

# Introduction

Les salariés sont nombreux, et probablement de plus en plus, à se rendre sans plaisir à leur travail. S'ils y vont, c'est qu'ils ne peuvent pas faire autrement. Ils ne détestent pas leur métier, loin de là. Ce dont ils se plaignent, le plus souvent silencieusement, c'est de la façon dont l'entreprise se comporte avec eux.

Ils le disent volontiers lors des entretiens confidentiels réalisés à l'occasion des audits de climat social qui sont à l'origine de ce livre. Cela passe par de multiples petits détails : « On n'a jamais de réponses aux questions qu'on se pose », « On ne sait pas en fonction de quels critères on est augmenté ou pas », « Mon chef ne sait même pas en quoi consiste mon travail », « À la suite de l'accident mortel, il y a quatre ans, ils n'ont même pas mis le drapeau en berne »... La liste des doléances, souvent pathétiques, pourrait être allongée à l'infini. Quelquefois, les salariés finissent par craquer et on parle alors de harcèlement, de stress, la presse évoque des suicides... Il s'agit là de cas extrêmes, peut-être isolés, mais qui n'en

représentent pas moins la partie visible d'une réalité sans doute moins dramatique mais beaucoup plus étendue.

Car la diminution du nombre de conflits ne doit pas faire illusion. Autrefois, quand on n'était pas content, on faisait grève. Aujourd'hui, on souffre silencieusement – jusqu'au jour où l'on craque. Il y a donc peut-être moins de grèves, mais c'est parce que le mécontentement et le mal-être au travail s'expriment autrement. L'absentéisme tend à progresser, pour des raisons réelles ou moins réelles ; on constate que certains salariés – souvent les meilleurs – donnent leur démission de façon inopinée ; l'efficacité au travail tend à diminuer, avec une multiplication des retards, des pannes ou des malfaçons ; face au client, on constate une attitude peu empressée, voire franchement désagréable, qui est évidemment désastreuse pour l'image que l'entreprise donne d'elle-même. Autrement dit, le mécontentement s'exprime désormais moins par l'action collective que par des réactions individuelles de désengagement.

Les conséquences de ce désengagement n'apparaissent pas directement dans les comptes mais elles n'en sont pas moins extrêmement coûteuses. Une journée de grève, c'est une journée de travail de perdue. Un salarié qui réduit son efficacité de 20 % équivaut à 40 journées perdues dans l'année et 20 % n'est qu'une faible estimation. En réalité, un ingénieur de recherche peut très bien réduire son efficacité au travail de 50 % sans que personne ne s'en aperçoive. Il trouvera toujours ensuite de bonnes raisons pour justifier le retard accumulé dans son programme. Le résultat est celui d'un jeu à somme négative : des salariés malheureux, une entreprise qui perd en performance.

Quelques économistes, pourtant, se sont essayés à un chiffrage. Dans son remarquable ouvrage<sup>1</sup>, Thomas Philippon, de la Stern

---

1. *Le capitalisme d'héritiers : la crise française du travail* de Thomas Philippon, Le Seuil, coll. La République des idées, 2007.

School of Business (New York University) a établi une corrélation claire entre le taux de chômage et la qualité des relations sociales. La France figure ainsi parmi les pays où le taux de chômage est le plus élevé et les relations de travail les plus fortement détériorées. Il affirme qu'« il n'est pas déraisonnable d'imaginer un effet de l'ordre de plusieurs points de PIB »<sup>1</sup>. De même, dans un livre à paraître, Augustin Landier, qui enseigne la finance à l'Université de New York, et Vinay B. Nair, de la Wharton School, ont mis en évidence que les entreprises socialement responsables (vis-à-vis de l'environnement et de leurs salariés) sont également celles qui, sur le long terme, se révèlent les plus performantes : le rendement d'un portefeuille de sociétés socialement responsables, de 1999 à 2007, a ainsi été supérieur à celui de l'indice S&P 500<sup>2</sup>. De même, Alex Edmans, lui aussi de la Wharton School, a-t-il établi que les « best companies to work in America » avaient eu, sur la période 1998-2005, un rendement de 14 %, soit le double du marché<sup>3</sup>. En bref, s'il faut s'occuper des gens, du point de vue des investisseurs, c'est parce que ça rapporte.

En France, nombre de dirigeants semblent ne pas l'avoir compris. Ils restent prisonniers d'une vision étroitement financière de l'entreprise. Pour eux, il s'agit avant tout de réduire les coûts, et ceci par tous les moyens. Dans de nombreuses entreprises, il convient ainsi de distinguer la politique sociale volontiers affichée, toujours vertueuse et ambitieuse, et la réalité du management au quotidien, dont les salariés décrivent de bon gré – sous couvert de la confidentialité de leurs propos – l'état de délabrement. Nombre de managers de proximité leur font écho : « le problème c'est que mes collaborateurs ne travaillent pas à plus de 50 % de leur

---

1. *Op. cit.*, page 90.

2. *Investing for change profit from socially responsible investment, executive summary.*

3. *Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices* de Alex Edmans, janvier 2008. Document téléchargeable à l'adresse suivante : <http://ssrn.com/abstract=985735>.

potentiel », affirme l'un d'entre eux. Pourquoi ? Tel est l'objet du présent ouvrage.

Celui-ci se fonde sur une conviction nourrie par l'expérience de plusieurs dizaines d'audits de climat social représentant des centaines et des centaines d'entretiens réalisés dans des grandes comme dans des petites entreprises de secteurs très divers. Si les salariés sont malheureux, l'entreprise perd en efficacité. Si au contraire la qualité du management aboutit à ce que les salariés soient mieux dans leur peau, l'entreprise gagne en efficacité et en rentabilité. De là, la démarche proposée dans les pages qui suivent :

1. Le désengagement des salariés peut être extrêmement coûteux pour l'entreprise (chapitre 1). On s'en persuadera à travers quelques exemples issus des missions de conseil conduites par l'auteur. Ce désengagement s'explique par des raisons qui échappent le plus souvent à la vision qu'en ont les dirigeants de l'entreprise (chapitre 2).

2. On examinera ensuite quelques-unes de ces causes de mécontentement, de déception, d'exaspération et, finalement, de désengagement : image négative que l'encadrement donne de lui-même (chapitre 3), entretiens périodiques d'évaluation négligés (chapitre 4), augmentations individuelles attribuées d'une façon jugée arbitraire (chapitre 5), déficit de communication et d'information sur le devenir de l'entreprise (chapitre 6), existence de règles de *reporting* trop contraignantes ou insuffisamment justifiées (chapitre 7).

3. De ceci découle une tendance au désengagement et au repli critique qui touche plus particulièrement certaines catégories de salariés. On examinera le cas des seniors (chapitre 8) et celui de l'encadrement intermédiaire (chapitre 9). C'est ainsi, globalement, que l'on en arrive au développement du stress au travail

(chapitre 10) aujourd'hui dénoncé comme une cause majeure de pathologie.

4. L'existence de ces dysfonctionnements générateurs de désengagement et donc de moindre efficacité collective justifie amplement de la part de l'entreprise un effort en vue d'en identifier les causes. C'est ce que font certaines d'entre elles en mettant en œuvre des baromètres, des observatoires sociaux ou encore en procédant à des enquêtes par sondage. On en verra les limites (chapitre 11) par rapport à une véritable démarche en termes d'audit du climat social, telle que celle-ci peut trouver place dans la démarche qualité pratiquée par ailleurs par l'entreprise (chapitre 12). C'est toute la démarche de la DRH qui demande ainsi à être repensée, en tant que contribution à la création de valeur et non plus en termes de gestion des coûts sociaux (chapitre 13).

Les Français, qu'il s'agisse des syndicalistes, des salariés, des dirigeants d'entreprise eux-mêmes ou de nombreux intellectuels et leaders d'opinion, restent largement prisonniers d'une perspective issue du marxisme : ce que gagneraient les uns correspondrait nécessairement à ce qui serait perdu par les autres. Ainsi, ce que gagneraient les patrons en rentabilité de l'entreprise le serait « sur le dos des salariés ». Cette logique est aujourd'hui totalement fallacieuse, à supposer qu'elle ait pu être vraie au XIX<sup>e</sup> siècle. Elle conduit à une spirale « perdant-perdant ». Ce que ce livre voudrait au contraire suggérer, ce sont les moyens permettant de mettre fin à cette spirale mortifère et de créer les conditions d'une dynamique génératrice à la fois de satisfaction pour les salariés et de performance durable pour l'entreprise. Utopique ? Non, très concrètement possible.