, porteuses initiales du projet du développement dans les réseaux et les médias, prennent leur indépendance, et Vivendi Universal, étranglé par une dette colossale, se sépare d'une grande partie de ses activités dans le domaine des contenus, qu'il s'agisse de l'édition ou de la production audiovisuelle. Le groupe abandonnera l'« Universal », et de fait, avec les filiales restantes, son modèle économique se trouve définitivement confirmé en B to C.

	1997	2002	2011
Chiffre d'affaires	25,5 Mds €	57,3 Mds €	28,8 Mds €
Effectifs monde	193.000	320.000	55.000

Ces premières années auront été dominées par la gestion de l'urgence, avec en priorité le sauvetage d'un groupe exsangue et dont le cours de bourse s'était effondré. La structure de tête Vivendi s'est trouvée dans une démarche de pure holding financière, avec un poids logiquement accru de cette fonction. Il est important de noter que lors du « détournage » des activités entre Vivendi Universal et Vivendi Environnement, qui deviendra rapidement Veolia, un grand nombre d'anciens feront le choix de rejoindre les métiers historiques, et de passer « avenue Kleber », siège de Veolia ... (ce qui explique peut-être aujourd'hui certaines des difficultés de l'entreprise).

La culture en a été profondément changée. La relation entre Vivendi, l'« avenue de Friedland » et les filiales opérationnelles est devenue celle d'une holding vis-à-vis de ses participations, avec une logique de retour sur investissement optimisé, et sans la perméabilité des métiers ni la vision qu'il pouvait y avoir lors des deux décennies précédentes.

Cette évolution a été rendue inéluctable par la situation de crise extrême traversée. Les changements de métiers au siège ont fait apparaître aux côtés des derniers anciens du groupe, avec une culture des métiers de service, concepteurs, exploitants, des populations plus jeunes, spécialisées dans la finance, le contrôle de gestion, voire le marketing ou encore la stratégie. Ces populations plus jeunes, souvent expertes, connaissant leur valeur sur le marché, ont de fait marginalisé les « anciens » pour la plupart inadaptés à ce nouvel environnement.

Leurs contributions possibles dans le domaine de la gestion, de la technique étaient en décalage complet avec les nouveaux métiers de Vivendi, tournés vers les médias et les contenus. Ils n'avaient aucun espoir de pouvoir rebondir dans une filiale, à la différence de ce qui se pratiquait auparavant. L'évolution du cours de l'action a également rendu illusoire tout espoir de percevoir, pour les cadres confirmés concernés, les bénéfices de stock-options attribués dans des périodes plus fastes. Ils se sont donc marginalisés, à la fois par perte de rôle et par perte d'importance démographique, pour se voir substituer des populations plus jeunes, plus « expertes ».

Le cas dominant du lien à l'entreprise est alors devenu celui décrit par Agnès Valentin, dans le cas des jeunes, avec un comportement « individualiste et intransigeant ». Mais ce qui est valable pour une structure de siège comme Vivendi, l'est déjà moins pour une filiale telle que SFR par exemple, passée au cours de la même période du stade de fleuron du secteur des télécoms à entreprise du secteur des commodités, avec développement d'une forte concurrence, baisse des prix, des marges, et dans un secteur qui n'est plus créateur d'emplois.

Dans ce cas, le vieillissement relatif - âge et ancienneté - de la population salariée va se renforcer avec la politique de non recrutement liée à l'arrivée de Free. Une pression sur les populations « coûteuses », donc en général celles ayant le plus d'ancienneté, ou les plus âgées risque de recréer ce phénomène de démotivation et de distanciation face à l'entreprise et à son management. Elles vivront dans l'insécurité, la menace. Pour peu qu'un saut technologique se produise, cette logique de marginalisation s'appliquera plus fortement encore sur les plus anciens, jusqu'à ce que la pression face sauter le verrou de l'interdiction de recrutement conjoncturelle, avec l'arrivée de jeunes, diplômés, la

modification de la pyramide des âges, etc. Et le cycle de se reproduire, mais avec une logique d'amortissement, de lissage lié au temps qui passe, au strict contrôle des effectifs et au vieillissement de chaque cohorte.

En conclusion, à la lumière de cet exemple, on peut confirmer qu'aujourd'hui le lien à l'entreprise et son évolution dépendent profondément de l'âge et de l'ancienneté du salarié. Il est également fonction de son adéquation au besoin de l'entreprise telle qu'il la perçoit. Mais alors qu'il y a quelques dix-vingt ans, avant le phénomène de la mondialisation pour faire simple, ce lien allait souvent se renforçant avec le temps dans les grandes entreprises qui y sont exposées, c'est une sorte de phénomène inverse que l'on constate aujourd'hui.

L'évolution - dans certains cas rapide - des marchés, les attentes des actionnaires, peuvent rendre ces besoins de compétences fluctuants, volatils. Les situations de crise grave et le durcissement de la compétition ne renforcent pas les solidarités entre les entreprises et leurs salariés. La nécessité de s'adapter en permanence crée et entretient un cycle régulier d'adhésion forte au début, sincère ou opportuniste, pour le nouvel entrant, qui peut se teinter ensuite d'une vision plus critique ou plus prudente. L'opportuniste sera alors dans une phase de recherche de mobilité, le salarié au profil plus traditionnel essaiera de s'adapter, de se former. Le salarié plus désabusé sera lui dans une logique passive, voire d'opposition. Il appartient aux entreprises, dans leur gestion du quotidien, de pouvoir, via les managers et leurs pratiques, s'adapter, prévenir et traiter ce type de divergences pour éviter le développement de tels phénomènes.

La France continue à croire que « les seniors sont de trop » dans la population active

par Claude Vimont, Conseil Emploi Formation

« Les seniors ne seront pas de trop », telle était la prévision sur l'activité professionnelle des seniors dans « Le travail, autrement », il y a dix ans. Dans la réalité, il n'en a pas été ainsi. Dans son ensemble, la société française, malgré quelques manifestations de principe en faveur de l'emploi des seniors, a continué à considérer que les « seniors étaient de trop » et n'avaient pas leur place dans la population active. Tel est le constat dressé par Claude Vimont. Il explique pourquoi.

Pourquoi les seniors sont-ils considérés comme étant « de trop » dans la population active de la France ? Trois causes peuvent être invoquées.

Le « choc démographique » prévu pour 2006 s'est révélé moins violent qu'attendu. Les prévisions d'évolution de la population par groupe d'âges ont été revues et la brutalité du renversement de tendance atténuée, confirmée ensuite par l'observation de la réalité.

La crise, d'ordre financier à l'origine, s'étendant ensuite à l'activité économique a entraîné une inversion de tendances dans ce domaine. Il ne s'agissait plus d'envisager une croissance moyenne à 3% l'an, mais d'affronter la récession et de prévoir, au mieux pour l'avenir proche, un taux de croissance aux environs de 1,5% par an, en moyenne. Le besoin de seniors dans l'emploi ne paraissait plus s'imposer, alors que le chômage augmentait de

nouveau.

La cause la plus profonde est due à l'immobilisme, dont fait preuve la société française face au phénomène du vieillissement, qui atteint le monde occidental. Les seules réformes importantes ont été celles des régimes de retraite et de préretraite, prises pour des raisons financières. Leurs effets commencent à se faire sentir au travers d'une augmentation du taux d'emploi dans le groupe 55-64 ans, qui a progressé de 3,5% de 2007 à 2011 d'après le service statistique du Ministère chargé de l'emploi. Mais cette évolution tient aussi à la poursuite de l'activité professionnelle des femmes entrées tardivement dans l'emploi ou ayant eu des interruptions d'activité en cours de carrière.

A l'intérieur du groupe d'âges, le taux des 60-64 ans restait en 2010 à 17,9% contre 30,5% dans l'ensemble des pays de l'Union européenne. Le « CDD senior » créé en 2006 a été un échec total. Les mesures de facilitation du cumul « emploi-retraite » n'ont eu que peu d'impact. L'obligation imposée en 2009 aux entreprises de négocier sur leurs effectifs de seniors n'a eu, lui, aucun effet réel. Il n'y a, dans les toutes dernières années, que le développement rapide des situations d'auto-entrepreneur qui pourrait jouer un rôle.

Avec quel effet ?

L'emploi des jeunes n'a pas été favorisé pour autant, les difficultés à l'entrée dans la vie professionnelle s'étant accrues, notamment pour les moins qualifiés d'entre eux. Le chômage des seniors est actuellement en hausse. Le retard à la prise de la retraite, qui résulte de la dernière réforme applicable au secteur privé, n'est pas « accepté » par des entreprises, qui ne peuvent plus recourir à des préretraites. Pour diminuer leurs effectifs de personnel vieillissants, celles-ci les mettent au chômage. Le taux d'activité des seniors a été accru, mais pas leur taux d'emploi, d'autant plus qu'une fois remis sur le marché du travail, pratiquement, ces seniors ne se voient proposer aucune offre d'emploi.

La population active employée se concentre sur les âges adultes, sur lesquels il devient de plus en plus difficile d'augmenter les prélèvements sociaux et fiscaux. Le financement de la « dépendance », dont les effectifs concernés par cette situation vont fortement augmenter dans les années à venir, devient quasi-impossible à financer par ce moyen. D'où son abandon par la politique du gouvernement dans les derniers mois et sa disparition dans les débats de la campagne électorale. Cette absence de prise en compte du vieillissement dans notre société mène à de telles fins extrêmes : on ne reconnaît pas, en fait, le droit des seniors à une activité professionnelle prolongée et, en même temps on refuse de fait l'aide nécessaire à ceux qui sont en situation de dépendance. Et, cependant (ou en effet), comme le montre l'étude de la chaire de l'Université Dauphine, « Transitions démographiques et économiques » (J.-H. Lorenzi, J. Pelletan, A. Villemeur, Rajeunissement et vieillissement de la France, Descartes et Cie, 2012), la France consacre déjà chaque année 3 points de PIB (soit environ 60 Mds. de plus pour les retraités que la Suède) et 1,7 de plus que l'Allemagne (soit 34 Mds.). Notre société devient incohérente dans son comportement.

Que faire ?

Les solutions à apporter à la crise actuelle, que la France connaît, supposent que soit d'abord défini le modèle nouveau, selon lequel notre société fonctionne dans chacun de ses grands groupes d'âges : jeunes, adultes et personnes vieillissantes. En ce qui concerne les

seniors, en dehors des mesures sur la retraite, commandées par une obligation de financement, qui ont prouvé leur efficacité, rien ne sert de monter des réglementations sophistiquées et des incitations financières plus ou moins coûteuses pour augmenter l'emploi des seniors. Au préalable, il faut modifier l'état d'esprit de l'ensemble des éléments composant la société française, des pouvoirs publics à l'opinion publique elle-même, en passant par les collectivités locales, le monde des entreprises, les syndicats de salariés, le milieu associatif, et même celui de l'éducation nationale. **Un nouveau troisième âge est né** (V. son esquisse dans « Le nouveau troisième âge, une société active en devenir » par C. Vimont, *Economica*, 2001).

Sa caractéristique première est que ce n'est pas un âge homogène. Il comprend, à la fois, des personnes en pleine possession de leurs moyens physiques et intellectuels jusqu'à un âge avancé et des personnes dans un état physique et mental dégradé. Alors qu'il s'agissait, dans le passé, d'un nombre restreint de personnes dans ces états dans ce groupe d'âges, dès maintenant et encore plus dans les années à venir, les effectifs concernés vont augmenter. Il y aura de plus en plus de diplômés et de personnes très qualifiées parmi les seniors, mais aussi, à cause de la prolongation de la durée de la vie, de plus en plus de personnes atteintes d'un handicap grave.

Or, le potentiel productif de croissance de notre pays va être moins important que par le passé. Cela va freiner la redistribution des richesses créées au profit des seniors en situation de grande dépendance. C'est notamment par un apport productif des seniors « en forme » que cette contrainte peut être desserrée. Encore faut-il que l'importance et la qualité de cet apport soient reconnues par l'ensemble de la société, ce qui n'est pas le cas pour le moment.

Cette reconnaissance passe par une phase d'évaluation des capacités et des aspirations de chacun, quand ils se présentent sur le marché du travail ayant perdu leur emploi, et même, lorsqu'ils sont proches de leur fin de carrière en entreprise. Former les travailleurs vieillissants, c'est faire l'inverse de ce que notre société a fait dans le passé : les rendre inutilisables, en leur retirant tout espoir d'avoir une activité professionnelle, uniquement du fait de la barrière de l'âge. Il faut aussi adapter les emplois tenus ou offerts à leurs nouvelles contraintes et à leurs désirs de vivre une autre vie de travail que celle, qu'ils ont connue au cours de leur carrière.

Cet emploi salarié, ainsi créé ou maintenu, ne sera pas le seul mode de participation de ces seniors à un renforcement du potentiel de croissance de notre pays. Leur apport peut aussi se développer dans le secteur associatif sous forme d'emplois bénévoles. Des analyses en cours sur ce sujet en Suisse considèrent ce type d'activité comme « productif » et, de ce fait, le prennent en compte dans les calculs du PIB de ce pays.

Mais il y a encore d'autres aspects de l'activité des seniors à prendre en considération. Une meilleure intégration aux nouveaux modes de vie en société est l'un d'entre eux. Nombre de ces seniors ne savent pas se servir correctement d'un ordinateur, d'un téléphone portable et de tout autre moyen contemporain de communication, ce qui va jusqu'aux bornes des gares ou des salles de cinéma. Une formation à ces techniques leur éviterait de surcharger de leurs demandes des personnels, auxquels ils font perdre du temps. Cette formation éviterait aussi des accidents à la maison, en permettant des appels rapides. Consommateurs de services à la personne pour eux-mêmes et leurs proches, fort coûteux,

ils sont aussi, à la fois, capables de comprendre les difficultés des personnes qui les rendent et de trouver des solutions mieux adaptées, si on leur donne le moyen de s'exprimer. **Les seniors aident les seniors.** L'ensemble de la société voit sa charge d'entretien de cette population allégée. C'est ce type d'action que certaines associations, telles qu'Old Up herchent à implanter (V. www.old-up.eu)

Ces seniors, considérés comme étant de trop dans les dix dernières années, deviendront donc indispensables dans les dix prochaines.

PRES@JE.COM

Une publication de l'Institut PRESAJE

(Prospective, Recherche et Etudes Sociétales Appliquées à la Justice et à l'Economie)

Siège social : 2 avenue Hoche 75008 Paris - Courrier : 30 rue Claude Lorrain 75016 Paris

Tél. 01 46 51 12 21 - E-mail : contact@presaje.com - www.presaje.com

Directeur de la publication : Michel Rouger