

Désir, travail et entreprise.

Notre économie est-elle condamnée à voir son taux de chômage croître inexorablement ? Nous verrons à travers les huit chapitres de cet article, que le changement d'attitudes et de comportements concernant l'organisation du travail devrait permettre de retrouver les voies d'une croissance durable dans nos économies dites développées.



GENÈSE DU DÉSIR ET DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL.

Depuis Socrate et Platon, on sait que l'on désire ce que l'on n'a pas, autrement dit ce qui nous manque. Et dès que ce manque disparaît, le désir s'évapore.

La philosophie de Schopenhauer, développe l'idée que l'homme (au sens générique incluant la femme) oscille toute sa vie entre souffrance (désir de ce qui manque) et ennui (de ce que l'on a).

Pour autant, si l'on se réfère à la relation amoureuse, il n'y a pas que des individus qui souffrent d'un côté (désir d'un ou d'une autre) et, de l'autre, qui s'ennuient (avec l'autre).

Il y a aussi des couples heureux, non pas qui ne s'ennuient jamais, mais qui s'ennuient beaucoup moins parce qu'ils arrivent à jouir de la présence (et du corps) de l'autre. Par distinction avec la notion d'Eros les grecs nommaient une telle capacité Philia.

Le travail, entre souffrance et ennui.

Il en va de la même façon pour le travail : le travail oscille entre souffrance et ennui quand il est strictement réduit, par construction juridique, au lien de subordination qui lie le contractant à son employeur.

Cette construction juridique n'est rien d'autre qu'une transposition de la relation de travail construite progressivement depuis la révolu

« Le taylorisme et son lien de subordination a produit des effets pervers détricotant ainsi le lien social nécessaire dans toute société civilisée... »

tion industrielle anglaise. Initiée dès 1750 en Angleterre notamment par Josiah Wedgwood, puis perfectionnée par Frederick Taylor, et généralisée au monde ouvrier avec un salaire décent par Henry Ford (c'est le fordisme), elle s'est étendue, après les Trente Glorieuses et depuis le premier choc pétrolier, à l'ensemble du tertiaire et de la matière grise.

Après avoir été recherché, l'emploi remplit un espace qui s'appelle travail, lequel varie, pour une très grande majorité de nos contemporains, entre souffrance (de ce que l'on souhaiterait faire dans son travail) et ennui (de ce que l'on fait effectivement), sauf pour ceux qui « se réalisent » dans leur travail : ceux-là jouissent de ce qu'ils font (c'est le cas d'une minorité de salariés appartenant souvent à ce qu'il est convenu d'appeler l'élite). Pour les autres, le désenchantement est la règle, puisqu'ils n'ont pratiquement aucune capacité à jouir de leur travail (notamment en apportant une contribution créative et réelle en terme de valeur ajoutée). Le lien de subordination est le fruit consubstantiel du taylorisme, lequel élabore par construction une chaîne de commandement / contrôle (appelée management) qui régit l'organisation dite scientifique du travail. C'est cette organisation soi-disant scientifique qui, en divisant sans cesse le travail en tâches élémentaires et en imposant une ligne hiérarchique, précipite ainsi la plupart de nos contemporains entre souffrance et ennui au travail.

VERS LA FIN DU TAYLORISME ?

Du temps où le taylorisme produisait le plein emploi (jusqu'à la fin des Trente Glorieuses), sa remise en cause n'était que le fait de quelques penseurs. Bruno Trentin, ancien se-

crétaire général de la CGIL italienne, a d'ailleurs fait un recensement assez complet de leurs travaux, dans son livre intitulé la « Cité du travail » (Bruno Trentin, La Cité du travail : La gauche et la crise du fordisme, Fayard : voir sur internet en utilisant le lien

suivant

http://www.amazon.fr/gp/product/B0093KEBEY/ref=as_li_tl?ie=UTF8&camp=1642&creative=6746&creativeASIN=B0093KEBEY&linkCode=as2&tag=marketipof03-21&linkId=MVRJ26GBR4VLMR3P

A la décharge du taylorisme, on peut dire qu'il a permis l'essor d'une production de très grandes séries à bas coûts, ce qui a produit un accroissement spectaculaire du pouvoir d'achat de la population des pays industriels en moins de deux siècles.

Les limites du taylorisme.

Mais le taylorisme a atteint aujourd'hui plusieurs limites :

- Sa généralisation aux pays émergents dans un monde globalisé a cassé la croissance dans les pays industriels.
- Ses besoins mal contrôlés et excessifs en matières premières (pour produire des grandes séries) ont rendu impossible la poursuite de son développement durable pour l'ensemble des habitants de la planète Terre. Les dégâts sur l'environnement sont tels qu'une véritable politique écologique s'impose.
- Sa domination sur l'homme (lien de subordination) a produit des effets pervers avec un développement des stratégies des salariés pour échapper au travail ou du moins pour le minimiser, détricotant ainsi le lien social nécessaire dans toute société civilisée.
- Non seulement il a répandu massivement l'ennui notamment en raison du fait d'une population de plus en plus éduquée, mais il a augmenté les souffrances de plus en plus de salariés, avec son cortège de somatisations, allant parfois jusqu'au suicide.

Comme la plupart des salariés s'ennuient, nous assistons à une montée du populisme

qui n'est rien d'autre que l'expression du désir de ce que les salariés n'arrivent pas à avoir, à savoir à disposer de cette capacité à jouir de leur travail.

Le taylorisme a lui-même généré des comportements d'évitement et de protection contre le travail contraint.

Une partie des salariés, encouragés par leurs syndicats et avec le soutien actif ou passif de leur management, a adopté des stratégies de rébellion plus ou moins explicite aboutissant à une forte diminution de l'implication dans le travail ou même tout simplement à un rejet de tout travail avec un déport de ce dernier vers des populations précarisées : intérim, sous-traitance, délocalisation, le tout au détriment de la création d'emploi annihilée par les coûts supplémentaires ainsi générés.

Le management, soutien indirect du taylorisme.

Le management intermédiaire s'est développé de façon démesurée dans certaines grandes entreprises et a multiplié de façon compartimentée et désordonnée, pour justifier son existence, les procédures, les reportings, les tableaux de bord, avec, corollairement, une perte de repères de qui fait quoi (la structure n'a pas de prise sur le fonctionnement réel de l'entreprise), une perte de sens au travail, une extension de la démotivation, etc.

Ces couches de management visent à toujours plus découper les tâches avec plus de



contrôles. Les injonctions qui en découlent, deviennent souvent contradictoires (paradoxales) du fait de leur foisonnement, ce qui empêche toute application réelle. Pour essayer d'y remédier, de nouvelles organisations matricielles ont été mises en place avec pour but de développer communication et coopération transversale... Il en est résulté plus de confusions et un repli supplémentaire des salariés. En effet, à chaque modification d'organisation, le fonctionnement originel du taylorisme en silos, intériorisé dans les comportements et conduites, perdure par-delà les changements de structure en laissant la possibilité au management d'auto-justifier son existence, de développer des espaces protégés et en permettant également à chaque salarié (insider) d'y trouver son compte au détriment de l'efficacité, de la production de richesses, de la croissance et de la création d'emploi (et donc au détriment des outsiders).

Les salariés critiquent massivement, à juste titre, leurs organisations devenues inefficaces. Comme la mondialisation empêche la répercussion de la baisse (tendancielle) de la performance sur le client final, ce qui était le propre d'un fonctionnement endogène de ces organisations (le client final était obligé d'acheter les seuls produits proposés), les entreprises voient une stagnation ou une décroissance de leurs résultats avec tous les effets induits sur l'emploi que nous connaissons.

L'organisation taylorienne critiquée.

Tous les discours sur la nécessaire baisse du coût du travail, le renforcement de la protection, la ré-industrialisation et la relance illusoire d'une consommation d'une production produite localement, ne changeront rien à ces évolutions inéluctables liées structurellement aux modes de gestion et au management traditionnels. Il en va de même des services publics, le client final étant, là, le contribuable qui ne supporte plus de payer un service dont les coûts, par le jeu du taylorisme et du désinvestissement au travail, sont toujours croissants et sont répercutés de façon insatiable sur le

contribuable (particulièrement vrai en France qui n'arrive pas à faire décroître le taux des prélèvements obligatoires).

Toutes les entreprises traditionnelles, confrontées à la concurrence des pays émergents et du fait de cette concurrence, ne peuvent plus répercuter le coût de leur organisation déficiente vers les clients et les consommateurs de leurs produits.

Les clients et consommateurs sont en effet, du fait de la mondialisation, en mesure de choisir et donc d'exiger une meilleure qualité et des fonctionnalités complémentaires à moindre coût. Il est à noter, également, que tout retrait d'un pays de cette insertion économique globale conduirait à un appauvrissement encore plus rapide. Ainsi la mondialisation accélère de façon presque mécanique la perte d'efficacité et le déclin des entreprises à fonctionnement taylorien des pays industriels.

Face à ces évolutions programmées, que font les entreprises qui ressentent ces évolutions dans les pays industriels ?

CES ENTREPRISES QUI CHANGENT LEUR ORGANISATION.

Face au diagnostic sévère porté sur le taylorisme en entreprise, les compétiteurs et intervenants économiques modifient leur organisation.

Ainsi, l'entreprise Michelin qui a vu ses gains de productivité fortement ralentir dans ses usines implantées dans les pays industriels, a cherché et cherche des réponses pour relancer sa productivité, la seule adaptation financière par des restructurations avec baisse de l'effectif employé ne suffisant plus ou, en tout cas, ne constituant plus une solution économique suffisamment efficace.

Après avoir investigué et essayé de comprendre comment fonctionnent des entreprises « dé-taylorisées », Michelin a ainsi lancé l'expérience suivante à la fin de l'année 2012 :

- dans 18 usines implantées dans les pays industriels, 36 unités de production ont été littéralement « débranchées » de l'organi-

sation hiérarchique avec comme seule instruction : vous vous organisez comme vous l'entendez pour continuer votre production, le cas échéant en interrogeant les spécialistes du groupe dans les domaines que vous voulez, mais vous n'avez plus à respecter la moindre procédure que ce soit et vous avez toute latitude pour retenir ou non les suggestions des spécialistes du groupe que vous aurez interrogés (vous êtes les seuls juges de la pertinence de leurs conseils dans le cadre de votre environnement) ;

- Un an plus tard, un bilan a été fait et les 36 unités de production choisies pour cette expérience avaient réalisées entre 30 et 40 % de gains de productivité, soit un bond sans comparaison avec les autres unités,

Michelin a décidé de généraliser cette expérience baptisée « organisations responsabilisantes », à l'ensemble des unités du groupe dans le monde entier (voir le film diffusé par Michelin en utilisant le lien suivant <https://www.youtube.com/watch?v=vQIabPEgN3U> (ainsi, la mise en place d'organisations responsabilisantes, Michelin développe l'autonomie de chacun dans les équipes, pour trouver un plein épanouissement dans son emploi et le développement de la performance globale).

Encore faut-il que ce système soit inscrit dans la durée, et pour cela que ces nouvelles pratiques soient formalisées dans un cadre juridique approprié.



Détaylorisation des organisations.

Parmi les entreprises et organisations « dé-taylorisées » qui ont fait l'objet d'un benchmark par Michelin, on citera pêle-mêle et de façon non exhaustive W.L Gore & Associates, Harley Davidson, Whole Foods, Zappos, HCL technologies Ltd, ... ; en France :

Favi (voir le film en suivant le lien suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=IGShsSQatN8>),

Chronoflex (voir le film en utilisant le lien suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=n45fnf08-yQ>),

Poult (voir le film en utilisant le lien suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=lcgerZTq640>) ; en Belgique des services publics comme le ministère de la Sécurité Sociale, etc. (voir le film « Le bonheur au travail » de Martin Meissonnier).

On notera qu'en général, ces entreprises sont devenues les numéros 1 américaines ou européennes, voire mondiales chacune dans leur secteur. Elles représentent moins de 3% de l'ensemble des entreprises, et existent parfois depuis des dizaines d'années.

Ainsi, W.L Gore & Associates a été créé en 1958. Cette entreprise est le numéro un mondial dans toute une série de niches à hautes technologies : dans les tissus spécialisés (Gore-Tex), les cordes inoxydables pour instruments de musique, la connectique, les câbles et cordons équipés, le matériel chirurgical, les composants électriques et électroniques, l'étanchéité et la filtration.

Le recrutement chez Gore (plusieurs milliers de salariés) ne se fait pas sur les diplômes, mais sur les désirs de rejoindre telle ou telle équipe et de travailler dans tel ou tel domaine après avoir passé 2 ou 3 mois à déambuler dans les divers services de l'entreprise au gré des seules envies des candidats... Car chez Gore, avant d'être salarié, on est « associé ».

LES RÉSULTATS DE LA « DÉTAYLORISATION ».

Sur la base des retours d'expérience des entre-

prises, qui, comme Michelin ou Gore, se sont « dé-taylorisées » ou ont engagé un processus de « dé-taylorisation » dans les pays industriels, on constate que, lorsque les salariés sont remis au cœur de l'organisation avec une réelle capacité à définir des processus ascendants (« bottom up ») c'est-à-dire sans intervention d'une hiérarchie qui commande et détermine ce qui doit être fait à tous les niveaux, et avec la faculté d'établir leur rémunération en fonction de ce qui est vendu à leurs clients externes, les gains de productivité sont relancés de façon exponentielle. C'est probablement là que réside la réponse à apporter pour relancer l'économie dans les pays industriels.

Libérer les énergies...



La « dé-taylorisation » est probablement la seule façon de libérer les énergies. Dans cet environnement le management devient support et maïeuticien de la croissance en apportant compétences et explications partout où elles sont sollicitées. Ainsi les salariés ne cessent jamais d'apprendre et de grandir, les entreprises dans lesquelles ils sont ne cessent de croître et de se perfectionner.

« Dé-tayloriser », c'est passer de la mise en réseau autoritaire des forces physiques de travail à la mise en réseau coopérative des cerveaux sur la base d'équipes décidant au plus près du terrain de la manière de fonctionner ensemble (confère l'article : Les travailleurs sont les véritables « experts » décrits par les militants syndicaux Yves Bongiorno, Tony

Fraquelli, Christophe Godard et Jean-François Naton qui expliquent que s'occuper du travail, c'est croire en l'être humain et en son génie pour co-construire un environnement où chaque travailleur devient citoyen).

... Pour relancer l'innovation.

« Déayloriser », est devenu indispensable pour relancer l'innovation, source de développement futur. Chaque producteur doit ainsi développer une capacité à imaginer des solutions pour ses clients intégrant à la fois le produit brut avec des fonctionnalités adaptées à chaque type de client, mais aussi le service approprié à chaque situation. Ainsi ces solutions imaginées par chacun au plus près des besoins de la clientèle sera beaucoup plus difficile à concurrencer parce qu'intégrant un service et donc relocalisant de la valeur ajoutée dans les pays industriels qui auront su mobiliser les intelligences en réseau. Le renouveau du sens au travail ainsi généré constitue également un puissant moteur de performances et de résultats.

Cela implique la nécessité d'un profond remaniement du droit, notamment du travail, aujourd'hui construit autour du taylorisme et de la domination corollaire de l'homme sur l'homme. Ainsi pourront être retrouvés le nécessaire partage équitable des efforts et le sens du collectif.

QUE DISENT LES SALARIÉS DE LEUR ENTREPRISE TAYLORIENNE ?



Interrogés par le cabinet Bruce Dévernois Avocats (voir le site en utilisant le lien suivant : www.bdanet.fr), des milliers de salariés ont répondu chacun à 400 questions depuis plus de 20 ans. Ils disent toujours la même chose de leur entreprise taylorienne :

- « Si vous saviez ce qu'on est mal organisé : on ne connaît pas les délais, la qualité, les systèmes d'information, les clients, les réclamations ... » ;
- « On se réunit bien trop souvent et surtout de manière inutile » ;
- « On n'est pas managé » ;
- « Le travail n'est pas équitablement réparti » ;
- « On ne nous dit rien, on ne nous informe pas, on ne connaît pas la stratégie et la vision de l'entreprise ;
- « On ne nous dit pas bonjour, on ne nous sourit pas » ;
- « On ne tient pas compte de ce qu'on dit (pas d'écoute) » ;
- « Les entretiens individuels annuels ne servent à rien » ;
- « Les rémunérations sont bien trop faibles » ;
- « La formation que nous recevons est complètement inadaptée » ;
- « On nous impose de la flexibilité idiote » ;
- « On ne tient pas compte de notre cycle de vie pour, sur la base du volontariat, organiser notre temps et notre rémunération » ;
- « L'emploi est la variable d'ajustement quand la conjoncture se détériore alors que d'autres solutions plus créatives seraient envisageables » ;
- « On voudrait être consulté sur la façon de nous organiser en matière de production, de temps et de rémunération » ;
- « Du temps libre on n'est pas contre, mais surtout, ce que l'on veut c'est des sous et la pérennité de notre emploi ».

Intérêt de la flexibilisation souhaitée par les salariés.

50 % des salariés interrogés sont prêts, à tout moment, à accepter une charge de travail bien

supérieure à titre temporaire, sous réserve que cela soit sur la base du volontariat (donc non subi) et se traduise par plus de revenus correspondants.

Environ 20 % de ces 50 % veulent chaque année revenir à une charge de travail plus légère et fixe, compatible avec leurs obligations familiales et personnelles du moment.

Dans le même temps et inversement, environ le même pourcentage de ceux qui n'avaient pas accepté une charge de travail supérieure et/ou à forte variance l'année n , sont prêts à s'engager dans une telle charge de travail pour l'année $n+1$, moyennant un revenu correspondant temporaire.

Au total, du fait de ce turn-over, la quantité de force de travail mobilisable de façon supplémentaire à effectif identique est importante. L'usage de cette flexibilité permet de varier les coûts fixes et ainsi de capter de nouveaux marchés non nécessairement pérennes et la plupart du temps délaissés. Les économies de gestion ainsi générées par la mobilisation de l'effectif présent (économies en termes de formation, recrutement, équipement, etc) est de l'ordre de 20 à 30 %, ce qui permet à la fois d'augmenter les résultats (préoccupation de l'entreprise) et le pouvoir d'achat (souhait des salariés).

Ce type de flexibilisation souhaitée par la majorité des salariés constitue l'un des premiers pas de la « déaylorisation ». S'il était étendu à l'ensemble des entreprises, il permettrait d'enregistrer, toutes choses égales d'ailleurs, entre 0,5 et 1 point de PIB supplémentaire par an, soit entre 70 000 et 140 000 emplois créés par an (évaluation à partir de travaux économétriques de Gilbert Cette et Bruce Dévernois). Un impact non négligeable à l'heure où la France enregistre une faible croissance annuelle.

ENRICHISSEMENT DU TRAVAIL ET NOUVELLES TECHNOLOGIES.

Les salariés remettent visiblement en question l'entreprise taylorienne. Ils souhaitent une flexibilisation des organisations et un enrichissement des tâches. Les nouvelles technologies

constituent l'une des réponses retenues par les entreprises.

Toutefois, les façons d'utiliser les nouvelles technologies vont soit décupler les énergies, soit renforcer de façon significative les procédures tayloriennes.

Si leur utilisation est organisée directement par les salariés et non pas par une hiérarchie qui continue à parcelliser le travail, l'effet est très bénéfique sur la jouissance au travail et donc sur la performance.

Si elles servent à renforcer les contrôles sur les salariés et à continuer à diviser le travail, alors l'effet économique est faible, avec, à terme un impact négatif sur l'emploi (du fait de résultats insuffisants en raison du peu de motivation des salariés, entraînant en retour peu de création d'emplois).

Les nouvelles technologies, entre alourdissement et allègement du travail.

A titre d'exemple, disséquons l'introduction des systèmes CRM (Customer Relationship Management) chez les commerciaux.

Le but des CRM est de structurer l'activité des commerciaux pour améliorer leur efficacité (outil permettant d'enregistrer les visites chez les clients, leurs attentes et comportements, les relances à envisager avec les dates correspondantes, etc...). Mais le but est aussi de connaître les modes opératoires des commerciaux pour leur insuffler de nouvelles manières de travailler et être en mesure de qualifier leur travail et leur tournée.



Dans les faits, si ces CRM étaient avant tout élaborés par leurs utilisateurs pour rendre leur travail moins lourd et plus opérationnel, cet outil serait susceptible d'apporter un plus particulièrement efficace pour améliorer les pratiques comme la mémoire des actions entreprises et à entreprendre et donc les résultats desdits commerciaux.

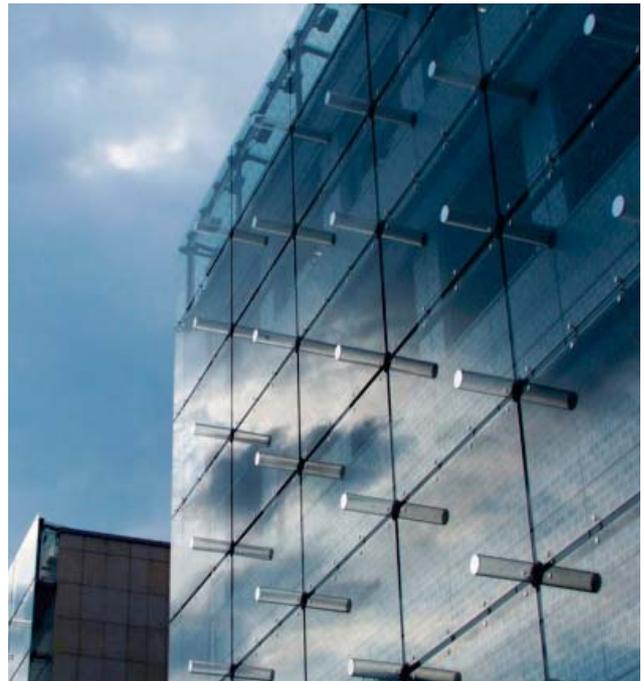
Il en va tout autrement si la hiérarchie renforce le contrôle sur les travaux, alourdit les exigences de reporting au détriment de la concentration nécessaire sur les clients, accroît le temps passé à « renseigner » toutes les questions (certaines étant utiles d'autres étant inutiles et redondantes).

Lorsque le travail fait en plus l'objet d'une segmentation complémentaire en vue d'accroître l'interchangeabilité des hommes au même poste (poursuite de la mise en œuvre d'un taylorisme rampant), cela se fait au détriment de la confiance, entraînant de facto une démotivation négative pour les résultats (s'agirait-il d'une manifestation de la baisse tendancielle des taux de profit chère à Marx ?).

Ajoutons à cette analyse que tout changement d'organisation (notamment en lien avec l'introduction des nouvelles technologies), modifie les rapports de pouvoir entre les différents acteurs qui vont alors se protéger des menaces qu'ils ressentent en essayant, le plus souvent, de conserver leur ancien système de fonctionnement, en toute connaissance de cause, parfois à leur insu. Ainsi consciemment ou inconsciemment seront annihilés les progrès qui pourraient en résulter (notamment pour la collectivité).

Des grandes entreprises high-tech dominatrices.

L'exemple des CRM peut être transposé aisément à la plupart des cas où des nouvelles technologies sont introduites. On voit alors ce que ces dernières, qui, en soi, peuvent être utilisées pour apporter des simplifications dans le travail, peuvent également, a contrario, accroître la charge de travail inutilement notamment par les reportings et procédures à



respecter, et détériorer la relation avec les clients.

A cet égard, les grandes entreprises High Tech de la Silicon Valley continuent, malgré les apparences, de reproduire le système taylorien tout en achetant par de très hauts salaires les compétences nécessaires et en donnant le change par le développement de conditions de vie agréables sur le lieu de travail (crèches, restaurant, laveries, boutiques, loisirs, etc.).

En effet, les avancées technologiques restent la propriété des fondateurs, les véritables royalties ne sont pas partagées et le pouvoir continue d'être concentré dans la main des propriétaires de ces entreprises, notamment via le fonctionnement des objets connectés.

UN NÉCESSAIRE CHANGEMENT DE PARADIGME.

Un changement de paradigme, s'agissant de la gestion du travail et du mode de production est nécessaire. Il passe par une refondation organisationnelle et surtout une « dé-taylorisation » qui seule peut relancer la confiance et l'emploi.

Combattre l'ennui et se donner les moyens d'un développement de la capacité des individus à profiter de leur travail en utilisant leurs cerveaux (et non plus réserver l'exercice

de cette capacité à une petite élite de soi-disant « sachants » et hyper diplômés) n'est pas chose facile.

Essayons de lister quelques chantiers à ouvrir dans les entreprises, les associations, la fonction publique et l'économie solidaire pour réussir ce changement :

- redonner la parole aux salariés et aux citoyens de façon à ce qu'ils s'expriment de manière effective, directe et collective, autorisant ainsi l'émergence des désirs de s'impliquer et de s'intéresser à son travail ;
- faire en sorte que les salariés trouvent eux-mêmes les voies et moyens de desserrer le lien de subordination (notamment désir d'implication au travail en fonction du cycle de vie de chacun, rémunération en fonction des fruits effectifs du travail, etc...) ;
- réintroduire une dimension de risque/souplesse dans les rémunérations des salariés pour les lier davantage à la production de valeur ajoutée ;
- construire avec l'ensemble des salariés intéressés, les nouvelles règles de vie au travail permettant de passer d'un état de salariés subordonnés à un état d'intrapreneurs responsables de leurs clients ;
- cesser d'imposer pour tous, quelles que soient les situations personnelles, l'âge et la situation dans le cycle de vie, une durée légale unique du travail ;
- faire évoluer le management vers un management de support et de coordination permettant aux salariés de grandir ;
- donner à chaque équipe, unité de production, responsabilité et autonomie de décision dans tous les domaines de la production (y compris le contrôle qualité, le respect des délais, l'utilisation des systèmes d'information, avec en contrepartie la satisfaction de leurs clients et une rémunération en fonction des résultats atteints ;
- gérer l'ajustement de l'emploi autrement qu'uniquement sous forme de licenciement (par exemple par la variation d'une partie de la rémunération, ou de l'implication au travail, ou encore par le développement d'activités externes à l'entreprise, ou par la formation, ou par l'innovation,...) ;

- développer avec les salariés des politiques de R&D basées sur la participation de tous (autoriser tout salarié à entraîner d'autres salariés, avec un temps alloué automatiquement, chaque équipe copartageant avec l'entreprise la propriété des inventions et les revenus correspondants selon des règles définies en commun dans le cadre d'un accord collectif – développement de la sérendipité des organisations) ;
- faire participer l'ensemble des salariés à l'évaluation des risques pour leur santé et leur sécurité au travail (mode efficace pour lutter sur le fond contre les RPS, le harcèlement, le stress, la pénibilité, l'absentéisme, les AT, etc...) ;
- faire participer l'ensemble des salariés à la définition des champs et des modalités de formation qu'ils jugent nécessaires et efficaces ;
- faire confiance et formaliser un droit à l'expérimentation et un droit à l'erreur ;
- développer la confiance par l'élaboration d'un droit conventionnel de façon subsidiaire et de façon diversifiée dans chaque entreprise en fonction des situations et de l'expression directe et collective des salariés (sans attendre le législateur ou le juge) ;
- redonner des marges de manœuvre à la négociation en autorisant l'ensemble des salariés à conclure des accords collectifs par référendum ;
- renforcer l'écoute pour mobiliser les salariés et développer les coopérations entre les salariés, sources de valeur ajoutée ;
- décentraliser les décisions au niveau où elles doivent être prises ;
- ...

Il s'agit là d'un enjeu primordial de vie sur les lieux de travail, d'une démocratie participative et d'une véritable refondation d'une économie prospère, source d'emplois et de bien-vivre pour tous.

UNE DÉMARCHE DÉPLOYÉE PAR LE CABINET BRUCE DÉVERNOIS AVOCATS.

Depuis 25 ans, le cabinet accompagne les entreprises et les salariés qui souhaitent changer

l'organisation classique du travail dans les entreprises, associations, collectivités publiques et en particulier modifier l'organisation pyramidale hiérarchique de commandement contrôle qui prive les salariés de la possibilité de mobiliser partout où cela est possible leurs cerveaux.

Les grands principes de la démarche.

Pour cela, est signé un accord de méthode avec les syndicats ou, à défaut, un quasi-accord avec les représentants des salariés qui définit la façon dont vont pouvoir s'exprimer les salariés sur un sujet déterminé (flexibilité, innovation, formation, qualité, organisation des prises de décisions, articulation des rôles des sachants et des opérateurs, etc...) et en particulier qui prévoit :

- un ou plusieurs questionnaire anonymes adressés à tous les salariés volontaires concernant leur perceptions du fonctionnement de l'entreprise et notamment les arbitrages souhaités en termes de revenus directs ou indirects, de temps de travail, etc. ;
- la constitution de groupes de travail par les salariés eux-mêmes selon des critères permettant à la fois une représentativité de toutes les fonctions dans l'entreprise et de toutes les situations personnelles et familiales rencontrées, permettant une appropriation par les salariés des réponses aux questionnaires ;
- l'animation et la synthèse des groupes de travail ;
- la communication des résultats établis par les salariés à tous les salariés ainsi qu'à leurs représentants et à l'employeur pour engager toute négociation utile.

Cette façon de procéder a plusieurs vertus :

- la première c'est que l'on se met à écouter ce qu'ont à dire les salariés ;
- la deuxième, c'est que l'expérience

montre que le diagnostic délivré par les salariés pris collectivement et directement est le même que celui fait par le chef d'entreprise ou ses conseils, le plus souvent même avec plus de sûreté et de détails ;

- la troisième c'est que ce diagnostic ainsi porté par les salariés, les solutions non seulement coulent de source mais font déjà l'objet d'une pré-appropriation par les salariés, ce qui



est une condition préalable et un gage de réussite dans leurs mises en œuvre.

Ainsi, cette démarche permet d'engager une vaste concertation et surtout de mobiliser l'ensemble des cerveaux pour améliorer le fonctionnement des entreprises et le bien-être des salariés.

Les principaux résultats de la démarche.

Elle se traduit, après mise en place, par un bond insoupçonné de la productivité et des résultats de l'entreprise. Elle permet de relancer la croissance du fait de la capacité à absorber des commandes non pérennes et à satisfaire de façon accrue les clients tout en donnant des marges de manœuvre pour augmenter de façon significative l'intérêt au travail et le pouvoir d'achat.

L'ensemble des salariés se sentant ainsi remotivé et remobilisé, le développement d'une telle confiance est un puissant facteur permettant de faire évoluer le mode de production

(changement de paradigme).

Il est d'ailleurs constatée, dans un tel environnement, une baisse significative des conflits prud'homaux, des maladies et accidents du travail, de l'absentéisme, du stress, de la pénibilité et autres RPS...

Les domaines d'application.

Le cabinet a ainsi pu élaborer sur la base de ces consultations des salariés et en résonnance avec eux au sein de très nombreuses entreprises notamment :

- des accords sur la flexibilité s'appuyant sur le volontariat et faisant varier revenus et temps de travail en fonction du cycle de vie de chacun ;
- des accords sur l'organisation d'une expression directe et collective des salariés ;
- des accords sur le temps partagé permettant de construire des parcours progressifs permettant de créer des emplois ;
- des accords sur la recherche/développement boostant l'innovation et créant les conditions d'une véritable sérendipité ;
- des accords sur une coordination des CHSCT au sein d'une entreprise permettant d'améliorer fondamentalement dans le cadre d'un processus participatif la santé et la sécurité au travail, notamment en influençant de manière constructive l'élaboration du document unique ;
- des accords de GPEC transformant les salariés en acteurs actifs de leur formation, notamment grâce à l'élaboration de catalogues ou les formations vont s'emboîter les unes dans les autres, permettant ainsi de qualifier pratiquement la plupart des formations pour le développement des compétences et ainsi de diviser au moins par un facteur trois le coût salarial des formations...
- des accords efficaces concernant le traitement de la pénibilité ;
- des statuts nouveaux de SAS permettant une transformation des salariés en intrapreneurs (remontée des décisions d'AG au niveau d'un conseil d'administration, pacte d'actionnaires avec un nouveau partage des pouvoirs entre dirigeants-fondateurs, investis-

seurs-actionnaires et salariés-actionnaires permettant de rendre responsables et autonomes ces derniers et de ne plus avoir comme variable d'ajustement ultime aux variations de l'activité, celle de l'emploi...

- etc.

De la même façon, des accords sont envisageables dans tous les domaines croisant à la fois l'activité des entreprises et les différentes branches du droit et notamment :

- dans le domaine de la qualité ;
- dans le domaine de la propriété intellectuelle ;
- dans le domaine des baux ;
- dans le domaine de la responsabilité pénale ;
- dans le domaine du droit des sociétés ;
- etc.

Le tout sans être exhaustif...

Bruce Dévernois, Avocat au barreau des Hauts de Seine, économiste, sociologue et conseil en organisation.
bdevernois@bdanet.fr