

L'ENTREPRISE FACE AUX NOUVEAUX RAPPORTS AU TRAVAIL : QUELLES RÉPONSES CONCRÈTES ?

Dans le champ des ressources humaines les enjeux de fidélisation et d'attractivité sont de plus en plus importants, sur un marché au sein duquel les questions du travail ont remplacé les questions de l'emploi.

Les entreprises interrogées, quel que soit leur effectif, expliquent l'accentuation du poids de ces enjeux par l'incertitude croissante quant aux rapports au travail, et, partant, la difficulté à prendre les décisions justes et appropriées pour y répondre.

Cette incertitude se trouve exacerbée par l'accélération des transformations écologiques et technologiques.

La question du sens au travail est ainsi posée, sans qu'une définition précise ne soit donnée, conduisant à complexifier les prises de décision.

L'examen de la littérature économique conduit en effet à constater que cette notion ne fait pas l'objet d'une définition consensuelle.

Une étude de la DARES de 2021 vient confirmer ce constat et propose une définition originale du sens du travail, fondée sur l'utilité sociale, la cohésion éthique et la capacité de développement¹.

Selon cette définition, le sens du travail renvoie à la responsabilité sociale collective de l'entreprise (l'entreprise devient un lieu d'engagement social au service de causes qui doivent répondre aux aspirations personnelles) et à sa responsabilité sociale individuelle (l'entreprise doit mettre en œuvre les moyens permettant de développer et de laisser s'exprimer la créativité du salarié, son pouvoir d'action et de jugement).

Il ressort de ces éléments de définition que l'enjeu fondamental pour les entreprises consiste à réinscrire le travail dans le récit de la vie du salarié, et ce à plusieurs titres : dans le temps, dans l'espace et dans l'action.

C'est en ce sens qu'il peut aujourd'hui être affirmé que le travail n'est plus une fin en soi mais un moyen pour la réalisation de soi.

Cette définition vient confirmer les principaux déterminants qui structurent fortement les rapports au travail.

A ce titre, peuvent être distingués les facteurs d'insatisfaction et les facteurs de satisfaction, lesquels sont indépendants les uns des autres : un facteur d'insatisfaction influé positivement reste un facteur d'insatisfaction sans se transformer en facteur de satisfaction.

¹ DARES « Quand le travail perd son sens – L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie ». 25.08.2021, Document d'études n°249

Ces déterminants viennent donner une consistance concrète à ce sens du travail, et, partant, permettent d'y apporter des réponses effectives.

A ce titre, il est intéressant de noter que les principaux facteurs d'insatisfaction et de satisfaction correspondent aux principales pratiques RH considérées par la littérature économique comme ayant un impact favorable sur la capacité des entreprises à innover.

Jenssen (2014) et Bos-Nehles et al. (2017) ont réalisé des revues littéraires sur le sujet. Ils ont relevé 8 pratiques RH ayant un impact démontré sur les capacités à innover :

- L'autonomie au travail ;
- Le degré d'effort requis et des délais contraignants ;
- Les formations ;
- La mobilité des employés ;
- Les rémunérations à la performance ;
- Les retours d'expérience.

1. S'agissant des facteurs d'insatisfaction, la rémunération est identifiée comme clef.

A ce titre, les récentes négociations ouvertes dans les entreprises font apparaître que les principaux points abordés relèvent des éléments indirects et accessoires de salaire et des moyens de réconciliation entre le capital et le travail.

Sur ce dernier point, la mobilisation des outils d'épargne salariale, dont l'intéressement, apparaît comme étant fortement plébiscitée.

Il ressort d'une étude Primeum – Ifop d'avril 2023 que l'intéressement, permet d'améliorer le partage de la richesse produite au sein de l'entreprise, selon 87 % des dirigeants et 74 % des actifs interrogés².

Cette étude vient confirmer un rapport du Centre d'Analyse Stratégique de 2010, qui rappelait qu'il ressortait de la majorité des études économiques que les dispositifs incitatifs volontaires de participation aux résultats – dont principalement l'intéressement – améliorent en moyenne la productivité des entreprises³.

Ce rapport vient également confirmer que l'efficacité des dispositifs de partage des profits et d'intéressement a également été observée non seulement sur la productivité mais aussi sur la performance financière,

Deux enseignements complémentaires clef ressortent par ailleurs de cette analyse :

- Les entreprises principalement concernées par l'efficacité de ces dispositifs de partage de la valeur sont celles présentant des caractéristiques organisationnelles spécifiques comme l'existence de groupes de travail autonomes, de modèles de travail en équipe, de pratiques établies de négociations sociales, l'existence d'instances de concertation.
Selon le rapport, que ces caractéristiques soient préexistantes ou concomitantes à l'introduction des dispositifs de partage de la valeur, leur coexistence est « tout sauf aléatoire ».
- Il existe une complémentarité entre les dispositifs de partage de la valeur et les dispositifs liés à la participation des salariés à la vie et au contrôle de l'entreprise (autonomie verticale, autonomie horizontale, qualité des relations sociales notamment). Les dispositifs participatifs renforceraient la motivation, la confiance et l'engagement des salariés et l'internalisation des objectifs.

² Regards croisés sur la rémunération variable en entreprise – Sondage Ifop pour Primeum – Avril 2023

³ Centre d'Analyse Stratégique – Rapport n°27 2010 – Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés

Ce lien est confirmé par une note d'analyse du Centre d'Analyse Stratégique (CAS) de janvier 2011⁴.

Il ressort de cette étude que la conciliation de la performance sociale (mesurée par l'absentéisme) et de la compétitivité s'appuie sur les dispositifs de partage de profit.

Mais l'étude du CAS vient également rappeler qu'une majorité d'analyses tend à montrer que les effets les plus importants sur la performance sociale et économique, notamment à moyen/long terme, résultent de l'articulation des différents dispositifs de partage du profit entre eux, mais aussi avec d'autres formes de participation "non financière" des salariés.

Ainsi, non seulement les dispositifs organisationnels d'autonomie (horizontale⁵ et/ou verticale⁶) s'avèrent efficaces en eux-mêmes, sur la performance sociale de l'entreprise, mais encore ils renforcent l'efficacité des dispositifs de partage de la valeur.

Il apparaît également que le PEE est un dispositif très structurant pour les autres dispositifs de partage de la valeur en termes d'amélioration sur la performance sociale.

L'importance de la combinaison de ces dispositifs vient confirmer non seulement que l'autonomisation des salariés est un facteur essentiel des nouveaux rapports au travail, mais encore que l'implication et la reconnaissance constituent le principal critère d'engagement des salariés.

Or, les dispositifs d'épargne salariale permettent d'agir à la fois sur l'implication et la reconnaissance.

L'intéressement paraît être à cet égard un outil privilégié au regard de la souplesse de son régime :

- Modalités de calcul fondées sur les résultats ou les performances (ou système mixte combinant résultats et performances), donnant une grande latitude dans l'établissement de la formule de calcul pour refléter la contribution des salariés
- La formule peut également intégrer des objectifs pluriannuels de performance.
- Modalités de calcul déclinables en périodes infra-annuelles (au moins égale à 3 mois) ayant pour effet de réduire les délais de versement des primes
- Modulation possible des modalités de calcul et des critères de répartition entre les salariés selon les établissements et les unités de travail

2. Deuxième facteur d'insatisfaction clef dans les rapports au travail, celui tiré de la charge de travail, tenant à la volonté de ne plus subir les modalités d'exécution de l'activité.

⁴ Centre d'Analyse Stratégique – Note d'analyse n°210 Janvier 2011

⁵ Définition du travail à accomplir par une fixation d'objectifs globaux et non par une description de tâches précises à réaliser

⁶ Caractérisée par le fait que les salariés sont encouragés à régler eux-mêmes les incidents mineurs dans la production ou la marche du service

Si, jusqu'à une période récente, les enjeux de l'effritement de la séparation vie professionnelle et vie personnelle et familiale étaient perçus sous l'angle de l'immixtion des contraintes professionnels dans la vie privée, c'est aujourd'hui la prise en compte des contraintes personnelles et familiales qui vient structurer les rapports au travail.

C'est d'abord l'essor du télétravail, dont ce n'est pourtant pas l'objet, qui a participé à porter un enjeu de reprise en main des temps.

Si, contrairement à une croyance fort répandue, le télétravail n'est qu'un aménagement des conditions de travail et non pas une modalité particulière d'aménagement du temps de travail, il n'en reste pas moins qu'il a contribué à bouleverser la gestion traditionnelle du temps de travail.

En effet, au-delà de l'exercice d'un travail à distance, hors des locaux de l'entreprise, et de la neutralisation des temps de transport, il est également attendu que le télétravail réponde à un enjeu d'organisation du temps de travail.

Sous cette impulsion, et y compris pour les salariés ne pouvant pas bénéficier du télétravail, la prise en compte des contraintes personnelles et la réappropriation des impératifs de vie sociale, jusqu'alors logés dans les interstices d'un temps de travail homogène, constitue un enjeu fondamental.

L'attrait pour la semaine de 4 jours relève de la même attente, celle de la maîtrise du rythme et du temps de vie sociale. Il traduit le refus que ce temps soit uniquement déterminé, par défaut, par une référence à un cadre homogène et impersonnel du temps de travail.

La question du temps de travail, de sa maîtrise et de sa flexibilité, apparaît ainsi comme étant l'une des clefs pour répondre aux enjeux actuels du travail.

Cette exigence conduit aujourd'hui beaucoup d'entreprises à rouvrir les négociations relatives à la durée et l'aménagement du temps de travail, pour tenter de mettre en œuvre non plus uniquement des horaires de travail flexibles, mais également une durée du travail flexible.

Dans le cadre de ces négociations, force est de constater que le compte épargne temps (CET) retrouve en partie ses lettres de noblesse, notamment dans une logique d'une utilisation à « court terme » de « coupures » rémunérés.

3. Parmi les facteurs de satisfaction au travail, les perspectives d'évolution professionnelle sont considérées comme fondamentales.

Pour y répondre, la négociation des accords de gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP) est déterminante, et vient constituer la pierre angulaire de la politique sociale de l'entreprise.

Son objet est en effet fondamental puisqu'il s'agit, au regard des orientations stratégiques de l'entreprise, de définir notamment un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avec les mesures d'accompagnement associées (formation, CPF, VAE, bilan de compétences, mobilité professionnelle et géographique), les grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle et les objectifs du plan de développement des compétences.

Les accords de GEPP doivent aujourd'hui définir une cartographie des métiers et de leurs évolutions prévisibles, en distinguant ceux pour lesquels il est attendu un déficit de compétences, ceux dont les besoins en effectifs sont anticipés comme devant évoluer à la baisse, ceux en mutation, et les nouveaux métiers.

Sur la base de ces diagnostics organisationnels, l'analyse des accords de GEPP fait apparaître que certains définissent des passerelles professionnelles entre les différents métiers et filières de métiers. Ces passerelles sont construites en mesurant l'écart entre les métiers sur la base de critères objectifs (compétences, niveaux d'autonomie et de responsabilités) pour déterminer les conditions d'accessibilité et les mesures de formation qui doivent être associées.

De tels dispositifs, portés par la négociation relative à la GEPP, sont essentiels à plusieurs titres :

- La gestion des compétences et des formations est clef face à l'accélération de l'obsolescence des compétences. Selon l'OCDE, la durée de vie moyenne d'une compétence technique (savoir-faire) est de 2 ans.
- Les dispositifs de gestion des compétences sont d'autant plus essentiels que les modalités d'exercice de l'activité professionnelle doivent être repensées face à l'évolution des formes de travail à l'ère de la révolution technologie et environnementale.

Or, sur ce dernier point, alors même que la GEPP doit intégrer les enjeux de la transition écologique depuis la loi 2021-1104 du 22 août 2021, l'analyse des accords de GEPP fait apparaître le peu d'ambitions des partenaires sociaux sur le sujet.

- Comme le rappelle une étude du Cabinet Arsis Avocats⁷, il ressort des résultats des travaux de Tamkin et al.⁸ que l'augmentation d'une unité – soit un effort supplémentaire de 10% – de l'indice synthétique des « 4A » de l'investissement humain (Ability, Attitude, Access, Application) fondé sur une quarantaine d'indicateurs RH, conduit à une augmentation du bénéfice brut par salarié, une progression du résultat opérationnel par salarié, et un gain de marge bénéficiaire par employé.

⁷ Rapport février 2019 – Quels impacts des investissements en capital humain sur la performance des entreprises – Note Arsis Avocats par CM Analytics

⁸ Tamkin et al. 2008

Dans le même sens, cette étude rappelle que d'autres méthodes d'analyse économique ont démontré un impact direct de certaines pratiques RH sur les capacités d'innovation d'une entreprise⁹, dont les formations, la mobilité des salariés – directement concernés par la GEPP – mais encore l'autonomie au travail et les retours d'expérience ou les rémunérations à la performance, qui sont les facteurs clef de satisfaction ou d'insatisfaction structurant les rapports au travail analysés par la présente note.

4. Le deuxième facteur de satisfaction clef est celui tiré de l'autonomisation des salariés.

Comme rappelé précédemment, la littérature économique montre que le développement de dispositifs participatifs, accroissant l'implication décisionnelle des salariés et développant leur autonomie, améliore la performance de l'entreprise. Ce gain de performance est d'ailleurs décuplé lorsque cette implication s'adosse à un dispositif de participation financière.

De plus, il est aujourd'hui acquis que la pertinence de l'organisation de l'entreprise repose sur son aptitude à développer des dispositifs inclusifs et de retours d'expérience.

La mise en œuvre de tels dispositifs permet en effet d'éviter les risques de dégradation des compétences et de perte d'engagement en renforçant plusieurs ressources immatérielles stratégiques pour l'entreprise :

- le développement des compétences,
- la créativité
- l'intégration et la cohésion sociales
- la production de nouvelles connaissances
- l'identification des savoirs clés à capitaliser et leurs détenteurs pour leur transmission.

Par ailleurs, dans le cadre d'un projet de médiation scientifique du Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (Liepp) de Sciences Po, diffusé en collaboration avec « Le Monde », le statisticien Thomas Coutrot et l'économiste Coralie Perez rappellent que *« pour que les changements organisationnels ou les objectifs soient pertinents aux yeux des salariés, il faut que ceux-ci aient pu faire valoir leur connaissance du travail réel. Faute de quoi la prescription se fondera sur une vision purement abstraite et viendra entraver le déploiement de leur travail vivant. C'est ce qui explique que l'impact des changements organisationnels ou des objectifs chiffrés dépende si fortement de la manière dont les salariés ont été ou non associés aux décisions.*

Les données statistiques ne font que confirmer ce qu'ont établi depuis longtemps les sciences du travail : pour redonner du sens au travail et préserver la santé psychique des salariés, il faut accroître leur pouvoir d'agir sur les conditions, l'organisation et la finalité de leur travail. Dans les entreprises et les administrations, la priorité devrait être de leur reconnaître un pouvoir ou un contre-pouvoir, de sorte qu'ils puissent contribuer aux décisions importantes concernant l'organisation de leur travail au quotidien.

⁹ Jenssen 2014 et Bos-Nehles et al. 2017

Il est essentiel d'offrir la possibilité aux collectifs de travail, au plus près du terrain, d'élaborer leur point de vue et de formuler leurs aspirations concernant leur travail »

Sur le terrain juridique, le dispositif de droit d'expression directe et collective des salariés né des Lois Auroux, méconnu ou ignoré, apparaît comme l'outil pertinent pour répondre à ces enjeux.

Cantonné aux conditions de travail, ce dispositif mérite d'être rénové pour lui donner un effet utile. Cet instrument de démocratie directe gagnerait en efficacité en s'inscrivant dans une dynamique de reconnaissance d'un pouvoir de choix et d'action du salarié, de nature à favoriser non seulement un resserrement du lien social au sein du groupe, mais encore une reconnaissance du salarié en tant que membre de ce groupe.

Enfin, cette expression directe et collective, dispositif réflexif et inclusif par nature, facteur d'autonomisation et d'implication décisionnelle, doit permettre de répondre aux enjeux sociaux des mutations technologiques industrielles, portant sur une évolution du contenu des métiers vers des compétences non-automatisables : interactions sociales, adaptabilité, flexibilité, capacité de résolution des problèmes.

Il pourrait également constituer une base pour le déploiement d'outils de démocratie participative, permettant la reconnaissance des collectifs de salariés qui se créent en dehors des instances représentatives traditionnelles.

En l'adossant à la négociation collective, en amont et en aval, il permettrait un réengagement des salariés, renforcerait alors la démocratie représentative en permettant un dialogue de proximité.

Le déploiement, sous une forme rénovée, de ce dispositif, permet ainsi de répondre pleinement aux conclusions et propositions du Rapport des Assises du Travail dans le cadre du Conseil National de la Refondation¹⁰.

En effet, selon ce rapport, face à la question du sens au travail (facteur d'engagement et de productivité), il doit être répondu aux demandes d'autonomie, de confiance et de reconnaissance, par la mise en œuvre d'un pacte de confiance au sein des organisations, reposant sur la reconnaissance et l'écoute ainsi que sur un dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail.

Au surplus, les conclusions du rapport rappellent que la participation et l'écoute des salariés sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales représentent un enjeu majeur de santé mentale et de prévention.

Or, selon le rapport, il peut être répondu à ces enjeux par la mise en place d'espaces d'expression.

¹⁰ « Re-considérer le travail » - Rapport des garants des Assises du travail – Conseil National de la refondation – 18 avril 2023

Ainsi, au-delà des éléments de langage et des incantations – « grande démission », perte du sens de l'effort, désengagement – les nouveaux rapports au travail peuvent être objectivés, sur la base de facteurs concrets, permettant la mise en œuvre de solutions efficaces.