

### COMMENT AMELIORER LES RELATIONS AU TRAVAIL ?

Les conflits sociaux actuels ainsi que l'accent mis récemment dans la presse et relayé par le gouvernement sur le stress dans les entreprises nous amènent à réfléchir sur le thème des **relations au travail et l'impact des relations sociales sur la performance économique.**



#### Une exception française

La France apparaît comme un des pays où les salariés se disent les moins satisfaits de leur travail et où employeurs et employés ont une mauvaise opinion les uns des autres. *L'enquête internationale WVS (World Value Survey) sur les valeurs et attitudes des membres de plus de 85 sociétés dans le monde fait ressortir que la France se classe, parmi les pays d'Europe, dernière pour la « liberté de prendre des décisions dans son travail » et avant-dernière (devant la Grèce) pour la « satisfaction dans son travail ».*

Parmi les explications les plus communément avancées figurent le peu de goût des français pour le travail, une dévalorisation du rôle des entrepreneurs dans la société française et les 35 heures qui ont conduit les Français à privilégier les loisirs au travail. L'ensemble de ces explications sont contredites par les enquêtes statistiques disponibles.

Selon l'enquête WVS, la France se classe 30<sup>ème</sup> pour l'importance du travail, en tête des pays riches devant les Etats-Unis, 2<sup>ème</sup> derrière la Pologne en Europe et loin devant l'Angleterre. Pour l'importance des loisirs, elle pointe à la 34<sup>ème</sup> place derrière les Etats-Unis et derrière la majorité des pays européens. Enfin pour ce qui concerne le rôle des entrepreneurs, les enquêtes de la SOFRES font ressortir que 70% des Français « estiment que les parcours les plus enrichissants sont ceux qui consistent à créer son entreprise où à exercer différents métiers au cours de sa vie ». Il semble donc qu'il n'y ait pas de crise de la « valeur travail » en France.

M.T.D.  
152 Rue de javel  
75015 PARIS

Tél. 01 45 57 23 30  
[mtd@mtdsa.com](mailto:mtd@mtdsa.com)

[mtdsa.com](http://mtdsa.com)

#### *Les précédents*

##### *Trait d'union*

N°1 Octobre 2009 :

- ✓ Préserver ses marges
- ✓ Un recouvrement performant

N°2 Novembre 2009 :

- ✓ Aujourd'hui, quel rôle pour le management intermédiaire ?

N°3 Décembre 2009 :

- ✓ Comment réussir le changement ?

N°4 Janvier 2010 :

- ✓ La reconnaissance n'est elle que monétaire ?

*Pour vous abonner ou vous désabonner, contactez-nous :  
[mtd@mtdsa.com](mailto:mtd@mtdsa.com)*

#### *Liens utiles*

[http://www.](http://www.reconnaissanceautravail.com)

[reconnaissanceautravail.com](http://www.reconnaissanceautravail.com)

[travailler-mieux.gouv.fr](http://travailler-mieux.gouv.fr)



Dans son excellent livre « Le capitalisme d'héritiers », Thomas Philippon attribue la crise de la « valeur travail » au style de relations sociales françaises, caractérisé par des rapports conflictuels et une méfiance réciproque entre les différents acteurs, managers, salariés, syndicats et Etat. Il fait ressortir que ces mauvaises relations sociales ont un coût économique très important. Force est de constater qu'en France les relations sociales sont pensées que ce soit du côté des syndicats ou du management dans une logique gagnant/perdant.

Les relations au travail ont historiquement été plus difficiles en France comparé aux pays Anglo-saxons et au nord de l'Europe. Thomas Philippon explique cette exception française de la façon suivante :

- ✓ Un positionnement plus « contes-tataire » des syndicats auxquels à l'origine l'Etat français n'était pas favorable, comme d'ailleurs les Etats du Sud de l'Europe
- ✓ Le management paternaliste dans les entreprises familiales (forme d'entreprise qui demeure dominante en France).
- ✓ Le phénomène bureaucratique (cf. Michel Crozier) qui définit le management des grandes entreprises de l'après-guerre<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Lors de la mise en place du plan Marshall, Luc Boltanski note que « Les experts américains envoyés en France concentrent leurs critiques sur les chefs d'entreprise et patrons français. Rappelant que l'attitude constructive dont font preuve les ouvriers aux Etats-Unis dépend d'abord de l'attitude constructive de la direction, ils reprochent notamment, aux dirigeants français de s'opposer à tout changement constructif,... de ne pas laisser une responsabilité et une autorité suffisante à leurs subordonnés... » Luc Boltanski, *Les Cadres, la formation d'un groupe social*, Editions de Minuit 1982

- ✓ L'interventionnisme de l'Etat (encore récemment) qui déresponsabilise le dialogue social
- ✓ Parallèlement un modèle de promotions qui n'a que rarement favorisé le mérite et la promotion interne. En effet, l'Etat a souvent imposé ses choix pour les entreprises nationales (parachutages). Pour les entreprises encore familiales, c'est souvent l'héritier qui reprend sans que ses compétences ne soient toujours démontrées.

### Quelles sont les conséquences de cette exception française sur la performance économique ?

Les conséquences de cette exception française sont multiples : rejet de l'entreprise, insatisfactions des salariés, chômage plus élevé que dans les pays où les relations sociales sont coopératives, grèves et explosion de conflits au travail, absentéisme, turn-over, refus de repousser l'âge de la retraite.

Aux Etats-Unis, la convivialité et le travail d'équipe sont déterminants. Pour un manager, il est crucial d'aider ses collaborateurs, de les mettre à l'aise, de faire appel à leur créativité et de valoriser le travail de chacun.

« L'absence de coopération au sein des entreprises crée des rigidités réelles au moins aussi coûteuses que les rigidités législatives souvent décriées. En d'autres termes, la méfiance entre managers et employés crée un surcoût. »

Le coût des mauvaises relations sociales en France s'apprécie à trois niveaux : effets négatifs sur le chômage et l'emploi (chômage plus élevé), impact sur la satisfaction de ceux qui travaillent et impact sur le PIB. Les pays où les relations sociales dans le travail sont constructives sont en moyenne plus riches que les autres.

## Quelles voies de progrès explorer ?

Face à ces constats, bon nombre d'entreprises ont déjà réagi. Les axes de progrès qu'elles ont développés sont les suivants :

- ✓ Donner du sens (vision stratégique) et favoriser la transparence
- ✓ Améliorer la promotion interne, limiter les niveaux hiérarchiques et développer la délégation de pouvoirs
- ✓ Définir plus précisément les objectifs et responsabilités de chaque structure et individu
- ✓ Créer ou recréer la confiance dans des relations de travail constructives
- ✓ Rénover le dialogue social : dans leur livre « Osez le dialogue social », Jean-Paul Guillot et Carmen Rubia rassemblent 9 études de cas réussies du dialogue avec les organisations syndicales dans les grands groupes (Axa, Generali, La Poste, Unedic...)
- ✓ Mettre en place un système de reconnaissance monétaire (cf. Christophe Laval - Plaidoyer pour la reconnaissance au travail VPRH)

**Notre défi, dans la compétition mondiale, est de remettre l'humain au cœur du dispositif. D'autres pays y arrivent, pourquoi pas nous !**

## BIBLIOGRAPHIE

### Le capitalisme d'héritiers

La crise française du travail  
Thomas Philippon  
Editions du seuil



### Manager en temps de crise

Maurice Thévenet  
Editions Eyrolles



### Osez le dialogue social dans l'entreprise

Jean-Paul Guillot – Carmen Rubia  
Les éditions de l'atelier



## PUBLICATIONS

- ✓ La crise rendrait les salariés plus loyaux selon une étude de Kelly services (2010).
- ✓ Les salariés européens sont ils satisfaits de leur situation professionnelle ? Robert Half
- ✓ Engagés, les salariés veulent comprendre pourquoi ils s'investissent. Towers Watson – 17 mars 2010

## ACTUALITES

Le rapport sur le « **bien-être et l'efficacité au travail** » a été remis mercredi 17 février dernier au Premier ministre, il servira notamment à la préparation du deuxième plan « Santé au travail ».

Les dix propositions du rapport :

1. L'implication de la direction générale et du conseil d'administration est indispensable.
2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.
3. Il faut donner aux salariés les moyens de se réaliser dans leur travail.
4. Il faut impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.
5. La mesure de la santé psychologique des salariés est une condition de son amélioration.
6. Préparer et former les managers au rôle de manager doit faire partie intégrante de leur formation initiale.
7. Il ne faut pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.
8. Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.
9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise, qui a un impact en particulier sur ses fournisseurs.
10. La détection et l'accompagnement des situations de stress sont une nécessité.

**Evelyne Potier** est intervenue lors d'une conférence organisée le 26 janvier dernier par le club **VIATIS** sur le thème du Management de la génération Y.



Vous souhaitez :

- ✓ Une intervention sur les thèmes du management ou de la vente pour une de vos réunions,
- ✓ Organiser une conférence sur l'un de ces thèmes.

**Contactez-nous**