

**LES CAHIERS DE L'IPSI**

N°3 - JUIN 2023

# **Relation au travail, Relations de travail**



**IPSI**

# l'édito

**IPSI**

En partenariat avec



© 2023 Chaire MAI - IAE de Paris & IPSI

Direction de la publication :  
Emmanuelle Chapelier & Florent Noël  
Contact : ipsi@gesim.fr

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit en tout ou partie, ni sous quelque forme que ce soit, sans autorisation.

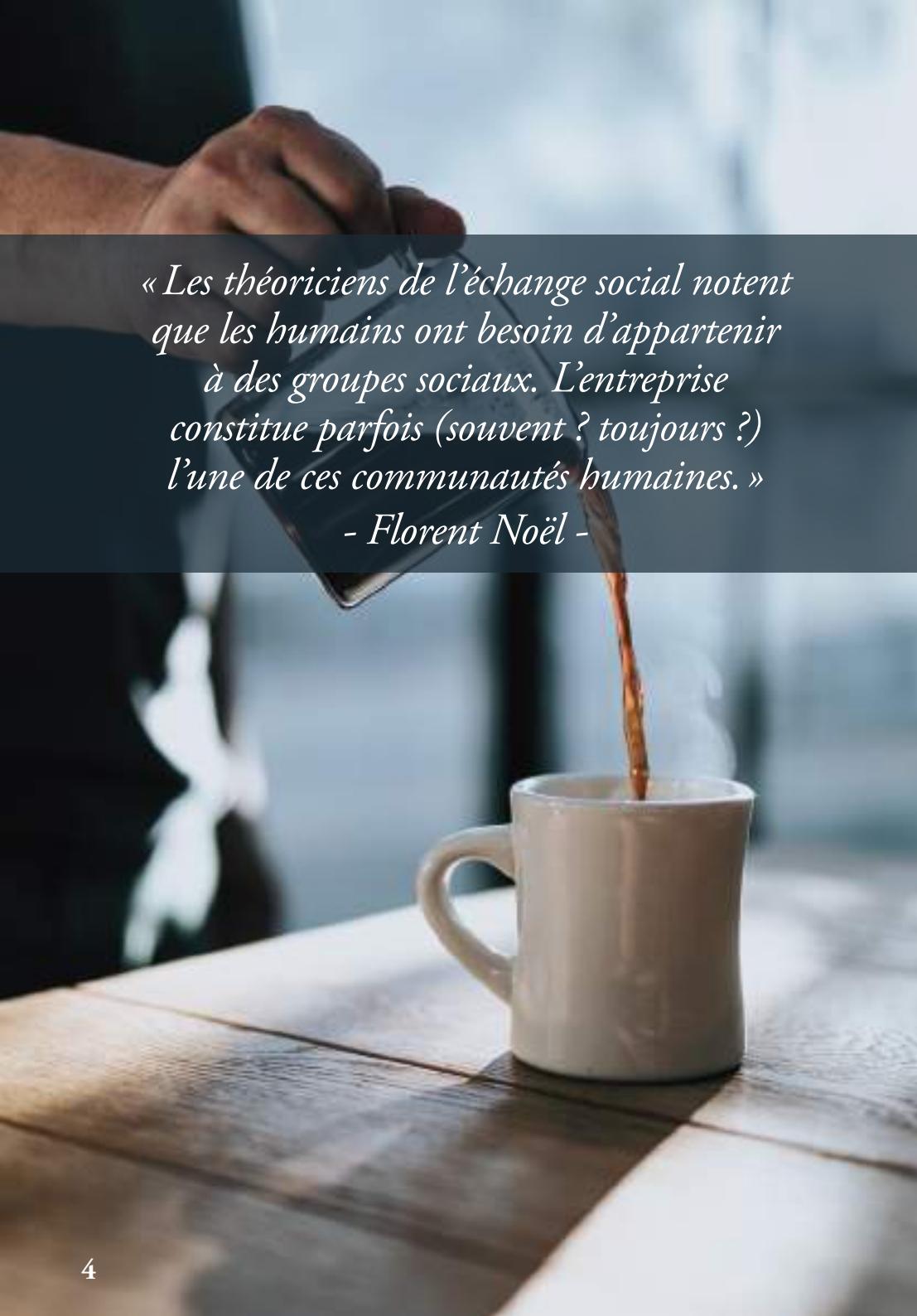
Illustrations : Unsplash

Amplifiée depuis trois ans par la tempête Covid, la « quête de sens » au travail est réclamée partout... sans que personne ne sache précisément ce qu'elle recouvre. En parallèle, le recul de l'âge de la retraite est massivement rejeté et certaines enquêtes soulignent que le travail occuperait une place moins centrale dans la vie des Français.

Il nous a semblé urgent de nous interroger sur le lien qui unit chacun au travail. Questionner la relation au travail, c'est aussi, très vite, s'intéresser aux relations de travail : avec nos collègues, managers, DRH, représentants syndicaux...

Dans ce Cahier, c'est donc ensemble (DRH, syndicats et chercheurs) que nous passons au crible une série de questions qui oscillent entre opérationnel et stratégie : Pourquoi faire communauté ? Comment gérer les équipes hybrides dans lesquelles tout le monde n'est plus forcément salarié ? Le *jobcrafting* : pour être acteur de sa motivation ? À quoi nous mène le désir d'autonomie ? Comment le numérique peut-il transformer une culture d'entreprise ? De quelles fibres est tissé le « contrat psychologique » qui lie l'employé à son employeur ? Etc.

Dans leurs réponses à ces questions, les différents intervenants se sont affranchis des idées préconçues, des « prêts-à-consommer », du sentiment de défaitisme ou d'amertume. L'IPSI est un espace paritaire gouverné par la volonté de se comprendre et de dessiner, avec les chercheurs, le Futur du Travail. Les points de vue exprimés dans ces pages ne sont pas unanimes, mais ils dialoguent et se complètent. C'est l'originalité de cette approche.



# Les auteurs

«Les théoriciens de l'échange social notent que les humains ont besoin d'appartenir à des groupes sociaux. L'entreprise constitue parfois (souvent ? toujours ?) l'une de ces communautés humaines.»

- Florent Noël -

## *Les membres de l'IPSI*

**Bruno AZIERE** - CFE-CGC  
**Emmanuelle CHAPELIER** - GESiM  
**Johnny FAVRE** - URI CFDT Île-de-France  
**Marcel GRIGNARD** - Comité d'évaluation des ordonnances Macron  
**Jacques LAUVERGNE** - GESiM  
**Camille LEDOUX** - IAE - Chaire MAI  
**Xavier LE COQ** - CFE-CGC  
**Tristan LORMEAU** - ULMUS  
**Philippe MANGION** - Groupe Airbus  
**Florent NOËL** - IAE - Chaire MAI  
**Vivien ORLEACH** - FGMM - CFDT  
**Mireille RANDRETSCHA-COSTE** - Groupe ERAMET  
**Paul RIBEIRO** - FO Métaux

## *Les contributeurs invités*

**Marine DAGORN** - Université Paris Dauphine  
**Anaïs GEORGELIN** - somanyWays  
**Frédéric NAEDENOEN** - Lentic - HEC Liège  
**Jean-Yves OTTMANN** - JYO Conseil - Université Paris Dauphine  
**Nathalie RAULET-CROSET** - IAE - Chaire MAI

# au sommaire

## Repères

Faire communauté, un calcul rationnel ? (p. 8)  
*Par Florent Noël*

«Statuts hétérogènes : des chiffres, des risques et des impensés» (p. 18)  
*Entretien avec Jean-Yves Ottmann*

«Salariés et free-lances dans la même équipe : comment fait-on ?»  
Un exercice de funambule, en quête de justice (p. 22)  
*Entretien avec Frédéric Naedenoen*

## 1. Quelle place pour les salariés ?

*L'entreprise, entre subordination et émancipation*

«Des collaborateurs plus engagés grâce au “jobcrafting”»  
Mieux se connaître pour trouver du sens à son travail (p. 28)  
*Entretien avec Anaïs Georgelin*

«Pourquoi devenir entrepreneur tout en conservant son job ?»  
Une étude à la SNCF (p. 32)  
*Entretien avec Marine Dagorn*

Du “Boxing” au “Dancing”  
Une enquête CFDT livre quelques clefs pour un dialogue social plus harmonieux (p. 36)  
*Entretien avec Johnny Favre*

«Le partage du pouvoir est plus puissant que le contre-pouvoir» (p. 40)  
*Entretien avec Tristan Lormeau*

## 2. Culture(s) et collectifs

«Dans l'industrie, la performance est toujours collective» : un terreau qui laisse moins de place à l'individualisme (p. 44)  
*Entretien avec Bruno Aziere*

«Entre le contrat et la poignée de main, un subtil mouvement de balancier» (p. 48)  
*Entretien avec Jacques Lauvergne*

«Numérique : quand l'outil transforme la culture»  
Quelles incidences sur les collectifs de travail, sur le management de proximité ? (p.52)  
*Entretien avec Nathalie Raulet-Croset*

## Nouvelle convention collective de la métallurgie

« Un enjeu qui dépasse le cadre juridique ! » (p. 56)  
*Entretien avec Emmanuelle Chapelier*

## Et maintenant ?

«Interroger l'évolution du rapport des individus au travail, c'est aussi questionner les transformations de l'entreprise et ses rapports avec la société» (p. 58)  
*Par Marcel Grignard*

# La note de cadrage académique

## “ Faire communauté, un calcul rationnel ? ”

### Entretien avec Florent Noël



Florent Noël est professeur à l'IAE de Paris.

**L**a relation d'emploi, c'est-à-dire le lien que tisse un employé, un individu, avec son organisation, ses représentants et les membres qui la composent, semble en crise. **La relation salariale stable et exclusive n'est peut-être plus la norme** à mesure que se multiplient les autres formes d'emplois : contrats courts, *slashing* (les pluri-actifs, selon le ministère du Travail), travail indépendant, coopératives... Parallèlement, et même lorsque la relation d'emploi est pérenne, employeurs et employés constatent parfois un délitement de l'engagement mutuel.

Les organisations semblent s'inquiéter d'un possible désengagement et de la difficulté à retenir les compétences dont elles ont besoin. Les travailleurs peinent à stabiliser leurs trajectoires professionnelles. De part et d'autre, on regrette les réflexes opportunistes et le désenchantement d'un lien souvent ramené à ses seules dimensions juridiques et économiques. Pour penser cette relation et son avenir quelques repères peuvent être donnés comme autant de contributions au débat. Il s'agit de préciser pourquoi et comment les parties prenantes s'engagent dans la durée.

Ce texte propose quelques repères pour penser la variété de formes que peut prendre la relation qu'entretiennent les individus au travail ou les relations qui se nouent entre les membres des collectifs de travail. La réalité est bien sûr toujours multiple et ambiguë. La conceptualiser permet de dépasser la complexité pour mieux saisir les situations concrètes.

#### La relation d'emploi : sécurisation contre subordination

Une première piste a été ouverte par Herbert Simon dès les années 1950. La question soulevée est la suivante : pourquoi les travailleurs acceptent-ils

de s'engager dans des relations de subordination et de reconnaître l'autorité de l'employeur alors qu'ils pourraient préférer rester indépendants ?

Cette question ancienne, qui trouve des prolongements bien contemporains dans les réflexions sur l'ubérisation du travail et le recours au statut de *freelancers*, reçoit une réponse simple. **Les travailleurs auraient une aversion au risque plus grande que les entrepreneurs qui les emploient.**

Les travailleurs seraient ainsi intéressés par la sécurisation sur le long terme de leurs revenus. En échange, l'employeur prend à sa charge les risques en supportant les coûts engendrés par les périodes de mauvaise conjoncture et bénéfice des profits dégagés lorsque les affaires tournent bien. Par ailleurs, les travailleurs seraient finalement assez indifférents (dans les limites du raisonnable) à la nature des tâches qu'on leur demande d'effectuer. Il est alors possible de négocier des espaces de flexibilité et de polyvalence qui facilitent en retour la sécurisation des salariés.

Une première série de questions peut déjà être posée pour tenter d'éclairer une éventuelle crise de la relation d'emploi : la sécurisation des revenus est-elle encore garantie par les employeurs ? Si oui, les travailleurs sont-ils toujours aussi demandeurs de cette sécurité ? Si non, n'est-il pas rationnel de leur part de préférer prendre en charge eux-mêmes leur parcours professionnel ?

#### La durée pour rendre possible le développement de compétences spécifiques

Cette modélisation de la relation d'emploi trouve des prolongements qui permettent d'affiner la réflexion. Développée par Oliver Williamson, →



→ la théorie des coûts de transaction nous enseigne que l'organisation de la relation d'emploi la plus classique - le travail salarié subordonné - permet de résoudre au moins deux problèmes : la construction de compétences spécifiques à l'entreprise et le contrôle de l'exécution du travail.

Dans bien des situations, travailler nécessite la mobilisation de compétences spécifiques, des connaissances et savoir-faire « maison » qu'on ne trouve pas, par définition, sur le marché du travail. C'est également le cas de la compétence collective qui ne peut se construire qu'en interne. Pour être efficace, il faut que l'employeur investisse et que les travailleurs s'investissent dans des apprentissages. Parce que ces investissements ne sont pas facilement récupérables dans l'hypothèse d'une rupture de la relation d'emploi, travailleurs et employeurs peuvent avoir intérêt à inscrire leur relation dans la durée.

Parallèlement, il est fréquent que les tâches à effectuer soit non seulement difficiles à prescrire, mais encore difficiles à contrôler. Ici encore, l'inscription dans la durée permet d'affiner progressivement le jeu d'obligations réciproques.

Notons qu'en inversement, le travailleur peut attendre lui aussi de la part de l'employeur des actes consistant à préserver ou développer la valeur de ses compétences dont il ne pourra contrôler l'effectivité que dans la durée. La relation managériale et le dialogue social professionnel peuvent servir à assurer cette clarification permanente des termes de l'échange.

Mis bout à bout, ces arguments permettent d'expliquer pourquoi le choix de modalités de GRH organisées autour de carrières longues peuvent être privilégiées : **la carrière sert à la fois de dispositif d'apprentissage et de développement des compétences et de système d'incitation et de contrôle réciproque.** Elle permet d'améliorer la productivité et l'efficacité du travail et ce faisant elle permet de servir des salaires plus élevés qui participent à la rétention des compétences.

Ici encore, quelques questions peuvent être soulevées : a-t-on encore besoin d'investir en compétences spécifiques à l'entreprise ? Le contrôle

de l'exécution des tâches n'est-il pas plus facile qu'auparavant ? Selon les réponses à ces questions, on peut comprendre comment évolue la relation d'emploi.

On peut notamment questionner le rôle du « digital » dans ces évolutions : s'il rend plus facile l'identification des « talents » sur le marché du travail et permet une meilleure prescription et un contrôle du travail plus étroit, il peut concourir à renvoyer vers le marché un bon nombre de relations d'emploi.

De même, les progrès du système de production et de certification des compétences et l'homogénéisation des techniques et modes d'organisation du travail et de la production rendent peut-être plus facile le recours au marché et l'inscription dans des relations d'emplois plus courtes et plus anonymes. →

### Variété des formes de relation d'emploi

#### Une question de rétention des compétences spécifiques et de contrôle du travail

	Compétences très peu spécifiques	Compétences très spécifiques
Tâches facilement prescriptibles et contrôlables	Recours au marché externe possible Ex. : le travail ubérisé	Sécurisation de la relation d'emploi dans la durée Ex. : la sécurité de l'emploi
Tâches difficiles à prescrire et difficilement contrôlables	Recours au marché externe mais système d'incitations nécessaire Ex. : le travail en réseau	Internalisation de la relation d'emploi dans des marchés internes, systèmes d'incitations renforcés Ex. : la progression de carrière aménagée



## → L'entreprise, un lieu de production ou un lieu de socialisation ?

Ces réflexions de nature économique permettent de comprendre la relation d'emploi comme un contrat qui permet de résoudre des problèmes tels que la répartition des risques, le co-investissement lié au développement des compétences, et de résoudre les problèmes liés au fait que les obligations réciproques ne peuvent jamais être définies de façon exhaustive et exacte avant que la relation ne s'enclenche.

**Une telle approche ne permet pas de rendre compte de la dimension psychologique qui sous-tend la relation d'emploi.** Certes, employeurs et travailleurs peuvent se réunir parce qu'ils ont mutuellement besoin l'un de l'autre pour faire fructifier leurs capitaux financiers, physiques ou humains.

Mais la relation ne se résume pas toujours à l'organisation d'une transaction froide et rationnelle. La relation de travail est aussi l'occasion de nouer une relation d'ordre psychologique.

Les théoriciens de l'échange social notent que les humains sont attirés par l'idée d'appartenir à des groupes sociaux. L'entreprise constitue parfois (souvent ? toujours ?) une de ces communautés humaines. Ce qui fait le ciment d'un groupe est l'entrelacs de relations de dons et de contredons qui s'échangent tacitement entre ses membres. Se rendre des services, s'accorder des faveurs, se donner des avantages matériels non contractualisés permet, si une norme de réciprocité existe, d'enclencher une dynamique d'échange. Comme Marcel Mauss le dit, «**Refuser de donner, négliger d'inviter, comme refuser de prendre, équivaut à déclarer la guerre ; c'est refuser l'alliance et la communion.**» En conséquence, «le don est à la fois ce qu'il faut faire, ce qu'il faut recevoir et ce qui est cependant dangereux à prendre.» Le don est dangereux à prendre car il oblige en retour.

Une des caractéristiques de ces dons et contredons est qu'ils ne conduisent à «l'alliance et à la communion» que si les valeurs échangées ne sont pas explicitement mesurées et si la réciprocité n'est pas contractualisée. C'est parce que les échanges restent à la discréction des partenaires qu'ils signalent

la volonté de ces derniers de faire groupe. Dit autrement, les «bons comptes» font peut-être les bons associés, mais ils ne font pas les bons amis. Les bons amis équilibrivent leurs contributions à la relation sans avoir besoin de l'expliquer.

Ce cadre permet de penser la diversité des formes de contrats qui prévalent à la relation d'emploi. **Selon Denise Rousseau, les deux formes les plus évidentes sont le contrat transactionnel et le contrat relationnel.** Dans le contrat transactionnel, on s'inscrit dans le court terme et on cherche à définir le plus précisément les termes de l'échange. L'entreprise est conçue comme un outil de production. On limite l'ambiguité au maximum et on se réfère aux termes spécifiés du contrat. Cela a pour effet de limiter l'engagement affectif, mais sécurise la bonne exécution des activités. Au contraire, dans le contrat relationnel, c'est la relation humaine qui est privilégiée, l'entreprise va être considérée comme une communauté. On limite la spécification des termes de l'échange pour s'ouvrir aux «bonnes surprises.» Cela permet de nourrir une flexibilité maximale et de renforcer l'investissement affectif et la loyauté, mais on court le risque que la relation ne devienne passionnelle et largement incontrôlable.

La préférence pour l'une ou l'autre de ces formes de relation peut être une question de personnalité de ceux qui s'impliquent. Mais cela peut être également une question de circonstances. Notamment lorsque la relation d'emploi est durable, il est plus probable que des relations affectives s'établissent entre les membres et que l'effet communautaire s'enclenche, avec la construction d'une culture commune, de liens affectifs forts... On peut laisser faire, ou souhaiter au contraire rééquilibrer le contrat en cherchant notamment à cadrer et réguler l'engagement en spécifiant les contreparties. L'entretien annuel et la négociation d'objectifs est une façon de procéder à ce cadrage.

On notera enfin, et cela permettra de soulever à nouveau quelques questions, que le contrat psychologique relationnel s'établit entre des personnes physiques qui se côtoient **suffisamment longtemps pour qu'une norme de réciprocité s'établisse entre elles et que la préférence →**

## Le travail : une transaction ou une relation ? La variété des contrats psychologiques

		Spécification des engagements	
		Forte	Faible
Horizon temporel	Court terme	<b>Contrat transactionnel</b> Salariés embauchés pour une mission précise. Peu d'ambiguïté, sortie facile, faible intégration, références aux termes explicites du contrat.	<b>Contrat transitionnel</b> Période d'instabilité, de réorganisation. L'incertitude domine au sujet des promesses réciproques, fort turnover.
	Long terme	<b>Contrat équilibré</b> Salariés embauchés pour participer à une mission commune. La performance attendue est bien spécifiée, les membres sont engagés dans un collectif, entraide et coopération.	<b>Contrat relationnel</b> Salariés embauchés pour faire partie d'une communauté, d'une famille. Fort engagement et identification, forte stabilité, rôle important des affects, la loyauté est plus importante que la performance.

→ **pour l'ambiguïté puisse s'exprimer.** Deux écueils peuvent le mettre à mal. Le premier est celui de la rotation du personnel. Comment faire perdurer un attachement au collectif lorsque les équipes, et les relations, sont remaniées en permanence ou lorsque l'éloignement ne permet pas l'instauration d'une réciprocité non calculée ? Les périodes de transition sont délétères. Le second écueil est celui de la clarification des termes de l'échange. À chaque tentative de spécifier les engagements et de sortir de l'ambiguïté, le risque de soulever des malentendus est fort et la relation d'emploi peut virer au désenchantement.

## Penser l'engagement et le fonctionnement collectif de l'entreprise

Ces grilles d'analyse permettent de préciser ce qui se joue dans la relation d'emploi. On voit tout d'abord se dessiner des modèles de Gestion des Ressources Humaines plus ou moins attachés à développer les compétences et à construire des collectifs performants ou au contraire visant à s'assurer de la disponibilité ponctuelle des ressources nécessaires, quitte à renoncer à bénéficier de compétences spécifiques sur lesquelles un avantage concurrentiel pourrait reposer.

Du côté des salariés, la nature de la relation d'emploi peut également aider à penser les formes d'engagement et les différents espaces sociaux dans lesquels une reconnaissance est recherchée. La liste n'est sûrement pas limitative, mais on peut imaginer des individus qui s'engagent dans :

- l'entreprise comme espace de valorisation et d'ascension sociale ;
- l'activité professionnelle, la communauté des personnes exerçant le même métier ;
- le projet professionnel déconnecté d'une organisation ou d'une communauté professionnelle : c'est alors le projet individuel et l'indépendance qui est envisagée ;
- la sphère extraprofessionnelle : le travail est alors assimilé à un « gagne-pain » dans lequel on ne s'investit pas. Les collègues peuvent être des amis, mais pas un collectif de production.

**Au final, la relation d'emploi permet de décrire des formes de culture d'entreprise.** Goffee et Jones ont tenté ce repérage en croisant deux dimensions importantes. Le lien peut être marqué par la sociabilité ; c'est-à-dire la recherche du lien social et la volonté de ne pas se limiter à des rapports strictement fonctionnels. Les membres de l'organisation s'ouvrent à la possibilité de développer des affects positifs entre eux. L'organisation du travail peut rendre nécessaire la solidarité ; c'est-à-dire la coopération et le travail collectif. Lorsque la solidarité est élevée les salariés doivent collaborer pour atteindre des objectifs communs. →

## La culture d'entreprise, entre socialisation et coopération

		Solidarité (le travail nécessite de la coopération)	
		Faible	Forte
Sociabilité (les affects positifs entre membres sont valorisés)	Forte	<b>Culture réticulaire</b> Être bien ensemble prime sur les objectifs de l'organisation	<b>Culture communautaire</b> Concilier l'esprit de famille avec les objectifs de l'organisation (au prix de tensions)
	Faible	<b>Culture fragmentée</b> Des individus fonctionnant chacun «dans sa ligne de nage» sans se côtoyer	<b>Culture mercenaire</b> L'équipe est focalisée sur sa mission et prête à sacrifier les plus faibles

→ La culture communautaire se caractérise par une solidarité et une sociabilité élevée. La bienveillance, l'engagement et la loyauté prédominent et la finalité de l'organisation est partagée. Cette forme de culture peut rendre délicate la gestion de membres de l'organisation avec lesquels on a entretenu des relations amicales mais qui sont peu performants.

À l'opposé, la culture fragmentée est marquée par un travail relativement autonome (solidarité faible) et l'absence de liens affectifs (sociabilité faible). Elle peut correspondre à des univers composés d'experts sachant ce qu'ils ont à faire sans ressentir le besoin d'en discuter avec le collectif, ce qui ne favorise pas les apprentissages. Elle peut rapidement donner lieu à l'émergence de personnalités égoïstes et arrogantes.

Lorsque la solidarité est élevée et la sociabilité faible, on parle de culture mercenaire. Les membres se focalisent sur la mission collective à accomplir sans démontrer de bienveillance, notamment à l'égard des collègues en difficulté. C'est l'intérêt personnel qui explique la participation au groupe.

Enfin, la culture réticulaire repose sur une sociabilité élevée et une solidarité faible. Elle est présente dans les organisations dans lesquelles on priviliege la cohésion sociale, l'empathie et la confiance, quitte à perdre de vue les objectifs et la mission de l'organisation, surtout lorsque le fait de chercher à les atteindre pourrait abîmer l'amitié que l'on entend préserver. ■

(1) Nous reprenons cette définition de Bentein, K., & Guerrero, S. (2008). *La relation d'emploi : état actuel de la question.*

«Le contrat psychologique relationnel s'établit entre des personnes physiques qui se côtoient suffisamment longtemps pour qu'une norme de réciprocité s'établisse entre elles et que la préférence pour l'ambiguïté puisse s'exprimer.»

- Florent Noël -



“

# Statuts hétérogènes : des chiffres, des risques et des impensés

N'est-il pas temps d'inclure les “externes” dans le dialogue social et de réfléchir au partage de la valeur ?

→ Entre travailleurs indépendants et entreprise, un partage des risques qui nécessite une régulation gestionnaire.

## Entretien avec Jean-Yves Ottmann



Chercheur indépendant associé à l'Université Paris-Dauphine, Jean-Yves Ottmann s'intéresse de près à la question du freelancing. Il dresse un état des lieux de la situation en France et revient sur un rapport qu'il a signé pour l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), avec La Faabrick Cherdet, intitulé « Accompagner la reprise d'activité et le développement économique des TPE et PME en période de crise et post crise grâce aux formes alternatives d'activité. » Les questions soulevées dans ce rapport sont, pour beaucoup, valables aussi à l'échelle des grands groupes.

Qu'est-ce qu'un « travailleur indépendant » ? Jean-Yves Ottmann commence par proposer une réponse simple : « En France, c'est une population qui n'est pas salariée, quasiment par exclusion. » **Soit aujourd'hui quelque 13% des actifs.** Dans l'OCDE, le ratio varie plutôt entre 8% et 17 %. Pour autant, la croissance du freelancing est réelle, ainsi que les situations de cumul. « Et en France, parmi ceux sous statut de micro-entreprise, 60% cumulent le freelancing avec un salariat. »

Quels sont les risques pour les entreprises ? Jean-Yves Ottmann en liste plusieurs, très différents : **le risque opérationnel** (problèmes de management, perte de qualité des livrables, retard de livraison...), **le risque juridique** (requalification, contentieux...) et enfin **le risque RH** avec notamment la perte de compétences en interne.

Dans une étude réalisée pour l'Anact, Jean-Yves Ottmann a plongé dans le quotidien de 20 TPE et PME multi-secteurs. Au cours d'une soixantaine d'entretiens avec les dirigeants, les RH et les CSE, il a identifié 12 critères descriptifs de la situation des entreprises. **Le critère « Gestion des risques » est presque partout un impensé.**

Quelle démarche RH pour accompagner ce mouvement de fond ? « Les seules

démarches RH conscientisées s'inscrivent sur le long terme, explique le chercheur. « L'angle du court terme est totalement absent. »

« Dans le cas des groupements d'employeurs, la formation est très bien gérée. Plus on s'éloigne de ce modèle, moins on est bon, » poursuit Jean-Yves Ottmann. « On a un effet de masse, aussi : **plus on a de travailleurs externes, moins on les considère - ce qui est un paradoxe.** »

Le chercheur s'est intéressé également au sentiment de responsabilité des entreprises à l'égard de leurs freelances. « En période Covid, il faut avouer qu'on avait un bon cas d'usage... Et on voit qu'en la matière, c'est blanc ou noir : soit les entreprises se sentent responsables, soit pas du tout ! Quand c'est le cas, elles peuvent adopter un discours politique “C'est mon rôle, je refuse de contribuer à la précarité des micro-entrepreneurs” ou alors un discours communautaire : “On est tous dans le même bateau, on est une famille.” L'une des entreprises a proposé à ses travailleurs externes du chômage partiel à ses frais. À l'opposé du spectre, une autre a répondu : “Nous, on n'a pas eu de problèmes pendant le Covid : on a juste cessé de faire bosser les freelances.” »

Jean-Yves Ottmann souligne des « impensés », à commencer par l'absence de réflexion sur la gestion des risques, comme indiqué plus haut. « Il est important de sensibiliser les dirigeants, qui souffrent d'un biais d'optimisme. Tout ce qui protège l'employeur dans le contrat de travail (préavis, non-concurrence, loyauté, clause d'exclusivité qui interdit de travailler sur son temps libre et ses RTT, confidentialité et propriété intellectuelle...) tend à disparaître dans la relation avec les freelances. Or, personne ne se saisit du sujet. Il y a vraiment un trou dans la raquette. »

Autres points de vigilance : rien n'est dit sur les processus de sortie et il n'y a pas d'instance de dialogue social pour traiter des freelances. « **Quel sens a un dialogue social avec des salariés, quand 10, 20, 30% ou 40% de la force de production a été externalisée ?** J'ai mené une autre →

*« Pendant le Covid, une PME a proposé à ses travailleurs externes du chômage partiel à ses frais. À l'opposé du spectre, une autre a dit : “Nous, on n'a pas eu de problèmes : on a juste cessé de faire bosser les free-lances.” »*

*- Jean-Yves Ottmann -*

→ recherche dans le secteur du *Facility Management* - dans le bâtiment d'une banque. Il y avait 600 usagers avec badge, dont 200 salariés et 400 externes. Avec l'élu CSE d'une PME interrogée, j'ai demandé s'ils parlaient des freelances en CSE. Je les ai vus s'illuminer : "Non, mais on devrait... On va le faire. »

« Je pense que les risques dont j'ai parlé sont bien présents pour les grandes entreprises, conclut le chercheur. Avec ce paradoxe : plus on essaie de faire les choses bien, plus on risque la requalification ! Les lois elles-mêmes sont peut-être à revisiter. » ■

“

# Salariés et free-lances dans la même équipe : comment fait-on ?

## Un exercice de funambule, en quête de justice

→ Le “Total Workforce Management” élargit la GRH et le dialogue social au-delà du seul périmètre des salariés permanents, à toute la main-d’œuvre impliquée en production.

### Entretien avec Frédéric Naedenoen



Frédéric Naedenoen, chercheur et maître de conférences à l’Université de Liège, vient de signer une thèse consacrée aux équipes hybrides : comment les entreprises composent-elles avec cette nouvelle réalité ? Quelle place, quel poids, quel traitement accordent-elles à leurs collaborateurs free-lances ? Comment trouver l’équilibre pour faire cohabiter deux statuts bien différents.

En Belgique, le cadre réglementaire au sujet des free-lances est un peu différent en ce qu'il condamne plus rudement le salariat déguisé. Mais les recherches de Frédéric Naedenoen sont très largement transposables sur le territoire français.

« Depuis quinze ans, je m’intéresse aux nouvelles formes d’organisation du travail, explique-t-il. Le free-lancing notamment a ceci de complexe qu’il recouvre des réalités très éloignées les unes des autres : **le journaliste et le coursier Uber Eats ne travaillent pas dans les mêmes conditions.** »

Frédéric a choisi de se pencher sur la politique de gestion des ressources humaines face à l'accroissement progressif du nombre de free-lances en entreprise.

Un accroissement qui n'a rien d'un ressenti. « Nous avons mené une enquête auprès de 239 entreprises belges, tous secteurs d'activité et toutes tailles. 88% d'entre elles comptent des travailleurs externes. Les indépendants, aujourd'hui, n'occupent pas seulement des postes dans des secteurs où ils sont historiquement nombreux, comme le BTP. **Ils ne sont pas non plus cantonnés aux activités périphériques : ils travaillent au cœur de l'entreprise.** On observe également une augmentation des travailleurs postés : ils sont salariés d'une entreprise, mais en poste dans une autre - les consultants notamment. Cela montre bien que la zone grise entre salariés et indépendants ne fait que s'élargir. On ne peut pas continuer à

faire comme si tout cela n'existait pas. » Frédéric et son équipe ont interrogé ces 239 entreprises sur leur politique RH à l'égard des collaborateurs externes, qu'ils soient free-lances (présents chez 75% des répondants) ou postés (présents chez 33% d'entre eux).

Il apparaît que dans 40% des cas, les travailleurs externes sont employés à des postes stratégiques pour l'entreprise. Et en plus, ils sont là pour une durée assez longue : supérieure à trois mois, dans la moitié des cas.

« Cela nous indique combien il est important qu'une politique de GRH à leur égard... existe, pour commencer ! », reprend Frédéric Naedenoen. Il y a peu, en Belgique, les entreprises avaient tendance à ne pas s'en occuper du tout, on croyait alors que c'était les Achats qui géraient cela tout seuls.

**Mon enquête montre que, contre toute attente, ces derniers ne gèrent ces travailleurs externes que dans 3% des cas.** En fait, le principal acteur, c'est le DRH, puisque c'est lui qui est à la manœuvre pour 45% des répondants. C'est beaucoup et peu à la fois, puisque si le DRH reste le premier acteur, dans 52% des cas... ce n'est pas lui ! Il a laissé la place au Comité de direction, aux superviseurs ou aux chefs de projet, chargés de gérer directement cette ressource. »

Frédéric Naedenoen a analysé plus de 230 articles récents, principalement anglophones, pour comprendre comment les entreprises géraient leurs externes. Quelles conclusions en a-t-il tirées ? D'abord, il a divisé le phénomène en six dimensions.

« La première dimension de ce “Total Workforce Management” est celle du partage d’infrastructures (locaux et ressources). Vient ensuite le sujet de l’indifférenciation : dans quelle mesure traite-t-on les externes comme les salariés ? Troisième dimension : la formalisation. L’entreprise s’est-elle exprimée officiellement sur la manière dont elle gère ces travailleurs ? »

La quatrième dimension est celle de la socialisation : « L’entreprise fait-elle le nécessaire pour que les externes s’intègrent et partagent sa culture ? » →

→ Vient ensuite la conformité organisationnelle, qui correspond au mode de relation historique, purement contractuel. « C'est une approche froide. » Et enfin la centralisation : dans quelle mesure est-ce bien la DRH qui s'en occupe ?

« Nous nous sommes appuyés sur ces six dimensions pour poser nos questions aux entreprises. Leurs réponses nous ont permis de définir finalement trois grands clusters, qui représentent chacun un tiers du panel. »

Le premier cluster est celui des entreprises « Dynamiques », qui trouvent un bon équilibre entre maîtrise et inclusion.

Second cluster, les « Transactionnels » : ces entreprises-là ont également une stratégie et une maîtrise du sujet, mais pas de volonté d'inclusion.

Dernier cluster, celui des « Pragmatiques » : pas de stratégie, pas de formalisation, pas d'inclusion non plus. Autrement dit, « c'est le bazar ». Personne ne s'est saisi du sujet et bien souvent le manager de proximité finit par se débrouiller comme il le peut.

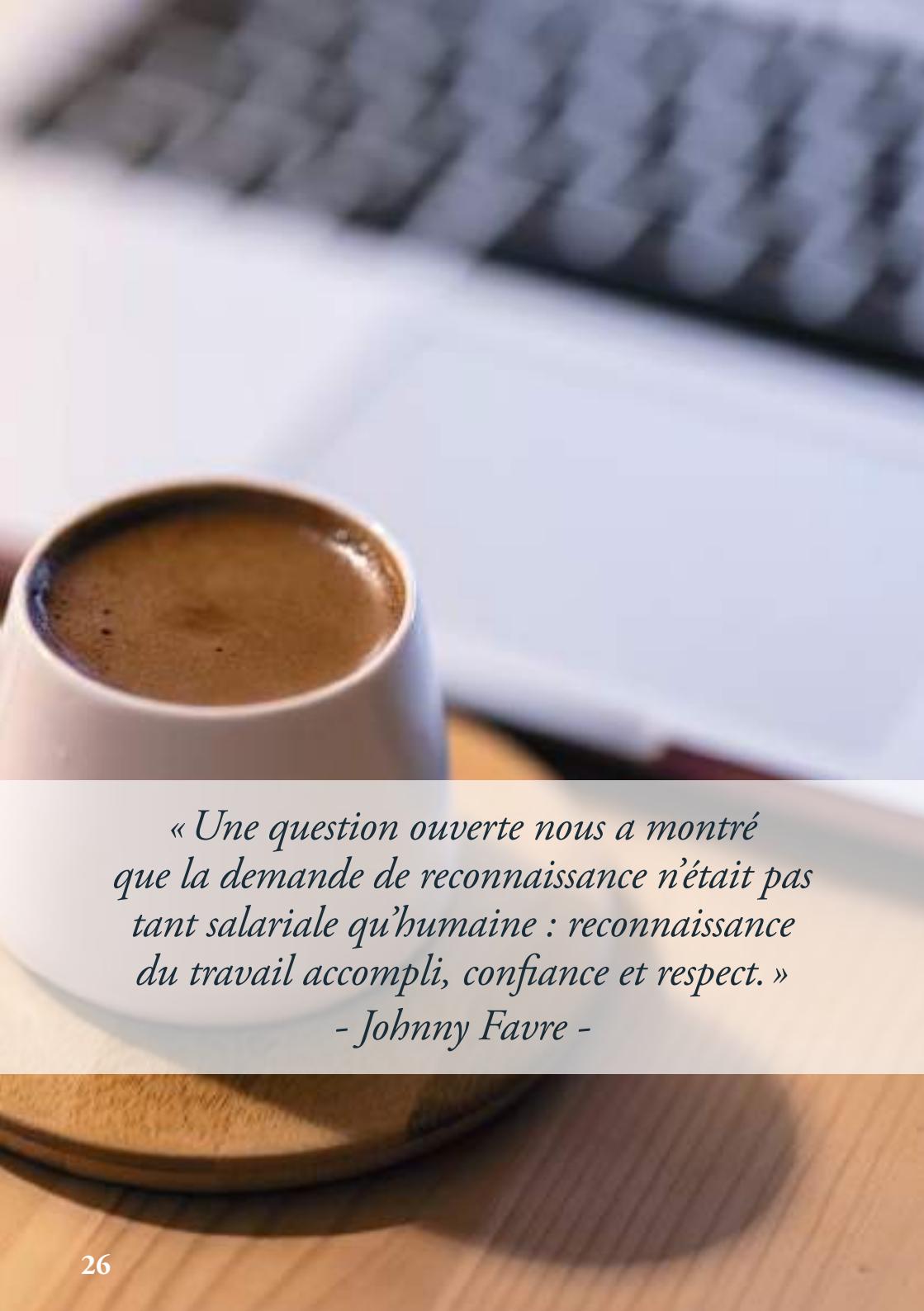
L'équipe de Frédéric Naedenoen a émis des recommandations :  
« Nous en venons à dire - à regret - que l'approche transactionnelle est souvent souhaitable, mais pour le coup c'est vraiment au regard de la législation belge. **Si vous avez affaire à un travailleur agile, créatif, mieux vaut aller sur une approche dynamique** et tenter de construire une culture d'entreprise commune. »

L'approche pragmatique en revanche est à exclure quel que soit le pays concerné. « Ne rien faire et laisser filer est rarement une bonne idée ! »

Qu'en est-il des jeux de pouvoir entre salariés et free-lances ? Frédéric a étudié le sujet en réalisant trois études de cas dans une entreprise du secteur

de l'énergie, dans un groupe pharmaceutique et chez un média local, avec à chaque fois une quinzaine de personnes concernées.

« J'ai observé notamment une recherche d'équilibre, qui se joue au niveau des managers, explique Frédéric Naedenoen. **Ils s'efforçaient presque tous d'atteindre une forme de justice.** Si l'encadrement pousse pour en faire le moins possible pour les free-lances, le manager contre-balance en leur proposant par exemple une sorte d'assurance-maladie ou l'équivalent de congés payés, comme pour les salariés. Et à l'inverse si les free-lances sont trop bien traités par rapport aux internes, s'ils cumulent les avantages des deux statuts, le manager appuie dans l'autre sens. » ■



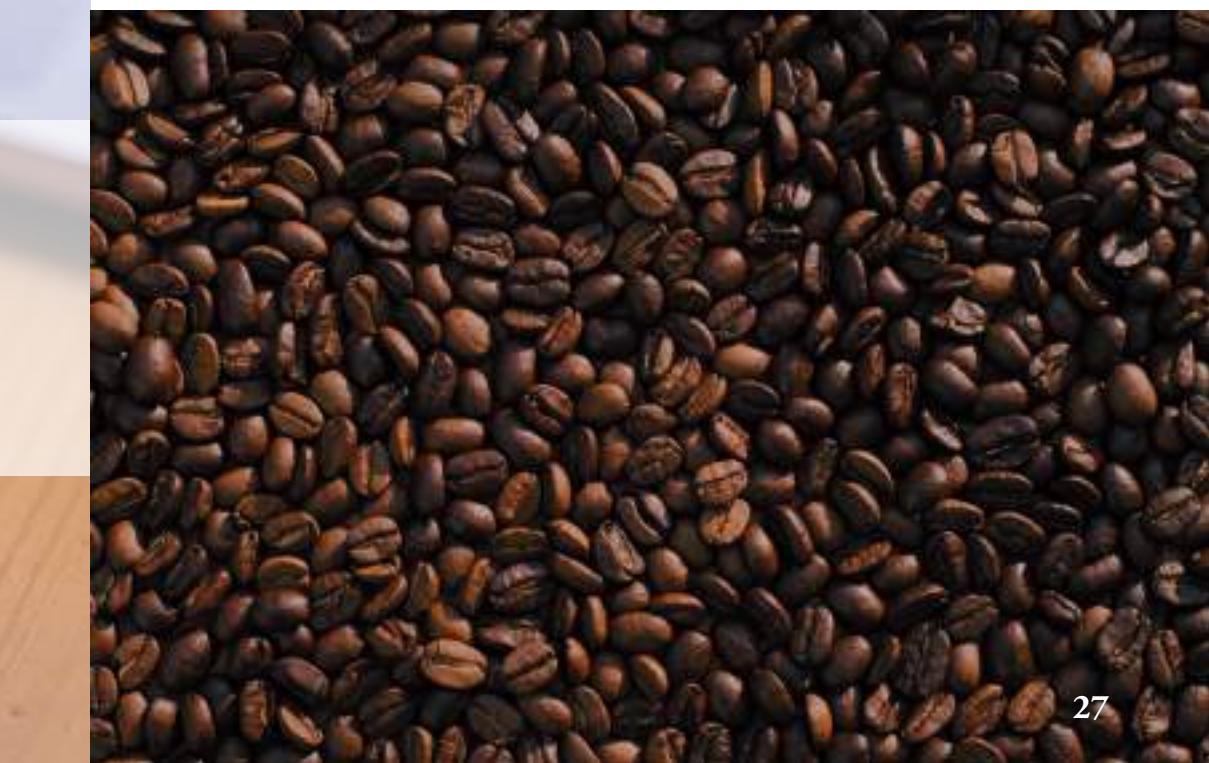
# Chapitre 1

## Quelle place pour les salariés ?

L'entreprise, entre subordination  
et émancipation

« Une question ouverte nous a montré que la demande de reconnaissance n'était pas tant salariale qu'humaine : reconnaissance du travail accompli, confiance et respect. »

- Johnny Favre -



“

# Des collaborateurs plus engagés grâce au “jobcrafting”

**Mieux se connaître pour trouver du sens à son travail**

➤ Plutôt que de partir pour autre chose, le *Job Crafting* consiste à aménager un espace de liberté en interne et dans la continuité.



## Entretien avec Anaïs Georgelin



Anaïs Georgelin est la fondatrice de somanyWays, dont la mission est « de donner du goût au travail et d'améliorer l'engagement des collaborateurs. » Une ambition qui fait rêver bon nombre d'employeurs en 2023. Pour tenir sa parole, Anaïs propose à ses clients d'apprendre à leurs salariés à « jobcrafter », c'est-à-dire à façonner leur travail pour y trouver davantage de sens.

Pour elle, la question du sens au travail est à la fois un besoin universel et la clé de voûte de la performance durable des organisations. Anaïs Georgelin a toujours « adoré travailler ». Pourtant, elle expérimente elle-même la violence d'un burn-out, très peu de temps après son entrée dans la vie active. « Trois jobs en trois ans, le problème ça devait être moi, non ? » Et bien, non. En réalité, la jeune femme découvre des managers contrôlants et le grand écart entre certains discours d'entreprise et la réalité des pratiques....

Le burnout se complique et devient une crise d'eczéma terrible qui l'empêche de marcher. Son corps semble la rappeler à l'ordre et l'invite à questionner sa relation au travail. « Cela m'a permis de me réaligner et de lancer somanyWays, en 2015. »

« Je suis une Y, poursuit Anaïs Georgelin, la génération qu'on disait incontrôlable, ou qu'on présentait au contraire comme celle qui allait tout sauver. Ce n'est évidemment ni l'un ni l'autre. Mais la quête de sens, nous la partageons largement, et cela fait huit ans que je vois grossir cette tendance de fond. Au départ, on me disait : "Tu es bien gentille, mais chez nous ça va, merci." Aujourd'hui, je n'ai plus besoin d'expliquer pourquoi c'est important : mes clients n'en sont que trop conscients ! »

Le cabinet somanyWays commence par accompagner des particuliers dans leur questionnement professionnel, avec des bilans de compétences « nouvelle génération », avant de développer son offre aux entreprises : une solution de jobcrafting pour attaquer le problème de l'engagement à la racine, réduire

le turnover et les démissions silencieuses. « Ce n'est pas facile de savoir quel levier actionner pour redonner du sens au travail, explique Anaïs. Pendant des années, on a pris le sujet de la QVT par le petit bout de la lorgnette. En face des conditions de travail qu'il faut bien sûr questionner, nous avons des collaborateurs qui se posent beaucoup de questions, qui ne savent pas précisément ce qu'ils veulent faire ni ce qui donnerait de la valeur à leur quotidien : à l'école, on n'apprend pas à faire ce travail d'introspection. Du coup, les gens s'abîment au travail. Les trajectoires de type "J'ai tout quitté pour ouvrir une fromagerie", restent marginales. »

La réalité, ce sont des collaborateurs qui restent en poste et se désengagent, ne se sentant pas capables de bouger pour telle ou telle raison. « C'est pourquoi il faut les aider à mieux se connaître et à agrandir leur territoire, leur zone de liberté, sans pour autant avoir besoin d'une reconversion radicale », explique Anaïs Georgelin.

**La quête de sens, est-ce un truc d'enfant gâté ? Anaïs Georgelin a la conviction que non.** « Bien sûr, la pyramide de Maslow reste valable. Si on est tout en bas, on attend avant tout du travail qu'il nous permette de manger. Mais le besoin d'accomplissement situé tout en haut de la pyramide fait partie de notre humanité : on le ressent aussi quand on est en bas, mais un problème à la fois... »

L'entreprise somanyWays a donc modélisé le rapport au travail pour offrir une≈première grille de lecture aux travailleurs. Elle leur permet de se situer parmi les cinq modes suivants :

1. Le mode ascension : le travail comme moyen d'acquérir une position sociale
2. Le mode équilibre : le travail comme moyen de vivre sa vie. « Je n'existe pas par mon travail. Mais je peux très bien être engagé et performant au travail. »
3. Le mode transformation : le travail comme moyen d'améliorer son environnement.



*« Nous sommes obligés de nous former à la sécurité routière et d'avoir un permis pour conduire. Comment peut-on gérer le principe actif de l'entreprise (les gens qui la font) sans formation ? »*

*- Anaïs Georgelin -*

- 4. Le mode impact : le travail comme moyen d'avoir une utilité sociétale.  
« On confond d'ailleurs souvent l'utilité sociale avec le sens au travail. Le sens au travail qui apparaît comme le leitmotiv actuel concerne en réalité moins de 10% des actifs, 7% pour être exacte », souligne Anaïs Georgelin.

5 : Le mode introspection. le travail comme moyen d'apprendre et se développer personnellement.

L'idée n'est pas d'enfermer les gens dans les cases mais bien de leur proposer des clés pour comprendre ce qui leur donne envie de se lever le matin, ce qui donne du sens à leur quotidien. Et que nos besoins au travail sont évolutifs.

**En fonction des périodes de vie, on peut très bien basculer d'un mode à l'autre.** « Les jeunes parents par exemple sont souvent en mode équilibre, mais pas pour toute leur vie. »

Enfin, Anaïs Georgelin aborde le sujet du « jobcrafting », une pratique qui consiste à s'approprier sa fiche de poste ou son quotidien de travail pour qu'ils soit plus alignés avec ses besoins. En entreprise, ces réflexions-là ont bien sûr besoin d'être accompagnées par les managers. C'est aussi pourquoi Anaïs Georgelin milite pour la formation managériale obligatoire : les managers ont un rôle pivot à jouer en matière de jobcrafting. Ce sont eux qui créent de la latitude, des conversations, un environnement facilitant (ou pas) pour que le jobcrafting puisse se développer. « Nous sommes obligés de nous former à la sécurité routière et d'avoir un permis pour conduire. Comment peut-on gérer le principe actif de l'entreprise (les gens qui la font) sans formation ? » ■



“

# Pourquoi devenir entrepreneur tout en conservant son job ?

## Une étude de terrain chez les cadres de la SNCF



→ L'expérience entrepreneuriale, un désir d'émancipation parfois déçu.  
L'entreprise peut-elle y contribuer en interne ?

### Entretien avec Marine Dagorn



Marine Dagorn est chercheuse en sciences des organisations et du management (Université Paris Dauphine). Elle s'est intéressée à la trajectoire des « entrepreneurs hybrides » au siège de la SNCF.

Un mot de contexte d'abord. Qui sont ces « entrepreneurs hybrides » ? Il s'agit de salariés heureux de l'être... ou plus exactement, satisfaits de leur salaire, mais qui choisissent tout de même de développer en parallèle une seconde activité à leur compte.

Il n'est pas ici question d'aller chercher davantage de revenus : « Ce n'est pas une pluri-activité subie : motivée par la nécessité d'augmenter sa rémunération », précise la chercheuse.

Ces « slashers » cumulent deux activités par choix. L'étude a exclu les activités bénévoles, malgré de potentielles similitudes dans les motivations, pour se concentrer uniquement sur un second « travail », au sens d'une activité rémunérée.

Le phénomène a pris de l'ampleur au siège de la SNCF à l'été 2015 et l'entreprise a voulu en comprendre les ressorts : pour elle, c'était une surprise de voir émerger la pluri-activité chez ses cadres.

Marine Dagorn a suivi 20 pluriactifs dont 15 « entrepreneurs hybrides » dans leur expérience de « slashers », sur plusieurs années, pour comprendre leurs trajectoires et analyser l'évolution de leur rapport au travail.

À la fin de l'étude, la moitié de ces salariés avaient choisi de devenir uniquement entrepreneurs et de quitter la SNCF. L'autre moitié avait soit conservé sa double activité, soit mis fin à l'aventure entrepreneuriale.

Parmi ces derniers (ceux qui sont revenus à leur job initial), beaucoup sont devenus des « intrapreneurs. »

« Nous avons essayé de comprendre les motivations de nos interviewés, explique Marine Dagorn. Tous étaient en quête d'un autre rapport au travail, de façon plus ou moins implicite. Nous avons même noté l'expression d'un désir d'émancipation : l'entrepreneuriat, croyaient-ils, allait leur permettre d'atteindre un plus fort sentiment d'émancipation. **Le facteur déterminant était bien cette volonté d'avoir une plus grande prise sur le système.** Autrement dit : « Je vais là où j'aurai prise à 100%, là où je n'aurai plus de contraintes. » Changer de statut peut apparaître comme solution. »

« Mais certains se sont rendu compte que cela ne modifiait finalement pas beaucoup leur rapport au travail. Nous avons découvert que cette prise de conscience se faisait souvent au moment d'un échange avec leurs pairs, lors d'une confrontation sur leurs pratiques respectives. Nous avons observé deux types d'espaces de discussion : au sein-même de l'activité de travail quotidienne salariée (et dans ce cas, ils ont moins tendance à quitter leur job salarié) ou légèrement en-dehors de cette activité de travail quotidienne, dans une sorte de sas, intra-entreprise, comme peuvent l'être les espaces de co-développement au sein de réseau de pairs par exemple. »

« **Dans tous les cas, leur prise de conscience est liée à une confrontation avec l'autre.** C'est une remise en question de leur propre représentation du travail, des schèmes qu'ils ont incorporés, de leur vision, de leur éducation, de leur rapport au temps, de tout ce qu'ils pensaient transformer en changeant de statut... et qui finalement ne bouge pas. Attention, il ne s'agit pas seulement dans ces groupes de “libérer” la parole sur le travail, mais de créer des conditions permettant de s'organiser autrement ensemble, d'avoir la main pour redéfinir la façon de fonctionner ensemble sinon l'effet est délétère et l'écart se creuse encore davantage entre le sentiment d'un dedans “empêchant”, et d'une activité “en dehors de l'entreprise”, qui serait la “réponse à tous les maux”. »

Si la clef d'un rapport au travail différent ne se trouve pas dans le statut d'entrepreneur, où faut-il la chercher ? « Nos recherches, répond Marine Dagorn, ont montré que cette clef se trouve plutôt dans les conditions



→ organisationnelles de l'activité : indépendamment du statut d'emploi, les personnes expérimentant des espaces de discussion sur la pratique de travail et autres environnements "capacitants" (dans l'activité salariée comme au sein de l'activité entrepreneuriale), vont entamer un cheminement réflexif sur le rapport au travail. La confrontation positive avec les pairs va leur permettre de tendre vers leur "idéal de rapport au travail", lui-même en évolution permanente. »

« Ces pluri-actifs ne sont pas désengagés, comme on l'entend parfois, précise Marine Dagorn. Bien au contraire ! La pluri-activité peut signifier insatisfaction, mais pas désengagement. »

Une large part des entrepreneurs hybrides a créé sa seconde activité en travaillant le soir et le week-end, sans prendre de congés supplémentaires. Quelques-uns ont toutefois pris des temps partiels. Quant à ceux qui ont quitté la SNCF ne se sont pas mis en disponibilité : ils sont partis pour de bon. ■

## Trois questions à la chercheuse

**Si le fait de pouvoir parler de son travail modifie positivement le rapport au travail, comment faciliter cette confrontation à l'autre : dans l'espace syndical ? Dans le bureau de la DRH ? Hors des murs de l'entreprise ?**

Il n'était pas question ici de chercher à transformer le rapport au travail. L'étude a finalement regardé ce qui amène à porter un regard plus réflexif et conscient sur le rapport au travail, pour ceux qui, à travers un changement de type d'emploi, en émettent finalement le désir.

Faciliter cette confrontation à l'autre peut se faire en proposant par exemple des espaces de discussion sur le travail à tous les niveaux de l'entreprise. Il peut s'agir de proposer des modes de fonctionnement (au niveau managérial et organisationnel), empreints de discussions sur le travail : donner de l'espace et du temps pour échanger sur l'activité de travail, ajuster collectivement

l'activité, et cela peut se faire à tous les niveaux hiérarchiques. Il est possible de favoriser une culture de la discussion sur la pratique de travail à tous les niveaux hiérarchiques dans une entreprise.

### Quel lien avec les espaces de discussion d'Yves Clot ?

« Ici nous avons rencontré deux types d'espaces, certains plus proches de ceux décrits par Mathieu Detchessahar (voir [notre Cahier n°3](#)), et certains plus proches de la psychosociologie, décrits par Yves Clot. Dans les deux cas nous avons noté une incidence sur le rapport au travail. Ces espaces vont avoir des effets différents en fonction de leur nature (parler du travail ou parler du travail et avoir la main pour s'organiser autrement) et de leur place/situation dans le système. Dans les deux cas il nous semble que ces espaces vont contribuer à une prise de recul vis-à-vis de l'activité de travail ».

### Comment cette évolution du rapport au travail contribue-t-elle à la performance des entreprises ?

Plus ces personnes vont avoir un rapport au travail conscient et réflexif, plus elles pourront développer des compétences d'analyse et de réactivité face aux risques. Ou plutôt, si les conditions organisationnelles capacitantes et réflexives influent sur le rapport au travail, elles influent en premier lieu sur le développement du pouvoir d'agir, et donc sur la capacité à agir en situation face à un aléas. Cette approche, en lien étroit avec l'approche compétence, permet, non pas de se prémunir face aux risques, mais de créer les conditions favorisant au maximum le développement de ce « savoir agir en situation ».

“

## Écoutons le terrain

### Du “Boxing” au “Dancing” : une enquête CFDT livre quelques clefs pour un dialogue social plus harmonieux

→ La reconnaissance et l'autonomie, tout se joue dans la coopération et l'entraide... et donc dans la durée.

#### Entretien avec Johnny Favre



Johnny Favre, délégué régional à l'URI CFDT Île-de-France, partage les principaux enseignements d'une enquête CFDT Métallurgie qu'il avait organisée et pilotée en tant que Secrétaire National à la FGMM-CFDT. Cette enquête montre l'appétence des salariés pour l'entraide et nous livre des réponses sur ce que les actifs attendent de leur travail : reconnaissance, coopération et confiance.

L'enquête dont il est question ici a été réalisée entre octobre 2020 et mai 2021, auprès d'un échantillon de 5 600 salariés de la métallurgie, sur une centaine de sections syndicales. « Il s'agissait de récolter de l'information sur la qualité du travail et du télétravail, explique Johnny Favre. Ouvriers et cadres ont passé un peu de temps pour y répondre : le nombre de questions pouvait grimper jusqu'à 50, si l'on était concerné à la fois par le management et le télétravail. » En voici les cinq enseignements majeurs.

#### Une forte demande de reconnaissance... qui n'est pas forcément salariale

**Plus de 8 répondants sur 10 ont un vécu positif de leur travail**, ils se sentent utiles. En revanche, ce chiffre positif est nuancé par une question sur la reconnaissance : plus de 40% sont insatisfaits (dont 13% très insatisfaits) de la reconnaissance obtenue. « Une question ouverte nous a montré **que cette demande de reconnaissance n'était pas tant salariale qu'humaine**, commente Johnny Favre. Ce qui est beaucoup revenu, c'est la reconnaissance du travail accompli, la confiance et le respect. C'est très largement ressorti et cela nous a agréablement surpris. Cette question semble déterminante sur l'appréciation du bien-être au travail. »

#### Une charge de travail acceptable, mais trop de problèmes qui « traînent »

Ai-je le sentiment d'avoir le temps nécessaire pour bien faire mon travail ? Une belle majorité de répondants (76%) estime avoir une charge de travail acceptable.

Cependant, 35% des salariés disent qu'ils doivent faire des arbitrages entre la tenue des délais et la qualité du travail. Et 45% des salariés soulignent la non-résolution des problèmes récurrents. « **Il y a là des gains de performance à réaliser, pour le bien de tous** », estime Johnny Favre.

« Nous avons posé également la question des moyens, informations et outils mis à disposition pour faire son travail. Les trois quarts des salariés disent avoir ce qu'il leur faut. Dans le quart des insatisfaits, on voit apparaître surtout des problèmes de maintenance, des outils numériques qui ne sont pas en adéquation avec les besoins et des processus inadéquats. »

#### Coopération et entraide au travail : un moteur essentiel

Johnny Favre et son équipe ont été surpris des réponses concernant « l'autonomie et la possibilité d'autonomie », critères qui obtiennent jusque 92% de satisfaction. « J'en retiens que **le spectre de l'autonomie est bien plus large qu'on ne pouvait le penser**, qu'un opérateur sur chaîne peut très bien avoir une marge d'autonomie et qu'il est important aujourd'hui d'échanger avec les salariés pour définir plus précisément ce qu'on entend par « autonomie », entre la possibilité de régler une machine et celle de modifier plus largement l'organisation du travail. Dans les prochaines éditions de l'enquête - après celle en cours cette année - nous devrons notamment poser des questions sur **l'autonomie octroyée et reconnue, par opposition à l'autonomie qu'on va chercher soi-même.** »

Johnny relie la question de l'autonomie à celle de la coopération et de la possibilité de régler les problèmes avec les collègues. « Là encore, on obtient 92% de oui. Cela veut dire que l'entraide existe entre pairs. Oui, on arrive à faire des choses à petite échelle, dans l'équipe, sur le travail quotidien. La période Covid nous l'a d'ailleurs démontré. Ce que l'on voit remonter en revanche, tant dans les résultats quantitatifs que qualitatifs, c'est une demande pour la création d'une meilleure synergie entre les services. Au-delà de l'équipe donc, on voit qu'entre services, il y plus de compétition ou de rivalité que d'entraide et de coopération. Cela reflète notre réalité française, **davantage “Boxing” que “Dancing”**\*, comparé à d'autres pays Européens notamment. →

## Management : des réponses ambivalentes

→ C'est ici que l'écart est le plus important entre le quantitatif et l'expression dans les questions ouvertes. Les trois quarts des salariés expriment plutôt une satisfaction à l'égard de leur manager direct. Mais dans les réponses libres, ils formulent « un manque de communication, avec une forte demande de soutien managérial : ils disent qu'ils veulent des managers exemplaires, à l'écoute, qui leur fassent confiance, qui puissent les responsabiliser et aussi qui aient des compétences techniques... »

Autrement dit, le manager est bien, mais s'il pouvait être un mouton à cinq pattes, ce serait encore mieux. « Il est intéressant de noter que la même attente est formulée par le manager lui-même à l'égard de sa hiérarchie », reprend Johnny, qui estime que ces réponses renvoient à l'articulation dialogue social / dialogue professionnel et au rôle central des managers de proximité.

## Santé : peut mieux faire ! Le stress est largement cité

« Nous avons posé des questions sur l'effet du travail sur la santé : les maux physiques, les troubles (de la vision, de l'alimentation, addictions...), ainsi que le stress, l'anxiété ou l'état dépressif... Les salariés qui disent n'avoir aucun problème physique sont au nombre de 29%. Ceux qui ne ressentent jamais aucun trouble à 42%. **Et ceux qui ne sont jamais stressés, à 34%.** Cela vient tempérer le bon chiffre du départ : les 8 salariés sur 10 qui ont un vécu positif de leur travail. »

Au sujet du télétravail : près de 60% des répondants considèrent avoir allongé leur temps de travail depuis qu'ils sont à distance. 65% des télétravailleurs estiment cependant avoir pu réguler leur charge, quand 35% disent qu'ils n'ont pas pu le faire ni en discuter avec leur manager.

« Notre objectif, conclut Johnny Favre, est d'agir sur la QVCT (qualité de vie et des conditions de travail) avec les quatre parties prenantes que sont la direction, les représentants du personnel, les managers et les salariés. Nous voulons l'aborder par la qualité du travail : c'est un point central, qui intéresse tout le monde et qui nous permet d'aller vers le "Dancing". Pour y arriver, il faut des espaces de dialogue. Nous avons mis en place un modèle, mais nous nous adaptions à chaque entreprise. Bien évidemment, nos enquêtes nécessitent un accompagnement des équipes impliquées, afin de réaliser une analyse collective au plus près des réalités, afin d'en tirer

des revendications dont les espaces de discussions font partie. »

Ces espaces de dialogue sont **tout sauf des « bureaux des pleurs » ou des canaux d'information descendante** : « Il s'agit de créer la confiance, de renforcer le pouvoir d'intervention sur le travail de chacun et de mettre en place des solutions partagées et efficaces. On recherche ces solutions ensemble, avec les salariés concernés. Evidemment, il ne faut pas attendre un retour sur investissement à trois mois, il n'y en aura pas. Mais à moyen et long terme, on obtient des résultats significatifs.

Chez Toyota, ils pensaient n'avoir pas besoin de nous. Finalement les réunions de 50 minutes toutes les deux semaines pendant lesquelles ils se fixent des priorités et mettent en œuvre eux-mêmes les solutions, leur permettent d'avancer et - autre bénéfice non négligeable - viennent désengorger le CSE. **Au CSE ne remonte plus que ce qui dépasse le cadre de la faisabilité locale : ils sont passés à une dizaine de questions seulement.** » Tout cela demande de « retourner la pyramide » : « On est vraiment dans la subsidiarité. Le management n'est pas le même. Mais nous sommes convaincus que du bien-être découle la performance. »

Parmi les autres exemples cités par Johnny Favre figure Navailles, une petite entreprise en Aquitaine, spécialisée en chaises de bureau et fauteuils médicaux. « Ils étaient en difficulté : en LBO (leveraged buy-out ou rachat avec effet de levier) et avec de gros problèmes qualité. **En travaillant mieux ensemble, ils ont fini par sortir du LBO et par diversifier leur gamme.** »

Chez Viessmann, fabricant de chaudières, les équipes étaient toutes éparpillées loin du siège, pourtant elles ont réussi à se concerter en visio. « Il y avait deux problèmes à régler, résume Johnny : un turnover énorme des commerciaux et des problèmes de qualité sur le suivi et la maintenance. Ils ont constitué des groupes de travail et **l'entreprise a donné aux techniciens un jour de télétravail pour gérer toute la charge administrative.** Elle a aussi diminué la cadence des contrôles. Finalement, en ricochets, tout le monde se dit satisfait : les salariés, les clients et les commerciaux, dont le turnover a diminué. » ■

(\*) Huzzard T., Gregory D., Scott R. (2004) - « Strategic Unionism and Partnership, Boxing or Dancing? » : la métaphore « Boxing or Dancing » est utilisée par les auteurs pour désigner respectivement les modes d'engagement dans les relations industrielles conflictuelles et coopératives.

“

# Le partage du pouvoir est plus puissant que le contre-pouvoir

Plus on organise les jeux de pouvoir en interne, moins ils risquent de se déplacer à l'extérieur : dans les médias ou au tribunal notamment.

→ Maintenir un collectif suppose la mise en place de mécanismes de régulation et donc un partage du pouvoir.



## Entretien avec Tristan Lormeau



Ancien DRH dans un groupe industriel, Tristan Lormeau est depuis deux ans consultant indépendant en stratégie et transformation RH. Il se penche dans ce Cahier sur la notion de « contre-pouvoir » régulièrement utilisée pour désigner les représentants des salariés. De son point de vue, les équilibres de pouvoir dans l'entreprise sont plus sophistiqués qu'une simple opposition entre direction et élus. Et ils méritent d'être pris en compte, dans une logique de partage plutôt que de confrontation.

« Une entreprise est composée de sphères de pouvoirs multiples, indique Tristan Lormeau. Les actionnaires et les managers constituent déjà deux sources de pouvoirs un peu différentes. Ensuite, à l'intérieur du management lui-même, on trouve des commerciaux, des ingénieurs, des financiers... Tous ont un pouvoir spécifique. Il existe aussi des sphères d'influence puissantes, comme peuvent en former par exemple les anciens diplômés d'une même école ou les salariés d'une même zone géographique en ce qu'ils vont défendre des intérêts partagés. »

L'entreprise est donc **un tissu d'intérêts multidirectionnels**. « On n'a pas le patron d'un côté et les salariés de l'autre. Un jour, les commerciaux font face aux informaticiens, le lendemain les représentants de tel pays ou région s'opposent aux Français et le surlendemain un délégué du personnel négocie avec la Direction. »

Pour Tristan Lormeau, « il est très important de reconnaître à tous la capacité d'exercer un pouvoir dans le domaine où ils sont légitimes, y compris aux acteurs les plus proches du terrain, car ils sont généralement proches du produit, affirme-t-il. Ainsi, les intérimaires à leur façon peuvent très bien exercer un pouvoir, qui est celui de réaliser des actes professionnels qui garantissent la meilleure qualité du produit. »

Comment faire ? Première étape, il appartient à l'entreprise **d'identifier les zones de pouvoir de chacun et de reconnaître leur existence**. « Ce n'est pas parce que vous êtes le chef de quelqu'un, que cette personne ne dispose

pas d'une zone de pouvoir qu'il vous faut prendre en considération. Mais qui dit pouvoir, dit responsabilité. C'est une autre façon de décrire la subsidiarité. »

Un premier exemple, avec les partenaires sociaux. La première chose que peut faire l'entreprise est de reconnaître leur légitimité, conférée par les règles du droit du travail. « Ils disposent d'un pouvoir de négociation, il faut en prendre acte de manière loyale. Vous avez en face de vous des personnes avec qui vous négociez, à un moment il faut leur faire confiance. Certains managers estiment que les représentants du personnel ne sont pas légitimes - et ils cherchent à éviter le dialogue avec eux », souligne Tristan Lormeau.

Or, si vous cherchez à les contourner, si vous contestez leur légitimité, tôt ou tard ils iront chercher des recours à l'extérieur de l'entreprise : l'inspecteur du travail, la presse, etc.

« À l'inverse, il existe un cadre juridique que les représentants des salariés doivent accepter. Eux aussi doivent reconnaître la sphère de pouvoir de la direction et sa légitimité à l'exercer. **Reconnaitre la légitimité de l'autre comme interlocuteur est un acte radical, dans le sens où cette reconnaissance est à la racine du dialogue social futur.** Dialoguer, c'est d'abord accepter de s'asseoir à la même table pour se parler. »

Un autre exemple, qui concerne la relation entre le salarié et son employeur. « Si vous êtes contrôleur qualité, vous avez le pouvoir de dire qu'un produit n'est pas conforme. C'est même votre devoir. Cela paraît simple, mais dans la vie d'un atelier, ce n'est pas si facile d'endosser ce rôle. Comment l'employeur vous reconnaît-il une légitimité ? En vous soutenant. Mais aussi en vous laissant vous organiser : plus l'entreprise procédurelise le travail, plus elle "contrôle le contrôleur", plus elle lui enlève de pouvoir et le place en situation inconfortable vis-à-vis de ses collègues. »

On touche ici au dialogue professionnel : il s'agit pour Tristan Lormeau de **reconnaitre que le salarié est légitime à s'exprimer sur le contenu de son travail, et ce pour une très bonne raison : il le pratique !** « Ce qu'il dit vaut la peine d'être écouté. Dans la relation de pouvoir entre ingénieur →

# Chapitre 2

→ et opérateur, il faut laisser de la place à l'opérateur pour donner son point de vue sur les processus et contribuer à la résolution des problèmes lorsqu'ils se présentent. La solution ne doit pas forcément venir de l'échelon supérieur. Et encore moins de trois niveaux au-dessus, car si le N+1 doit lui-même faire remonter le point très haut, le sujet se perd et personne ne peut faire son travail correctement. » Tristan Lormeau résume l'importance de cette réflexion par la nécessaire « respiration » de l'être humain : « Il y a des entreprises dans lesquelles on respire et d'autres où on étouffe.

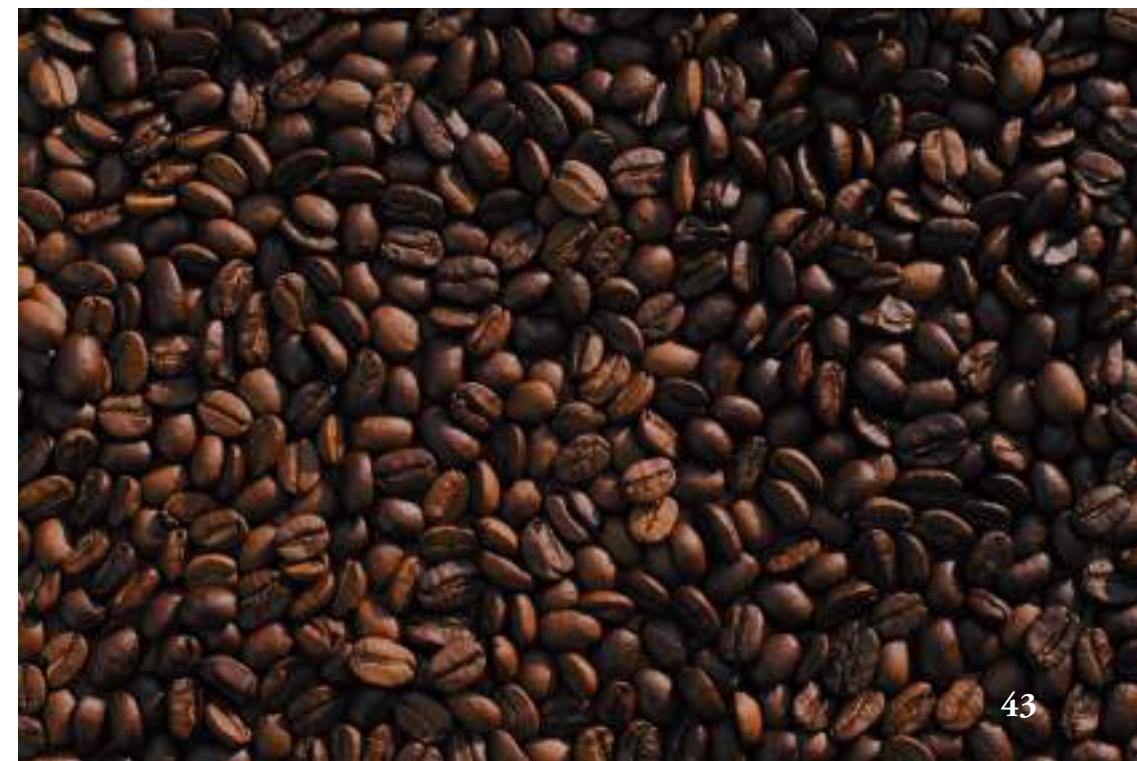
## À mon sens, c'est d'abord un sujet managérial, avant d'être un sujet RH.

Bien sûr, certaines cultures d'entreprise sont plus favorables que d'autres à la subsidiarité, comme chez Decathlon où le vendeur dispose d'un certain pouvoir. Mais chaque manager peut commencer à changer la donne à son niveau par la façon dont il exerce son autorité. La marge d'autonomie que vous donnez à vos salariés leur permet aussi de mieux satisfaire les clients de l'entreprise, plutôt que de devoir opposer à chaque question ou réclamation une réponse de type "Je ne peux pas en décider, je vais poser la question à mon responsable." »

Dans un autre domaine, Tristan Lormeau cite l'accord Orano (ex Areva) sur les nouvelles classifications au sein de la métallurgie. « Cet accord reconnaît à chacun un espace de pouvoir dans le processus de mise en place de la nouvelle classification. C'est intéressant de formaliser ce partage du pouvoir, plutôt que d'aller chercher sans cesse des contre-pouvoirs, non ? »

Pour conclure, un mot sur une autre forme de partage : **le partage de la valeur**. « Se demander qui crée la valeur, où et dans quelle temporalité, c'est intéressant, remarque Tristan Lormeau. Si l'on accepte de partager le pouvoir, on voit que la valeur se crée de façon plus diffuse. Essayer d'établir une cartographie des lieux de création de valeur constitue alors un exercice instructif, qui permet d'apporter aux salariés une meilleure reconnaissance de leur travail. » ■

## Culture(s) et collectifs



“

# Dans l'industrie, la performance est toujours collective

## Un terreau qui laisse moins de place à l'individualisme

→ La performance se joue autant dans la qualité des interactions entre individus que dans le geste individuel. Mais sait-on gérer les RH à la maille du collectif ?

### Entretien avec Bruno Aziere



Avec quelque 30 ans de carrière dans l'industrie, Bruno Aziere, Secrétaire National à l'Industrie à la Fédération de la métallurgie CFE-CGC est un fin connaisseur de l'organisation du travail sur les lignes de production. Et il défend ces « lignes », le travail à la chaîne dans le bon sens du terme : une énergie qui circule entre les maillons et favorise le sens du collectif.

Avant d'aborder la performance industrielle, dont il estime qu'elle est « forcément collective », Bruno Aziere nous invite à réfléchir à la « production industrielle » : « De quoi parlons-nous ? Pour ma part je décris la production industrielle comme la mise en œuvre de moyens humains, de machines et d'énergie pour produire des biens, en volume et en série. »

Lorsque l'on veut augmenter la performance dans l'industriel, on a donc trois leviers à disposition : l'homme, la machine et la source d'énergie. Or, poursuit Bruno Aziere, « aujourd'hui c'est l'humain qui s'inscrit au cœur de la performance industrielle. Dans ce domaine on n'a plus grand-chose à attendre des sources d'énergie et les machines, bien qu'elles y concourent, elles ne permettraient rien sans l'innovation, le développement, l'entretien ou l'usage par l'homme. »

« Pour moi, l'individu est la clef de la performance, reprend-il. Ce n'est peut-être pas académique ni scientifique, mais c'est le fruit de mon expérience, en tant que manager de proximité. J'ai constaté systématiquement ceci : quand la coopération entre les membres d'une unité de travail est maximale, alors on atteint une performance exceptionnelle. Il s'agit bien d'une performance collective. **Un groupe ne va jamais à la vitesse du plus rapide, ni du plus lent.** Une performance, c'est un agrégat. C'est impossible de l'obtenir si chacun poursuit un objectif différent. »

Dans l'industrie et notamment chez Renault, où l'on a « le cœur en losange » comme aime à le rappeler Bruno Aziere, ce qui nourrit la performance du collectif est tout simplement le fait de passer constamment le relais

à l'équipe suivante. « On travaille pour nos propres "clients" internes. À partir du moment où les collaborateurs comprennent l'intérêt de transmettre un produit de qualité en aval de la chaîne, ils le font. Personne ne trouve de satisfaction à faire moins bien... C'est ça qui nous réunit et qui nous motive. »

Dans ces conditions, le rôle du manager est de clarifier les objectifs de son équipe, de lui donner de la visibilité sur son rôle : **il faut montrer à chaque entité la place qu'elle occupe sur la photo.** « Ce n'est pas toujours évident dans l'industrie automobile ou dans l'aéronautique, d'avoir cette vue d'ensemble et c'est pourquoi les managers sont indispensables », estime Bruno Aziere.

Et comment fait le manager pour gérer une équipe, lorsqu'elle est sans cesse recomposée ? « Il essaie de réduire le turn-over ! répond du tac au tac Bruno Aziere. J'ai moi-même été appelé à piloter des ateliers qui comptaient 60 à 70 % d'intérimaires. J'ai constaté que lorsqu'ils trouvaient un intérêt dans le collectif, ils étaient moins regardants sur le niveau de rémunération. Bien sûr il ne faut pas que les écarts soient importants, mais il existe une marge de manœuvre. »

Bruno Aziere a testé aussi - avec succès - une forme de compagnonnage pour souder ses collaborateurs. « J'avais une méthode éprouvée, que je n'ai pas inventée : je la tiens de mes prédécesseurs. **On mettait en place un tutorat pour le nouvel entrant, y compris en intérim.** Aujourd'hui, le manager n'a parfois même plus le temps d'organiser ça. C'est pourquoi il faut les libérer de l'administratif et du reporting : leur place est sur le terrain. »

La GRH elle-même devrait être le fruit d'un collectif : d'une équipe pluridisciplinaire composée de managers, experts RH, médecins du travail, ergonomes, ingénieurs conditions de travail... et bien sûr « de représentants du personnel, dont je fais aujourd'hui partie et qui font remonter des informations qui sans eux resteraient méconnues des directions. »

Autre point important, la mesure de la performance et la rémunération →

- associée. Peut-elle également être collective ? « Oui et non, répond Bruno Aziere. Plus l'on descend au plus petit collectif commun, plus on est capable d'avoir une mesure efficace et donc de reconnaître et de rémunérer ce résultat d'équipe. Mais cela ne fonctionne que si l'on descend très bas. Or aujourd'hui, les entreprises tendent à supprimer ces leviers qui étaient souvent à la main des managers de proximité. On est passé de la récompense de l'équipe à celle de l'atelier et à celle de l'usine. Bientôt peut-être, à celle de l'entreprise. Quand on procède de cette manière, on a l'impression que les ateliers sont intégrés au grand résultat de l'entreprise... mais ce n'est pas toujours vrai. »

Bruno Aziere se souvient avoir eu des collègues dont le rôle était « simplement » de trouver des idées pour améliorer la performance. « **Chez Renault, dans les années 80, on avait aussi des “cercles de qualité” :** on demandait aux collaborateurs, à tous les niveaux de l'entreprise, de réfléchir en petits groupes à la façon dont ils pouvaient améliorer la qualité, en local. »

« Ce type d'initiative n'est pas valorisée par “l'inspecteur des finances”, pour qui toute dépense d'un euro qui n'en fait pas gagner deux dans un temps court n'est pas avisée. Mais c'était très important. **Un collectif et une performance collective se construisent sur un temps long.** »

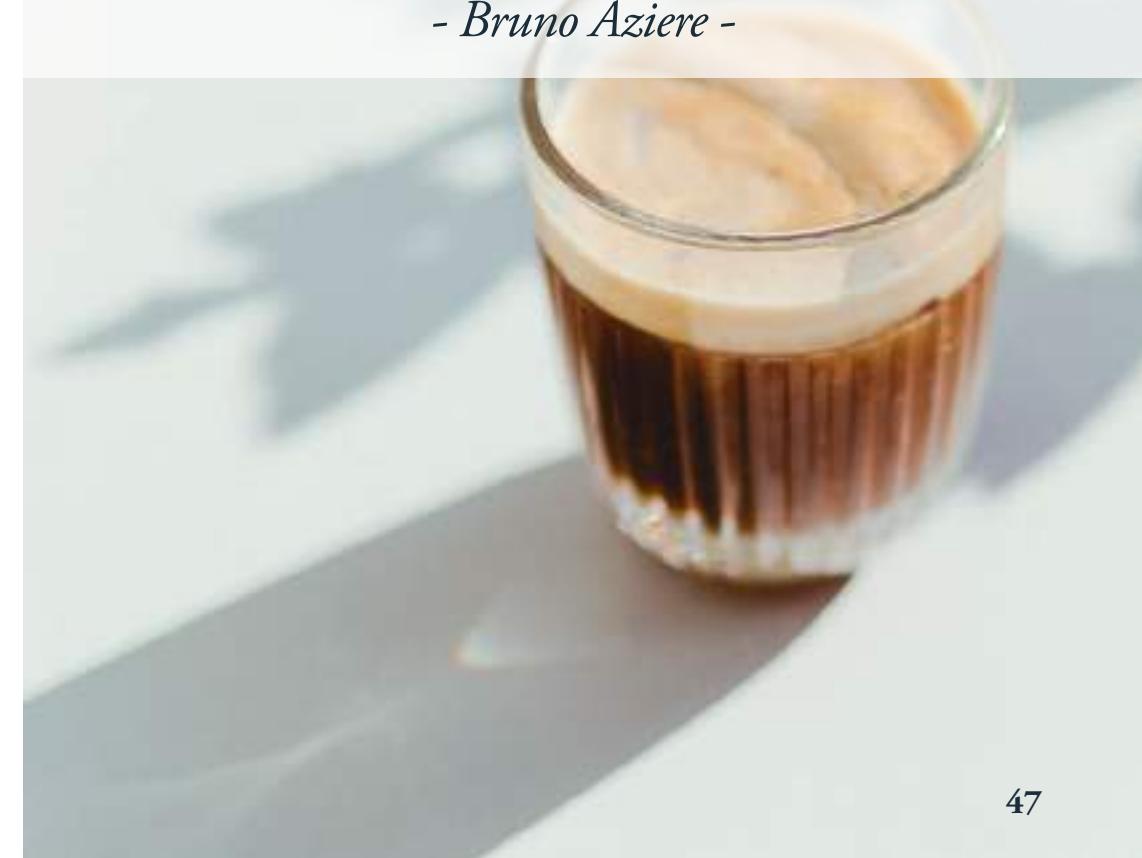
Enfin, Bruno Aziere considère que les nouveaux canaux d'échange numériques sont plutôt un progrès en termes de construction d'un collectif. « On peut informer la fin de la chaîne de production d'un problème qui survient au début, en un temps record. Avant, il fallait une énergie folle pour pouvoir transmettre cette information. »

Les outils numériques sont pertinents aussi pour alléger la charge cognitive : avec par exemple des modules de formation vidéo pour apprendre plus vite à réaliser les bons gestes, ou des jeux de lumière qui éclairent la pièce au moment où il faut la visser, etc.

Et la maintenance prédictive, bien sûr. « Je ne trouve pas de défauts aux nouveaux outils. S'il y en a, ils résident dans les usages, comme toujours. Pas dans les outils eux-mêmes. Mais je suis très confiant, par exemple, sur la normalisation du télétravail. Nous sommes en train de trouver notre rythme. Là aussi, la confiance est clef. » ■

*« Plus l'on descend au plus petit collectif commun, plus on est capable d'avoir une mesure efficace de la performance et donc de reconnaître ce résultat d'équipe. Mais cela ne fonctionne que si l'on descend très bas. Or aujourd'hui, les entreprises tendent à supprimer ces leviers qui étaient souvent à la main des managers de proximité. On est passé de la récompense de l'équipe à celle de l'atelier et à celle de l'usine. Bientôt peut-être, à celle de l'entreprise. »*

- Bruno Aziere -



“

## Entre le contrat et la poignée de main, un subtil mouvement de balancier

Les « principes d'action » de l'entreprise doivent être communiqués, mais non écrits en tant que tels. Les principes d'action c'est ce qui se vit au quotidien. L'important n'est pas ce qui est écrit, mais ce qui se vit.

➔ Une culture d'entreprise ne s'écrit pas, elle se vit.



### Entretien avec Jacques Lauvergne



Dans une relation employeur / employé, en 2023, qu'est-il important d'expliquer ? Et à l'inverse, quels éléments gagnent à rester tacites ? Quête de sens, besoin de reconnaissance, construction d'une culture commune... L'exercice demande des qualités d'équilibrisme. Jacques Lauvergne, président du GESiM s'est prêté au jeu.

« Le contrat de travail tel que nous le connaissons ne mérite pas de tomber aux oubliettes : il permet de définir les obligations réciproques et de répartir les risques, estime Jacques Lauvergne. Qui apporte immédiatement une nuance : « Cependant, c'est "le fond de court", comme on dit au tennis. Il est nécessaire mais pas suffisant : il ne permet pas de rendre compte de la relation d'ordre psychologique, une dimension essentielle. »

Comment formaliser cette relation psychologique ? Est-ce seulement une bonne idée que d'essayer ? « Par nature, elle est informelle, reprend Jacques Lauvergne. Mais on sait bien ce qu'elle recouvre : les principes d'action de l'entreprise, **c'est-à-dire la cohérence entre ce qui est dit et ce qui se fait au quotidien.**

Jacques Lauvergne distingue les « principes d'action » des « valeurs » de l'entreprise, auxquelles il n'accorde guère de crédit. « Parler de valeurs, pour une entreprise, c'est d'une hypocrisie totale. Une entreprise n'a pas de valeurs morales. Par contre, elle peut avoir des principes d'action, qui définissent son mode de fonctionnement. Avec cet avantage important : si les principes d'action ne sont pas respectés, c'est quand même plus facile d'en discuter que si l'on doit parler de "valeurs" abstraites. »

Des exemples de principes d'action ? Il peut s'agir de « respecter l'environnement dans lequel je travaille : entreprise et bassin d'emploi », ou encore « d'assurer la fiabilité de ma prestation, tant sur le plan technique que sur le plan social ». On le voit dans ces deux exemples, les principes

engagent à la fois l'entreprise et le collaborateur. « Ce sont eux qui permettent de passer du contrat purement transactionnel à ce qu'on pourrait appeler un contrat d'adhésion. » Jacques Lauvergne précise que cette évolution se fait sur la durée. « Il faut du temps. On pourrait aussi qualifier les principes d'action de "culture commune". C'est très proche. Or une culture ne s'écrit pas, elle se vit. »

Ces principes-là ne sont pas destinés à être gravés dans le marbre. « **Il sont informels : c'est bien ça qui les rend précieux**, estime Jacques Lauvergne. Il est important de les verbaliser, de les exprimer rapidement à l'arrivée des nouveaux collaborateurs, mais il serait absurde de les écrire sinon on les transforme en charte avec toutes les limites de cet exercice. C'est la poignée de main d'autrefois, à l'encontre du formalisme appuyé vers lequel nos sociétés évoluent. »

La force de la relation psychologique réside donc précisément dans son caractère tacite. « Aux antipodes des plateformes de recrutement en ligne, il est nécessaire d'avoir une visibilité plus humaine et plus concrète du futur engagement.

Autre élément, qui pourrait être placé en amont de toute cette réflexion : « Aujourd'hui plus encore qu'hier, le salarié souhaite un meilleur respect de la vie personnelle . On le disait déjà en mai 1968, mais le phénomène s'est considérablement amplifié et a encore changé de forme durant la pandémie. Les collaborateurs demandent du sens et de la reconnaissance. Il faut en tenir compte. La relation au travail a changé en profondeur. »

Et qui est en première ligne, pour vivre et tenir compte de ces évolutions sociétales ? C'est le manager. « Il est difficile de construire une culture d'entreprise quand la rotation du personnel est trop rapide et permanente. **Le rôle du manager consiste à apporter à ses équipes autonomie et responsabilisation**, en leur montrant que leurs compétences sont reconnues. Là, on a des chances d'avoir une relation de travail durable et solide, pourvu qu'au préalable la rémunération soit juste. » ➔

*« Le manager doit acquérir cette qualité encore trop rare : le lâcher-prise. »*  
*- Jacques Lauvergne -*

→ Pour Jacques Lauvergne, le manager n'est pas une simple courroie de transmission. Il doit être capable de traduire en actes concrets les orientations stratégiques de l'entreprise. « Il faut aussi qu'il s'inscrive dans une communication ascendante, pas seulement descendante. Enfin, il lui faut gagner cette qualité encore rare : **lâcher prise**, ne pas s'agripper à son propre pouvoir c'est-à-dire admettre une meilleure répartition de la capacité d'agir.

D'après lui, ces évolutions se prêtent plus facilement aux entreprises de type PME-PMI, à caractère familial et sans trop de pression des actionnaires. Dans les grandes entreprises, on peut toutefois contourner l'obstacle en créant des équipes-projets, des cellules informelles (là encore) dans lesquelles le pouvoir est réparti différemment. Enfin, dans les entreprises dites libérées, ou encore les start-up, il faut éviter l'écueil du dirigeant charismatique - trop charismatique - qui finalement construit une culture à lui tout seul, avec le risque que tout s'écroule s'il part ou disparaît. ■



“

# Numérique : quand l'outil transforme la culture

## Quelles incidences sur les collectifs de travail, sur le management de proximité ?

→ Le numérique redéfinit les contours de l'organisation. Être “in” ou “out” est une question de communauté, pas de statut.

### Entretien avec Nathalie Raulet-Croset



Nathalie Raulet-Croset, Professeure en sciences de gestion, enseigne à l'IAE Paris-Sorbonne. Elle travaille sur les formes nouvelles et alternatives d'organisation et de management, comme les organisations responsabilisantes et libérées, ou encore les sociocraties. Interrogée sur la révolution numérique, elle estime qu'elle vient redessiner les collectifs bien plus qu'elle ne les étouffe.

« Quels sont au final les effets de la transformation numérique sur les organisations et sur le rôle managérial ? Qu'observe-t-on ? D'abord, que les entreprises mettent à disposition de nombreux outils collaboratifs et réseaux sociaux internes. Anne-Laure Delaunay\* met en évidence le fait que ces outils-là ont leurs propriétés intrinsèques : modularité, distribution et malléabilité. Cela veut dire, par exemple, que le collaborateur dispose d'une grande souplesse d'utilisation par rapport aux générations précédentes des systèmes d'information. Anne-Laure parle de “modernité liquide”, en référence à Bauman (2000) et montre que **le système d'information autrefois central ne conserve pas longtemps sa forme, un peu comme de l'eau.** »

Conséquence de cette « modernité liquide » : la collaboration prend elle aussi une forme différente et en particulier elle devient plus horizontale. Un effacement des grades hiérarchiques est progressivement amené, ainsi qu'un éclatement spatial. « Quand l'outil est lui-même transversal, quand il incite au partage et à la prise de parole, cette culture-là se diffuse nécessairement en-dehors du logiciel », estime Nathalie Raulet-Croset.

Un exemple tout simple : on n'est plus obligé de passer par son N+1 pour organiser une réunion. « Les relations avec nos collègues sont elles aussi modifiées, poursuit Nathalie Raulet-Croset. Il peut y avoir des décalages entre les premiers adoptants et les autres, qui ont plus de mal à utiliser ces nouveaux outils. Est-ce que cela crée des inégalités ? Il faut se poser la question, en tout cas. Et c'est une question pour les managers. »

**Qu'en est-il de notre relation au travail ? Le numérique présente une ambivalence, estime Nathalie Raulet-Croset. « Il crée de l'autonomie, parce qu'il offre un contact direct avec les outils et avec les collègues. C'est une forme d'émancipation. Mais on peut aussi estimer qu'il nous contrôle, car les outils sont très présents et structurent notre façon de travailler. Certains parlent de “l'illusion” d'être l'artisan de son propre travail. »**

La question du sens du travail et celle du pouvoir, ou plutôt de « l'empowerment », sont très présentes également. « L'outil, puissant, encourage l'exploration, la créativité, le sentiment d'être maître de son environnement et la volonté de construire du sens. »

Nathalie Raulet-Croset pointe également la dimension asynchrone du numérique. « Dans la mesure où nous ne sommes plus tenus d'être tous présents en même temps pour échanger, et dans la mesure où les outils mémorisent beaucoup de choses, les unités de lieu et de temps ont beaucoup changé. Une communauté est souvent plus large, dispersée sur plusieurs lieux, mais plus fragmentée aussi. »

**Et à nouveau, le manager revient sur le devant de la scène. « C'est lui qui peut faire communauté. Le manager de proximité est dans l'interaction avec son équipe, pour organiser le travail et construire le volet relationnel. On ne laisse pas la main à l'outil. Il faut être capable d'animer une communauté lorsqu'elle se disperse géographiquement, tout comme lorsque l'outil lui-même fait naître une nouvelle forme de communauté. »**

Les relations de pouvoir sont sans aucun doute différentes, reprend Nathalie Raulet-Croset. « Auparavant, les managers intermédiaires avaient les informations et les faisaient circuler - ou pas. Désormais, certaines informations sont dans les outils, et donc disponibles pour les collaborateurs. Les managers doivent s'adapter. » La chercheuse fait un parallèle avec son propre univers : « Il en va de même pour nous, les professeurs. Nous avons en amphi des étudiants connectés, qui recherchent des informations →

→ pendant les cours et qui nous les partagent. Cela renverse la relation. Finalement, le rôle de l'enseignant s'inscrit davantage dans l'inductif. Il ne s'agit plus alors d'en savoir davantage que les étudiants sur le sujet, mais de les aider à s'en emparer. »

Le manager peut aussi être tenté de faire de l'outil numérique un outil de contrôle, mais **il serait plus inspiré de se positionner en facilitateur** : celui qui accompagne la transition, qui aide l'équipe à s'approprier ces nouvelles applications pour gagner en autonomie - employabilité - créativité.

Autre point intéressant, souligné par Aurélie Dudézert\* : les outils numériques déployés dans la sphère professionnelle sont très proches, voire les mêmes, que les outils utilisés dans la sphère privée. « La façon dont on les utilise dans notre vie personnelle a forcément des incidences sur la façon dont on les utilise dans le travail. Cela modifie nos langages et nos codes sociaux, au travail également. » ■

(\*) Au fil de cet entretien, Nathalie Raulet-Crozet fait référence aux travaux d'Anne-Laure Delaunay, son ex-doctorante désormais maîtresse de conférences, aux ouvrages d'Aurélie Dudézert, professeure des Universités et chercheure en management des systèmes d'information, et aux articles de Clotilde Coron, professeure des Universités en science de gestion.



*« Quand l'outil est lui-même transversal, quand il incite au partage et à la prise de parole, cette culture-là se diffuse nécessairement en-dehors du logiciel. »*

- Nathalie Raulet-Croset -

“

# Nouvelle convention collective de la métallurgie

## Un enjeu qui dépasse le cadre juridique !

Un chemin semé d'obstacles de tous ordres... Mais une opportunité rare de refonder le dialogue social.

→ Changer ou expliciter les règles du jeu constitue un exercice délicat, mais une opportunité de parler du contenu et de l'organisation du travail.

### Entretien avec Emmanuelle Chapelier



La nouvelle convention collective de la métallurgie, signée en février 2022, entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2024. La colonne vertébrale de ce texte est la nouvelle classification des emplois : à ce jour, il reste aux entreprises quelques mois pour faire de cette obligation un projet d'entreprise et un formidable levier du dialogue social.

Emmanuelle Chapelier, déléguée générale du GESiM (Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Métallurgiques) estime en effet que la mise en œuvre de cette nouvelle classification peut permettre, en partant du contenu du travail, d'engager une réflexion de fond sur le travail et l'organisation du travail.

La règle du jeu est claire : à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2024, les emplois devront être décrits, puis cotés en fonction de six critères. Les anciennes catégories (employé, technicien, agent de maîtrise, ouvrier) disparaissent. Les entreprises qui étaient déjà dotées de descriptifs d'emploi n'échappent pas à l'exercice : il leur faudra revisiter ces descriptifs pour s'assurer qu'ils sont conformes aux attentes de l'entreprise et gérer les éventuels écarts entre le travail prescrit et le travail réel. Ce n'est pas un exercice simple, notamment car au fil des années, un certain nombre de pratiques déviantes se sont mises en place.

« Avec le temps, de nombreuses entreprises ont détourné l'objet de la classification **en utilisant par exemple le coefficient pour reconnaître la qualité du travail des collaborateurs sans modifier le contenu des activités réalisées**, indique Emmanuelle Chapelier. Aujourd'hui, nous avons l'occasion de tout remettre à plat et d'engager des discussions sur le contenu du travail. Avec un écueil qu'il ne faut certainement pas sous-estimer : **le risque, en redéfinissant les activités, que le contrat transactionnel prenne brutalement le dessus sur le contrat relationnel** évoqué par Florent Noël en introduction de ce cahier de l'IPSI et que les salariés attendent de l'entreprise une formalisation exhaustive de leurs activités.

En réalité, il faut se saisir de cette opportunité pour lancer avec les salariés les discussions autour du contenu du travail et de son organisation, mais

en veillant à ne s'intéresser qu'aux activités significatives. »

« Ce projet implique un véritable accompagnement du changement souligne Emmanuelle Chapelier. En 2024, vous pourrez par exemple avoir, dans la même équipe, un nouvel embauché et un senior qui, tenant le même emploi, relèvent de la même cotation. Pour les entreprises qui reconnaissent à tort la compétence ou la qualité du travail par le coefficient, il est capital d'accompagner le déploiement de cette nouvelle classification par de nouveaux dispositifs de reconnaissance individuelle, de parcours de carrières et d'enrichissement des emplois avec les processus d'évaluation associés. C'est fondamental, car sans reconnaissance de l'investissement des salariés et des compétences mises en œuvre, vous risquez de démotiver les salariés. »

Mais derrière le risque se cache une opportunité. « Si vous ne prenez pas cela en compte, vous risquez d'aller droit dans le mur, alors qu'il existe **une opportunité de créer de la performance**. Vous pouvez faire de ce dispositif un vrai projet d'entreprise, destiné à soutenir vos enjeux stratégiques. » Pour l'entreprise, c'est en effet l'occasion de repenser ses processus RH et notamment sa gestion des compétences. Plus largement, d'améliorer la qualité de son dialogue social. « Le texte n'y oblige évidemment pas, mais de si belles opportunités sont rares, insiste Emmanuelle Chapelier. Les entreprises sont invitées à réfléchir **au type de management et d'organisation du travail souhaité**, aux marges d'autonomie des salariés... »

Parmi les exemples intéressants, il y a celui d'Airbus, qui a engagé ce travail comme un véritable projet d'entreprise il y a déjà trois ans et en a profité pour retoileter avec les organisations syndicales l'ensemble de ses accords d'entreprise. « Les entreprises devront, dans tous les cas évaluer l'impact du nouveau dispositif conventionnel sur leurs accords, usages et engagements unilatéraux notamment. La qualité des relations sociales sera très impactante dans la conduite de ce projet. » Emmanuelle Chapelier reste optimiste : « C'est également une opportunité pour certaines entreprises de construire une relation sociale plus qualitative et de parler du travail et de l'organisation du travail ! » ■

“

## Et maintenant ?

**Interroger l'évolution du rapport des individus au travail, c'est aussi questionner les transformations de l'entreprise et ses rapports avec la société.**

”

**Par Marcel Grignard**



Marcel Grignard, co-président du comité d'évaluation des ordonnances Travail, a souhaité replacer la réflexion développée dans ce nouveau Cahier dans son « bain sociétal ».

**Entreprise et société sont en interaction.** L'entreprise, dans son rôle de production de biens et de services est évidemment perméable aux évolutions et attentes de la société. L'une et l'autre sont confrontées aux mêmes défis et ont chacune leur part dans les réponses à y apporter. C'est dans cet espace qu'il convient de replacer la question du travail et du rapport au travail.

Au sein de l'entreprise, faire converger vers un objectif commun le travail de ceux qui par leurs compétences et leur implication ont mission de faire aboutir son projet est une manière de poser la question du sens du travail et sa finalité.

Bien qu'elle se pose différemment dans l'entreprise et dans la société, **cette question taraude nos démocraties**. Nous aspirons à faire reconnaître nos préférences individuelles, nous savons la nécessité de les dépasser pour nous projeter dans un « destin commun et partagé ».

Il y a déjà quelques années que Marcel Gauchet a explicité comment, au sein de la société, **notre incapacité à inscrire la progression des droits individuels dans un destin collectif** participait à une individualisation de la société et poussait au repli sur soi. Et, in fine, ce qui est progrès en matière d'émancipation individuelle n'est plus qu'un leurre **si les liens d'interdépendances se délitent**.

Il y a là un des facteurs de la crise de nos institutions politiques et démocratiques qui se traduisent par la méfiance et la mise en cause de la démocratie de représentation.

La crise des gilets jaunes en a été une illustration. Des milliers de personnes se sont mobilisés en dehors de tout cadre formel, refusant de se donner des porte-parole, des leaders qui les représentent, exprimant ainsi la méfiance tant vis-à-vis de leurs pairs que des structures de médiations.

C'est une banalité que d'affirmer que nos sociétés sont en difficulté pour répondre à des enjeux de plus en plus complexes où l'exacerbation d'intérêts contradictoires va de pair avec la montée des radicalités. Mais n'est-ce pas aussi un défi qui deviens celui de l'entreprise ?

Comme le dit Bruno Aziere, dans l'entreprise «la performance est toujours collective». **L'entreprise rassemble des personnes qui « font ensemble » en dépit de leurs histoires, leurs aspirations diverses voire antagonistes.** En cela c'est une communauté humaine particulière. Les contraintes inhérentes à ce qu'est l'entreprise (au plan commercial et financier, attentes de ses parties constitutantes et ses parties prenantes) font perdurer cette dimension « communauté ». Dimension qui dans la société se délite, là où des institutions politiques survivent à la défiance et à l'éloignement croissant de ceux au nom desquels elles sont censées agir.

Nous mesurons cependant au long de ce cahier en interrogeant le rapport au travail, les relations de travail, que cette dimension « communauté humaine » est fragile, bousculée par l'évolution du travail, les aspirations des individus, percutée par la transformation de nos sociétés. Mais aussi parce que l'entreprise a développé **des pratiques valorisant les concurrences internes au détriment de celles valorisant la communauté humaine**. Priorités financières dans l'organisation des chaînes de valeurs, organisations en BU mises en concurrence, relations clients/fournisseurs, baisse de la part des augmentations collectives par rapport aux augmentations individuelles... sont pour le moins ambivalentes.

Parallèlement, la tendance à la baisse de la participation aux élections professionnelles, les difficultés rencontrées par les représentants des salariés à exercer leurs missions peuvent signifier que **la crise de la démocratie de représentation qui affecte la société n'épargnera pas l'entreprise**. Et ce, alors que le projet de l'entreprise doit non seulement prendre en compte les attentes diverses de ses parties prenantes, mais aussi les exigences de la collectivité, des ONG qui se font de plus en plus vives parallèlement →

→ à la montée des risques/enjeux sociaux, sociétaux.

Dans ces domaines, **la loi Pacte marque une évolution majeure**. Que les pouvoirs publics exigent des entreprises la prise en compte d'enjeux sociétaux n'est pas nouveau : obligation d'emploi des personnes handicapées, égalité femmes/hommes... les exemples abondent. Que l'entreprise soit un objet politique et l'enjeu de débats idéologiques est une évidence. Trop souvent binaires et caricaturaux : les uns prompts à accuser l'entreprise de tous les maux quand d'autres sont dans une sorte de fascination de l'économie conduisant à la vénération de l'entreprise et de son chef.

Ce qui marque une évolution avec la loi Pacte, c'est sa source : elle reprend les préconisations du rapport « Notat-Senard », deux acteurs de la société civile ayant une grande connaissance de l'entreprise.

C'est aussi et surtout sa dimension politique. **Elle affirme la responsabilité de l'entreprise quant aux conséquences de son activité sur son environnement, au sens large du terme**. Elle prend acte du fait qu'elle n'est pas seulement au service de ses actionnaires. Ainsi, l'Etat transfère à l'entreprise une responsabilité sur des sujets très impactant sur notre devenir et celui de nos sociétés. Cela réinterroge les limites du rôle et de la responsabilité de l'entreprise, bouscule son rapport au politique. L'entreprise devra parvenir à concilier ses propres objectifs stratégiques avec ceux d'une multitude d'acteurs, sous la pression d'ONG qui pour certaines, sans lien direct avec le quotidien de l'entreprise, sans visibilité sur son écosystème, disposent cependant de relais d'opinion puissants.

**Le travail, le rapport au travail va se vivre à l'aune de ces transformations de l'entreprise dans ce contexte inédit**, dans un rapport à la société qui est secoué par les crises. Bien malin qui pourrait dire ce qu'il va devenir tant les conséquences possibles sont et seront probablement ambivalentes.

Mais il y a une **extraordinaire opportunité**. L'articulation entre l'économie, le social, le sociétal se pose de manière nouvelle, interroge le sens du travail, oblige à des démarches/processus innovants. Opportunité à voir enfin se réduire le hiatus entre un discours affirmant que les travailleurs sont la ressource essentielle de l'entreprise tout en ne les considérant que dans

le rapport « coût/valeur ajoutée opérationnelle ».

Ce qui peut rendre optimiste, c'est que déjà un millier d'entreprises ont adopté le statut « entreprises à missions » proposé par la loi Pacte. Ce sont aussi les initiatives mises en évidence par les travaux de l'IPSI comme le design social chez Renault.

Mais il n'y a pas que les grandes entreprises emblématiques. Chaque année l'ANACT lance un appel à projets en direction de TPE/PME sur les enjeux du dialogue social et du travail et aide et accompagne ceux qui sont retenus. Un de ceux-ci a concerné une structure de réinsertion où les éducateurs/animateurs en CDI encadrent les personnes en réinsertion en CDD de deux ans. La représentation collective comme les accords du même nom n'y concernait que les salariés en CDI. La conduite du projet a abouti à organiser des élections conduisant à une représentation collective intégrant des élus salariés/stagiaires, à conclure des accords concernant l'ensemble des salariés. Des personnes en insertion qui pour beaucoup ne participent plus aux consultations électorales ont ainsi redécouvert le sens et l'utilité du vote et de la représentation collective. L'entreprise peut donc par l'action de ses composantes renforcer sa dimension communauté humaine et être un lieu d'apprentissage de la citoyenneté. Une action dont les effets débordent de ses frontières, qui n'est ni une question de taille, de secteur d'activité, mais de volonté politique.

**L'avenir du travail n'est pas écrit**, il sera ce que les salariés, les entreprises, les organisations syndicales et professionnelles en feront.

Mais on ne répondra pas au besoin de « sens » en se limitant à la diffusion de « bonnes pratiques ». Il s'agit avant tout de bien se comprendre sur les objectifs, de prendre le temps d'un diagnostic partagé, contradictoire, en profondeur. Alors chaque collectif peut baliser le champ du possible au sein d'une culture d'entreprise qu'il faudra faire bouger en adaptant à sa situation des techniques appropriées.

Trop souvent la diffusion des « bonnes pratiques » soumet le politique à une technique ce qui n'est guère plus efficace que la décision politique qui se moque de la réalité complexe. ■

