

## PRÉFACE

« Comment oses-tu lier la souffrance et le travail ? La vraie souffrance, c'est d'être au chômage ! » Voilà ce que me disait à l'automne 2009 un ministre bien en vue alors que j'annonçais la création d'une commission sur le thème de la souffrance au travail, composée de députés UMP et Nouveau Centre, de chefs d'entreprise, de salariés, de directeurs de ressources humaines, de médecins du travail, de psychiatres... Il est vrai que, d'habitude, cette thématique ne fait pas partie des priorités de ma famille politique. Dans la majorité, on préfère mettre l'accent sur l'épanouissement et l'ascension sociale par le travail. Alors comment un responsable politique de droite en arrive à faire de cette question une de ses préoccupations majeures ?

À mon sens, travailler n'est pas synonyme de souffrir. Mais, comme beaucoup de Français, j'ai été profondément touché par les terribles drames survenus au sein de France Télécom, quand plusieurs salariés de cette grande entreprise se sont donné la mort après avoir mis en cause leur maître au travail. À travers ces tragédies que personne ne peut évidemment réduire à une seule explication, j'ai perçu que nous étions face à un sujet de société essentiel. Il ne concerne pas seulement une entreprise ou un secteur d'activité mais l'ensemble du pays. Pendant plusieurs mois, notre commission a auditionné un grand nombre de professionnels

et d'experts. Nous avons été à la rencontre de salariés, sur leur lieu de travail, notamment chez France Télécom où les dirigeants nous ont ouvert toutes les portes de l'entreprise. Je garde ainsi en mémoire une rencontre avec un ingénieur de quarante-cinq ans qui m'avait apostrophé dans un couloir en m'expliquant son malaise: aux yeux de son manager, il était déjà vieux et sur le déclin parce qu'il était jugé moins performant et plus cher qu'un jeune recruté six mois auparavant... Quel gâchis! Surtout qu'à cet âge, en politique, on est encore perçu comme un jeune qui a toute sa vie devant lui... Et que penser de la situation de cette opératrice d'une plateforme téléphonique qui m'avait expliqué que, suivant les consignes, elle n'en pouvait plus de répéter chaque fois exactement la même phrase à la fin de ses entretiens? Elle n'avait aucune liberté d'appréciation, sous peine de sanctions. On la prenait pour un automate alors qu'elle attendait qu'on ait confiance en sa capacité à s'adapter à la variété des situations.

De tels exemples de salariés qui souffrent d'un manque de considération sont malheureusement courants dans nos entreprises comme dans nos administrations. C'est un gaspillage considérable alors que la première richesse de notre pays, c'est le travail des femmes et des hommes, leur intelligence, leur ardeur et leur savoir-faire. Ce capital humain est un formidable atout qui est aujourd'hui mal employé. Tout le monde y perd: les salariés comme les entreprises, et, au final, c'est le développement de notre société qui en pâtit. Il est temps de transformer notre rapport au travail dans l'intérêt de tous!

Gilles Lecointre partage largement ce constat. À travers cet ouvrage, il s'est penché sans tabou sur ce sujet compliqué et il propose des pistes de réflexion stimulantes. Il prend même le risque de développer quelques propositions concrètes. Je ne les partage pas toutes et je considère même que certaines d'entre elles vont à l'encontre de l'objectif

recherché. Cependant, je salue l'effort d'une telle démarche et j'invite d'autres courageux à se lancer dans la réflexion pour alimenter le débat!

En quelques décennies, l'économie a connu des bouleversements considérables, liés à la mondialisation, à la financiarisation, au développement des nouvelles technologies, à l'exploitation désordonnée des ressources de la planète. Le travailleur du XXI<sup>e</sup> siècle est confronté à des situations que son père ne pouvait même pas imaginer. Face à de telles transformations, les grilles de lecture et d'analyse qui dominaient au siècle dernier ne sont plus opérationnelles. Il est grand temps que des intellectuels, des politiques et des praticiens du monde de l'entreprise et de l'administration unissent leurs efforts pour réconcilier les impératifs économiques, les préoccupations sociales et les exigences environnementales.

Au cœur de ces grands enjeux, on retrouve chaque fois la question du travail: le travail comme moyen de production de la richesse, comme créateur de lien social et source d'accomplissement personnel, comme transformation de la nature et interaction entre l'homme et son milieu. Construire le monde de demain passe donc obligatoirement par une réflexion audacieuse sur le travail.

C'est particulièrement vrai pour la France qui traverse depuis plusieurs années une profonde « crise du travail ». Partons d'un constat: notre droit du travail est, en théorie, l'un des plus protecteurs. En tout cas, notre Code du travail est l'un des plus épais... et pourtant les Français sont ceux qui ont le sentiment d'insécurité professionnelle le plus poussé. Perdre son travail est devenu une angoisse parce que l'érosion de la compétitivité française depuis trente ans génère un chômage structurellement élevé. Cette peur est d'autant plus forte que le chômage de longue durée est très important

– en 2008, 37,9 % des chômeurs étaient sans emploi depuis plus d’un an<sup>1</sup> – et qu’il touche durement certaines catégories particulièrement exposées: les jeunes, les seniors, les mères de famille, les moins formés. Le résultat de cette tendance est prévisible: plus de 90 % des Français pensent que la précarité va augmenter, soit vingt points de plus que la moyenne européenne<sup>2</sup>.

La crise du travail ne s’explique pas seulement par la peur du chômage: elle est aussi liée aux conditions de travail qui changent en permanence avec le développement de nouvelles problématiques qui impactent directement le salarié: évolutions technologiques très rapides, difficultés d’articulation entre vie familiale et vie professionnelle, accroissement de la concurrence internationale, pression « court-termiste » de la sphère financière...

Tous ces bouleversements n’ont pas été suffisamment pris en compte dans nos politiques, mais aussi dans la formation initiale et continue, dans le management et dans l’organisation des entreprises. Cela contribue au malaise que tous les observateurs du monde professionnel reconnaissent, même s’il faut le nuancer, puisque trois quarts des Français disent malgré tout se rendre sur leur lieu de travail avec plaisir<sup>3</sup>.

Contrairement aux idées reçues, ce malaise des Français s’explique par une très forte valorisation du travail dans notre pays. Le travail est considéré comme un élément essentiel pour l’accomplissement personnel et social. Cette dimension est davantage présente en France que dans d’autres pays où le travail est plus directement assumé comme un moyen de subvenir à ses besoins. Cette différence de conception peut se

---

1. Dares-Insee, *Premières Synthèses*, août 2009, n° 34.1.

2. Sondage Ipsos pour le Secours populaire, réalisé du 24 au 29 juillet 2009 en France, en Grande-Bretagne, en Pologne, en Espagne.

3. Sondage BVA, pour BPI et *L’Express*, réalisé du 28 avril au 6 mai 2010.

traduire de façon un peu caricaturale : en France, quelqu'un qui s'intéresse à vous demandera « que faites-vous? », comme si chacun se définissait d'abord par son métier. Aux États-Unis, on vous interrogera plus facilement sur le montant de votre salaire que sur le contenu de votre « job ». Dans leur majorité, les Français veulent que leur activité professionnelle soit reconnue et utile. Ils souhaitent pouvoir être fiers de ce qu'ils font.

Or cette attente française par rapport au travail est souvent déçue dans le quotidien d'une vie professionnelle qui ne suffit pas à combler tous les espoirs. Face à cette déception, on retrouve deux attitudes.

La première consiste à dévaloriser le travail en le réduisant à sa fonction alimentaire et en invitant les gens à trouver ailleurs les sources de leur épanouissement. C'est la logique que les socialistes ont poussée plus ou moins consciemment avec les 35 heures. Schématiquement, cela revient à dire : « Puisque le travail est aliénant, libérons du temps libre pour exprimer ailleurs nos talents... » Cette attitude a eu des conséquences désastreuses sur l'économie et les finances publiques, sans améliorer les conditions de travail. Au contraire, les 35 heures ont contribué à déshumaniser l'entreprise en supprimant les « temps morts » consacrés au relationnel et au management informel. On n'a gardé que « le temps utile » et on se félicite ainsi d'une productivité horaire excellente. Mais en prétendant donner plus de liberté, la réduction du temps de travail a en fait augmenté le stress et renforcé l'individualisme dans la vie professionnelle.

Sans tomber dans la sacralisation excessive du travail ou dans la dramatisation à outrance du chômage, la deuxième attitude vise au contraire à retrouver le sens de l'activité économique qui est au service de l'homme. C'est un défi autrement plus exigeant. Les organisations – entreprises,

administrations et associations – qui arrivent à le relever auront toujours un temps d’avance sur les autres.

Ce défi ne concerne pas que les managers. Il se pose à chaque acteur économique et politique, à tous les niveaux de responsabilités. À mon sens, la revalorisation du travail est ainsi une priorité pour la France dans la décennie qui s’ouvre. Car c’est bien par le travail que nous pourrions résoudre la plupart de nos problèmes: chômage, peur du déclassement, endettement public, exclusion, déclin relatif sur la scène internationale...

Depuis trente ans, nous avons additionné les petites lâchetés collectives: pour compenser notre baisse de compétitivité sans réformer, nous avons augmenté la dépense publique jusqu’à nous endetter dans des proportions déraisonnables. La brutalité de la crise grecque est une manifestation de l’effondrement de l’un des mythes trompeurs sur lesquels notre société s’était reposée depuis le milieu des années 1970: on a trop longtemps fait croire que la dette permettait de dépenser toujours plus en travaillant toujours moins. Si nous continuons sur cette pente, l’endettement sera tel qu’il menacera la solvabilité de l’État, la souveraineté de la nation et l’avenir de nos enfants.

Il est grand temps d’en finir avec la politique de l’auto-truque et les fables trompeuses. Notre modèle européen, qui conjugue prospérité, qualité de vie et justice sociale, n’est pas condamné. Nous pouvons le sauver, pour peu que nous arrêtons de le financer par la dette. Dès lors, quelles sont les sources alternatives de financement? L’or noir? Nous n’en avons pas. Les minerais? Pas davantage. En Europe, notre matière première, c’est le talent des hommes et des femmes. Il n’existe donc pas de remède miracle. Les Français savent bien qu’il va falloir travailler mieux et travailler plus.

La réforme des retraites est la première étape de ce rendez-vous du courage. En reportant de deux ans l'âge légal de départ en retraite, nous remettons l'allongement de la vie active au cœur du débat. Dans tous les pays européens, le report de l'âge légal a entraîné une augmentation du taux d'activité des plus de cinquante ans. De nouvelles perspectives s'ouvrent pour les seniors qui ne sont plus considérés comme des préretraités potentiels, mais comme des collaborateurs à part entière. Vers quarante-cinq ans, chacun aura désormais l'obligation de s'interroger sur la troisième étape de sa vie professionnelle. Pour les entreprises, c'est un nouveau défi : comment valoriser ceux qui ont de l'expérience, qui contribuent à la richesse du pays par leur maturité et leur savoir-faire ?

En défendant « le dogme des soixante ans » alors que l'âge moyen de départ en retraite des salariés du privé est déjà dans les faits à soixante et un ans et demi, les socialistes ne passent pas seulement à côté de la réalité démographique. Ils jouent aussi un très mauvais tour aux seniors ! Leur argumentation a deux effets néfastes : d'abord, elle laisse penser qu'à l'approche des soixante ans on n'est plus à la hauteur pour travailler. Voilà de quoi renforcer le chômage des seniors ! Ensuite, elle désigne les salariés les plus âgés comme responsables du chômage des jeunes. Ce simplisme indigne d'un étudiant en première année d'économie fragilise encore davantage la solidarité intergénérationnelle.

Allonger la durée de vie active est une première nécessité. Il faut également allonger la durée de travail annuel des Français. Cela impose que l'on sorte de la logique des 35 heures. Si beaucoup d'entreprises et des salariés – surtout les cadres qui étaient moins touchés par le gel des salaires – ont finalement tiré parti des 35 heures, c'est d'abord parce que le coût de cette mesure est largement pris en charge par l'État ! Les allègements de charges pour compenser les 35 heures et

les exonérations liées aux heures supplémentaires coûtent entre 15 et 20 milliards d'euros par an. Tel est le paradoxe : l'État paie à la fois pour que les Français travaillent moins et pour qu'ils travaillent plus... Avec un taux d'endettement à plus de 80 % du PIB, nous n'avons plus les moyens de nous infliger cette double peine.

La sortie des 35 heures doit évidemment se faire autrement que par une loi Aubry à l'envers, qui dicterait à tout le monde de passer aux 39 heures à la même date. Il faut inciter les partenaires sociaux, branche par branche, entreprise par entreprise, à renégocier à la hausse le temps de travail sur une base annuelle. Cette négociation doit se faire progressivement, avec un maximum de contreparties, par exemple en matière de maintien de l'emploi, comme chez Siemens où, en échange de deux heures supplémentaires par semaine, les salariés de certains sites ont obtenu une garantie de l'emploi jusqu'en 2014. Cela concerne évidemment l'État employeur, qui doit montrer l'exemple, comme en Allemagne, où le temps de travail dans la fonction publique est passé de 40 à 41 heures.

Si les partenaires sociaux ne prennent pas leurs responsabilités, l'État devra prendre les siennes : par exemple, le gouvernement ne serait-il pas légitime à supprimer les allègements de charges correspondant à la réduction du temps de travail pour les entreprises qui se considèrent comme suffisamment compétitives en restant aux 35 heures ?

Mais s'il est indispensable que les Français travaillent plus, travailler mieux est un préalable. C'est une question d'état d'esprit et de bonnes pratiques plutôt que de lois. Trois mots doivent guider la nécessaire « révolution du travail » : *considération, santé et innovation*.

Un salarié mérite d'être considéré et valorisé pour ce qu'il est et ce qu'il apporte. La considération passe évidemment

par la rémunération et le partage des résultats, mais pas seulement ; la reconnaissance non financière est également primordiale. C'est ce que les managers, du plus haut dirigeant aux cadres intermédiaires, doivent intégrer chaque jour dans leurs relations avec leurs équipes. Chaque collaborateur doit pouvoir se dire que, s'il n'était pas là, son entreprise marcherait un peu moins bien. Cela concerne tous les postes, du plus opérationnel au plus conceptuel. Le regard français sur les métiers manuels est en train d'évoluer. Tant mieux ! Chaque profession contribue à la réussite du pays.

La participation de tous aux orientations stratégiques de l'entreprise est à l'ordre du jour : l'ère du *top-down* est révolue. Pourtant, certaines organisations ont gardé leurs vieilles habitudes. C'est d'ailleurs également vrai dans la sphère politique... Pour la réussite collective et le bien-être individuel, chacun doit pouvoir s'approprier la vision globale des enjeux de son organisation et se sentir partie prenante des décisions qui le concernent directement. Malgré les pressions des actionnaires, le management ne peut pas se réduire à du *reporting* et du suivi financier.

Il revient à chaque entreprise et administration de favoriser en son sein un management responsable en conditionnant par exemple une partie des primes des dirigeants et cadres intermédiaires à des critères objectifs de gestion des ressources humaines : lutte contre le *turn-over*, formation des équipes..., et à l'évaluation des subordonnés.

Parallèlement, pourquoi ne pas promouvoir une charte du management responsable, qui serait annexée au contrat de travail des cadres et rédigée soit par les partenaires sociaux dans les branches, soit dans chaque entreprise ?

Nous devons aussi revoir la formation au management, notamment dans la formation initiale. Même si ce n'est pas à vingt ans sur les bancs d'une école qu'on apprend à conduire

une équipe, une sensibilisation précoce à ces enjeux est indispensable. Aujourd'hui, les grandes écoles – notamment les écoles de commerce – forment davantage des « techniciens » en marketing/audit/finances... que des futurs « managers ». Il est nécessaire de développer dans le cursus de l'enseignement supérieur des modules de formation aux relations humaines.

Les entreprises doivent aussi intégrer cette dimension dans leur programme de formation des cadres. Les promotions individuelles ne peuvent pas se faire uniquement selon les résultats techniques ou financiers : sans fibre managériale, un excellent commercial ou un ingénieur hors pair peut devenir le pire des « petits chefs », incapable de créer une dynamique collective. Il ne suffit pas d'être le meilleur dans son métier pour être un bon manager.

Enfin, comment promouvoir la considération au travail sans aborder la question de la place des femmes : inégalité de rémunération et de déroulement des carrières, plafond de verre freinant l'accès aux responsabilités... voilà autant de scandales qui handicapent nos entreprises. C'est dans cet esprit qu'avec ma collègue Marie-Jo Zimmermann j'ai porté une proposition de loi en faveur de la parité dans les conseils d'administration des grandes entreprises. Ce sont ces instances qui doivent déterminer les stratégies managériales et salariales. Avant même d'avoir été adoptée définitivement, la proposition de loi commence à porter ses fruits. Cette mesure doit servir d'« électrochoc » pour mettre fin à un gâchis humain intolérable.

Travailler mieux, cela passe aussi par une meilleure prise en compte de la santé et une prévention des nouvelles formes de pénibilité. Afin de mieux suivre chaque salarié, nous devons notamment faire évoluer notre médecine du travail :

renforcer et garantir son indépendance, passer d'un modèle très national à un modèle régional, favoriser la pluridisciplinarité pour en finir avec un cloisonnement néfaste.

Avant, on constatait la pénibilité en fin de carrière et on proposait des départs anticipés. Désormais, il faudra la prévenir et l'éviter tout au long de la vie professionnelle. Aux entreprises et aux administrations d'être innovantes pour s'adapter aux évolutions et proposer des chemins de réussite pour tous leurs salariés, selon leur âge. C'est pour elles une question de cohérence et d'efficacité.

Travailler mieux, c'est enfin mettre l'innovation au cœur des organisations. Dans un univers ultra-compétitif, le succès est plus que jamais un enfant de l'audace. Ceux qui appliquent toujours les mêmes recettes sans se remettre en question sont condamnés à perdre du terrain. La recherche permanente d'excellence passe par la prise en compte de tous les talents que l'entreprise a à sa disposition. En incitant chaque collaborateur à prendre des risques, à proposer ses idées pour améliorer le système productif, l'entreprise gagne davantage en performance que lorsqu'elle réduit les salariés à une fonction d'exécutants.

Cette révolution des mentalités est indispensable, mais encore faut-il qu'en amont les salariés aient du travail. Or des pans entiers de la société (les jeunes, les seniors...) se trouvent exclus de l'emploi. Pourquoi ?

Première raison : le coût du travail en France est trop élevé, surtout pour l'emploi peu qualifié. Si le travail coûte cher, ce n'est pas à cause du niveau des salaires, mais c'est parce que nous faisons peser sur lui le financement d'une grande partie de notre protection sociale. À l'origine, les salariés cotisaient pour être protégés, eux et leurs familles. Désormais, puisque

nous disposons d'une couverture maladie universelle qui protège tout le monde, il faut un financement universel. C'est-à-dire un financement auquel chacun contribue, et pas seulement les salariés et les employeurs. Il en va de même pour le financement de la branche famille qui repose sur les seuls employeurs. Je suggère ainsi de rééquilibrer le financement de la protection sociale en allégeant les charges salariales et patronales et en les transférant en partie soit vers la TVA, soit vers la CSG que je propose de fusionner avec l'impôt sur le revenu. Ces deux options peuvent d'ailleurs se combiner. La TVA anti-délocalisations permettrait d'alléger le coût du travail tout en faisant contribuer les importations au financement de notre système social. En pratique, le salarié aurait un meilleur salaire net et l'employeur pourrait embaucher à moindre coût. L'enjeu n'est évidemment pas d'aligner le coût de la main-d'œuvre sur la Chine ou l'Inde mais d'être compétitif par rapport à nos voisins européens!

Deuxième raison : la rigidité du marché du travail pénalise les *outsiders*. À force de bâtir des fortifications autour des salariés en CDI, les entreprises craignent de s'engager sur la longue durée avec les nouveaux entrants sur le marché. Le CDI, qui devrait être la norme, est devenu pour ces derniers un privilège. Économiquement, c'est un contresens ; et, socialement, c'est inacceptable. Lorsqu'il n'est pas choisi, le CDD est une trappe à précarité. Il empêche de contracter un crédit, de louer un logement, de faire des projets à long terme... Il enferme dans la recherche permanente d'emploi et prive d'une formation continue ceux qui en ont particulièrement besoin ! Face à ce constat, Gilles Lecoindre propose la création d'un nouveau « contrat d'emploi à long terme » à travers lequel le salarié et l'employeur s'engageraient dans une relation forte et durable. Si l'idée est séduisante sur le papier, sa rigidité me semble inadaptée pour les PME, alors

même que toutes nos politiques publiques doivent donner la priorité à leur développement. La faiblesse du tissu entrepreneurial français est en effet un de nos handicaps majeurs par rapport au « Mittelstand » allemand. Et, surtout, ce nouveau contrat mettrait en position de dépendance les salariés par rapport à l'entreprise. Encore une fois, ce sont les salariés les mieux formés et les plus recherchés qui bénéficieraient d'une telle évolution. Pas les *outsiders*, qui ne pourraient pas toujours faire valoir leurs conditions face à l'employeur. À mon sens, il est préférable d'assouplir les conditions de sortie du CDI pour le rendre de nouveau accessible à tous. En contrepartie, l'accompagnement pendant la recherche d'emploi doit être largement renforcé. Ce qui compte n'est pas l'emploi qu'on occupe à un instant donné, c'est l'employabilité qu'on améliore tout au long de la vie active!

Dans cette perspective, la formation est la meilleure des assurances chômage. En effet, la troisième raison expliquant l'exclusion du marché de l'emploi est l'absence de qualifications adaptées. Cela se joue au niveau de la formation initiale – ce qui relève d'abord de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur, donc du politique –, mais aussi de la formation continue qui doit devenir un élément aussi important pour les entreprises que leurs stratégies d'investissement à long terme. L'entreprise doit redevenir un moteur de l'ascension sociale, notamment en favorisant la mobilité et l'acquisition de nouvelles compétences par ses salariés. C'est un intérêt partagé pour les collaborateurs, les employeurs et les actionnaires. Le système actuel n'est manifestement pas adapté. En forçant le trait, on pourrait dire que ce sont les employés les moins diplômés des PME qui financent la formation continue des cadres des grands groupes. Dans un esprit de justice et d'efficacité, nous pourrions créer un compte formation individuelle dont

le capital de départ serait inversement proportionnel au niveau de la formation initiale. Il ne dépendrait pas du type de contrat de travail dont vous disposez. Moins vous aurez de formation initiale, plus vous serez aidé à vous former tout au long de la vie. Des mécanismes pourraient ensuite orienter les salariés et les chômeurs vers les gisements d'emplois disponibles : une reconversion vers un secteur en pénurie de main-d'œuvre serait par exemple moins chère en crédit formation.

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, nous étions dans une économie de l'endettement. La grande crise économique dont nous peinons à sortir signe la fin de ce cycle. Une nouvelle époque commence où le travail sera plus que jamais le moteur de la création de richesse. Ce doit être l'occasion de réaffirmer la place centrale de l'homme au cœur des mécanismes économiques. Si le capital humain est notre première richesse, alors on ne peut pas le considérer comme une variable d'ajustement. Chacun d'entre nous a un talent unique qu'il a le devoir de faire grandir, pour lui, pour ses enfants, pour son pays. Chacun d'entre nous a un talent unique qui doit être reconnu et valorisé.

En 2007, Nicolas Sarkozy a gagné la campagne présidentielle en mettant la valeur travail au cœur du débat public. La crise a pu donner l'impression qu'il fallait passer à autre chose. Ce serait une grave erreur. J'ai la conviction profonde que la revalorisation du travail sera à nouveau un sujet central dans la perspective de 2012. À nous de l'aborder dans toutes ses dimensions : économiques, sociales, humaines. C'est l'intérêt de la France et de chacun de nos concitoyens.

Jean-François COPÉ