

Mardi 14 avril 2015

18h - 20h

AgroParisTech



Jean-Hervé Lorenzi

Economiste, Président du Cercle des économistes

Compétitivité hors coût, qualité du travail et performance

Dossier Documentaire

- 71 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC
Compétitivité hors coût, qualité du travail et performance

- Sommaire -

- **Contributions de Jean-Hervé Lorenzi**..... pp. 03-23
 - Parcours de Jean-Hervé Lorenzi
Site web Le Cercle des économistes (www.lecerclledeseconomistes.asso.fr)
 - Présentation du Cercle des économistes
Site web Le Cercle des économistes (www.lecerclledeseconomistes.asso.fr)
 - « Un monde de violences. L'économie mondiale 2015-2030 »
Jean-Hervé Lorenzi et Mickaël Berrebi, Editions Eyrolles, juillet 2014, 232 p.
Résumé
Sommaire
Introduction
 - Une vraie vision pour la politique économique
Jean-Hervé Lorenzi, *Site web Slate* (www.slate.fr), septembre 2012
 - Le prévisible, l'incertain et l'inconnu
Jean-Hervé Lorenzi et Patrick Artus, *Site web Les Echos* (www.lesechos.fr), décembre 2010
 - En avant la douleur : pourquoi la croissance nous coûtera beaucoup plus cher qu'avant. Interview de Jean-Hervé Lorenzi
Gilles Boutin, *Site web Atlantico* (www.atlantico.fr), juillet 2014

- **D'autres regards sur le sujet**..... pp. 24-54
 - Lean Production et modèles de valeur. Une approche régulationniste par le travail
Christian du Tertre, *Site web Revue Activités* (<http://www.activites.org>), septembre 2012
 - Pour le progrès social et la compétitivité : agir sur la qualité de vie au travail - Rapport d'étape
Martin Richer, *Site web Terra Nova* (www.tnova.fr), juillet 2013, 57 p.
Sommaire
Introduction
Éléments de diagnostic...
Engager le débat sur l'organisation du travail...
 - Faut-il choisir entre compétitivité coût et hors coût ?
Emmanuel Combe, *Site web Atlantico* (www.atlantico.fr), octobre 2012
 - L'apprentissage en entreprise au cœur de la compétitivité allemande
René Lasserre, *Site web Cirac* (<http://rea.revues.org>), décembre 2011

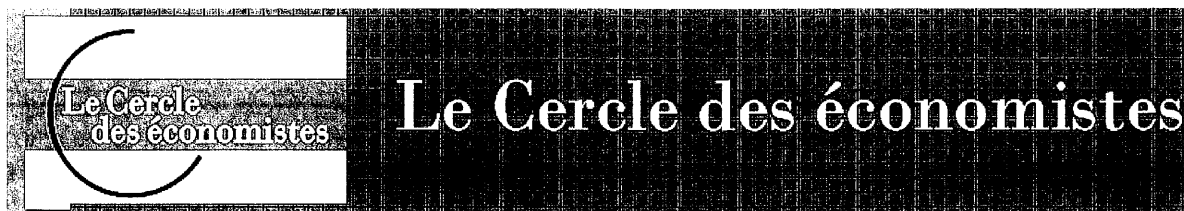
- **Articles de presse**..... pp. 55-66
 - L'économie malade de ses modèles
Antoine Reverchon, *Site web le Monde* (www.lemonde.fr), avril 2015
 - Compétitivité : trois grands patrons s'invitent dans le débat
Valérie Lion et Libie Cousteau, *Site web L'Express L'Expansion* (<http://lexpansion.lexpress.fr>), mars 2015
 - Quand compétitivité rime avec conditions de travail
Adrien Cahuzac, *Site web L'Usine Nouvelle* (www.usinenouvelle.com), mars 2014
 - Le coût du travail, seul coupable ?
Luc Peillon, *Site web Libération* (www.liberation.fr), octobre 2012

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur économie, qualité du travail, performance**..... pp. 67-71
 - Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle
Christian du Tertre, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo n°125, septembre 2011
 - Face à une crise « au carré »... Les voies d'un nouveau « New Deal »
Alain Lipietz, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo n°92, juin 2009
 - Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?
F. Gri, JF Naton, Y. Clot, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo n°134, mars 2012
 - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise
Alexandre Gérard, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo n°176, mars 2015

Le Dossier Documentaire de l'UODC
Compétitivité hors coût, qualité du travail et performance

- Partie I -

- **Contributions de Jean-Hervé Lorenzi**..... pp. 03-23
- Parcours de Jean-Hervé Lorenzi
Site web *Le Cercle des économistes* (www.lecercledeeseconomistes.asso.fr)
 - Présentation du Cercle des économistes
Site web *Le Cercle des économistes* (www.lecercledeeseconomistes.asso.fr)
 - « Un monde de violences. L'économie mondiale 2015-2030 »
Jean-Hervé Lorenzi et Mickaël Berrebi, Editions Eyrolles, juillet 2014, 232 p.
Résumé
Sommaire
Introduction
 - Une vraie vision pour la politique économique
Jean-Hervé Lorenzi, Site web *Slate* (www.slate.fr), septembre 2012
 - Le prévisible, l'incertain et l'inconnu
Jean-Hervé Lorenzi et Patrick Artus, Site web *Les Echos* (www.lesechos.fr), décembre 2010
 - En avant la douleur : pourquoi la croissance nous coûtera beaucoup plus cher qu'avant. Interview de Jean-Hervé Lorenzi
Gilles Boutin, Site web *Atlantico* (www.atlantico.fr), juillet 2014



Jean-Hervé LORENZI (Président)

Après treize ans d'activité le Cercle s'est agrandi et a développé de plus en plus d'activités. Nous sommes aujourd'hui trente membres.



Fonctions actuelles

- Président du Cercle des économistes
- Titulaire de la Chaire « Transition Démographique, Transition Economique » de la Fondation du Risque
- Président du Pôle de Compétitivité, Finance et Innovation
- Membre du Directoire d'Edmond de Rothschild France
- Administrateur indépendant du Conseil de surveillance d'Euler Hermès, du Conseil d'administration du Crédit foncier et de BNP Paribas Cardif
- Membre du Comité Editorial de la Revue Risque
- Membre du Conseil d'administration de l'Institut Louis Bachelier, de la Fondation du Risque de la Fondation Médéric Alzheimer, de l'IDATE et de l'Association Anvie

Fonctions antérieures

- Professeur d'économie à l'Université Paris Dauphine
- Conseiller auprès du Président du Groupe Havas
- Directeur adjoint de la DIELI (Direction des Industries Electroniques et Informatiques) au Ministère de l'Industrie
- Conseiller technique du Ministre de l'Industrie en charge des nouvelles technologies
- Conseiller économique du Premier Ministre
- Directeur général de CEA Industrie
- Directeur général Délégué de Gras Savoye

Formation

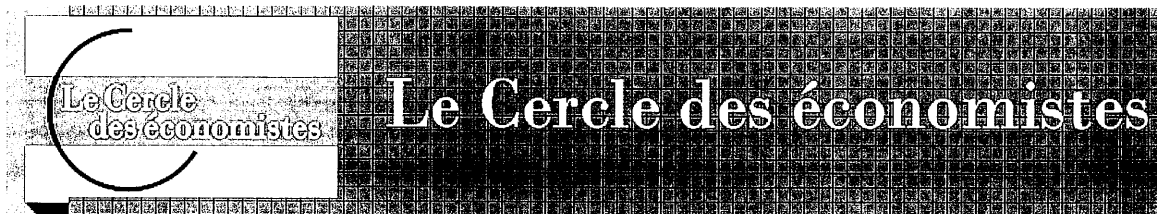
- Doctorat de Sciences Economiques
- Agrégé des Facultés de Droit et Sciences Economiques

Principales publications

- « La France face au vieillissement, le grand défi », avec H. Xuan, *Descartes & Cie*, 2013
- « Et si le soleil se levait à nouveau sur l'Europe », avec O. Pastré, *Fayard*, 2013
- « Rajeunissement et vieillissement de la France », avec J. Pelletan et A. Villemeur, *Descartes & Cie*, 2012
- « Droite contre gauche », avec O. Pastré, *Fayard*, 2012
- « Le fabuleux destin d'une puissance intermédiaire », *Grasset*, 2011
- « Le choc des populations : guerre ou paix » avec P. Dockes, *Fayard*, 2010
- « L'innovation au coeur de la nouvelle croissance », avec A. Villemeur, *Economica*, 2009
- « Fin de monde ou sortie de crise », avec P. Dockes, *Editions Perrin*, 2009

Principaux domaines d'expertise

Technologie ; innovation ; croissance ; économie industrielle ; assurance



Présentation du Cercle des économistes, sa vocation et ses missions

Il y a maintenant presque vingt ans, à l'heure où la politique du franc fort ne laissait de place à aucune alternative, le débat économique manquait cruellement.

Vint alors l'idée de regrouper des économistes afin d'organiser un débat ouvert, accessible au plus grand nombre et conciliant réalisme politique, faits et rigueur des analyses. Voilà comment naquit Le Cercle des économistes.

Le Cercle est aujourd'hui un acteur majeur du débat économique français, composé de 30 membres, tous universitaires qui ont exercé ou qui exercent des fonctions privées ou publiques. Chacun de ses membres a des approches et des compétences différentes, garantissant ainsi une richesse des débats mais une conviction les rassemble : **la nécessité d'offrir un espace de dialogue démocratique entre économistes à travers différentes activités.**

- Une présence régulière, dans deux médias, des membres du Cercle des économistes qui, à tour de rôle, développent un aspect du débat ou de l'actualité économique.
Retrouvez les tous les lundis sur BFM BUSINESS dans l'émission "Le Grand Journal avec Le cercle des économistes".
et tous les mercredis dans [les Échos](#).
- Le Cercle des économistes remet chaque année, en partenariat avec le Monde Eco&Entreprise le **Prix du Meilleur jeune économiste**. Ce prix récompense un chercheur français de moins de quarante ans « qui a combiné expertise reconnue et participation active au débat public. »
- Annuellement, le Cercle des économistes organise [les Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence](#), cycle de 3 jours de conférences publiques réunissant entre autres chefs d'entreprises, politiques et universitaires. Les Rencontres Économiques attirent chaque année un public plus large et plus varié contribuant à une démocratisation des débats économiques.
- Chaque année, le Cercle des économistes co-organise en partenariat avec l'Institut de la Méditerranée [Les Rendez-vous de la Méditerranée à Marseille](#).
- Les membres du Cercle des économistes publient chaque année des [Cahiers](#) abordant des thèmes d'actualité, micro ou macroéconomiques. Ils publient également régulièrement des ouvrages collectifs.

[en]

Le Cercle des économistes was founded in 1992 and is made up of 30 economists who are also French university academics, Le Cercle des économistes is a group dedicated to independent thought. It is a non-profit organization whose mission is to organize and promote economic discussion and debate, which is open and accessible to everyone. Its members are distinguished by diverse approaches and varied areas of special competence, ensuring the richness and inclusiveness of its discussions.

Le Cercle des économistes organizes various annual events (with its own in-house team), releases several annual economic publications and its members are frequently solicited by the media for their expert opinions :

The main contributions of the Cercle des economists are :

– **Les Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence** Created in 2001 by Le Cercle des économistes, Les Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence have become an incomparable meeting place for current economic thought from France, Europe and the world. This forum brings together business leaders, academics, economists, thinktanks, NGOs, and students for three days of discussion that are free and open to the public. The confrontation of different international points of view, reflected through a French prism, imparts originality and liveliness to Les Rencontres.

Find more on the Forum's website lesrencontreseconomiques.fr

● **Les Rencontres Économiques à Casablanca** In April 2014, Le Cercle des économistes organized the first edition of Les Rencontres Économiques à Casablanca. The Theme of this economic forum was « Is the World's future African ? » The second edition will be organized in April 2015.

● **Le prix de Meilleur Jeune Economiste** Organized every year in partnership with the newspaper Le Monde, this price is an award given annually to the Best young French Economist elected by Le Cercle des économistes and Le Monde.

● **Les Rendez-vous de la Méditerranée** Each year, Le Cercle des économistes organizes Les Rendez-vous de la Méditerranée with l'Institut de la Méditerranée / Femise. Find more on the Forum's website <http://www.semaine-eco-med.com/>

● **Les Cahiers du Cercle des économistes** Publications which tackles different subjects. The last two topics handled were the financing of small companies and the green growth

● **Weekly intervention in Les Échos and in BFM Business** Each Monday, two members of Le Cercle des économistes intervenes in the Economic TV Show « Le Grand Journal avec le Cercle des économistes » on BFM Business, the first economic French TV Channel. Each Wednesday, a member of Le Cercle des économistes publishes an article in Les Échos, the French national economic newspaper.

● **Moreover, Le Cercle des économistes participates to several forums** in France and abroad and its members make various contributions in national and international Medias.

Jean-Hervé LORENZI

Mickaël BERREBI

Un monde de violences

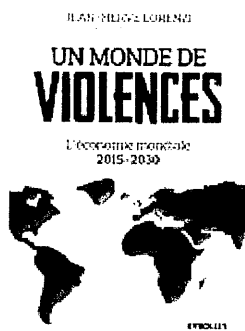
L'économie mondiale 2015- 2030

EYROLLES



© Groupe Eyrolles, 2014
ISBN : 978-2-212-56001-5



Un monde de violences



17,00 €
En Stock
Expédié sous 24h
Disponible au magasin : OUI
Disponible
au format numérique

Un monde de violences

L'économie mondiale 2015-2030

- Auteur(s) : Jean-Hervé Lorenzi, Mickaël Berrebi
- Editeur(s) : Eyrolles
- Nombre de pages : 232 pages 
- Date de parution : 03/07/2014
- EAN13 : 9782212560015 

Par l'un des économistes français les plus **influents**, cette prospective sur les 15 années à venir dessine un monde en **transformation**. Connaître l'économie actuelle devient essentiel pour **réinventer l'avenir...**

Résumé

Les années 1990 ont permis à Francis Fukuyama d'annoncer la fin de l'histoire. Les années 2000 ont montré combien il était illusoire d'imaginer un monde pacifié, sans conflits, sans forces obscures dont on ne mesure jamais, avant qu'elles n'apparaissent, les terribles conséquences. A vrai dire, la troisième mondialisation a dessiné les contours de ce qui est tout sauf un "village global", en réalité un monde privé de mode d'emploi, qui court éteindre un incendie après l'autre sans jamais en voir la fin.

Six contraintes majeures vont désormais déterminer la trajectoire de l'économie mondiale. Trois nouvelles, le vieillissement de la population, la panne du progrès technique, la rareté de l'épargne. Et trois déjà à l'oeuvre, l'explosion des inégalités, le transfert massif d'activités d'un bout à l'autre du monde et la financiarisation sans limites de l'économie. Telles des plaques tectoniques, ces pressions vont attiser les foyers de nouvelles ruptures qui ne préviendront pas, ni sur leur date, ni sur leur intensité. Sommes-nous capables de faire face à ces futurs chocs, aux violences qu'ils ne manqueront pas de provoquer ?

"Fluide comme un roman, courageux comme Churchill, inventif comme pas un..."
Erik Orsenna

"A tout moment il y a des petits morceaux d'avenir dissimulés dans le présent. Ce livre les a débusqués et nous les offre, nous permettant ainsi de voir, sinon l'avenir, au moins les lignes de force des prochaines années. Passionnant et éclairant."
François Lenglet

"Impossible de penser économiquement le monde jusqu'en 2030 sans prendre en compte les grandes ruptures et les grands risques prévus et analysés par Jean-Hervé Lorenzi."
Hubert Védrine

Sommaire

Introduction	7
Chapitre 1	
La grande panne du progrès technique	13
L'innovation, un phénomène de rupture	15
Le rôle majeur du progrès technique dans la croissance.....	21
R ralentissement : le grand débat	27
Des ressources de plus en plus rares.....	34
La guerre de l'intelligence	41
Chapitre 2	
La malédiction du vieillissement	45
Le poids de la démographie dans l'histoire	48
Les trois impacts du vieillissement	53
Un mal pour un bien ?.....	61
Vers des conflits intergénérationnels.....	67
Chapitre 3	
L'irrésistible explosion des inégalités.....	75
Inégalités et croissance : le retour d'un vieux débat	77
La fin du mythe égalitaire.....	86
La société patrimoniale contre les classes moyennes.....	98
Les inégalités au cœur d'un nouveau conflit.....	104
Chapitre 4	
Le choc de la désindustrialisation	109
1995-2005 : désindustrialisation et délocalisations.....	111
La tentation de Londres.....	120
L'espoir américain	126
La terrible incertitude sur la mondialisation	134

Chapitre 5

L'illusion d'une définanciarisation.....	147
L'explosion de la liquidité.....	149
Le démembrement du système financier.....	153
L'utopie de la régulation.....	160
L'équation impossible de la dette.....	163
La finance contre l'économie réelle.....	169

Chapitre 6

L'épargne, ultime ressource rare.....	177
L'énigme de l'équilibre entre épargne et investissement.....	178
Trois décennies de surabondance d'épargne.....	182
Le monde change, l'épargne décroît.....	186
Le monde change, l'investissement croît.....	191
Vers un déséquilibre majeur.....	193

Chapitre 7

Éviter la grande crise du 21 ^e siècle.....	199
Recentrer le monde sur sa jeunesse.....	204
Socialiser les ressources rares.....	207
Dompter la rente.....	210
Penser un nouveau Bretton Woods.....	215
Partager les risques.....	218

Index.....	223
------------	-----

Introduction

Définitivement, les économistes aiment le mot crise. Inlassablement, ils essaient de retrouver dans l'histoire passée des explications, des analyses, des regards qui permettent d'éclairer notre vision sur la situation actuelle.

Mais le monde est-il en crise ? Rien n'est moins sûr, car à juste titre, on peut considérer que l'année 2009 fut terrible, que les années 2010 et 2011 furent celles de la tentative, vite avortée, de créer une gouvernance mondiale et que, dès 2012, chacun reprit sa route ; brillante pour certains, moyenne pour d'autres, désespérante pour les derniers, notamment pour la France.

Ce livre est fondé sur un paradoxe. Contrairement aux autres périodes de rupture macroéconomiques mondiales, l'avenir n'est nullement défini par le dépassement de la crise actuelle. La grande crise de 1929 avait accouché du fordisme, tout simplement parce qu'elle était la conséquence d'un déséquilibre majeur entre l'offre et la demande globales. Et l'organisation du marché du travail et des transferts sociaux post-deuxième guerre mondiale ont permis de surmonter ces difficultés. La période que nous vivons aujourd'hui se terminera vraisemblablement dans quelques années par le règlement de l'endettement public et privé des grands pays occidentaux.

Il n'empêche. Le 21^e siècle ne trouvera pas un nouvel équilibre dans cette simple restructuration. En réalité, il sera le produit de

six nouvelles contraintes et des politiques adaptées à celles-ci à l'échelle des grandes zones économiques mondiales. À défaut, les conflits prendront le pas. Dans le meilleur des cas, ils se feront sur les changes ; mais, peut-être, prendront-ils des formes plus guerrières. Quelle qu'en soit la forme, ces six contraintes vont structurer le monde tel qu'il sera. Trois d'entre elles sont déjà à l'œuvre et ont sans nul doute joué sur l'émergence des événements de 2007 à aujourd'hui. Le monde a connu une financiarisation accélérée, une explosion des inégalités et un transfert d'activités massif, inconnu jusqu'alors, des pays de l'OCDE vers les pays émergents. Ces trois contraintes feront l'objet de politiques économiques à l'échelle mondiale peut-être, à l'échelle nationale ou de zones géographiques consolidées sans nul doute.

Trois autres contraintes, plus neuves, vont mettre quelques années à s'installer. Ce sont, d'une certaine manière, celles contre lesquelles il sera extrêmement difficile de lutter. On peut les aménager, en tirer parti, étaler les effets massifs. Tout est envisageable, mais la seule certitude, c'est qu'il est impossible d'y échapper. Quelles sont-elles ? La première qui s'impose est celle du vieillissement de la population avec son surcoût sur la protection sociale, avec son aversion au risque structurelle, avec son évolution majeure des modes de consommation. La seconde est plus ambiguë. Elle fait, aujourd'hui, l'objet d'un débat qui est loin de s'éteindre. Au-delà des apparences trompeuses, n'y a-t-il pas un ralentissement depuis vingt ans du progrès technique ? C'est un point majeur car le progrès technique est le principal facteur de croissance depuis deux siècles et ce ralentissement marquerait une forme de déclin en marche. Pas pour tous et pas pour toujours, car ce phénomène prendra fin. Les pays vainqueurs de la guerre économique à venir seront ceux qui auront su capter la nouvelle vague d'innovations technologiques. Mais nul ne sait comment en favoriser l'apparition, en réduire les délais, en développer la diffusion. En un mot, ce qui compte c'est d'être le pays qui, à l'instar de l'Angleterre au 19^e siècle ou l'Allemagne et la France à la fin du 19^e, peut être à l'origine, à la source et le bénéficiaire de ces futures révolutions technologiques. Enfin, et cette troisième

contrainte est liée aux deux premières : l'avenir du monde est conditionné depuis toujours par la capacité d'équilibrer l'investissement mondial et l'épargne disponible. Or, la longue période de surplus d'épargne est derrière nous. Nous entamons ce qui peut se révéler une véritable tragédie, une période où l'épargne devient la ressource rare par excellence.

Les années 1990 ont permis à Francis Fukuyama¹ d'annoncer la fin de l'histoire. Les années 2000 ont montré combien il était illusoire et sot d'imaginer un monde pacifié, sans conflits, sans forces obscures dont on ne mesure jamais, avant qu'elles n'apparaissent, les terribles conséquences. Personne ne peut aujourd'hui dessiner l'histoire à venir, sauf à se contenter d'imaginer un scénario teinté de déterminisme étroit. Mais il ne fait aucun doute que la violence est là, explicite ou implicite, surgissant sans crier gare du plus profond des contraintes qui, actuellement, resserrent leur étau sur le monde. La fulgurance, la brutalité des dernières crises économiques, sociales, voire environnementales, semblent désormais donner le rythme à un présent qui tétanise l'action politique. À vrai dire, la troisième mondialisation a dessiné les contours de ce qui est tout sauf un « village global », en réalité un monde privé de mode d'emploi, qui court éteindre un incendie après l'autre sans jamais en voir la fin.

Panne du progrès technique, vieillissement de la population, explosion des inégalités, transfert massif d'activités d'un bout à l'autre du monde, financiarisation sans limites de l'économie, impossibilité de financer nos investissements... : telles des plaques tectoniques, ces pressions en se renforçant elles-mêmes et entre elles vont attiser les foyers de nouvelles ruptures qui ne prévientront pas, ni sur leur date, ni sur leur intensité. Sommes-nous capables de faire face à ces futurs chocs, à la violence subjective et objective qu'ils ne manqueront pas de provoquer ?

L'humilité s'impose. Celle de décrire les failles susceptibles de mettre à bas notre système économique, social et politique,

1. Francis Fukuyama, *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Flammarion, Collection « Champs », septembre 1993.

système qui inspire encore, malgré ses lacunes, de nombreuses populations de par le monde. Quelles pistes sont à retenir, creuser, pour atténuer les menaces de guerres qui ne veulent pas dire leur nom ?

Ce livre s'organise autour de la description de ce que furent les trois contraintes nées d'un passé récent et sources de nos difficultés actuelles, et des trois contraintes à venir plus difficiles à cerner. On pourrait aisément croire que, comme toujours, les marchés trouveront d'eux-mêmes les réponses à ces immenses difficultés. Pour les plus pessimistes de cette conception salvatrice du marché, cela prendra du temps, mais la fin est heureuse. Quelle erreur, quelle naïveté ! Nous pénétrons dans un monde où ces contraintes ont un nom, celui de conflits. Sur chaque expression si caractéristique du langage des économistes se greffe désormais la confrontation entre pays, entre groupes sociaux, entre générations, sans que nul ne puisse savoir si le compromis est possible. Ce qui est exceptionnel dans ce présent que nous habitons, c'est que nous pressentons les gigantesques difficultés à venir, nous tentons sans grand succès de conceptualiser les menaces, mais nous hésitons à transgresser l'interdit, celui d'évoquer le conflit explicite, dangereux, cruel, celui qu'on appelle la guerre. Notre conviction est que si rien n'est fait, les conséquences de notre incapacité à surmonter les contraintes nous y conduiront sans nul doute. Alors que nous avons encore du mal à mettre des mots sur ce que seront les guerres de l'avenir, nous en sommes réduits à nous inspirer de ce que nous disent les prospectivistes de la CIA¹ ou du ministère de la Défense² d'un pays comme le nôtre. Ils sont les seuls à oser, puisque c'est leur métier. Et si nous avons tendance aujourd'hui à nous masquer la cruelle évidence des conflits à venir, eux finissent par les décrire.

C'est ainsi que nos « experts », avec une certaine audace, tracent les contours d'un monde peu harmonieux avec ce fameux

1. National Intelligence Council, Global Trends 2030: Alternative worlds, 2013.

2. Livre blanc, Défense et sécurité nationale, Ministère de la Défense, 2013.

gini-out-of-the-bottle¹. Comme quoi ce cœur du conformisme et du contrôle mondial n'hésite pas à imaginer un monde fertile en conflits, liés aux gigantesques inégalités entre les pays, mais surtout, à l'intérieur même des pays, avec des États-Unis qui se retirent progressivement de leur rôle de leader. C'est le monde de Kishore Mahbubani², philosophe et diplomate singapourien qui soutient l'idée d'un monde désoccidentalisé, et en réalité, d'un monde ni globalisé ni multipolaire. Mais qui sait ? Dans un contexte marqué par la crise financière de 2008 et par la perte d'influence de l'Occident, par des révolutions arabes dont on ne connaît pas les aboutissements, par l'évolution stratégique des États-Unis vers l'Asie ou le Pacifique, régions où existent des tensions interétatiques, par l'inadaptation des instruments de gouvernance mondiale, le tableau des risques, en particulier insidieux, s'est élargi. Ils sont d'ordre politique, certes, avec la menace de nationalismes belliqueux comme exutoire à la déception des populations, d'ordre économique avec la nouvelle prépondérance de la Chine, d'ordre énergétique avec la course aux ressources rares, mais aussi d'ordre informatique, sanitaire, climatique. Mais aussi, ce qui est neuf, de l'ordre de la faiblesse de certains États, sanctuaires de groupes criminels ou terroristes, espaces de transit pour différents trafics... La liste est si longue, si impressionnante, qu'elle provoque un sentiment plus ou moins diffus d'insécurité ou d'anxiété. Mais entre fiction et réalité, la dialectique est rebelle. Ce n'est pas parce qu'elles sont virtuelles que les cyber-attaques n'appartiennent pas à une réalité guerrière et, donc, destructrice.

Les premiers signes des nouvelles folies humaines remontent à plus de dix ans. On a reparlé de part et d'autre de l'Occident de « guerre juste », de « choc des civilisations », de systèmes idéologiques et religieux qui devaient conduire obligatoirement à la

1. Scénario selon lequel les inégalités explosent entre les pays, les vainqueurs et les vaincus, et à l'intérieur des pays où les tensions sociales augmentent très fortement.

2. Kishore Mahbubani, *The Great Convergence : Asia, the West and the logic of one world*, Public Affairs, 2013.

victoire, et donc à la disparition, soit des uns soit des autres. On pensait, comme toujours, que le monde s'était assagi à la suite de la chute du mur de Berlin, qu'une économie de marché généralisée allait conduire à un monde pacifié et rationnel sous l'égide de grandes institutions internationales. C'était bien mal nous connaître, et bien mal connaître Samuel Huntington¹, mais surtout, cette nouvelle hystérie autour de la guerre juste, qui permet de dessiner, et même de légitimer, les tueries à venir. C'est précisément là que Michael Walzer², mais aussi le très controversé Carl Schmitt, ouvrent une voie sombre et malheureusement si révélatrice de notre futur probable. Notre univers n'est pas celui des conflits diplomatiques mais celui de l'économie. La démarche des économistes est spécifique, et la nôtre révèle l'incertitude et les contraintes qui risquent, sans doute, de nous submerger. Nos inquiétudes reposent sur la difficulté à comprendre et à concevoir cette trajectoire nouvelle de l'économie mondiale qui, si elle n'est pas repensée, conduira à ces conflits comme l'histoire humaine l'a toujours montré.

Mais le pire n'est jamais sûr. Sans reprendre à notre compte la vision souvent trop naïve d'une gouvernance de l'économie mondiale, nous souhaitons répondre à ce défi qui est d'imaginer, de proposer des solutions susceptibles, tout en bouleversant nos modes de régulation actuelle, d'éloigner ces menaces de conflit. Si l'on arrive à percevoir l'importance, la nouveauté, l'impact de ces six contraintes, il nous semble que l'on peut alors concevoir l'avenir, dépasser les contradictions, trouver les compromis, bouleverser les habitudes, tant au niveau mondial, qu'europpéen ou français.

1. Samuel Huntington, *Le choc des civilisations*, Paris, Odile Jacob, 1997.

2. Michaël Walzer, *Guerres justes et injustes*, Paris, Belin, 1999 ; *Morale maximale, morale minimale*, Paris, Bayard, 2004.



Une vraie vision pour la politique économique

Jean-Hervé Lorenzi

Economie

14.09.2012 - 15 h 01

La situation est sans précédent, le monde va connaître un fort ralentissement de croissance. Néanmoins, la France a des atouts qu'il faut mettre résolument au service d'une politique très active.

Jamais il ne fut aussi difficile de gérer une situation macroéconomique telle que celle que nous connaissons aujourd'hui.

Jamais nous n'eûmes autant besoin de compréhension de la situation présente, de capacité de traiter une politique économique dans sa globalité, de mettre en œuvre une démarche innovatrice et stimulante, de définir des axes d'action pour le long terme tout en tentant de surmonter les énormes difficultés du très court terme.

Or, la conjoncture de 2013 commence à se dessiner de manière assez claire.

Le monde va connaître un ralentissement très significatif de sa croissance lié à trois phénomènes, souvent sous-estimés par excès d'optimisme.

Rêvons un instant...

Il y a d'abord l'impact des modifications fiscales après l'élection présidentielle américaine. En Europe ensuite, la dépression liée à la simultanéité des plans de réduction des dettes publiques dans la plupart des pays risque d'être forte. Enfin, on ne constate pas de décorrélation entre les trajectoires macroéconomiques des pays émergents et celles des pays de l'OCDE.

Il y aurait donc peu d'espoir d'amélioration économique dans les années à venir s'il n'y avait comme toujours des accélérations imprévues du progrès technique et puis, rêvons un instant, des politiques économiques plus coopératives à l'échelle mondiale.

Il n'empêche, les trente-six mois à venir seront difficiles car marqués par une croissance extrêmement faible en France et un accroissement inéluctable du chômage. C'est donc dans ce cadre-là qu'il nous faut réfléchir en fixant quelques règles d'action qu'il nous faut en tout état de cause respecter.

Préserver le pouvoir d'achat des plus fragiles

Tout d'abord, si l'on veut éviter une aggravation très brutale de la conjoncture, comme ce fut le cas au deuxième trimestre 2011, il faut que toute politique économique préserve le pouvoir d'achat des plus fragiles; notamment aucune augmentation de taxes ou d'impôt ne doit détériorer les revenus de ces catégories de population aux revenus particulièrement faibles.

Deuxième contrainte: la France fut dans les dix dernières années une exception de par son manque de compétitivité, ce qui renvoie d'une part à l'évolution du coût du travail, mais également à la gamme et au contenu technologiques des produits susceptibles d'être exportés. Chacun le sait, le très important déficit commercial que nous connaissons trouve son origine sans aucun doute pour partie dans le coût horaire moyen du travail, mais également dans la capacité de répondre à la demande mondiale, notamment celle de la zone euro.

On imagine le chemin à parcourir!

L'augmentation indispensable de la CSG pour baisser le coût du travail est une condition nécessaire mais non suffisante. Sa mise en œuvre est moins complexe que ce que l'on en dit, notamment son impact sur le pouvoir d'achat des plus faibles n'est en fait qu'une fausse difficulté car rien n'empêche la mise en place d'une CSG progressive en maintenant les taux actuels pour les revenus les plus bas.

Porter l'effort sur la quantité de travail

Tout cela renvoie à des transformations fiscales, au sens large, très importantes, mais peut-être encore plus à des problèmes d'organisation du travail, de répartition quantitative et qualitative de celui-ci.

En un mot, l'effort doit porter, comme le gouvernement le suscite depuis trois mois, sur la répartition des prélèvements fiscaux, mais il faut également évoquer les efforts sur les quantités de travail fournies par les uns et les autres tant annuellement que sur leur durée de vie professionnelle.

Que de contraintes, sans oublier qu'il faut trouver entre 30 et 40 milliards d'euros supplémentaires de réduction de déficit public en 2013; en ne privilégiant pas comme en 2012 la fiscalité mais plutôt en partageant à égalité l'effort fiscal avec celui de réduction des dépenses publiques.

Les atouts de la France

Et pourtant, dans cette perspective si contrainte, nous disposons de trois atouts qu'il faut mettre résolument au service d'une politique très active, avec la perspective essentielle de renforcer nos capacités d'offre.

Quels sont les atouts que nous n'avons pas su jusqu'à aujourd'hui utiliser suffisamment?

Nous avons un très fort degré de liberté pour transformer le fonctionnement du secteur public dans son ensemble, une jeunesse qui ne souhaite que de s'insérer sur le marché du travail et des capacités financières et d'épargne très importantes.

Transformer le secteur public

Le premier atout est majeur, car son utilisation est la seule voie possible pour résoudre la difficile contradiction de la réduction de la dette et de la nécessité d'un minimum de croissance. Or, jusqu'à aujourd'hui, nous n'avons fait que raboter, bien modestement, des dépenses publiques sans imaginer une quelconque action sur l'organisation de la production des biens et services collectifs.

Or, tous les pays qui ont réussi à réduire leur déficit public, comme le Canada et la Suède, ont bouleversé l'organisation même du fonctionnement de leur administration.

Certes, ils ont bénéficié de ce qui nous est interdit, une dévaluation du change, mais c'est bien la transformation du fonctionnement de leurs administrations centrales, des collectivités locales et de la Sécurité sociale qui a permis de leur faire faire de vraies économies.

Or, en France, nous disposons aujourd'hui d'un levier pour cela.

En effet, la France avait voté à la quasi-unanimité il y a quelques années une révolution nommée Lolf.

Sous ce nom barbare, il s'agissait de rendre les administrations beaucoup plus indépendantes, essentiellement liées au succès de leurs objectifs. Ce n'est pas un rêve, c'est ce qui a commencé à marcher pour les universités...

Notre épargne

Second atout, de fortes capacités financières privées avec cette fameuse épargne qui peut, si elle est utilisée efficacement, se substituer largement aux financements publics notamment pour les investissements d'avenir.

Nous avons besoin d'investir massivement dans notre appareil de production, mais également pour éviter des dégradations trop fortes du marché du travail, dans le logement qui a le double avantage d'être une absolue nécessité pour loger les jeunes générations et d'être répartie sur l'ensemble du territoire avec des effets d'embauche immédiat.

Tout cela suppose que l'épargne française soit incitée à être de long terme, c'est-à-dire que la fiscalité rende beaucoup plus avantageux la détention de produits d'épargne de long terme plutôt que de court terme, avec un avantage complémentaire si celle-ci est dédiée à des investissements d'avenir.

Notre jeunesse

Quant à notre jeunesse, notre troisième atout, elle est évidemment la première source de retour au dynamisme économique.

Pour que ceci se produise, l'aide publique doit être radicalement rebasculée: les flux financiers publics dédiés aux jeunes générations et notamment pour la formation sont, relativement à ceux dédiés aux plus de 60 ans, parmi les plus faibles des pays développés.

On n'échappera donc pas à des transferts entre la génération des seniors et la génération des moins de 30 ans.

Mais il faut également recréer de la confiance et ceci passe par la généralisation des contrats à durée indéterminée pour les jeunes, marque de confiance indispensable, mais bien entendu assortie de périodes d'essai adaptées.

On le voit, l'une des voies essentielles d'une politique économique imaginative et financièrement jouable est de modifier les rapports économiques entre les générations.

On vient d'en évoquer deux exemples, mais ceci passe évidemment aussi par la normalisation du travail des seniors, dans des conditions équivalentes à celles des autres pays développés. Le cœur du sujet, ce qui est aujourd'hui le véritable poison pour la société française, c'est la solution au problème des retraites.

Car derrière cela, se trouvent posées les questions d'allongement de la durée de vie professionnelle dans le cadre de choix individuels et le rééquilibrage financier de notre protection sociale. Le nouvel équilibre entre générations passe donc obligatoirement par la mise en œuvre d'un régime à la suédoise, par étapes.

En conclusion, il n'y a pas de solution miracle, de financement caché à la situation actuelle. La politique économique à mener ne peut être que la mise en œuvre de mécanismes de confiance, d'incitation à l'activité, de transparence dans les flux financiers et de réadaptations fiscales justes, mais non punitives.

Jean-Hervé Lorenzi

Le prévisible, l'incertain et l'inconnu

Les Echos | Le 02/12/2010

Ce sont les trois mots clefs pour analyser rigoureusement la situation et les mesures de politiques économiques à prendre. Cela vaut pour l'économie mondiale, pour celle de l'Union européenne et bien évidemment pour la France. C'est donc à partir d'une analyse soigneuse des faits, établissant une frontière précise entre ces trois territoires, le prévisible, l'incertain et l'inconnu que l'on peut délimiter les domaines d'actions possibles, puis analyser les avantages et inconvénients de toute décision. C'est également pour cela qu'il est tout aussi important de saisir les origines de la crise que nous vivons depuis 2007, comprendre le déroulement de ces trois dernières années, percevoir précisément la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui et tenter, sans approximations excessives, de dessiner les contours des semestres et années à venir et les moyens d'infléchir, s'il en est besoin, le cours des choses.

Il y a d'abord ce qui est connu. Fondamentalement, la crise même si elle a éclaté dans la sphère financière, est, comme toujours à l'origine liée au monde réel. Elle correspond, en effet, au transfert, extraordinairement rapide et violent, d'activités, souvent industrielles, des pays de l'OCDE vers les pays émergents. Certains pays ont plus souffert que d'autres, parfois par manque de lucidité, souvent par manque de réactivité. C'est sans nul doute le cas de notre pays, du moins si on le compare à notre grand partenaire allemand. Il y a évidemment ce qui est imprévisible car aucun des dérèglements majeurs de l'économie mondiale n'est réellement réglé : désindustrialisation, excès de liquidité, poursuite du désendettement affaiblissant la croissance, variabilité forte des prix des matières premières.

Tout cela a conduit à plaider pour la création d'un G20 qui aurait pour objectif de réguler l'économie mondiale, notamment dans son versant financier et l'on ne peut que se réjouir du fait que la France soit en charge de ce G20 en 2011.

Cependant, il ne faut pas négliger les risques de l'inconnu, baptisés improprement « guerre des monnaies ». Si nos partenaires (Etats-Unis, Royaume-Uni, Japon, Chine) continuent à mener des politiques monétaires hyperstimulantes, empêcher l'appréciation de l'euro sera impossible, sauf si la Banque centrale européenne se met à accumuler une montagne de dollars, ce qui serait dangereux et indésirable.

Si l'on prend le cas de la France, il est nécessaire d'élaborer des politiques économiques adaptées tout particulièrement dans le timing. Et tout cela doit se faire dans un environnement macroéconomique difficile avec une dette publique à résorber, sans véritable degrés de liberté, si ce n'est de faire évoluer la réparation des revenus.

Tout cela prend du temps, beaucoup de temps, les conséquences sont connues, la croissance aux Etats-Unis ne dépassera pas les 2 %, en Europe 1,5 point. La vraie incertitude se situe dans des prévisions de durées : 2012-2013 ? Sûrement pas avant. Tout dépendra évidemment de l'impact des resserrements budgétaires et de l'efficacité des politiques monétaires mises en oeuvre par les banques centrales. Mais quittons le domaine relativement confortable de ces zones grises pour rentrer dans l'inconnu. La liste des interrogations est longue et impressionnante et toute politique économique doit se conformer à cette impuissance première : nous ne savons pas ce que sera la répartition des activités productives, donc l'emploi, à cinq ans dans nos pays.

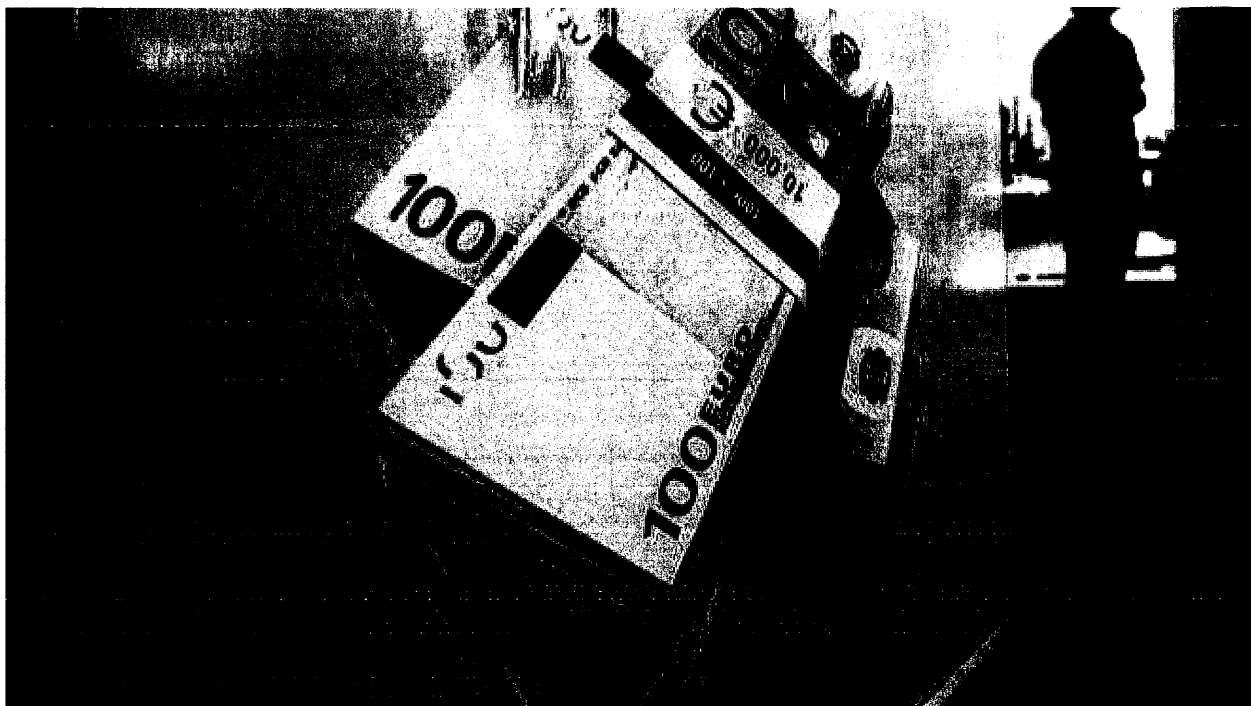
Dans une période de rupture aussi significative, l'exigence est de donner la priorité aux éléments de compréhension pour bâtir des politiques économiques efficaces. Par exemple, comment inciter le travail, l'innovation, l'épargne de long terme ? Et puis, aujourd'hui, les problèmes fiscaux sont traités isolément ou de manière très approximative par des positions simplistes où l'on oppose le confiscatoire au « y'a qu'à ». Un autre point, tout aussi urgent et parfaitement inconnu, concerne les effets du vieillissement, effet négatif si on le prend à travers les prélèvements associés aux retraites et à la santé et effet positif si l'on pense que les seniors peuvent être productifs et que cette nouvelle répartition démographique est source de nouvelles activités.

Il est définitivement urgent de savoir ce qu'on sait et ce qu'on ne sait pas.

Patrick Artus est directeur de la recherche et des études de Natixis Jean-Hervé Lorenzi est président du Cercle des économistes

Publié le 4 Juillet 2014 - Mis à jour le 4 Juillet 2014
Un monde qui change

En avant la douleur : pourquoi la croissance nous coûtera beaucoup plus cher qu'avant



la croissance nous coûtera beaucoup plus cher qu'avant

Trois contraintes anciennes, plus trois nouvelles : voilà l'avenir en demi-teinte que nous décrit Jean-Hervé Lorenzi dans son nouveau livre, "Un monde de violences". Un message contrebalancé par les rencontres économiques d'Aix-en-Provence organisées par le Cercle des économistes, dont il assure la présidence, placées sous la bannière optimiste "Investir pour inventer demain".



Avec Jean-Hervé Lorenzi
[Voir la bio en entier](#)

Atlantico : Votre livre, "Un monde de violences, l'économie mondiale 2015-2030", écrit en collaboration avec Mickaël Berrebi, paraît ce jeudi 3 juillet. Entre la fin du mythe égalitaire, le choc de la désindustrialisation dans les pays développés et la définanciarisation du monde qui semble plus qu'illusoire, entendez-vous par ce titre que l'augmentation des violences dans les années à venir est inéluctable ? De quelle nature sont-elles ?

Jean-Hervé Lorenzi : Je regroupe trois périodes, qui sont très marquées : une explosion de la financiarisation, des

difficultés représentées par l'impact des transferts d'activité entre les pays occidentaux et les pays émergents, avec la mise au chômage d'une large population qualifiée, et une exacerbation des inégalités intra pays. Tout ceci a abouti à la crise de 2007-2008. Entre cette période et 2013 sont nées deux utopies consistant à dire qu'on allait établir une gouvernance mondiale et une régulation de la finance.

Aujourd'hui on se rend compte que le monde continuera de vivre, avec ses joies et ses difficultés, mais plus du tout selon la trajectoire mondiale que nous avons connue. En effet les trois éléments de la crise de 2007 sont toujours présents, et viennent se rajouter trois autres, très importants qui font débat entre les économistes : le vieillissement de la population, le ralentissement des progrès techniques, c'est-à-dire de la transformation du progrès scientifique en activité de marché, et le manque d'épargne disponible pour investir, car les pays émergents consommeront plus, et les pays vieillissants concentreront l'épargne disponible entre les mains de personnes seniors qui sont peu enclines à la prise de risque.



La difficulté réside dans la période de transition que nous sommes en train de vivre, car nous nous trouvons toujours dans un schéma du passé, tout en n'ayant pas la croissance qui devrait y correspondre. D'où la montée des intégrismes dans un certain nombre de pays, et la montée des populismes dans beaucoup d'autres. Ce sont ces phénomènes montants qui risquent de générer de la violence.

Vous cherchez à décrire un monde "privé de mode d'emploi". Les règles et les lois du marché mondial ne suffisent-elles pas ? Pourquoi ?

Il n'existe à l'heure actuelle que très peu de règles de l'économie mondiale. Par exemple le montant des produits dérivés est dix fois supérieur à celui du PIB mondial. On cherche la règle... Sans porter de jugement à ce sujet, notre monde se trouve aujourd'hui dans un dispositif qui ne permet pas de le réguler. On a fait croire que le G20 allait aider à le réguler au travers d'une coordination internationale, et que la finance allait être elle aussi régulée par des normes prudentielles fortes. Cela ne conduit qu'à limiter la capacité de financement des économies de la part des acteurs les plus traditionnels, et en parallèle, pour y échapper, se créent des systèmes financiers divers et variés qui échappent aux règles et fonctionnent comme une industrie. C'est pourquoi je dis que l'idée d'une régulation de l'économie mondiale relève de l'abstraction. On constate aujourd'hui une difficulté des politiques et des économistes à comprendre le monde vers lequel nous nous dirigeons. Ce monde est totalement bouleversé par le choc démographique, et pour l'instant personne ne sait quel en sera l'impact.

Parmi les nouvelles contraintes qui pèsent sur l'économie mondiale, vous

identifiez la panne du progrès technique. Sur quelles observations vous basez-vous ?

On a l'intuition d'une progression très forte dans le domaine scientifique, qui est très difficile à mesurer. Mais il faut transformer cette innovation scientifique en biens et services de marché. Les chiffres sont ce qu'ils sont, la productivité a depuis dix ans a tendance à décroître dans toutes les parties du monde, et notamment du monde développé. En Europe et aux Etats-Unis, la division de cette productivité a été divisée par deux. Cela conduit à s'interroger sur la réalité d'un progrès technique défini comme la capacité de produire dans des conditions qui seraient plus productives.

J'ai observé de très près toute l'histoire du 18e, du 19e et du 20e siècle, les accélérations du progrès technique, qui sont très souvent liés à des mécanismes particuliers. Par exemple la première révolution industrielle est née parce que les premiers gisements de charbons découverts aux alentours de 1850 étaient remplis d'eau. Il fallait des pompes pour remonter l'eau, c'est donc tout un ensemble d'innovations qui sont apparues avec la nécessité de faire face à cette contrainte. Aujourd'hui les manières de consommer sont très différentes, mais les objets de consommation, eux, pas tant que ça. Les voitures sont nombreuses, et pourtant l'électrique est balbutiant. On a l'impression qu'avec internet tout a changé, mais en réalité les produits que nous consommons par ce biais, eux, n'ont pas beaucoup changé.

Le débat existe parmi les économistes, et je fais partie de ceux qui pensent que le progrès technique ralentit, tel que je viens de le définir.

Voyez-vous dans ce ralentissement une fatalité, ou bien la croissance peut-elle être retrouvée ?

Je ne crois pas que la croissance reprendra sur le rythme précédent. Elle ralentira de manière nette partout, car le ralentissement du progrès technique touche les pays occidentaux, qui sont par ailleurs touchés par le vieillissement ; et comme disait Braudel, l'histoire du monde s'explique par la démographie. L'Europe en restera donc à une croissance potentielle de 1 %, les Etats-Unis se contenteront de 2 %, et les pays émergents, qui sont très dépendants de leur capacité d'exportation vers nos pays, s'établiront à 4 ou 5 %. La croissance mondiale se fixera donc à 3%, ce qui est moins de la moitié de ce que l'on a connu aux meilleurs jours.

Quand l'électricité ou le moteur à explosion sont apparus, cela a fait totalement changer le rythme de la croissance mondiale. Nous nous trouvons dans une phase de ralentissement à laquelle nos modes de fonctionnement et d'investissement ne sont pas adaptés. Il faut rappeler que tous les moments de changements lourds depuis le début du 19e siècle ont été suivis de périodes compliquées. L'économie redémarrera, donc, mais pas sur le même schéma que ce que l'on a connu.

Le dynamisme économique peut-il se faire sur une base autre que l'innovation, ou l'équation est-elle restée inchangée ?

L'histoire montre que jusqu'au milieu du 18e siècle, à l'exception de la période de deux siècle appelée le « Beau Moyen-Âge » (12e et 13e siècles, *ndlr*), la croissance est très faible. Puis vient ce phénomène incroyable, qui part d'Europe puis touche les Etats-Unis, d'une croissance de l'ordre de 1 à 1,5 %. Par rapport au passé, c'est une rupture totale, faite aux deux tiers par le progrès technique. Le progrès technique et l'innovation sont donc à l'origine même de la croissance.

Autre contrainte, le vieillissement. Nous dirigeons-nous effectivement vers une "guerre des générations" ? A quoi pourrait-elle donner lieu ?

Le vieillissement a trois impacts. La génération qui prend sa retraite capte une partie très importante des ressources, les sociétés vieillissantes sont moins innovantes, et elles n'ont pas très envie d'investir. Or l'innovation, c'est la prise de risque. Alors y aura-t-il une guerre des générations ? Il faut souhaiter que non, mais

il est clair que le blocage des ressources pose problème, et peut susciter des tensions.

Comme un écho à votre ouvrage, les Rencontres économiques d'Aix-en-Provence organisées du 4 au 6 juillet par le Cercle des Economistes, dont vous êtes le président, sont orientées autour de la thématique "Investir pour inventer demain". La croissance par l'innovation, au travers de la concurrence et de la guerre des brevets, n'est-elle pas par nature un processus violent ? Autrement dit, l'avenir se construit-il sur une forme de violence ?

Les 2 000 plus grandes entreprises du monde ont beaucoup de liquidités et investissent très peu, c'est donc un vrai sujet. Vous avez raison en disant que le progrès se fait sur une forme de violence, puisque l'innovation apparaît toujours dans des circonstances sociales et politiques très particulières. C'est lorsqu'on est obligé qu'on avance : la machine à vapeur n'a été utilisée qu'à cause du charbon, car une large partie de la population rurale d'Angleterre a migré vers les villes au 19e siècle. Ce pays, qui est très inventif, a dû s'adapter à cette réalité.

L'histoire est tragique, je ne crois pas à la vision naïve d'un monde apaisé. J'observe plutôt la montée des intégrismes et des populismes. Aujourd'hui nous ne sommes pas capables de penser le monde, alors que l'Empire britannique a été une merveille d'organisation, tout comme l'empire romain. Maintenant, tout le monde est perplexe et ignorant de ce que sera demain.

Présidents de banques, économistes du monde entier, philosophes... Les intervenants sont nombreux et de tous horizons. Le but d'une telle manifestation est-il d'apporter des réponses à tous les maux du monde, et vous en sentez-vous capables ?

L'idée est de tirer sur le fil de l'investissement, et de voir quelles sont les manières de transformer les sciences en matière économique. 240 intervenants seront présents : un tiers d'universitaires, un tiers de chefs d'entreprise, et un tiers de représentants d'institutions. Nous aurons 40 % d'étrangers, venus d'environ 35 pays. Nous commencerons par définir le problème, puis nous envisagerons les solutions, après quoi les conclusions de tout ce qui aura été dit seront délivrées en séance plénière, et le Cercle des économistes fera sa propre déclaration et ses propositions.

Les économistes, fort heureusement, sont devenus modestes. Notre objectif est d'apporter notre pierre à l'édifice, qui soit la plus intelligente, consensuelle et travaillée possible. C'est une vaste tâche, pour laquelle nous apportons notre modeste contribution.

Le gouvernement a-t-il pris acte de cette nécessité de favoriser les circonstances pour que le "cercle vertueux de l'investissement" dont vous parlez soit réinstauré ? Quelle est la marge de manœuvre de l'Etat français ?

Des bribes de solution se présentent, mais la période est difficile. C'est pour cela d'ailleurs que je regarde les politiques, de droite comme de gauche, avec une certaine bienveillance. Nous changeons de monde, et celui dans lequel nous vivons dans dix ans n'aura rien à voir avec celui-ci.

Propos recueillis par Gilles Boutin

Le Dossier Documentaire de l'UODC
Compétitivité hors coût, qualité du travail et performance

- Partie II -

■ **D'autres regards sur le sujet..... pp. 24-54**

- Lean Production et modèles de valeur. Une approche régulationniste par le travail
Christian du Tertre, *Site web Revue Activités* (<http://www.activites.org>), septembre 2012

- Pour le progrès social et la compétitivité : agir sur la qualité de vie au travail - Rapport d'étape
Martin Richer, *Site web Terra Nova* (www.tnova.fr), juillet 2013, 57 p.

Sommaire

Introduction

Éléments de diagnostic...

Engager le débat sur l'organisation du travail...

- Faut-il choisir entre compétitivité coût et hors coût ?

Emmanuel Combe, *Site web Atlantico* (www.atlantico.fr), octobre 2012

- L'apprentissage en entreprise au cœur de la compétitivité allemande

René Lasserre, *Site web Cirac* (<http://rea.revues.org>), décembre 2011

Lean production et modèles de valeur

Une approche régulationniste par le travail

Christian du Tertre

Université Paris Diderot – Paris 7, Ladyss – CNRS, ATEMIS — c.dutertre@atemis-lir.com

ABSTRACT

Lean production and value models. A regulationist approach through work. Lean appeared in an historical and local context (Japan) which has little to do with contemporary economic dynamics. In order to be able to analyze its current impact on work, it would appear necessary to consider new forms of value production and the tensions which occur between the different levels of performance

KEYWORDS

Lean, work, performance, productivity, quality, profitability, regulation

Les organisations connaissent des évolutions régulières. Dans certaines situations, elles subissent de véritables chocs changeant les repères et plus profondément les formes de coopération dans le travail avec de multiples conséquences sur le sens du travail, la santé des salariés, la qualité des services rendus...

L'introduction de méthodes issues de l'expérience japonaise, notamment chez Toyota, généralement dénommées Lean production, dans des entreprises industrielles, mais aussi, aujourd'hui, dans des entreprises de service, dans des organisations publiques ou parapubliques, comme les hôpitaux, pose de nombreuses interrogations quant au devenir du travail.

Cet article resitue le Lean dans le contexte historique de son émergence au Japon, analyse son lien avec les changements de mode de régulation de la performance et présente les contradictions que provoque cette approche de la production face aux évolutions du travail associées aux transformations structurelles de la création de valeur.

1.- Le Lean à son origine : quelques éléments de repères historiques

L'expression « Lean » apparaît à la fin des années quatre-vingt lorsque des chercheurs du MIT (Massachusetts Institute of Technology) tentent, aux États-Unis, de qualifier les méthodes de gestion de production en vigueur chez Toyota. Mais ces méthodes ont été mises au point et engagées depuis plusieurs années, voire depuis plusieurs décennies dans l'entreprise. Elles relèvent d'une approche spécifique de la qualité totale développée, dès les années soixante, par Toyota sur la base des analyses et des recommandations de T. Ohno (Coriat, 1992).

Cette approche de la « qualité totale » dénommée parfois approche japonaise de la qualité se distingue de l'approche américaine. Aux États-Unis, l'expression « qualité totale » désignait le fait d'appliquer à toute l'entreprise, à tous ses services, les méthodes de « gestion de la qualité ». Il s'agissait donc d'étendre les méthodes de gestion de la qualité qui avaient été

prises en place dans les ateliers de production au cours des années quarante, cinquante, soixante aux services fonctionnels. Au Japon, et plus particulièrement chez Toyota, la notion de « qualité totale » recouvrait l'idée que l'approche de la qualité menée à son terme devait être à même de remettre en cause le découpage fonctionnel des rapports entre services, des rapports entre ateliers, des rapports entre services fonctionnels et ateliers de production (du Tertre, 1990). Certains observateurs parlaient d'une approche relevant d'une pyramide à l'envers vis-à-vis de celle en vogue aux États-Unis qui se limitait à appliquer partout la gestion de la qualité. Pour que les produits réalisés dans un atelier de production progressent en qualité, Toyota envisageait de faire évoluer les relations entre services, entre ateliers, et pas seulement faire évoluer l'organisation du service ou de l'atelier considéré.

Cette approche de la « qualité totale japonaise » supposait que les informations concernant la non-qualité remontent des ateliers vers la direction de l'entreprise pour que soient identifiés et analysés, sur la base d'une approche globale, d'un côté les obstacles à la qualité, de l'autre des leviers d'amélioration. Si l'information de la non-qualité restait cantonnée à l'atelier ou au service dans lesquels la non-qualité était repérée, la capacité d'action était limitée. C'est de cette stratégie que remonte l'idée d'arrêter et de signaler toute anomalie : non pas de la signaler simplement au niveau de l'atelier, mais de la faire remonter. Pour ce faire, il fallait provoquer un incident, arrêter la production. C'est le principe dit « *Jidoka* » : faire remonter l'information et s'appuyer sur les retours d'expérience pour être à même de faire évoluer les processus ; pas seulement le processus interne à l'atelier, mais le processus dans son ensemble. L'événement que provoque l'arrêt de la production oblige à ne pas cantonner l'information sur un plan local.

Cette approche de la qualité va s'adosser à une conception originale, à l'époque, des déterminants de productivité. Au lieu de s'adosser à une logique d'économie d'échelle et à une intensification du travail direct par introduction de nouvelles technologies de production propre à l'industrie de masse en vigueur aux États-Unis et en Europe, Toyota va se préoccuper de créer une industrie « flexible » dont les efforts de rationalisation se concentreront sur l'usage du « capital circulant », c'est-à-dire des « encours de production », des stocks finaux et intermédiaires. La chasse aux gaspillages devient un levier stratégique dans une situation où Toyota était contraint d'impulser une production flexible. En effet, l'industrie automobile japonaise était récente et prenait appui sur un marché intérieur plus étroit que celui des États-Unis ou ceux de l'Europe. De plus, les firmes américaines plus anciennes avaient développé entre les deux guerres une puissante industrie exportatrice, présente au Japon. Rattraper les échelles de production en vigueur aux États-Unis relevait d'une mission impossible. Se construire dans les niches et sur les marchés spéciaux de plus petite taille devenait stratégique. Il fallait, alors dès les années soixante, avant l'apparition du traitement numérique de l'information¹, impulser une industrie flexible qui exige pour être rentable une attention particulière à la gestion des « encours ». C'est le principe du « *Juste à temps* » (flux continu, flux tiré, zéro stock...).

En définitive, le Lean est apparu au Japon et plus particulièrement chez Toyota sur la base de deux principes :

- un principe de gestion, être informé centralement des éléments de non-qualité repérés localement ;
- un principe économique, accroître la productivité du capital circulant par la flexibilité de l'organisation et la mobilisation subjective des ouvriers : être à même de prendre la décision d'arrêter la chaîne, faire connaître ses idées d'amélioration du processus productif sur la base de son expérience.

¹ La « puce » ne sera inventée qu'en 1973 ; son introduction dans la productique au début des années quatre-vingts (cf. du Tertre & Santilli, 1992),

In fine, au cœur des préoccupations de l'entreprise apparaissent les éléments d'une doctrine industrielle et opératoire originale qui concentre l'attention sur :

- la gestion des flux de matière et leur lisibilité ;
- la généralisation d'indicateurs mesurables ayant un sens tant pour les opérationnels en atelier que pour les concepteurs de processus à la direction de l'entreprise ;
- la circulation régulière de l'information de manière descendante et surtout ascendante, fondée sur l'expérience ;
- l'importance du management de proximité ;
- la mise à plat des processus ;
- une approche systémique et globale se traduisant localement par le renforcement de la standardisation des opérations et des processus.

Cette orientation s'opère dans un cadre macro-économique national d'ensemble au Japon où l'entreprise est conduite à rechercher un modèle productif flexible lui permettant de stabiliser la croissance de niches, dans un marché mondial encore dominé par la production de masse de type fordiste. Ce modèle original est fondé sur des gains de productivité relevant de la flexibilité de l'organisation et de la progression de la qualité des processus.

Dans le fordisme classique, les efforts sont portés sur les investissements technologiques, les équipements étant de plus en plus spécialisés dans une situation où le changement de modèle de voiture conduisait à changer les lignes de production. Le poids grandissant des investissements était amorti par la croissance des volumes de production et de vente. Du côté du travail, la spécialisation des équipements provoquait celle du travail et la répétitivité des tâches. Dans le cas du Japon, la production destinée à des niches reposait sur la flexibilité organisationnelle (les équipements étant faiblement spécialisés — maintien de machines-outils dites universelles), associée à la mobilisation des salariés. Des équipes d'ouvriers relativement peu spécialisés (vis-à-vis du fordisme classique) réalisaient un travail qui faisait appel à l'intelligence de situation et à l'initiative productive.

2.- Lean, modèles de valeur et modes de régulation de la performance

Mais la dynamique industrielle qui advient à la fin des années quatre-vingt va être marquée par un changement de mode de régulation de la performance, aux États-Unis, en Europe et au Japon. La prise en considération de ce changement de mode de régulation de la performance est essentielle à saisir, car les effets du Lean, avant et après, ne sont pas les mêmes. Si le Lean peut présenter des aspects positifs vis-à-vis des salariés en situation d'exécution, notamment en atelier de production, avant les années quatre-vingt, la dynamique du Lean va se retourner en son contraire compte tenu d'une évolution majeure concernant les conditions dans lesquelles la valeur est créée.

2.1.- Le modèle industriel fordien de la valeur

Dans le modèle industriel de la valeur (du Tertre, 2007), les ressources mobilisées sont essentiellement matérielles. La production engage la transformation de matières premières, de produits semi-finis, tout en mobilisant des équipements, c'est-à-dire des machines-outils plus ou moins automatisées (du Tertre, & Santilli, 1997, *op citée*). L'approche de la qualité va s'opérer grâce à des indicateurs relevant de mesures associées à des normes adossées à des étalons de mesure. Le contrôle de la qualité repose ainsi sur la possibilité de vérifier les cotes essentielles des produits semi-finis ou des produits finis à partir de « carottages » en cours et en fin de production.

Les « configurations productives de série » sont au cœur des entreprises industrielles dans la mesure où c'est là que les déterminants industriels de la productivité font leurs effets les plus

importants : économies d'échelle, intensification du travail, intégration du progrès technique. C'est dans les ateliers de production que repose l'essentiel des gains de productivité. Les services supports ou administratifs sont peu engagés dans des logiques relevant de la recherche de gains de productivité. C'est pourquoi ce sont les ouvriers de production, et en leur sein les ouvriers spécialisés (OS), qui supportent l'essentiel des efforts de productivité d'une entreprise.

La vision opérationnelle de la création de la valeur passe par le caractère séquentiel et parfois simultanée des processus de production. Mécaniser les relations entre séquences pour les fluidifier et diminuer les stocks intermédiaires, passe par la conception de chaînes de montage qui, avec l'extension du fordisme, vont être au cœur de la représentation fonctionnelle de la création de la valeur. Cette vision sera, d'ailleurs, reprise en gestion, la fin des années soixante-dix, par M. Porter (du Tertre & Marielle, 2010) à travers l'expression « chaîne de valeur ». La chaîne de montage exige la standardisation poussée des produits, des produits intermédiaires et des processus. Standardisation, mécanisation et industrialisation vont, ainsi être intimement associées dans les « formes de conscience » tant des responsables d'entreprise que des syndicalistes ou des responsables institutionnels.

Dans une telle approche de la production, le mode de régulation de la performance repose sur trois registres : la qualité, la productivité, la rentabilité. C'est trois registres sont liés les uns aux autres suivant un ordre précis :

- la qualité vient en premier. C'est sur la base d'une stabilisation de la qualité que l'engagement à grande échelle de la production peut être engagé ;
- la productivité vient en second. Une fois cette qualité acquise, l'entreprise cherche à obtenir des gains de productivité en s'appuyant sur les principaux déterminants industriels de la productivité (économies d'échelle, intensification du travail direct, intégration du progrès technique qui favorise l'intégration et les cadences des différentes séquences productives) ;
- la rentabilité vient en troisième. Les gains de productivité permettent de diminuer les coûts unitaires des produits et leurs prix relatifs ce qui va stabiliser et accroître la rentabilité du capital. C'est sur la base des gains de productivité que la rentabilité est assurée. Elle apparaît comme un résultat de la dynamique productive de l'entreprise.

Il faut remarquer que ce mode de régulation de la performance et le modèle de valeur faisant référence sont fondés sur l'extension des marchés internes des différents pays de l'OCDE et la croissance de la demande associée d'une part à la progression de la solvabilité des ménages et, d'autre part, à la généralisation d'un mode de vie centré sur l'acquisition de biens d'équipement. Les effets externes de cette approche de la dynamique productive, notamment, sur l'environnement, ne sont pas pris en compte. Les externalités sont considérées comme hors champ de la performance.

Ce modèle de valeur et ce mode de régulation de la performance sont adossés à un ensemble de dispositifs institutionnels qui garantissent leur pérennité. Ces dispositifs renvoient aux règles et conventions qui structurent le rapport salarial et à celles qui encadrent la concurrence oligopolistique (Boyer, 1986). C'est notamment le cas des conventions concernant le partage des gains de productivité ou les règles de la concurrence qui stabilisent la place de la qualité dans les logiques productives et marchandes. La dynamique de la sphère financière a été conditionnée par le compromis salarial fordiste et par l'encadrement de la concurrence.

2.2.- Le Lean, un modèle original vis-à-vis du fordisme

Dans cette situation d'ensemble qui dominait au sein des pays de l'OCDE, le Lean et plus précisément, le mode japonais d'approche des dynamiques industrielles est apparu comme original. Cette approche était très liée à l'environnement macro-économique des entreprises

de ce pays les poussant à s'engager, bien avant l'Europe et les États-Unis dans le développement de productions en petites séries autorisant la réalisation de produits variés de qualité.

Pour assumer ce projet, l'organisation de la production devait être flexible. Or, dans les années soixante, soixante-dix et même au début des années quatre-vingt, la robotique n'existait pas encore. La flexibilité ne pouvait pas reposer sur l'automatisation flexible, c'est-à-dire sur des technologies industrielles flexibles. La flexibilité comme ressort essentiel des gains de productivité devait, alors, reposer sur l'organisation et un mode particulier de mobilisation de la main-d'œuvre d'exécution.

Un rapport salarial spécifique va être instauré. La flexibilité organisationnelle va être promue octroyant aux ouvriers des espaces d'initiatives (arrêts de la production, innovations de process) et d'échanges (retours d'expériences) que le fordisme classique repoussait. Un lien original va être instauré entre la qualité et la productivité. L'approche de la qualité va être centrée sur les produits intermédiaires de telle manière qu'il était demandé par la hiérarchie de faire « bien du premier coup » même si le temps de réalisation était plus long que les temps standards les plus brefs. Cette approche renouvelée du rapport entre qualité et productivité va être soutenue par des méthodes favorisant la remontée de l'information reposant sur une forme de mobilisation subjective des salariés. Cette dernière était soutenue par la promotion de « l'emploi à vie » et le suivi d'un management de proximité dont la mission était de faire remonter l'expérience.

Ces méthodes constituaient, ainsi, un ensemble de référents éloignés du fordisme classique en tant que mode de régulation de la performance industrielle, même si elles étaient insérées dans une approche de la valeur pouvant être considérée, à première vue, comme assez proche de celle en vigueur dans les autres pays industriels : un, la qualité ; deux, la productivité ; trois, la rentabilité. Ce sont les articulations entre qualité et productivité qui n'étaient pas les mêmes. Faire plus lentement, mais bien du premier coup et éviter ainsi les rebuts ce qui permettait de réduire le capital circulant mobilisé (Japon) ; faire vite et identifier les rebuts en cours de production pour les écarter progressivement de la ligne de production.

2.3.- Les années quatre-vingt-dix et l'émergence du mode financiarisé de régulation de la performance

Les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix vont tout bouleverser. Depuis le début des années quatre-vingt, les marchés de biens d'équipement des ménages sont devenus saturés dans les pays de l'OCDE. La grande majorité des ménages était équipée. La demande de ces derniers évoluait vers le renouvellement des biens et le multi-équipement, ces deux démarches de consommation étant très sensibles à l'innovation et à la spécification de la qualité. Les tailles des séries se réduisent, la notion de niches ayant tendance à se généraliser.

La saturation des marchés a provoqué l'intensification de la concurrence et la nécessité pour les entreprises, d'un côté, de fabriquer des produits variés et d'engager de très lourds investissements, notamment en robotique, afin de faire évoluer leurs chaînes de production vers la flexibilité technologique, de l'autre, de trouver de nouveaux débouchés, notamment, dans les pays de l'Est européen ou dans les pays émergents. Cette évolution de la stratégie des entreprises les a conduits à rechercher de nouvelles ressources financières. Les grands groupes, dans leur grande majorité, vont resserrer leur activité sur les segments de production leur apparaissant les plus rentables, les aspects financiers jouant un rôle primordial.

Un nouveau mode de régulation de la performance s'instaure que l'on peut qualifier de mode néo-industriel et financiarisé, les objectifs de rentabilité prévalant sur ceux relevant de la productivité et de la qualité. Les rapports entre les trois registres se sont transformés : 1. la rentabilité ; 2. la productivité ; 3. la qualité. En effet, la saturation des marchés a un second effet qui ne relève pas seulement des formes de la concurrence, mais du rapport entre gestion

et production. Tant que les marchés croissaient, la rentabilité était fondée sur les économies d'échelle et apparaissait comme le résultat de ces gains de productivité. Avec la saturation des marchés, les effets d'échelle sont très affaiblis, voire négatifs, les gains de productivité ne sont plus assurés, un risque majeur porte sur le résultat financier. Les entreprises s'engagent alors dans une dynamique gestionnaire ou les aspects financiers influencent directement l'organisation de la production et l'approche même de la productivité comme de la qualité.

La productivité n'est plus abordée de manière physique (tant de pièces ou de produits en tant d'heures de travail), mais de manière monétaire (tant de valeur ajoutée traitée par tant d'heures de travail ou d'hommes). Le passage de l'approche physique de la productivité qui correspond à ce que vit et perçoit l'opérateur au travail, à l'approche en valeur monétaire de la productivité, ce que perçoivent le gestionnaire et le financier, déconnecte l'opérateur du sens du travail dans la mesure où cette grandeur ne dépend plus centralement du travail, mais des évolutions des prix. Cette évolution de l'approche de la productivité a été rendue possible par la généralisation de la notion de « client interne » entre les unités d'une même entreprise et de la notion de « prix interne » ou « prix de session » constamment comparés aux prix de marché. Cette évolution va aussi être facilitée par le passage aux NTIC : d'un côté, la recherche de flexibilité sera adossée à la généralisation de la robotique et plus à la flexibilité de l'organisation et à la mobilisation subjective du travail, de l'autre, l'information circulera par l'intermédiaire de l'informatique qui favorisera le contrôle individuel du travail et son intensification.

La gestion de la qualité va être aussi influencée par l'inversion des ordres de priorités des registres de la performance et le primat du registre de la rentabilité. Vis-à-vis de la clientèle et de l'action commerciale, la qualité est présentée comme centrale, notamment, en termes de produit fini, d'image..., mais comme principe de gestion de la production, la qualité est mise au second plan vis-à-vis de la productivité, au troisième plan vis-à-vis des coûts et de la rentabilité. Les efforts sont portés sur les « entrants coûteux » en dehors de l'appréciation réelle que l'opérateur a de la qualité de son travail, de l'impact de telle ou telle opération sur le devenir final du produit, l'accent étant mis sur les produits intermédiaires et leur vente « aux clients internes ».

Dans un tel contexte, le Lean va jouer un rôle très différent dans les organisations productives que celui qu'il avait chez Toyota dans la période historique précédente.

2.4.- Les effets pervers du Lean associé au mode de régulation financiarisé de la performance

Les changements de la dynamique économique d'ensemble conduisent à modifier la portée de la diffusion du Lean dans les activités productives contemporaines. La flexibilité va devenir une exigence pour toutes les entreprises, mais dans des conditions très différentes des années soixante. À partir du milieu des années quatre-vingt, cette flexibilité peut être assurée par des robots, la main d'œuvre et l'organisation du travail pouvant passer au second plan. Dans ce nouvel espace de régulation, le Lean va avoir une signification très différente. Son usage va se retourner contre les salariés en situation d'exécution et d'encadrement de proximité. En réalité, la domination de la régulation financiarisée a transformé le contenu social et économique du Lean. Plusieurs séries de remarques méritent d'être formulées.

Les espaces d'autonomie ont changé de finalité et de logique. Ils étaient associés, dans la période précédente, à la décision d'arrêter la ligne pour cause de non-qualité et pour favoriser les retours d'information vers la direction de l'entreprise en vue de faire évoluer les interfaces entre les services et les ateliers de production. En étant adossés à des objectifs de productivité en volume, ils sont, à l'heure actuelle, instrumentalisés vers l'intensification du travail sur un plan local. Cette nouvelle fonction se retourne d'autant plus contre les ouvriers, renommés opérateurs, que les taux de croissance de l'activité se sont ralentis, les gains de

productivité ayant tendance à provoquer des réductions d'emplois qui remettent en cause « l'emploi à vie ». Dans ce nouveau contexte, les opérateurs sont confrontés à des injonctions paradoxales : prendre sur soi et être à l'initiative de la progression de la productivité et prendre le risque d'être à l'origine des pertes d'emplois.

La chasse aux gaspillages a tendance à provoquer des arbitrages défavorables à la qualité au regard des nouvelles tensions qui apparaissent suite au changement de priorité entre qualité et productivité, propre à la financiarisation des entreprises. Cette dynamique engage les opérateurs dans des conflits de conscience entre le respect des consignes et le « travail mal fait » (le « sale boulot »).

L'importance accordée par le Lean à la gestion par les flux, favorise la généralisation de la notion de « chaîne de valeur ». Or, cette approche de la valeur est le fer de lance des processus de recentrage des entreprises sur leur « cœur de métier » qui se traduisent par l'externalisation des segments les moins rentables, des pertes d'emplois et des changements de convention collective de référence. Le primat de l'approche gestionnaire par les flux et les « prix internes » conduit à mettre en concurrence les sites de production comme les équipes, et à casser toute forme de coopération. Le Lean contribue, ainsi, au délitement des collectifs de travail.

La recherche de « solutions immédiates » propre au Lean favorise la prééminence du court terme sur le moyen et le long terme que l'on constate dans le mode de régulation financiarisé. Cela contribue à enfermer la recherche de réponse aux enjeux productifs dans le périmètre de l'atelier ce qui exclut la prise en compte des externalités, en matière d'environnement, de santé physiologique et mentale, d'inégalités sociales. Dans ce cadre restreint d'action, l'introduction du Lean a tendance à réduire les « investissements immatériels » (du Tertre, 2008) notamment ceux concernant les ressources humaines.

En définitive, le Lean apparaît comme un levier favorisant la domination du mode de régulation financiarisé de la performance des entreprises. Le primat du registre financier sur ceux de la productivité et de la qualité y trouve des justifications d'ordre opérationnel. Le Lean provenant du Japon et plus particulièrement de Toyota les légitime. Le Lean s'appuyant sur des « experts », des gestionnaires « sachant », il est l'occasion d'alliances renouvelées entre les acteurs de la finance et ceux en charge du caractère opérationnel des organisations au sein des entreprises, « managers » ou « consultants » labélisés « Lean ».

3.- Changements structurels, économie servicielle et travail

Si le Lean peut être analysé comme un levier favorisant la domination du mode financiarisé de régulation de la performance des entreprises, le Lean apparaît, également, comme un dispositif de gestion de la production entrant en contradiction avec les évolutions du travail réel associées aux transformations structurelles des activités productives de ces trente dernières années. Dans ce cadre d'analyse, le Lean apparaît comme un dispositif destructeur de valeur servicielle, au sens où il tend à casser les logiques de coopérations transverses (coopérations entre prestataires et bénéficiaires) propres aux activités de service et à dévoyer la spécificité de l'usage des ressources immatérielles, essentielles dans le travail des salariés en situation d'exécution comme en situation d'encadrement. Il contribue, ainsi, à renforcer les dispositifs empêchant la prise en compte du travail réel.

3.1.- Passage d'une économie industrielle à une économie servicielle

La place des activités de service est devenue prépondérante dans la dynamique des économies contemporaines. Cela peut se constater à partir d'analyses quantitatives en termes d'emplois ou de valeur ajoutée. À titre d'illustration, les secteurs industriels ont vu leurs emplois diminuer en France de 4,537 millions à 3,554 millions entre 1990 et 2005, soit une baisse de 21,7 % en 15 ans ; les secteurs de services ont vu leurs emplois croître de 15,038

millions à 18,301 millions, soit une augmentation de 21,7 %, dans la même période. Au sein des entreprises industrielles, mêmes, les emplois de fabrication ont fortement diminué vis-à-vis des emplois de service au point que certains économistes considèrent qu'il n'y a plus de différence à introduire entre industrie et service. Enfin, la structure des investissements a tendance à se déformer ; les dépenses relevant des investissements en matériels d'équipement occupant une place de moins en moins grande vis-à-vis des dépenses en « investissements immatériels », c'est-à-dire des dépenses en formation, en recherche-développement, en information et communication, en conseil qui relèvent toutes du financement d'activités de service.

Les services occupent une place prépondérante et jouent un rôle moteur dans la dynamique actuelle. Si au dix-neuvième siècle et au vingtième siècle la croissance était fondée sur des gains de productivité relevant principalement des activités de fabrication, depuis le début des années quatre-vingt-dix et la généralisation des NTIC au sein des activités de service, ces dernières constituent les principaux domaines où les gains de productivité sont générés. Enfin, chacun peut constater que la demande de services a tendance à tirer les activités industrielles en tant qu'activités manufacturières, les produits industriels devenant les équipements mobilisés dans les activités de service. À titre d'exemple, les entreprises de communication sont prêtes à offrir un téléphone portable, si la personne se fidélise aux services offerts.

Cette mutation a des effets considérables sur le travail dans la mesure où dans les activités de service se déploie une dynamique de coproduction entre prestataires et bénéficiaires. Le travail ne se limite pas aux coopérations entre pairs au sein d'un collectif et à la coopération verticale au sein de la ligne hiérarchique, mais s'étend à une coopération transverse c'est-à-dire à une coopération engageant les salariés de l'organisation productive et les bénéficiaires du service. De la qualité de cette coopération, de la qualité de la relation qui va s'instaurer entre ces deux types d'acteurs, vont dépendre la qualité du service et l'importance des gains (ou des pertes) de productivité.

Des éléments essentiels de la performance émergent ne relevant plus, uniquement, du périmètre strict de l'entreprise. Le service effectif, toujours distinct du service prescrit, va dépendre, d'une part, de coopérations avec les bénéficiaires qui échappent, pour partie, aux contraintes de subordination des salariés vis-à-vis de leur employeur, d'autre part de contraintes d'accessibilité propres à l'environnement du bénéficiaire. Ce qui pouvait être perçu comme externe à l'entreprise industrielle et à sa performance devient l'une des clés de la performance de la nouvelle organisation industrielle en tant qu'organisation servicielle. L'environnement pénètre le processus de production via l'activité du bénéficiaire que ce bénéficiaire soit un client interne ou externe à l'entreprise.

Ces contraintes d'accessibilité peuvent être identifiées comme relever de cinq domaines :

- des contraintes de synchronisation temporelle ; la dynamique servicielle exigeant que s'articule le temps de travail des prestataires avec le temps des bénéficiaires ;
- des contraintes de proximité géographique ou génomique. Le bénéficiaire est souvent amené à se déplacer vers le prestataire (ou inversement, le prestataire vers le bénéficiaire). Ces déplacements prennent du temps et engagent des dépenses ;
- des contraintes culturelles relevant des formes de représentation de la promesse que présente une offre de service, des compétences mobilisées par le bénéficiaire lors de la prestation ;
- des contraintes techniques, le bénéficiaire doit, souvent, être lui même équipé (en matériel informatique, notamment) et disposer des compétences permettant de coopérer ;
- des contraintes juridiques et sociales qui organisent les droits à l'accès sous conditions.

L'environnement de l'activité de coproduction a, ainsi, un impact décisif sur la performance du service, les externalités (les contraintes ou opportunités ne se limitant pas au périmètre

strict de l'entreprise) jouant un rôle déterminant.

L'approche de la performance et de la valeur servicielle par le Lean est au regard de ce cadre d'analyse contreproductif. La focalisation sur les processus, sur l'aspect séquentiel des flux va à l'encontre du travail réel, à l'encontre des conditions de réalisation des services effectifs. Les principes de rationalisation de l'activité induits par le Lean ne prenant pas en compte les conditions de la coproduction et de son environnement conduisent, actuellement, à détruire de la valeur.

3.2.- Dimension immatérielle de la valeur et travail

La seconde transformation structurelle de la dynamique économique tient à l'importance prise par les ressources immatérielles. Si pendant deux siècles, il pouvait être justifié que l'économie se préoccupe essentiellement du mode de mobilisation, d'allocation et d'utilisation des ressources matérielles, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les dépenses effectuées par les organisations pour mobiliser des ressources immatérielles, au sens des ressources non mesurables et non dénombrables comme les compétences, la confiance, la pertinence (d'une organisation), les connaissances, sont devenues considérables. Certes, elles ont toujours existé, mais les sciences économiques -et derrière elle la gestion- pouvaient se justifier de ne pas mettre l'immatériel au cœur de leur approche tant les ressources matérielles, dans l'agriculture comme dans l'industrie, occupaient une place centrale. Aujourd'hui c'est différent. L'aspect stratégique de ces ressources est reconnu par la plupart des observateurs ; la compétitivité hors coût dépendant largement de considérations relevant de l'immatériel, les investissements également.

Or, les ressources immatérielles présentent des caractéristiques distinctes de celles relevant des ressources matérielles. La production en transformant les matières premières comme les produits semi-finis en produits finis transmet la valeur des inputs dans les outputs. Une fois les marchandises réalisées, les ressources matérielles qui ont été utilisées pour les fabriquer, n'existent plus comme ressources. Parallèlement, les outils et les équipements matériels utilisés lors de la production s'usent à hauteur de leur taux d'utilisation. Ils perdent de leur valeur.

Les ressources immatérielles présentent la spécificité suivante : l'expérience que représente la production peut dans certains cas conduire au développement de la ressource. Ce n'est pas mécanique, mais un usage des ressources humaines qui tient compte de la dimension subjective du travail conduit, généralement, à son développement. Les compétences des salariés peuvent à l'occasion de l'expérience productive se développer. La confiance qui s'établit au sein des collectifs de travail comme entre prestataires et bénéficiaires peut à l'occasion de sa mise à l'épreuve lors de la production se renforcer. La pertinence d'un mode opératoire, d'une organisation, de connaissances peut, elle aussi, s'améliorer à l'occasion de l'expérience productive. Ce processus d'accumulation de valeur immatérielle n'est pas mécanique, l'expérience productive pouvant épuiser les compétences et derrière l'employabilité des salariés, détruire la confiance, casser la santé des salariés, mettre à mal la pertinence d'une organisation... Ce potentiel de développement va dépendre de deux séries d'enjeux :

- de l'attention apportée à la qualité de la mise en œuvre du travail de coopération dans ces trois dimensions (horizontale entre pairs, verticale au sein de la ligne hiérarchique, transverse avec le bénéficiaire) lors du processus productif ;
- de la capacité à déployer des procédures permettant de revenir sur l'expérience, en engageant des dynamiques de réflexivité, à propos des trois formes de coopération.

L'approche de l'immatériel ne peut donc pas s'opérer sur la base des principes mis en œuvre dans des logiques gestionnaires à même de ne considérer que ce qui est mesurable. Le Lean représente, de ce point de vue, un ensemble de méthodes en porte à faux vis-à-vis de l'immatériel. Pire la non prise en considération du potentiel de développement de

l'immatériel conduit à sa dépréciation. À titre d'exemple, la non-prise en compte de l'évolution des compétences des salariés liée à leur expérience conduit à leur démotivation, à leur perte de confiance en eux à l'affaiblissement de cette ressource immatérielle.

3.3.- Complexité, information et connaissance

L'incertitude des situations de travail et plus largement des situations productives, associée à la complexité de l'environnement, à son instabilité, à l'importance prise par les activités de services, conduit les organisations à mobiliser et à traiter de plus en plus de données, d'informations et de connaissances. Le temps accordé par chaque salarié, quelles que soient sa compétence et sa responsabilité, au traitement des données, des informations et des connaissances, s'est considérablement accru. L'activité de communication est devenue l'une des dimensions essentielles du travail.

Dans ce cadre, l'usage des NTIC s'est intensifié posant de nouveaux enjeux de régulation aux organisations. Certains concernent le rapport entre le temps de travail et temps hors travail, les NTIC aggravant la porosité des ces deux temporalités, d'autres les capacités de discernement de la pertinence d'une information ou d'une connaissance, d'autres, encore le renouvellement des lieux de délibération face à l'émiettement des collectifs de travail.

La valeur créée par les organisations est très liée à la possibilité de penser ces tensions sur la base de l'expérience, d'élaborer des doctrines en phase avec ces mutations. Il s'agit d'éviter de transposer des notions qui avaient encore une certaine pertinence dans les périodes dominées par les activités industrielles, sur les situations de travail contemporaines. L'application de procédures dites industrielles dans le domaine de la communication conduit à des pertes de temps considérables, des incompréhensions sources de tensions contre-productives. L'importation du Lean dans ces configurations de travail représente une régression considérable. L'activité déontique au sein des collectifs disparaissant dans les approches procédurales.

Conclusion : Modèle de valeur et perspective de développement durable

La diffusion des méthodes d'organisation et de gestion de la production se référant au Lean est symptomatique d'une part de la domination des modes de régulation de la performance par la finance, d'autre part, des difficultés à concevoir et à soutenir l'émergence d'un modèle de valeur qui tienne compte des évolutions du travail réel, et qui puisse faire référence. Les acteurs économiques, sociaux et institutionnels en lien avec le monde du travail, les chercheurs en sciences sociales et les consultants adoptant une posture de recherche sont interpellés dans leur capacité à coopérer afin que puisse se constituer un autre rapport à la valeur, un rapport à la valeur qui tienne compte du travail réel des salariés.

La mise en perspective du travail dans le cadre du développement durable peut être une orientation. En effet, le devenir du travail est très directement lié à un mode de développement qui soit en capacité d'associer les préoccupations écologiques, sociales et économiques tout en envisageant de nouvelles formes de gouvernance, notamment, des organisations. Les considérations servicielles de l'approche de la valeur constituent des cheminements utiles pour progresser dans cette voie.

Il s'agit, alors d'opposer à l'introduction du Lean trois types d'initiatives représentant trois types d'investissements immatériels en lien avec le travail et le développement des capacités humaines :

- des procédures d'évaluation (Hubault, & du Tertre, 2008) fondées sur les retours d'expérience concernant les formes de la coopération dans le travail. Il s'agit de considérer la différence entre le prescrit et le réel non pas comme un dysfonctionnement à

- réduire, voire supprimer mais comme un écart à identifier et à valoriser. Ces procédures d'évaluation s'opposent aux procédures dites d'évaluation quantitative relevant essentiellement des résultats ;
- des dispositifs de professionnalisation s'appuyant sur les retours d'expérience et l'avancée des connaissances, notamment dans les domaines des sciences sociales et des sciences humaines ;
 - des dispositifs d'innovation fondés sur l'expérience de travail et prenant en compte les exigences de développement durable.

La promotion de ces trois types de dispositifs institutionnels serait une façon de faire face à la diffusion du Lean et des méfaits du mode industriel et financiarisé de régulation de la performance des organisations tant privées que publiques ou parapubliques.

BIBLIOGRAPHIE

- Boyer, R. (1986). *La théorie de la régulation, une analyse critique*. Paris: La Découverte.
- Coriat, B. (1992) *Penser à l'envers*. Paris: Éditions Christian Bourgois.
- Hubault, F., & Tertre du, C. (2008). Le travail d'évaluation. In F. Hubault (Ed.), *Évaluation du travail, travail d'évaluation. Actes du colloque des 4-6 juin 2007* (pp. 95-114). Toulouse: Éditions Octarès.
- Tertre du, C. (1990). *La qualité dans le bâtiment : une analyse critique*. Cahiers du PUCA, Ministère de l'équipement et du logement.
- Tertre du, C. (2007). Economie de la fonctionnalité, performance et Développement Durable. In E. Heurgon (Ed.), *Economie des services et Développement Durable* (pp. 39-49). Paris: L'Harmattan, Paris.
- Tertre du, C. (2008). Investissements immatériels et patrimoine collectif immatériel. In C. Laurent & C. du Tertre (Eds.), *Secteurs et territoire dans les régulations émergentes* (pp. 73-90). Paris: Edition L'Harmattan.
- Tertre du, C., & Marielle, B. (2010). *De la valeur industrielle à la valeur servicielle : les conséquences sur le travail et l'action syndicale*. Rapport ATEMIS pour la confédération de la CFDT ; www.atemis-lir.com
- Tertre du, C., & Santilli, G. (1992). *Automatisation et travail*. Paris: PUF, collection économie en liberté.

RESUME

Le Lean est apparu dans une configuration historique et locale (le Japon) qui n'a plus grand-chose à voir avec la dynamique économique contemporaine. Pour être à même d'analyser son impact actuel sur le travail, il apparaît nécessaire de prendre en compte les nouvelles formes de production de valeur et les tensions qui apparaissent entre les différents registres de la performance.

MOTS CLES

Lean, travail, performance, productivité, qualité, rentabilité, régulation

REFERENCEMENT

- Tertre du, C. (2012). Lean production et modèle de valeur. Une approche régulationniste par le travail. *Activités*, 9(2), 168-178, <http://www.activites.org/v9n.pdf>

Article soumis le 22 mars 2012, accepté pour publication le 4 septembre 2012

Pour le progrès social et la
compétitivité :
Agir sur la qualité du travail

Rapport d'étape

Martin RICHER
Président du groupe de travail

Pierre Mathieu*, Simon DUCHAMP*
Rapporteurs

Juillet 2013

*pseudonyme

Sommaire

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION : LE CADRE DE LA DEMARCHE DE TERRA NOVA	5
ELEMENTS DE DIAGNOSTIC : LES SYMPTOMES ET LES CAUSES DE LA CRISE DU TRAVAIL	7
UNE SITUATION PARTICULIERE EN FRANCE	7
UNE CRISE DU TRAVAIL PARADOXALE.....	9
UN LIEN DIRECT AVEC LA MUTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	10
UNE THEMATIQUE DEPASSANT CELLE DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL.....	11
FAIRE FACE A UNE EVIDENTE DERIVE « GESTIONNAIRE »	12
UNE NECESSITE DE MIEUX PRENDRE EN COMPTE LE POINT DE VUE DES TRAVAILLEURS	12
SORTIR DE LA CRISE PAR LE HAUT	16
ENGAGER LE DEBAT SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL	16
<i>Proposition n°1 : Développer une connaissance des coûts induits par la non-qualité au travail</i>	16
<i>Proposition n°2 : Rénover le cadre du droit d'expression au travail</i>	17
<i>Proposition n°3 : Rappeler l'importance de la prévention primaire sans exclure la prévention secondaire et tertiaire</i>	18
CONSTRUIRE LES OUTILS POUR UNE PREVENTION ET UNE REPARATION PLUS EFFICACES	19
<i>Proposition n°4 : Mieux intégrer la prévention des RPS dans le code du travail (intégration de dispositions spécifiques dans le livre IV de la quatrième partie du code)</i>	20
<i>Proposition n°5 : Ouvrir un débat sur la reconnaissance du syndrome d'épuisement professionnel (« burn-out ») comme maladie professionnelle</i>	21
<i>Proposition n°6 : Préciser les conditions de mise en cause pénale des organisations « pathogènes » (responsabilité de la personne morale)</i>	22
<i>Proposition n°7 : Développer des outils de connaissance des situations de souffrance au travail</i>	23
<i>Proposition n°8 : Envisager l'extension des dispositifs d'alerte sociale</i>	23
INTEGRER LES IMPACTS HUMAINS DANS LES APPROCHES DU CHANGEMENT	24
<i>Proposition n°9 : Rendre obligatoire une étude des impacts humains en amont des restructurations et réorganisations</i>	24
<i>Proposition n°10 : Proposer un suivi, notamment médical, aux salariés non reclassés dans le cadre des restructurations</i>	25
<i>Proposition n°11 : Mieux former les managers à la conduite du changement afin qu'ils prennent davantage en considération les impacts humains de leurs décisions</i>	26
DONNER UN NOUVEL ELAN AU DIALOGUE SOCIAL	27
<i>Proposition n°12 : Revaloriser le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail</i>	27
<i>Proposition n°13 : Redynamiser le dialogue social au sein des petites et moyennes entreprises</i>	28
<i>Proposition n°14 : Relancer la démarche de négociations d'accords portant sur la prévention des risques psychosociaux et l'amélioration des conditions de travail sur de nouvelles bases</i>	29
REPENSER LA CONCILIATION DE LA VIE PRIVEE ET DE LA VIE PROFESSIONNELLE	30
<i>Proposition n°15 : Rénover la protection des libertés individuelles en entreprise et le droit au repos</i>	31
<i>Proposition n°16 : Développer le télétravail de façon plus volontariste</i>	32
<i>Proposition n°17 : Rendre plus faciles les « coupures » au cours des carrières</i>	33
MIEUX PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION SOCIALE ET COLLECTIVE DANS LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DES ENTREPRISES	34



<i>Proposition n°18 : Mettre en œuvre l'engagement de notation sociale (n° 24 du programme de François HOLLANDE)</i>	<i>35</i>
<i>Proposition n°19 : Déterminer des mesures incitatives aux comportements vertueux</i>	<i>36</i>
<i>Proposition n°20 : Développer le « mentorat » sur la qualité de vie au travail dans les équipes</i>	<i>36</i>
<i>Proposition n°21 : Lier performance collective et rémunération individuelle, développer « l'intéressement social », généraliser la rémunération sur indicateurs sociaux pour les managers</i>	<i>37</i>
RECONSTRUIRE LES PROCESSUS D'ÉVALUATION DES SALAIRES ET DE RECONNAISSANCE	38
<i>Proposition n°22 : Contribuer à retrouver la fierté du travail bien fait</i>	<i>39</i>
<i>Proposition n°23 : Reconcevoir les processus d'évaluation, impliquer les CHSCT dans l'analyse de leur déroulement et mieux faire connaître les évolutions jurisprudentielles sur l'évaluation</i>	<i>40</i>
ANNEXE 1 : RECAPITULATIF DES PROPOSITIONS ET ROLE ATTENDU DES PRINCIPAUX ACTEURS DU MONDE DU TRAVAIL VIS-A-VIS DE CELLES-CI	42
ANNEXE 2 : SEMINAIRE DE SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PHASE DU PROJET, 21 MAI 2013, CNAM50	
ANNEXE 3 : RECAPITULATIF DES PERSONNES AYANT CONTRIBUÉ À LA PREMIÈRE PHASE DU PROJET	55



Introduction : Le cadre de la démarche de terra nova

Notre pays est handicapé par la persistance de conditions de travail anormalement dures et pénibles par rapport à nos voisins. Eurofound (Fondation de Dublin) a récemment remis à la Commission européenne un rapport comparatif qui rend ce diagnostic très explicite¹. Pour la première fois, ce rapport rend compte d'un effort de comparaison des conditions de travail entre pays de l'Union, réalisé sur la base d'indices harmonisés. Il montre que seuls 21 % des salariés français se déclarent très satisfaits de leurs conditions de travail, un niveau inférieur à celui de la moyenne de l'Europe à 27 (25 %), et en particulier de l'Allemagne (29 %), de la Grande-Bretagne (39 %) et de l'Espagne (23 %), l'Italie connaissant également un faible niveau de satisfaction (19 %).

Cette insatisfaction diffuse s'ajoute à d'autres symptômes dont certains ont été très médiatisés (les suicides dans des entreprises privées et des organisations publiques, la montée du stress et plus largement, des risques psychosociaux), tandis que d'autres l'étaient beaucoup moins, **comme l'interruption de la baisse tendancielle des accidents du travail ou la poursuite de la montée des maladies professionnelles.**

Or il est essentiel que le travail ne soit pas ramené à une activité génératrice de souffrance. Il doit au contraire conserver son caractère émancipateur, son rôle d'intégrateur dans la société, de pourvoyeur de satisfaction et de réalisation de soi.

Terra Nova a créé ce groupe de réflexion et de propositions « Travail et crise » pour imaginer et construire des voies de progrès et d'amélioration des conditions du travail et des conditions de travail. Nous y avons associé des acteurs du monde du travail : pouvoirs publics, syndicalistes, dirigeants, responsables des ressources humaines, médecins du travail, universitaires, chercheurs, experts. Notre objectif commun est de susciter l'intérêt et l'envie de s'impliquer de la part de ceux qui sont les acteurs au quotidien de la santé au travail. Pour cela, nous souhaitons formaliser des propositions qui permettront, soit par la voie réglementaire, soit par l'incitation ou le partage de bonnes pratiques, d'améliorer la situation des salariés au travail.

Cette complémentarité des leviers d'actions nous semble fondamentale. Lorsque l'on interroge les responsables d'entreprises sur les facteurs déclencheurs de la mise en place d'actions de prévention santé², ils répondent d'abord « la réglementation » (à 70 %), puis « une impulsion de la direction générale (53 %), « un incident grave » (43 %) et « suite à un constat d'arrêt de travail pour accident ou maladie » (34 %). On peut regretter que le passage à l'action dépende autant de la contrainte du législateur (le premier facteur) et de façon plus problématique de celle des faits (les deux derniers facteurs), mais force est de

¹ "Fifth Working Conditions Survey", EWCS

² CSP Formation, « Résultats du baromètre de la santé au travail - Edition 2012 »



constater que l'initiative des dirigeants (le second facteur) ne suffit pas. Il faut donc agir sur l'ensemble des leviers.

La première phase de ce projet s'est déroulée entre mi-février et mi-mai 2013. Elle a consisté à réunir, au sein de sept groupes de travail, experts et praticiens dans l'objectif d'établir un diagnostic et de tracer des pistes de propositions.

Le présent rapport d'étape rend compte de cette première phase. Il donne une synthèse des principales idées émises par les sept groupes et propose une première formalisation des pistes qui semblent les plus prometteuses, discutées lors d'un séminaire organisé le 21 mai dernier. Nous tiendrons compte également des avis des internautes, des responsables de ressources humaines et des élus de CHSCT, qui seront invités à livrer leurs commentaires ou recommandations.

La seconde phase du projet consistera à approfondir les propositions prioritaires que nous aurons retenues. Des groupes de travail seront à nouveau constitués à cet effet.

La santé des salariés et plus globalement leur bien-être et leur sécurité nécessitent une réorientation forte :

- des **politiques publiques** ;
- des modalités du **dialogue social** ;
- des **stratégies de gouvernance** et des **dispositifs managériaux des entreprises**.

Note : Tout au long de ce rapport, le terme « entreprise » doit être compris au sens large de collectif de travail. Dans ce sens, il englobe les organisations publiques et celles qui relèvent du statut associatif.



PARTIE I

Éléments de diagnostic : Les symptômes et les causes de la crise du travail

UNE SITUATION PARTICULIERE EN FRANCE

Il est frappant de constater à quel point la société française se pose la question de la qualité du travail, alors que ce thème est beaucoup moins présent dans les débats au sein des autres pays européens. L'« attachement » au travail – dans le double sens du terme – est très fort en France.

Depuis longtemps, les enquêtes internationales mettent en évidence une spécificité des Français : la force de leur adhésion à la valeur travail³. Une vaste enquête universitaire sur les Européens et leurs systèmes de valeurs⁴ l'a montré : les Français sont les Européens qui témoignent du plus fort attachement à leur travail. Ils sont 69 % à déclarer que leur travail tient une grande importance dans leur vie, devant les Autrichiens (2^e rang à 66 %), alors que nos principaux voisins se situent plus bas dans ce classement : 63 % pour les Espagnols, 62 % pour les Italiens, mais surtout 45 % seulement pour les Allemands et 42 % pour les Britanniques.

D'autres particularités françaises doivent être soulignées. Le travail paraît toujours y être organisé en référence au principe monarchique. Les conditions de formation des élites ne sont pas satisfaisantes (logique de reproduction). **La France se caractérise par sa conception et son approche hiérarchique du management, qui laissent peu de place à l'expression et à la reconnaissance.** D'après l'étude européenne EWCS, la proportion des salariés qui déclarent pouvoir influencer les décisions qui sont importantes pour leur travail est très faible en France : 31 % contre 40 % pour la moyenne des 27 pays de l'UE, dont 38 % en Allemagne, 45 % en Grande-Bretagne, 32 % en Italie et 39 % en Espagne. Seule la Slovaquie (28 %) présente un score aussi faible.

Faut-il y voir une responsabilité du management ? Oui, puisque les résultats de la question « Votre responsable ou superviseur vous encourage-t-il à participer aux décisions importantes? » sont pires encore : aucun pays ne fait moins bien que la France (56 % de réponses affirmatives). Il faut cependant aussi souligner que les managers n'ont pas toujours les moyens nécessaires à la bonne exécution de leur rôle d'accompagnement. En France, 40 % ne s'estiment pas associés à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise⁵.

³ Voir notamment : Lucie DAVOINE et Dominique MEDA, « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? », Document de travail numéro 96-1 du CEE, février 2008.

⁴ L. HALMAN, U. TILBURG, "The European Values study".

⁵ CSP Formation, « 1^{er} baromètre des managers : les résultats de l'édition 2012 », mars 2013.



Si le rôle du management est structurant dans la qualité des conditions de travail dans les grandes entreprises, le monde des PME est fortement déterminé par les relations interentreprises. Dans notre pays, celles-ci se caractérisent par un rapport de dépendance entre PME et grands groupes, qui ont tendance à capter l'essentiel de la rente, ce qui contribue à une situation de précarité pour les PME et leurs salariés. Il est nécessaire de prendre du recul et d'analyser la situation française dans une perspective comparatiste.

Les principales difficultés évoquées par les salariés ont trait :

- au **climat de défiance** régnant dans les entreprises, un manque de cohérence entre paroles et actes étant dénoncé ;
- à la nécessité de **mieux prendre en compte les impératifs d'équité et de justice** ;
- au **besoin insatisfait de reconnaissance**, en particulier dans un contexte de crise, qui appelle sans doute une prise en considération plus grande des efforts réalisés (reconnaissance des idées ; innovation participative ; besoin de retrouver la fierté d'un travail bien fait ; volonté de reconnaissance des efforts et pas seulement des résultats).

On sait que le manque de reconnaissance est l'un des facteurs de stress et de démotivation les plus significatifs. Or 30 % des Français déclarent que ce qu'ils font (pas forcément seulement au travail) n'est pas reconnu par les autres, un niveau très supérieur à la moyenne européenne (22 %) et qui n'est dépassé, parmi les 27 pays de l'UE, que par la Grèce et Chypre⁶.

La problématique de la qualité du travail est appréhendée de façon très différente d'un pays à l'autre. **En France, la réflexion s'inscrit souvent dans une perspective négative**, le but affiché étant de lutter contre la « souffrance au travail ». Dans d'autres pays de l'OCDE, la dimension positive de la problématique est beaucoup plus valorisée, l'objectif d'amélioration des conditions de travail étant mis en relation, par exemple, avec la notion d'attractivité et de « marque-employeur ». De la même façon, les thèmes de l'aménagement des espaces de travail et de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle y sont souvent abordés de façon plus constructive.

Cette diversité des approches s'explique en partie par des différences culturelles, les sociétés des pays « latins » semblant généralement faire preuve de davantage de pessimisme lorsqu'il s'agit d'analyser les transformations des conditions et des rapports de travail. Un autre facteur est très spécifique à la France : **les salariés français expriment en effet des difficultés à avoir un regard serein et distancié sur le travail**, dans lequel ils s'investissent sans doute exagérément sur le plan émotionnel, voire identitaire. Les bases

⁶ Cf. Etude EQLS d'Eurofound : "Third European Quality of Life Survey - Quality of life in Europe: Impacts of the crisis", Décembre 2012



d'une articulation satisfaisante entre vie personnelle et vie professionnelle sont ainsi plus compliquées à établir en France qu'ailleurs.

L'étude EQLS d'Eurofound⁷ montre qu'il s'agit d'un problème d'actualité puisque 57 % des Européens déclarent connaître le stress du fait de cette difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle. La France (59 %) se situe à un niveau proche de la moyenne européenne. De même, 53 % des Européens (et parmi eux, 56 % des Français) déclarent qu'il leur arrive souvent de rentrer de leur travail dans un état de fatigue qui ne leur permet pas d'assurer toutes leurs tâches domestiques. Cette proportion est en augmentation (48 % en 2007 pour la moyenne européenne).

UNE CRISE DU TRAVAIL PARADOXALE

Il ne faut pas nier la **dimension complexe, voire paradoxale, du sujet** :

- quelque 70 % des cadres, par exemple, se disent sous pression, mais la même proportion dit se sentir bien dans l'entreprise⁸ ;
- on peut faire le constat d'une parole sur le travail à la fois très riche et de plus en plus pauvre ; **le travail est perçu de façon générale comme un facteur clé d'épanouissement et de réalisation**, mais dès que les Français parlent de leur travail personnel, le sujet devient problématique.
- le thème de la « **qualité de vie au travail** », qui a émergé ces dernières années constitue un réel apport car il permet d'envisager le travail sous un jour plus mobilisateur et constructif que les approches traditionnelles (telles que la souffrance au travail ou la prévention des risques psychosociaux) mais il est aussi parfois mis en avant pour masquer les vrais problèmes (organisation du travail, dispositifs de management) derrière les fausses solutions (floraison des numéros verts, des cellules d'écoute, des cours de sophrologie et autres conciergeries).

En parallèle, pour de nombreuses professions, l'heure est à la **demande d'autonomie**. Mais, alors que cette demande est croissante, une perte de sens collectif est durement ressentie. Les entreprises sont donc dans une situation peu évidente où elles doivent essayer de répondre à cette demande d'autonomie, tout en maintenant du collectif. Cet équilibre se trouve par exemple dans la discussion des critères d'attribution du télétravail : on peut notamment mettre en place une limitation des journées d'absence physique dans l'entreprise (exemple : deux jours au maximum d'absence). Ces modalités de travail sont conçues comme une réponse au sentiment de **perte de contrôle**, tant sur le contenu du travail que sur la façon dont il s'exerce.

⁷ Op. cit.

⁸ Voir par exemple l'enquête de l'OVAT (Observatoire de la vie au travail ; 5 394 répondants) diffusée en novembre 2012.



Enfin, il n'y a jamais eu autant de sens et de communication sur le sens : les objectifs et indicateurs sont démultipliés : les projets et les réorganisations se succèdent. En revanche, si le sens est clair pour les dirigeants (comité exécutif en particulier), il n'a pas d'effet de cascade, et n'est donc pas partagé par les niveaux qui se situent aux échelons inférieurs de l'organigramme. Il en résulte le sentiment d'une **perte de maîtrise générale** : la stratégie d'entreprise ne saurait se résumer à l'exposé annuel par le PDG des stratégies de conquête de parts de marché au niveau monde ; or, en caricaturant, c'est parfois le cas.

UN LIEN DIRECT AVEC LA MUTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Aujourd'hui, le travail n'est manifestement plus considéré comme un élément de reconnaissance. Il est d'ailleurs frappant de constater l'**attitude des jeunes générations à l'égard du travail**. Pour de nombreux observateurs, les jeunes se placent en effet dans une position de consommateurs, voire de mercenaires, car ils ont une image très dégradée de l'entreprise. Ainsi, les jeunes générations apparaissent souvent comme ayant une vision moins prégnante de la valeur travail que leurs aînés. Cependant, il ne faut pas exagérer les différences générationnelles. Une étude présentée par l'Institut régional du travail d'Aix-en-Provence⁹, s'appuyant sur des enquêtes européennes¹⁰, montre qu'il ne semble pas, en fait, exister d'opposition réelle entre les générations sur la question de la centralité du travail et que les jeunes ont tendance à accorder de plus en plus d'importance au travail (70 % des jeunes de 18 à 29 ans interrogés en 2008, contre 68 % en 1999 et 60 % en 1990). Pour autant, les jeunes ne sont pas enclins à faire du travail une priorité absolue, tout en considérant cependant son importance pour le développement personnel.

La mutation des conditions de travail (pression liée à la financiarisation de l'économie, concurrence exacerbée dans le contexte de mondialisation, augmentation des exigences des clients et usagers, etc.) a eu des effets délétères.

Alors que le travail était auparavant créateur de lien social, il ne parvient plus à jouer ce rôle aujourd'hui. **Il est nécessaire de recréer des espaces de discussion et d'échange au sein de l'entreprise.**

La crise du travail est également **une crise du lien social**. Il est impératif d'analyser et de traiter les causes du phénomène. Il convient de réhabiliter le travail en tant que facteur de réalisation de soi et de vecteur de contacts humains, alors que domine aujourd'hui une vision purement matérialiste de l'entreprise. La notion « d'œuvre collective » est en perte de vitesse. L'exemple offert par certaines professions est à cet égard intéressant. On peut en particulier penser aux personnels soignants en psychiatrie, qui ont dû affronter une crise importante il y a quelques années, et sont parvenus à redonner du sens à leur métier, notamment en renforçant les échanges collectifs : ces personnels se déclarent aujourd'hui davantage satisfaits de leur travail.

⁹ Frédéric GONTHIER et Emmanuel de LESCURE, « Jeunesse et valeur travail », *Chroniques du travail*, n° 2, IRT Aix en Provence, 2011.

¹⁰ Enquêtes Valeurs. 1981, 1990, 1999 et 2008.



L'environnement du travail a changé sans que l'on en ait forcément pris toute la mesure : ainsi, les nouvelles formes de travail — notamment fondées sur le recours aux technologies de l'information et de la communication — provoquent une réelle révolution industrielle du travail tertiaire.

De fait, **la sortie du paradigme industriel se fait par une industrialisation des services**. La relation de service est de plus en plus formatée et standardisée. Et en même temps, les produits industriels se combinent de plus en plus souvent à des offres de services. En quoi faut-il sortir du paradigme industrialiste ? En quoi le métier peut-il redevenir un facteur de régulation, à l'heure où la professionnalité évolue ? Ce sont là autant d'interrogations centrales auxquelles il est crucial d'apporter une réponse.

Il n'en reste pas moins que la pénibilité physique reste prégnante dans notre pays, et ce malgré les progrès techniques et sanitaires. Dans ce domaine, notre pays se situe en effet en position très défavorable au sein de l'Union européenne. Eurofound (étude EWCS) a construit un indice harmonisé qui combine les résultats obtenus pour chaque pays dans trois domaines : l'exposition aux postures pénibles, aux risques chimiques et biologiques et à un environnement de travail pénible. Les résultats sont nets : les pays qui présentent les meilleures performances sont les pays d'Europe du Nord au sens large : Pays-Bas, Danemark, Royaume-Uni, Irlande, suivis par la Norvège et l'Allemagne. À l'inverse, le pays le plus mal placé est la Macédoine, suivi du Kosovo, de la Turquie, de l'Albanie, de la Grèce puis de la France. Les pays cités avant les deux derniers étant des pays candidats à l'UE, il faut constater que les deux « mauvais élèves » parmi les 27 pays de l'UE sont la Grèce et la France. C'est ainsi que la France fait moins bien que ses principaux partenaires commerciaux (comme l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Belgique, l'Espagne, l'Italie), mais aussi que des pays que l'on n'attendrait pas ici (la République Tchèque, la Hongrie notamment).

UNE THEMATIQUE DEPASSANT CELLE DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

De nombreux indicateurs montrent que, depuis les premiers suicides professionnels apparus dans les années 1980, **la crise du travail s'approfondit**. Les participants aux différents groupes de travail se rejoignent sur l'idée d'une **perte de sens du travail**. Le problème n'est pas tant celui de la masse de travail que de la perte de sens. La priorité n'est plus la qualité de la production, mais le court-termisme : il y a un lien à creuser avec la financiarisation des activités. **Le suicide sur le lieu ou pendant le temps du travail est en lui-même le signe d'une impasse cognitive importante qui marque la perte d'identité dans le travail**.

La dimension conjoncturelle (crise économique depuis 2008) est à prendre en compte, mais ne doit pas éclipser le caractère proprement structurel de la crise du travail.

L'idée plusieurs fois exprimée selon laquelle **le débat sur le travail n'a pas encore eu lieu** est essentielle ; il faut, enfin, arriver à débattre sur le fond. La manière dont le sujet a



Pour le progrès social et la compétitivité : agir sur la qualité du travail
Rapport d'étape
Juillet 2013
www.inova.fr - 11/57

été saisi au cours de certaines des dernières élections a été trop superficielle pour aller au cœur du sujet.

FAIRE FACE A UNE EVIDENTE DERIVE « GESTIONNAIRE »

Depuis le milieu des années 1990, on peut souligner **une régression de la fonction RH**. C'est en réalité une phase de « retour de bâton » : après la crise textile, sidérurgique, celle de 1991-1993, etc. L'arrivée d'une nouvelle génération coïncide avec cette régression de la fonction RH qui perd en tout : effectifs, niveau, présence au sein des comités de direction. Pour illustrer cette perte d'influence, il faut poser de façon provocante la question suivante : « Et si on nommait un RH directeur des finances ? ». La réponse est malheureusement évidente. On s'éloigne définitivement de l'esprit de Philadelphie¹¹.

Ce faisant, les DRH ont en partie perdu leur rôle de régulation entre les salariés et les dirigeants. Se voulant des « business partners », ils abandonnent la proximité avec les salariés, ce qui s'exprime par un décalage de perception entre les professionnels de la filière et les salariés. Quand la majeure partie des DRH attribuent à un bon DRH la capacité de négociation (64 %) et la vision stratégique (60 %), les salariés privilégient eux des qualités plus humaines comme le respect vis-à-vis des collaborateurs (75 %), le relationnel (56 %) et le sens de l'écoute (53 %)¹².

L'humain et le travail sont devenus des chiffres comme les autres. Le nouveau tournant de la fonction RH, ce sont les juristes, évolution qui fait écho à la judiciarisation importante du droit du travail (exemple de l'obligation de résultat sur les aspects de santé / sécurité).

Comment expliquer ces évolutions fondamentales ? Ce qui, dans la RH, était de l'ordre du « serviciel » administratif, est désormais informatisé et sous-traité. Les services RH étaient aussi adossés aux organisations syndicales, et à leur pouvoir réel ou fantasmé. Or, les dernières décennies voient l'érosion du contre-pouvoir syndical. **C'est une victoire libérale, une victoire de la conception du « talent management » à l'anglo-saxonne.**

La qualité du travail et la qualité de vie au travail, dans leur interaction positive avec l'efficacité organisationnelle et la compétitivité, constituent un levier permettant à la fonction RH de « reprendre la main » et « remettre de l'humain » au centre des préoccupations du management.

UNE NECESSITE DE MIEUX PRENDRE EN COMPTE LE POINT DE VUE DES TRAVAILLEURS

¹¹ Alain SUPIOT, *L'esprit de Philadelphie : la justice sociale face au marché total*, Seuil, 2010

¹² « Radioscopie des DRH », réalisé par l'Observatoire Cegos auprès de 300 DRH et 1 000 salariés d'entreprises françaises de plus de 150 salariés en juin 2012.



Alors que la notion de « dialogue social » est évoquée à tort et à travers dans les paroles, **la qualité dudit dialogue n'est clairement pas satisfaisante dans les faits**. La culture d'entreprise ne fait pas suffisamment de place au dialogue social.

Comme l'indiquait l'ANACT dans un document préparatoire¹³ à la négociation sur ce thème, « la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les organisations du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée. Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur d'une logique de dialogue social ».

La crise actuelle interroge également le rôle des syndicats, qui doivent sans doute davantage chercher à recréer du lien avec les salariés, et à mieux prendre en compte leurs préoccupations. Cela sera forcément difficile, car la démarche remet inmanquablement en cause le rôle de « l'avant-garde éclairée ». La désyndicalisation, en tout état de cause, s'explique également par le désinvestissement de la question du travail. Plusieurs confédérations ont pris des initiatives fortes pour replacer la thématique du travail au centre de leurs initiatives. Le travail apparaît désormais comme un vecteur potentiel de re-syndicalisation.

De même, il faut souligner que **l'amélioration des conditions de travail est désormais un enjeu majeur du dialogue social**. C'est un fait très peu connu : les conditions de travail sont devenues l'un des principaux thèmes de négociation dans les entreprises. Dans une récente étude, la DARES a publié un tableau listant les thèmes de négociation les plus fréquemment abordés par les représentants du personnel avec la direction de leur établissement en dehors des salaires — dont la négociation est obligatoire depuis 1982 — sur la période 2008-2010¹⁴. Les conditions de travail arrivent nettement en tête, avec 77 % des établissements qui ont travaillé sur ce thème, devant la formation professionnelle (70 %), la protection sociale (62 %), les changements technologiques ou organisationnels (59 %)... et même l'emploi (57 %). L'intensité de l'activité de négociation sur le thème des conditions de travail présente une stabilité par rapport à l'enquête portant sur la période précédente, 2002-2004, mais une nette hausse par rapport à celle de la période 1996-1998.

Plus largement, il est nécessaire de libérer la parole en entreprise, et de favoriser les discussions autour des métiers, de leurs mutations et de leurs devenir. **Les groupes d'expression prévus par les lois Auroux n'ont pas réellement fonctionné, car la parole a été préemptée par l'encadrement et les syndicats, et parce que le débat a été centré sur la stratégie des entreprises et non les pratiques professionnelles**. Aussi, il est nécessaire de penser de nouveaux modes d'expression démocratique. On pourrait par exemple s'inspirer de la « journée de l'équipe », mise en place au sein du Technocentre Renault de Guyancourt à la suite de la série de suicides qui l'avait affecté. **La difficulté,**

¹³ « Préparation de la Négociation Sociale Qualité de Vie au Travail ; Points de convergence », 21 septembre 2012.

¹⁴ « Les relations professionnelles au début des années 2010 », DARES, Analyses n° 26, avril 2013.



de manière générale, consiste à concilier liberté d'expression et nécessaires remontées vers la hiérarchie.

Dans le cadre du *Lean management*, des temps sont prévus pour partager ; **or le système s'épuise car le salarié a l'impression que son avis ne compte que si cela participe à la productivité.** Il faut du temps mais aussi un cadre.

Le débat sur le travail doit permettre, de façon générale, d'envisager le dialogue social de façon moins institutionnalisée.

La première voie est de pouvoir parler du travail avec ses pairs. Cela suppose de pouvoir échanger sur le sens de ce travail. Or, le travail est souvent trop parcellisé. **La segmentation des tâches empêche de se réapproprier le travail.**

Les cercles de qualité ont constitué une tentative intéressante, mais se sont délités, car trop liés au seul sujet de la production et en prise avec la difficulté de parole en présence de la hiérarchie. **La démarche reste donc à mener.**

COMMENT RECONCILIER QUALITE DU TRAVAIL ET COMPETITIVITE ?

Mal appréhendé, le thème de la qualité du travail constituerait une fausse piste. Il ne faudrait pas que le bien-être au travail soit considéré dans une perspective compensatrice, dans une logique où s'on s'interdirait par ailleurs de poser la vraie question, qui est celle du travail « bien fait ». **La qualité de vie au travail ne saurait constituer un simple couloir humanitaire dans la guerre économique.** En réalité, seule la qualité du travail permet d'assurer la qualité de vie au travail. Il est indispensable de recentrer la controverse sur cette thématique essentielle et fondatrice, et d'« enrichir le conflit social ». Le dialogue social est aujourd'hui trop cloisonné, et les partenaires sociaux se trouvent trop souvent enfermés dans des jeux de rôle.

Un lien évident existe en outre entre qualité du travail et qualité des produits ou des prestations. Les derniers scandales sanitaires constituent des signaux d'alarme dont il serait irresponsable de ne pas tenir compte. L'erreur consisterait à traiter le problème au travers d'une prolifération artificielle de normes, sans faire le lien entre conditions de travail et résultats du travail. **Le travail est malheureusement toujours considéré comme étant le problème, alors qu'il fait partie de la solution.**

Terra Nova a montré qu'une simple intensification du travail n'est pas la réponse pour sortir de la crise. La compétitivité d'un pays comme la France nécessite de dépasser le taylorisme pour se différencier sur d'autres critères que le coût (délais, qualité), ce qui nécessite une re-considération du travail¹⁵. A l'heure de l'amélioration continue et de

¹⁵ Voir « "Bien-être et efficacité" : pour une politique de qualité de vie au travail », Note de Terra Nova, 18 mars 2013 : <http://www.tnova.fr/note/bien-tre-et-efficacit-pour-une-politique-de-qualit-de-vie-au-travail>



l'entreprise apprenante, **la compétitivité se concentre sur les atouts humains** : intelligence collective, imagination et créativité, résolution innovante des problèmes, capacité à entretenir une vision réflexive sur son travail, coopération avec les collègues et les clients, reconfiguration dynamique des processus de travail. **La qualité du travail est ainsi à la fois une cause et une conséquence de l'efficacité productive.**

Or, la qualité du travail est encore insuffisamment mise en valeur dans notre pays. Ainsi, d'après l'étude EWCS, la proportion des salariés qui indiquent que leur travail implique des tâches complexes met en évidence une nette opposition entre l'Europe du Sud (Italie : 44 %, Espagne : 43 %) et l'Europe du Nord (Allemagne : 68 %, Grande-Bretagne : 62 %, pays Nordiques : tous au-dessus de 65 %). La France, avec 53 %, occupe une position intermédiaire mais qui reste inférieure à la moyenne des 27 pays de l'UE (58 %).

Si l'on aspire à améliorer les conditions et la qualité du travail, **il est indispensable d'opter pour une approche globale, afin de garantir la cohérence des actions menées au sein de l'entreprise.** D'un côté, l'amélioration des conditions de travail est un facteur de performance ; de l'autre, le développement des compétences des salariés et le maintien de leur « employabilité » sont de nature à les sécuriser et participent à assurer le bien-être au travail.

En parallèle, l'amélioration de la qualité du travail ne peut résulter que de mesures portant sur l'ensemble des déterminants socio-économiques qui interagissent pour construire l'environnement dans lequel le travail s'accomplit. **A ce titre, il est essentiel que les entreprises prennent en considération l'impact de leurs décisions sur l'écosystème qui les entourent,** qu'elles aient conscience qu'elles laissent une « empreinte sociale »¹⁶. Les grandes entreprises, qui disposent de davantage de moyens, ont un rôle moteur à jouer sur ce plan.

Il faut en outre se garder de traiter certains leviers isolément, la seule solution consistant à progresser au fur et mesure, en faisant évoluer les organisations par paliers successifs. Après la pluie d'obligations de négociation (RPS, pénibilité, égalité professionnelle, seniors, etc.), les entreprises reprennent la main de façon intégrative.

Les entreprises, comme l'Etat et les partenaires sociaux, ont intérêt à agir. Selon un sondage BVA¹⁷, seuls 54 % des salariés français considèrent que les orientations de leur entreprise sont favorables aux conditions de travail des salariés, contre 60 % des Allemands, 66 % des Britanniques et 73 % des Américains.

¹⁶ Philippe CARLI, Jean-Pierre CLAMADIEU, Françoise GRI, Pierre KOSCIUSKO-MORIZET, Christian NIBOUREL, Bruno ROUSSET, François SEGUINEAU, Arnaud VENTURA, Martin VIAL. *Empreintes sociales. En finir avec le court terme*, Odile Jacob, 2011.

¹⁷ Sondage réalisé en février 2012 auprès de 9 145 salariés de 16 pays sur des échantillons représentatifs de la population en emploi.



PARTIE II

Sortir de la crise par le haut

ENGAGER LE DEBAT SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Malgré le constat porté sur la crise du travail – constat au demeurant plutôt partagé par les différentes personnalités auditionnées, il est manifeste que la crise du travail demeure largement impensée, occultée. Les questions d'emploi ont, de longue date, pris le pas sur les problématiques relatives au travail. Il en résulte une situation paradoxale dans laquelle chacun met en avant une situation de crise, mais sans que cette crise ne soit abordée directement, dans les faits.

Alors que la conjoncture économique actuelle est systématiquement décrite comme tirant tous les standards – économiques, écologiques, sociaux – vers le bas, il apparaît au contraire qu'elle pourrait être l'occasion d'entrer, enfin, dans le fond du sujet du travail.

En ce sens, le travail peut être l'une des voies de sortie de crise : réinventons un travail de qualité pour œuvrer à la sortie de crise. Trois propositions paraissent particulièrement structurantes : **développer une connaissance des coûts induits par la non-qualité au travail (Proposition n°1 :)** ; **rénover le cadre du droit d'expression au travail (Proposition n°2 :)** ; **rappeler l'importance de la prévention primaire sans exclure la prévention secondaire et tertiaire (Proposition n°3 :)**.

Proposition n°1 : Développer une connaissance des coûts induits par la non-qualité au travail

- **Idée :**

Comment traiter efficacement un sujet que l'on a mal documenté, dont on comprend, peut-être imparfaitement, toutes les implications ? En l'absence de constat solide et partagé, une réponse durable et efficace à la crise du travail est illusoire. **Le développement d'une connaissance des coûts induits est donc nécessaire.**

- **Justification :**

Dans la mesure où la crise du travail est restée longtemps impensée, la connaissance scientifique développée de ses effets « macro » demeure exploratoire. Or, il apparaît que ces effets sont potentiellement très importants. **De premières études disponibles sur le**



Le sujet suggère en effet que les coûts induits par la crise du travail en général, et par la non-qualité au travail en particulier, sont très élevés. Qu'il s'agisse d'un coût directement imputable (accidents du fait d'un travail réalisé dans l'urgence, absentéisme, non-qualité des produits ou prestations) ou indirectement rattachable (conséquences sur la santé des individus sur le long terme, conséquences économiques – pertes de chances pour les individus et la société - et écologiques, etc.), le coût de la non-qualité doit pouvoir être plus précisément mesuré. Une partie importante de ces coûts est externalisée vers la collectivité. Il est donc important aussi d'étudier les dispositifs permettant de réintégrer ces coûts selon le principe « pollueur-payeur ». Dire cela, c'est aussi sous-entendre que l'absence d'action pour remédier à cette situation est coûteuse, sur le long terme ; bien plus que ce que peut représenter une action décidée à engager rapidement.

- **Modalités de mise en œuvre :**

Il s'agit de développer des outils de connaissance du coût de la non-qualité du travail, à partir de données quantitatives, d'études qualitatives, ou de cas-types, pour asseoir le constat et inciter à l'action. Les pouvoirs publics peuvent favoriser le développement de ces connaissances : les acteurs privés peuvent également les initier directement (fondations, think-tanks, prestataires du monde de la santé, etc.).

- **Impact attendu :**

Engendrer une prise de conscience collective, assise sur des constats partagés. Transcrire ensuite cette prise de conscience en actions opérationnelles.

Proposition n°2 : Rénover le cadre du droit d'expression au travail

- **Idée :**

Le droit d'expression, traduit dans les faits en particulier par les groupes d'expression, dans le cadre des lois « Auroux », est resté en grande partie lettre morte. **Il s'agit de le rénover, pour répondre à un besoin manifeste de donner un cadre nouveau au droit d'expression au travail.**

- **Justification :**

L'expression individuelle et collective des travailleurs suit une voie étroite : la parole est, en entreprise, hautement subversive : elle porte en effet en germe une critique potentiellement radicale (mais aussi constructive), qui peut aboutir à la mise en cause de l'organisation ou de ceux qui la définissent. Il n'en reste pas moins que priver les travailleurs de la capacité de parole, réduire à néant cette parole, c'est prendre le risque de générer une frustration et un mal-être profond. Faute de solution collectivement apportée



aux problèmes rencontrés au travail, c'est le travailleur, individuellement, qui se trouve face à une équation que lui seul peut parfois difficilement résoudre.

Les groupes d'expression permettent aux salariés de s'exprimer sur leur travail, ses difficultés, ses « anicroches » et de proposer des actions de progrès. Ils permettent de restaurer des espaces de discussion sur les pratiques professionnelles, de systématiser les marges d'autonomie dans l'organisation et de favoriser les capacités d'initiative dans le travail.

Plusieurs expériences mettent en évidence le caractère bénéfique de l'expression des salariés au travail, non seulement pour les participants à la démarche mais pour les organisations dans lesquelles elle se déroule. Ainsi, les groupes d'expression au travail permettent à l'entreprise d'identifier les sources de tension les plus problématiques et de construire des actions de prévention adaptées. Tout facteur de risque peut devenir facteur de santé... et vice versa.

Les articles L. 2281-1 et suivants du code du travail doivent trouver un nouveau souffle.

- **Modalités de mise en œuvre :**

Il faut apprendre des échecs du passé, et tirer les conséquences de l'expérience avortée des groupes mis en place à la suite des lois Auroux.

La loi offre déjà un cadre très général, programmatique mais nullement contraignant. Les acteurs de terrain doivent s'approprier ce cadre, construire leurs propres outils (adaptés aux situations de leurs entreprises) ; une mesure strictement descendante serait vouée à l'échec. L'ANACT pourrait être chargée d'élaborer un cadre méthodologique en vue de la mise en place d'espaces collectifs d'échange sur le travail au sein des entreprises, puis de diffuser les bonnes pratiques.

- **Impact attendu :**

Permettre une réappropriation de la question du travail et de sa qualité, sur le terrain. Dénouer les tensions qui ont pu se greffer sur cette thématique depuis des années. Offrir aux salariés un lieu de dialogue et de controverse hors de la hiérarchie, permettant d'échanger sur les difficultés du travail mais aussi ses apports, de briser les situations d'isolement et de formuler des propositions d'amélioration de la qualité du travail et des conditions de sa réalisation. Faire progresser la qualité au travail par l'émulation au travers d'échanges de bonnes pratiques.

Proposition n°3 : Rappeler l'importance de la prévention primaire sans exclure la prévention secondaire et tertiaire



- **Idée :**

Il importe de ne pas se contenter d'apporter une réponse à un problème s'étant déjà manifesté. S'il est évident qu'il convient de réduire les effets des risques déjà existants, **il convient de clairement mettre la priorité sur une approche plus ambitieuse qui consiste à réduire l'occurrence de ces risques**. Cette action passe par un rappel de l'importance de la prévention primaire.

- **Justification :**

Selon la typologie de l'OMS, la prévention primaire recoupe l'ensemble des actions dont la finalité est de réduire la manifestation d'un risque ou d'une maladie. Elle se distingue en cela de la prévention secondaire (le risque est manifeste) et de la prévention tertiaire (le risque est réalisé, il s'agit de prévenir ses effets).

Les réflexes collectifs ont eu tendance, jusqu'à présent, à minorer cette prévention primaire, ce qui n'est guère surprenant au regard de la difficulté à faire émerger une politique de prévention (ex : politique de santé publique) dans un système sanitaire français très orienté vers le curatif. Un rééquilibrage doit être opéré.

- **Modalités de mise en œuvre :**

Les pouvoirs publics doivent **réaffirmer la nécessité d'une prévention primaire pleinement intégrée à la vie de l'entreprise. Cette priorité doit être relayée dans les entreprises par les acteurs de la santé au travail et les partenaires sociaux.**

- **Impact attendu :**

Réduire autant que possible l'émergence de risques, notamment psychosociaux.

CONSTRUIRE LES OUTILS POUR UNE PREVENTION ET UNE REPARATION PLUS EFFICACES

La crise du travail est là et ses effets sont tangibles. Nul besoin de faire longuement référence aux suicides liés à l'activité professionnelle, que certains ont pensé assimiler à des vagues « épidémiques ». Au-delà de l'engagement d'un débat de société sur la crise du travail, dont les effets ne seront positifs qu'à long terme, il importe de construire, en parallèle, une réponse opérationnelle, en termes de prévention et de réparation des dommages.

Pour construire ces outils en vue d'une prévention et d'une réparation plus efficaces, cinq propositions pourraient, en particulier, être mises en avant : **mieux intégrer la prévention des RPS dans le code du travail (Proposition n°4)** ;

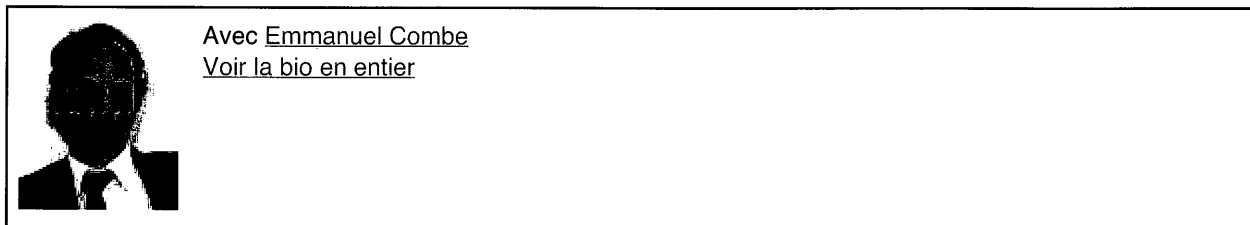


Publié le 29 Octobre 2012

To be or not to be

Faut-il choisir entre compétitivité coût ou hors coût ?

Quelles solutions envisager pour doper la compétitivité de la France ?



Alors que la remise du rapport Gallois se profile à l'horizon, le débat sur les leviers de la compétitivité française s'invite aujourd'hui dans le débat public. Il faut plutôt s'en réjouir : à défaut d'être d'accord sur les remèdes, experts et décideurs politiques partagent tous le même diagnostic sur notre pays, celui d'un déficit chronique de compétitivité.

Reste à savoir maintenant comment sortir le malade de cette délicate situation. **Pour faire simple, deux thèses s'opposent, qui se résument souvent en une question lapidaire : êtes vous plutôt compétitivité coût ou plutôt compétitivité hors coût ?** D'un côté, les partisans d'une cure d'amaigrissement estiment qu'il suffit de réduire les coûts de production par un transfert massif de charges patronales et/ou par une réduction de la dépense publique ; de l'autre, les défenseurs du hors coût estiment que c'est par l'innovation que nous échapperons à la tyrannie des prix bas. Bref, nous devrions choisir entre deux thérapies de choc, présentées comme antinomiques. **En réalité, ces deux politiques peuvent se révéler complémentaires.**

Pour s'en convaincre, il faut repartir de ce qui est à la source même de la compétitivité d'une entreprise, à savoir le comportement des clients : pourquoi achètent-ils un produit A plutôt que le produit B d'un concurrent ? La réponse est très simple : parce qu'ils estiment –à tort ou à raison- que le produit A présente un meilleur rapport qualité/prix que le produit B. En d'autres termes, ce qui guide leur décision d'achat, ce n'est pas tant le prix du produit pris isolément –auquel cas personne n'achèterait un I-phone à 750 euros alors qu'il existe des smartphones à 100 euros- que la comparaison de ce prix avec l'utilité qu'ils en retirent ou croient en retirer (image de marque, etc). Dit en termes plus triviaux, "les clients veulent en avoir pour leur argent". Voilà pourquoi les produits du luxe accessible (parfums, maroquinerie, etc) ou du "terroir" (spiritueux, fromages, etc) se vendent si bien à l'exportation, affichant un prix élevé en contrepartie d'une forte valeur ajoutée perçue. Voilà aussi pourquoi les produits low cost –à l'image de la Logan- connaissent un tel succès : le faible prix est en adéquation avec une qualité certes minimaliste mais recentrée sur l'essentiel (la sécurité, la fiabilité, etc). Malheur en revanche aux producteurs positionnés sur le milieu de gamme avec des prix trop élevés.

Lorsque l'on regarde attentivement les enquêtes sur le positionnement des produits français (biens de consommation en particulier), il apparaît précisément qu'ils sont perçus par les clients étrangers comme ayant un plus faible rapport qualité/prix que leurs équivalents allemands, sur la plupart des critères de qualité : délais de livraison, contenu technologique, services, etc. **Si l'on prend l'exemple de l'automobile, cela revient à dire qu'une voiture allemande, pourtant plus chère dans l'absolu qu'une voiture française équivalente (en particulier sur le segment du "haut de gamme"), est en réalité appréhendée par le consommateur comme "meilleur marché", compte tenu de son niveau de qualité perçue (design, service après-vente, standing, etc).** Pour remédier à ce déficit de qualité/prix sur les produits français, deux stratégies de compétitivité sont alors envisageables. Une première stratégie consiste à diminuer le prix de vente, en laissant inchangé le niveau de qualité des produits : Il s'agit d'une forme de "compétitivité par le bas". Dit autrement, nous faisons le choix de rester sur un positionnement de milieu de gamme mais avec des prix plus faibles qu'auparavant. Dans ce cas de figure, l'abaissement massif des coûts de production – notamment par l'allègement des charges patronales- devient l'alpha et l'omega d'une politique de redressement productif et s'apparente à une dévaluation : en diminuant les coûts de production, on permet aux entreprises de baisser en retour leur prix de vente à l'exportation. Cette politique a le mérite d'être assez rapide à mettre en oeuvre ; elle présente toutefois un risque majeur sur le long terme : en misant sur la seule variable du prix, notre pays fait le

choix d'entrer en concurrence frontale avec les pays émergents, qui sont en train d'opérer de leur côté une montée en gamme de leur industrie.

Une seconde stratégie, plus porteuse d'avenir, est également possible : elle consiste à accroître le niveau de qualité perçue des produits, afin que le prix de vente soit mieux justifié aux yeux du client. Dit en d'autres termes, à défaut de baisser les prix, on augmente la qualité perçue. Il s'agit d'une forme de "compétitivité par le haut". Cette stratégie est plus longue à déployer ses effets puisqu'elle suppose que les entreprises investissent d'abord dans l'innovation, entendue au sens le plus large : R&D mais aussi design, formation du personnel, service au client, marketing, etc . On pourrait penser que cette seconde option dispense d'un choc de compétitivité sur les coûts. En réalité, un abaissement des coûts de production constitue une condition préalable au développement d'une compétitivité hors coût, en permettant aux entreprises de reconstituer leurs marges pour investir dans l'innovation. Encore faut-il être sûr que les allègements de charges soient bien affectés à une stratégie de "compétitivité par la qualité". Voilà pourquoi un pacte de compétitivité prend tout son sens : une baisse des coûts ciblée, en échange d'un engagement de montée en gamme de la production. Il s'agit de restaurer la compétitivité par les coûts aujourd'hui pour mieux bâtir ... la compétitivité hors coût de demain.

Regards sur l'économie allemande

Bulletin économique du CIRAC

103 | décembre 2011

Articles

L'apprentissage en entreprise au cœur de la compétitivité allemande

RENÉ LASSERRE

p. 13-18

Résumé

On se livre avec assiduité, depuis plusieurs mois, à l'exercice de la comparaison des facteurs de compétitivité France-Allemagne. Et on passe au crible tous les indicateurs statistiques officiels pour tenter d'identifier la ou les formules permettant de découvrir le secret des performances allemandes. Mais à force de ne vouloir considérer que des facteurs chiffrables dont l'objectivité semble hors de tout soupçon, puisque les données ainsi obtenues ont été scientifiquement calculées, on en parvient à croire que ces facteurs-coûts permettraient à eux seuls d'expliquer les différences dans le dynamisme de nos deux économies. Et de fait, on en oublie l'essentiel : le rôle de ces facteurs hors coût ou autres « *soft skills* » sans lesquels les facteurs coûts ne peuvent ni s'expliquer ni se comprendre, puisqu'ils sont soustraits à leur contexte national respectif qui seul leur confère un sens.

Parmi ces facteurs hors coût qui éclairent la compétitivité allemande, il en est un dont on ne mesure pas toutes les implications : c'est l'apprentissage dans le système de formation duale. On l'identifie essentiellement comme l'explication du faible taux de chômage des jeunes en Allemagne. Or s'il assure effectivement la fluidité de la transition formation/emploi, il joue aussi un rôle clé dans le haut niveau de qualification de la population allemande et sa hausse continue. Car au savoir théorique et technique des salariés ainsi formés s'ajoute une « compétence d'action » qui leur confère la capacité à s'adapter à un environnement et des process en mutation, et d'innover. C'est là le 'secret' de la compétitivité et de la force d'innovation des entreprises allemandes, et par-dessus tout du *Mittelstand* industriel qui forme un grand nombre de jeunes. C'est là aussi, de ce fait, le 'secret' d'une culture entrepreneuriale au fondement de l'identité sociale allemande

sur laquelle repose sa compétitivité économique.

Entrées d'index

Mots-clés : apprentissage, chômage, compétitivité, diplôme, emploi, entreprise, formation professionnelle, marché de l'emploi, marché du travail, négociation collective, organisation d'entreprise, partenaires sociaux, qualification, relations professionnelles, système dual

Texte intégral

Texte intégral en libre accès disponible depuis le 16 décembre 2013.

La voie royale de la formation professionnelle dans tous les grands secteurs de l'économie

Le système dual concerne...

- 1 En Allemagne, l'apprentissage constitue en quelque sorte la voie royale de la formation professionnelle initiale. Celle-ci est en effet majoritairement organisée sous la forme de l'apprentissage, que l'on désigne généralement sous le terme générique de « système dual », puisqu'il se déroule au moins sur deux lieux de formation : l'entreprise formatrice comme pivot et centre de gravité du système, et l'école professionnelle (publique) où sont dispensés, à raison d'environ 20 % du temps, des enseignements généraux et techniques théoriques.

2

... plus de la moitié d'une classe d'âge

- 3 En dehors des formations de l'enseignement supérieur, menant à des fonctions d'encadrement, le système dual est ainsi la forme dominante d'acquisition des qualifications professionnelles pour tous les emplois d'opérateurs qualifiés et de responsables techniques supérieurs. Il accueille chaque année plus de la moitié d'une classe d'âge, soit 1,6 million d'apprentis, et ce dans tous les secteurs d'activité, principalement l'industrie, la finance et le commerce (60 % des nouveaux contrats en 2010), l'artisanat (27 %), les professions libérales (environ 8 %), les 5 % restants se répartissant entre les formations duales dans les services publics, l'agriculture, l'économie domestique et la marine marchande. A côté des formations par apprentissage, la formation professionnelle initiale fait également appel à des formations en milieu scolaire pour certaines formations spécifiques (professions paramédicales ou artistiques) et aussi, de façon croissante, à des formations pré-professionnelles permettant à des jeunes en difficulté ou ne disposant pas d'un bagage suffisant d'accéder ultérieurement à l'apprentissage.

Le socle d'une population active hautement qualifiée

- 4 Le système dual est par ailleurs le principal agent pourvoyeur et multiplicateur de qualification professionnelle de l'économie allemande : sur les 38,7 millions de personnes actives occupées en 2008, 59% disposaient d'un diplôme de formation professionnelle initiale achevée, dont la plupart l'ont acquise dans le système dual (Schmidt, 2010). Parmi ces quelque 23 millions de détenteurs d'un diplôme professionnel, un peu plus de 10 % disposent en outre d'une qualification reconnue de formateur par apprentissage (technicien/ contremaître/ maître-artisan). Ces diplômés de formateurs relèvent de la formation professionnelle continue, et leur obtention suppose la réussite préalable d'une formation professionnelle initiale (duale en règle générale) et une expérience professionnelle de plusieurs années dans le métier appris, de sorte que le système dual lui-même génère pour l'essentiel la continuité du potentiel de formation. A côté de ce socle de formation professionnelle et technique très large, allant de l'ouvrier professionnel qualifié (*Facharbeiter*) au technicien ou à l'employé supérieur et intégrant environ 15 % de bacheliers, près de 27 % des actifs sont titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur. La part de la population active employée ne disposant pas d'une formation professionnelle initiale achevée n'a cessé de se réduire au cours des deux dernières décennies et se situe en dessous des 15 %, soit moitié moins que la moyenne des pays de l'OCDE qui tourne autour de 30 %.

Caractéristiques et principes organiques du système

- 5 Concrètement, le système dual représente donc actuellement quelque 1,6 million d'apprentis par an, répartis sur trois années de formation en général, soit 560 000 entrées en formation (chiffres de 2009/10). Ces jeunes sont formés à l'un des 348 métiers codifiés par le système dual. Outre sa première caractéristique qui est la pluralité des lieux et niveaux d'apprentissage, le fonctionnement du système repose sur trois grands principes organiques : la responsabilité des entreprises, l'implication des partenaires sociaux et la référence à un métier dans la construction et la transmission de la qualification. C'est la conjonction de ces trois éléments qui assure l'efficacité du système et en fait un facteur de compétitivité coût et hors coût déterminant de l'entreprise allemande.

La responsabilité des entreprises...

- 6 Par tradition, fondée à la fois sur l'expérience historique et sur la loi, les entreprises sont reconnues, tant par l'Etat que par le corps social, comme l'opérateur naturel et principal de la formation professionnelle initiale et en sont le principal maître d'œuvre, puisque c'est à elles que revient l'initiative de s'engager à dispenser une formation aux apprentis qu'elles recrutent et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour la mener à bien.
- 7 Les entreprises ne sont cependant pas obligées de former : une entreprise sur quatre, parmi les quelque 3,5 millions enregistrées en Allemagne (dont plus de

99 % de PME), s'engage dans la formation professionnelle duale. Conformément au principe de subsidiarité, les pouvoirs publics, quant à eux, se contentent de fixer le cadre légal pour les entreprises sur la base de la définition d'un certain nombre de requis minima, tant pour ce qui est du contenu de la formation que de l'organisation matérielle de celle-ci.

... assure un pilotage de l'offre de formation par le marché

- 8 Cette liberté d'initiative et cette autonomie de gestion reconnues à l'entreprise assurent un pilotage par le marché et une régulation par les besoins, tant pour ce qui est de l'offre quantitative de formation que de l'évolution des qualifications. Dès lors qu'elle décide de s'investir dans la formation, l'entreprise s'engage dans un investissement conséquent qui l'oblige à évaluer au mieux ses besoins de recrutement à moyen terme en même temps qu'à offrir des contenus de formation qui répondent le mieux possible aux besoins de qualification qu'induisent l'évolution des techniques, des méthodes de production et des marchés.
- 9 L'expérience prouve que les entreprises sont généralement les mieux placées pour anticiper les besoins d'emploi et de compétences de leur branche d'activité, et que dès lors qu'elles s'engagent dans cette démarche, elles s'efforcent d'investir en conséquence, et vont généralement très largement au-delà des minima fixés par le règlement de formation défini pour chaque profession. En ce sens, elles sont les meilleurs garants possibles d'une modernisation continue de la formation professionnelle. En outre, l'implication des entreprises allemandes, y compris des entreprises moyennes, dans la pratique formatrice, et la capacité de gestion et de développement des compétences qui en découle, constituent à grande échelle le ferment privilégié où se nourrit leur dynamique d'innovation.

La forte implication des partenaires sociaux...

- 10 A côté des organisations patronales représentant les entreprises, les syndicats sont étroitement associés à la régulation du système et y font valoir les intérêts des salariés et des apprentis. Ils sont systématiquement consultés dans la définition des contenus et des conditions matérielles de réalisation de la formation, et ce à tous les niveaux auxquels des décisions relatives à la formation professionnelle sont prises : le niveau fédéral interprofessionnel, le niveau fédéral de la branche professionnelle, le niveau régional interprofessionnel et professionnel, le niveau de l'entreprise où la formation est organisée et où le Conseil d'entreprise dispose d'un droit de co-décision.

... assure la légitimité consensuelle du système

- 11 L'objectif de cette concertation est de chercher l'adhésion des partenaires sociaux, et tout particulièrement celle des salariés, à chaque niveau de décision, de façon à faire prévaloir sur le terrain la logique de la gestion concertée sur l'intervention réglementaire des pouvoirs publics. Seuls sont codifiés les grands principes de base faisant consensus. Les pouvoirs publics ne jouent que le rôle de

médiateur, avec un pouvoir d'arbitrage existant en droit, mais rarement utilisé dans la réalité. Celui-ci s'opposerait en effet à la tradition d'une gestion contractuelle de la formation professionnelle, tant au niveau de la branche qu'à celui de l'entreprise, ainsi qu'au principe de subsidiarité qui privilégie et valorise la responsabilité des acteurs, réservant aux pouvoirs publics une position quelque peu en retrait et un rôle d'animateur-promoteur plutôt que de pilote ou d'arbitre.

Formation dans un métier : gage de reconnaissance professionnelle et sociale

- 12 La formation, dont les contours et les contenus sont essentiellement déterminés par la négociation entre les partenaires sociaux, donne lieu à l'attribution d'un diplôme qui fait référence à un métier. Celui-ci se définit comme un ensemble structuré et cohérent de connaissances et de compétences techniques acquises dans un champ professionnel donné, reconnu au niveau national et légitimé collectivement par tous les acteurs socioprofessionnels d'une même branche. Le métier est un élément constitutif du système dual auquel les partenaires sociaux, notamment les syndicats, restent très fortement attachés dans leurs efforts de modernisation. On lui attribue plusieurs fonctions essentielles dont celles-ci : le métier est facteur d'identité individuelle, en ce sens qu'il offre à l'individu des perspectives claires d'épanouissement en termes de carrière, de mobilité et de revenu, mais également facteur d'identité collective, en ce sens qu'il assure une forte lisibilité des compétences acquises sur un marché du travail par ailleurs très segmenté.

Métier et régulation de branche structurent la gestion de l'emploi et le rapport salarial

- 13 C'est au niveau de la branche professionnelle que l'architecture des métiers et la structuration des qualifications s'organisent et que le marché du travail se régule, aussi bien en termes de recrutement que de rémunération et de promotion. C'est en particulier au niveau de la convention de branche que sont définis le volume et la structure de l'offre de places d'apprentissage et que sont fixés les niveaux de rémunération des apprentis. De ce fait, la participation des partenaires sociaux à la définition des conditions-cadre de la politique de formation professionnelle globale est un enjeu essentiel qui trouve ensuite son prolongement effectif dans la politique conventionnelle de branche, en particulier en matière de gestion contractuelle des qualifications. Par cette continuité dans l'implication des acteurs économiques est ainsi assuré, aux différents niveaux où ils exercent leur responsabilité décisionnelle, un lien organique entre la politique de formation et de qualification professionnelles des différents métiers, la régulation du marché du travail, la rémunération et la promotion des compétences.

Un rôle essentiel dans la valorisation du capital humain

Rôle clé dans la compétitivité hors coût

- 14 La formation professionnelle duale contribue de façon fondamentale à préserver, voire à conforter, par son effort de rationalisation permanent, aussi bien la valorisation des compétences que la capacité d'innovation, et par voie de conséquence, la compétitivité de l'économie allemande. C'est notamment le lien quasi-organique entre système de formation et système d'emploi qui permet aux entreprises d'assurer une qualification en adéquation avec leurs besoins à moyen terme. En effet, la formation duale préfigure très largement à l'année N-3/N-5 la structure des emplois et les possibilités de promotion, notamment dans l'industrie manufacturière où le *Facharbeiter* (ouvrier qualifié ayant achevé une formation duale) est devenu dans le dernier quart du 20^e siècle la figure emblématique de la compétitivité industrielle allemande sur les marchés mondiaux.

Compétence d'action

- 15 Cette formation ne signifie pas seulement une acquisition de connaissances techniques théoriques par le jeune, mais de par l'importance de la place de l'entreprise comme lieu de formation, ce dernier est en mesure d'acquérir tant un savoir-faire qu'un savoir-être professionnels dans des conditions réelles de production. Le jeune ainsi formé dispose donc d'une *Handlungskompetenz*, d'une « compétence d'action », qui le distingue par rapport aux jeunes issus d'une formation professionnelle essentiellement scolaire.

Fluidité de la transition formation-emploi

- 16 La forte implication des partenaires sociaux comme instances de conceptualisation des contenus et de contrôle à tous les niveaux décisionnels garantit une formation technique de très haut niveau, mais également ouverte et générale, de sorte que les compétences professionnelles et surtout sociales de base acquises puissent être appliquées à d'autres contextes institutionnels que celui de l'entreprise d'accueil. C'est à ce titre qu'elle est reconnue au niveau national par l'ensemble des professionnels d'une branche. Dans le cas de figure le plus fréquent, le système dual permet ainsi aux jeunes une qualification de qualité et leur assure une insertion professionnelle sans rupture ni frictions à la fin de leur formation.

Un taux de chômage des jeunes parmi les plus bas d'Europe

- 17 En effet, le taux d'embauche global des apprentis à l'issue de leur formation est d'environ 60 %, avec cependant de fortes disparités selon les secteurs d'activité, la région, les aléas de la conjoncture économique générale ou sectorielle, voire l'origine sociale et le sexe du jeune ainsi formé. Toujours est-il que la formation duale permet à une part importante de la jeunesse non seulement l'obtention d'une qualification de haut niveau, mais également un accès précoce (à 20 ou 21 ans) et une transition plutôt satisfaisante vers un emploi stable et généralement hautement productif. Elle favorise ainsi

l'autonomie de ces jeunes et leur participation pleine et entière à la vie économique et sociale sans passer par des périodes plus ou moins longues d'activité peu qualifiée ou faiblement qualifiante, voire de précarité et de chômage. Le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans se situe en effet en 2011 à 9,2 % des actifs de cette classe d'âge, ne dépassant que d'un peu plus de deux points le taux de chômage moyen de l'ensemble des actifs qui s'établit à 7%. Les jeunes Allemands se classent ainsi, depuis plusieurs décennies, dans le haut du classement européen pour l'insertion professionnelle.

Levier de rentabilité et d'efficacité pour l'entreprise

18 Au plan macro-économique, la formation professionnelle en entreprise est un facteur essentiel de valorisation du potentiel de la main-d'œuvre jeune. Elle lui assure en effet une insertion optimisée au moment où elle est à la fois la plus dynamique et la mieux adaptable et où elle vient d'acquérir les connaissances techniques les plus récentes. Elle est aussi, il convient de le noter, par un taux d'activité précoce et élevé, un facteur positif dans le financement des systèmes de protection sociale.

19 Au plan micro-économique, elle est certes un investissement relativement coûteux à court terme, que l'on peut chiffrer en moyenne de l'ordre de 5 % à 6 % de la masse salariale en flux initial constant, mais qui s'amortit voire se neutralise intégralement au fil des deux à trois années d'apprentissage grâce à la prestation productive croissante de l'apprenti. Mais cet investissement initial devient fortement et durablement positif dès l'embauche, d'autant que les apprentis nouvellement recrutés font généralement preuve d'une bonne stabilité dans leur premier emploi (de l'ordre de 5 ans dans les principales branches) pour s'assurer un parcours professionnel à la fois durable et valorisant. Sous l'effet conjugué d'une productivité optimale, d'une rémunération modérée de début de carrière, sans parler de considérables et incertaines dépenses de recrutement-formation dont il permet de se dispenser pour assurer la relève et la continuité du potentiel d'emplois du cœur de métier, l'investissement-formation initial est un levier de rentabilité et d'efficacité incontestable de l'entreprise allemande. Bien qu'il soit très difficile à chiffrer précisément, on peut à notre sens l'estimer en terme d'avantage net *ex-post* de coût salarial au moins à l'équivalent de l'effort initial.

20 **A L'HEURE OÙ LE BENCHMARK** des coûts de production et des facteurs de compétitivité hors-prix avec notre principal concurrent et partenaire est à l'ordre du jour de ce côté-ci du Rhin, il apparaît ainsi que l'apprentissage en entreprise assure aux entreprises allemandes un avantage compétitif tout à fait significatif, que ce soit en termes d'avantages sectoriels ou macro-économiques indirects ou en matière de coûts salariaux directs, sans parler d'efficacité managériale dans la gestion et la valorisation des ressources humaines.

21 En tant que producteur de qualifications et de savoir-faire, l'apprentissage apparaît enfin comme un atout essentiel dans le processus d'innovation. Loin de se limiter à l'acquisition d'un savoir technique dans un domaine spécialisé (comme on l'interprète souvent à tort vu de France), et parce qu'il est au contraire en prise directe avec l'évolution des techniques et des processus de production, l'apprentissage à l'allemande développe parmi les opérateurs un potentiel diversifié de compétences-clés d'analyse, d'autonomie et de contrôle. En cela il est à la charnière du processus d'innovation : il constitue à la fois le

tissu de l'innovation permanente et incrémentale de process qui est le point fort des entreprises allemandes, en même temps que le terrain d'expérimentation, de mise en œuvre et de diffusion de techniques nouvelles au stade de la production. En ce sens, l'apprentissage est bien au cœur de la chaîne de valeur et de la compétitivité hors prix qui, sur les marchés des biens à haute valeur ajoutée, permet aux entreprises allemandes de faire la différence.

Bibliographie

« Bildung und Wissenschaft », in **DESTATIS**, *Statistisches Jahrbuch 2011*, Wiesbaden, 2011

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG, Datenreport zum *Berufsbildungsbericht 2011. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*, consultables sur www.bibb.de/veroeffentlichungen

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, *Arbeitskräftebericht*, novembre 2011, consultable sur www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a859_arbeitskraeftereport.pdf;jsessionid=ACF313ABBAF2D489D5CoC7AF060DoD29?_blob=publicationFile

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, *Berufsbildungsbericht 2011*, consultable sur www.bmbf.de

DEUTSCHE TELEKOM STIFTUNG, BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (eds), *Innovationsindikator 2011*, consultable sur www.innovationsindikator.de

« Fachkräftenachwuchs », Dossier, *Magazin für Soziales und Familie*, n° 12, 12/2011, consultable sur www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/01MagazinSozialesFamilie/12/12.html

LASSERRE R., « L'apprentissage : un vecteur de compétitivité », *Echanges*, La revue des dirigeants financiers, n° 289, juillet-août 2011 (*Dossier : Allemagne : mais comment font-ils ?*)

LASSERRE R., ZETTELMEIER W., *Etude du système de formation professionnelle en Allemagne*, réalisée pour la Cour des Comptes (5^e chambre), 2007 (non publiée).

LASSERRE R., LATTARD A., *La formation professionnelle en Allemagne*, Editions du CIRAC, Paris, 1993,

SCHMIDT N., « Auswirkungen des Strukturwandels der Wirtschaft auf den Bildungsgrad der Bevölkerung », *Wirtschaft und Statistik*, n° 6/2010

WINGERTER C., « Der Eintritt junger Menschen in das Erwerbsleben. Ergebnisse der Arbeitskräfteerhebung 2009 », *Wirtschaft und Statistik*, février 2011

ZETTELMEIER W., « Allemagne : la transition formation/éducation/emploi », *Regards sur l'économie allemande*, n° 75, mars 2006.

Pour citer cet article

Référence papier

René Lasserre, « L'apprentissage en entreprise au cœur de la compétitivité allemande », *Regards sur l'économie allemande*, 103 | 2011, 13-18.

Référence électronique

René Lasserre, « L'apprentissage en entreprise au cœur de la compétitivité allemande », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 103 | décembre 2011, mis en ligne le 16 décembre 2013, consulté le 09 avril 2015. URL : <http://rea.revues.org/4354>

Auteur

René Lasserre
Directeur du CIRAC

Articles du même auteur

La formation professionnelle en Allemagne [Résumé | Accès restreint]
Dynamiques socio-économiques et capacités d'adaptation du système dual
Paru dans *Regards sur l'économie allemande*, 113 | juillet 2014

Bilan économique du gouvernement Merkel II 2009-2013 [Résumé | Accès restreint]
Paru dans *Regards sur l'économie allemande*, 111 | décembre 2013

Le challenge incertain d'un agenda économique franco-allemand pour l'Europe
[Texte intégral]
Paru dans *Regards sur l'économie allemande*, 115 | décembre 2014

Succès d'estime relatif mais prometteur pour Manuel Valls [Texte intégral]
Paru dans *Regards sur l'économie allemande*, 114 | octobre 2014

Offensive en trompe-l'œil contre le Pacte européen de stabilité [Texte intégral]
Paru dans *Regards sur l'économie allemande*, 113 | juillet 2014

Editorial [Texte intégral]
Paru dans *Regards sur l'économie allemande*, 112 | avril 2014
Tous les textes...

Droits d'auteur

© CIRAC

Le Dossier Documentaire de l'UODC
Compétitivité hors coût, qualité du travail et performance

- Partie III -

- **Articles de presse**..... pp. 55-66
- L'économie malade de ses modèles
Antoine Reverchon, *Site web le Monde* (www.lemonde.fr), avril 2015
 - Compétitivité : trois grands patrons s'invitent dans le débat
Valérie Lion et Libie Cousteau, *Site web L'Express L'Expansion* (<http://expansion.lexpress.fr>), mars 2015
 - Quand compétitivité rime avec conditions de travail
Adrien Cahuzac, *Site web L'Usine Nouvelle* (www.usinenouvelle.com), mars 2014
 - Le coût du travail, seul coupable ?
Luc Peillon, *Site web Libération* (www.liberation.fr), octobre 2012

L'économie malade de ses modèles

LE MONDE CULTURE ET IDEES | 09 04 2015 à 15h20 • Mis à jour le 09 04 2015 à 17h40 |

Par **Antoine Reverchon** (*/journaliste/antoine-reverchon/*)



Plus d'une centaine d'économistes internationaux, essentiellement anglo-saxons, sont à Paris pour participer à la sixième conférence annuelle de l'Institute for New Economic Thinking (INET). Inégalités, crises grecque et européenne, austérité et déflation, changement climatique, rôle des banques centrales, régulation financière, restructuration des dettes publiques, innovation : les thèmes abordés lors de cette conférence, qui se tient jusqu'au 11 avril au siège de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), sont d'actualité. Les noms de deux des invités, Thomas Piketty et Yanis Varoufakis, sont connus du grand public, mais ce n'est pas le cas des fondateurs et animateurs de l'INET – à part Joseph Stiglitz, Prix Nobel d'économie (2001). Leur ambition est pourtant de « *former la prochaine génération des leaders économiques mondiaux, de créer une nouvelle pensée économique, et d'inciter la profession des économistes à relever les défis du XXI^e siècle* ».

Cinq Nobel d'économie

Avec un tel programme, l'INET pourrait dissimuler une association militante d'économistes dissidents à la recherche d'un peu de visibilité. Ce n'est pas le cas. Le conseil scientifique de l'INET compte, outre Joseph Stiglitz, cinq lauréats du prix Nobel d'économie : James Mirrlees (1996), Amartya Sen (1998), James Heckman (2000), George Akerlof et Michael Spence (2001). Créé en 2010, l'INET a tenu sa première conférence annuelle au King's College, à Cambridge, où a étudié et enseigné John Maynard Keynes (1883-1946). Il finance, à hauteur de 4 millions de dollars par an, des bourses de recherches pour des étudiants du monde entier. Il a monté des programmes d'études avec les universités de Cambridge, Oxford, Harvard, Berkeley, Tsinghua (Pékin), Bangalore (Inde), Moscou, Saint-Petersbourg, Toronto, Copenhague, Hongkong... L'INET n'est pourtant pas une université : c'est une fondation, dotée à l'origine de 50 millions de dollars par le financier George Soros, rejoint ensuite par Jim Balsillie, l'ancien patron de BlackBerry, et William Janeway, du fonds d'investissement Warburg Pincus.

A priori, de tels auspices ne semblent pas propices au développement

Johnson, situe d'ailleurs l'institut dans une tout autre logique. «*Nous ne sommes ni de droite ni de gauche, ni friedmaniens ni keynésiens. Notre but est simplement de promouvoir la critique et le débat, comme dans les autres disciplines scientifiques. Nous partons des théories économiques existantes, nous les confrontons à l'épreuve de la réalité du terrain, et nous repérons ainsi les erreurs commises au nom de la théorie.*» Et si l'on en croit l'INET, elles sont légion. «*A partir des années 1980, poursuit Robert Johnson, la modélisation mathématique a commencé à régner en maître dans les départements d'économie des universités américaines. Elle nie le fait que l'existence et le rôle des humains, de leur volonté, de leurs interactions, de leur sens du bien et du mal puissent jouer un rôle dans l'explication des phénomènes économiques : tout se réduit à des équations. L'enseignement de l'économie est celui de ces modèles, et non de l'observation des faits sur le terrain.*»

Dans ces années 1980, une poignée d'économistes, dont Willem Buiter, de la London School of Economics, David Hendry, d'Oxford, et Anatole Kaletsky, éditorialiste au *Financial Times*, contestent cette mathématisation à outrance. En 1988, le financier George Soros livre, dans *L'Alchimie de la finance* (Valor, 1998, pour la traduction française), une vision très critique de sa propre profession. «*Lors de la crise financière de 2008, poursuit Robert Johnson, nous avons compris que les paradigmes mêmes de la théorie économique avaient échoué : les économistes étaient responsables de mauvaises décisions parce que leurs théories ne rendaient pas compte de la réalité.*»

Critique des trois piliers

A la suite des intenses discussions qui, au printemps et à l'été 2009, suivent la chute de la banque Lehman Brothers, les « pointures » de la science économique américaine se réunissent en septembre 2009 à Bradford, près de New York. «*Il y avait Joseph Stiglitz, George Akerlof, James Mirrlees, Jeffrey Sachs... et George Soros, raconte Robert Johnson. A la fin de la réunion, George Soros nous a dit : "Cette profession doit changer complètement." Au mois d'avril 2010, l'INET était créé.*»

Dès la conférence fondatrice de l'INET, en 2010, les trois principaux piliers de la théorie économique dominante sont impitoyablement soumis à la critique des orateurs. Premier dogme : les marchés peuvent s'autoréguler parce que le comportement des acteurs économiques est rationnel – il vise à maximiser leurs intérêts. Ce sont les « anticipations rationnelles ». Second dogme : puisque les marchés sont efficaces, les politiques économiques doivent les laisser parvenir à leur équilibre naturel optimal, exprimé par le niveau relatif des prix et du chômage – c'est ce qu'on appelle la courbe de Phillips, du nom de son créateur, l'économiste Alban William Phillips (1914-1975). Troisième dogme, la meilleure allocation des ressources étant spontanément réalisée par les équilibres de marché, leur libre fonctionnement permet d'accroître la richesse de tous et de chacun.



Selon la théorie des anticipations rationnelles, développée par Robert Lucas (Prix Nobel 1995), et celle de l'efficience des marchés, développée par Eugene Fama dans les années 1960, l'interaction des comportements des agents mus par leurs intérêts aboutit à un équilibre optimal, exprimé par le prix d'échange sur les marchés. Une fois modélisés, ces comportements deviennent prédictibles, ce qui permet aux économistes de calculer et de recalculer l'« optimisation » des modèles dans les revues scientifiques, et à l'industrie financière de construire des produits toujours plus complexes en calculant au centime près le risque inhérent au comportement des acteurs.

Dans les années 1980, les crises financières montrent pourtant que, dans la réalité, les comportements des acteurs économiques peuvent être irrationnels – voire, parfois, aller contre leurs intérêts. Les théoriciens ne se laissent pas démonter pour autant : ces entorses à la théorie ouvrent la voie à l'économie « comportementale » promue par Gary Becker (1930-2014, Prix Nobel 1992), Daniel Kahneman (Prix Nobel 2002) et George Akerlof (Prix Nobel 2001), ou encore aux concepts de « marché imparfait » et d'« asymétrie d'information » théorisés par Joseph Stiglitz, lauréat du prix Nobel en 2001. Elle guide aussi les politiques publiques de régulation, y compris aujourd'hui : pour que les marchés reviennent à l'équilibre « naturel » prévu par la théorie, il faut instaurer un maximum de transparence afin que les acteurs puissent agir rationnellement et conformément à leurs intérêts. Le fait que les crises financières des années 1980 aient été surmontées semble alors valider la théorie économique dominante : beaucoup d'économistes en concluent que la responsabilité de ces crises n'était pas imputable à la théorie elle-même, mais aux écarts par rapport à la pureté du modèle.

« Les marchés sont radicalement incertains »

Depuis 2008, l'ampleur de l'« écart » est cependant tel que les modèles se sont peu à peu écroulés. Roman Frydman et Michael Goldberg, auteurs de *Marchés : la fin des modèles standard* (Le Pommier, 2013), considèrent ainsi que le processus de fixation des prix sur le marché est par essence irrationnel et que le comportement des acteurs est intrinsèquement contingent : c'est d'ailleurs cette double incertitude qui, selon eux, ouvre la voie au profit, c'est-à-dire au gain des uns au détriment des autres. « *Nous le savons désormais, conclut Robert Johnson, les marchés sont radicalement incertains. Tout modèle tendant à prédire ou rechercher un équilibre stable est voué à l'échec.* »

Le second pilier du dogme, le « laisser-faire » érigé en politique, s'est lui

économiques visent à parvenir à l'équilibre « naturel » de la courbe de Phillips, que l'on peut résumer ainsi : lorsque le taux de chômage diminue, les salaires montent en vertu de la loi de l'offre et la demande ; du coup, les entreprises augmentent les prix pour rétablir leurs marges. Inversement, les prix baissent quand le chômage augmente. La politique économique doit donc viser à ce que le niveau « naturel » des prix et le niveau « naturel » de chômage soient respectés. L'inflation, c'est-à-dire la hausse des prix au-delà de leur optimum de marché, est l'ennemi principal. Les dépenses publiques étant le premier facteur de distorsion des prix, il convient de les réduire, y compris celles qui, en créant des emplois, font passer le chômage sous son « taux naturel ». De même, toute hausse du chômage au-delà de son « taux naturel » apparaît comme le signe d'un manque de flexibilité du marché de l'emploi et d'une trop forte protection des chômeurs, qui empêchent les entreprises d'obtenir la main-d'œuvre nécessaire à un coût compatible avec les prix d'équilibre.

L'ennui, comme l'a démontré Anatole Kaletsky en 2010 lors de la conférence inaugurale de l'INET, c'est que, depuis le début des années 1990, la courbe de Phillips ne fonctionne plus : chômage et prix évoluent de façon indépendante, car d'autres facteurs que l'offre et la demande sur le marché de l'emploi expliquent la formation des prix, à la hausse comme à la baisse – la mondialisation des chaînes de valeur, la financiarisation de l'économie ou la capacité des firmes multinationales géantes à bouleverser l'économie d'un territoire en bougeant à leur guise des masses considérables de valeurs ou de technologies. Selon Joseph Stiglitz, l'objectif du « *prix d'équilibre naturel* » est donc devenu un dogme obsolète et dangereux car il génère austérité et chômage.

Robert Johnson en conclut que « *les règles de la gouvernance économiques doivent être totalement revues* ». L'INET prône ainsi une « *refondation de l'économie politique* » : seul le rapprochement de l'économie et de la politique, que la théorie a tant voulu séparer, peut aujourd'hui, selon l'INET, permettre de construire des solutions face aux défis de l'époque, en particulier le réchauffement climatique. « *Il nous faut trouver les leviers d'action qui permettront de coopérer autour des biens communs (common goods) que sont le climat, la biodiversité, les ressources naturelles* », affirmait ainsi, lors de la conférence de Berlin, en 2012, Andrew Sheng, membre des plus hautes instances financières chinoises et du conseil de l'INET.

Observation empirique

Le troisième pilier du dogme, l'allocation optimale des ressources par le marché, qui doit permettre d'accroître la richesse de tous, est défendu, aujourd'hui encore, par les institutions du « consensus de Washington » – le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale et l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Pour elles, le dynamisme des économies émergentes d'Asie de l'Est et du Sud valide la théorie de l'efficience des marchés. A partir des années 1980, et de façon accélérée dans les années 1990, la part des habitants vivant au-dessous du seuil de pauvreté dans le monde a en effet commencé à diminuer. Des millions de personnes en Asie, en Inde, en Chine et en Amérique latine ont accédé à un niveau de vie proche de celui des Occidentaux.


L'économiste français Thomas Piketty a ainsi montré que, depuis trente ans, les inégalités allaient croissant au sein des pays développés. Branko Milanovic, ancien économiste de la Banque mondiale et membre du conseil de l'INET, a fait lui aussi d'intéressants calculs : sur les trente dernières années, l'écart de richesse, calculé en PIB moyen par habitant, entre les pays pauvres et les pays riches se réduit ; mais il n'en va pas de même si l'on répartit l'ensemble de la population mondiale sur l'échelle des revenus – les revenus des 1 % des Terriens les plus riches sont équivalents à ceux des 61 % les plus pauvres, et cet écart ne cesse d'augmenter.

Dirk Bezemer, un économiste de l'université de Groningue, aux Pays-Bas, s'est, lui aussi, attaqué au troisième pilier du dogme en se demandant, lors de la conférence de l'INET de 2012, à Berlin, si l'allocation des ressources était réellement « optimale », comme l'affirme la théorie, dans un monde dominé par la financiarisation de l'économie mondiale. Au cours des trente dernières années, a-t-il calculé, le volume des crédits affectés au secteur productif représentait environ 100 % du PIB mondial. Mais celui des crédits affectés au secteur de la finance et du patrimoine a explosé à partir des années 1980 : il a atteint 200 % du PIB mondial à partir de la fin des années 1990, puis 400 % en 2007...

Bien avant Thomas Piketty, l'économiste américain James K. Galbraith déclarait en 2010, lors de la conférence inaugurale de l'INET : *« Les inégalités ne sont pas les conséquences microéconomiques des déséquilibres de marché : elles en sont la cause macroéconomique. »* Voilà pourquoi, affirment aujourd'hui les économistes de l'INET, la question de la fiscalité redistributive et des transferts sociaux doit revenir au centre des politiques économiques publiques. Reste à convaincre... les économistes eux-mêmes. Le financier George Soros ne se fait guère d'illusions à ce sujet : *« Les fondamentalistes du marché seront les derniers à bouger, comme l'ont été les universitaires marxistes en Union soviétique, qui ont défendu leurs positions jusqu'à la date de leur mort, alors que leur monde s'était écroulé. »*

A noter

« Liberté, égalité, fragilité », (<http://beta.ineteconomics.org/community>

 /events/libert%C3%A9-%C3%A9galit%C3%A9-fragilit%C3%A9) 6^e conférence annuelle de L'institute for New Economic Thinking, Paris. Jusqu'au 11 avril.

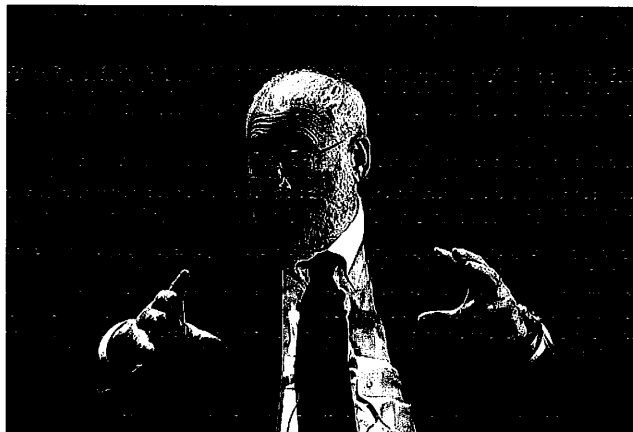
Les vidéos des conférences sont en ligne sur [la page YouTube de l'INET](#) (<https://www.youtube.com/user/INETeconomics>).

Quatre as de l'INET



George Soros

Né en 1930 à Budapest, il fuit la Hongrie communiste en 1946 et s'installe aux Etats-Unis en 1956, où il crée l'un des premiers fonds spéculatifs (hedge funds), le Soros Fund. Il devient richissime en 1992 en spéculant contre la livre sterling. En 1993, George Soros crée l'Open Society Institute, qui fédère un réseau de fondations lancées depuis 1984 dans les pays communistes en transition ; il a essaimé par la suite en Afrique et en Amérique latine pour promouvoir l'économie de marché et former les leaders politiques et économiques de ces pays.



Joseph Stiglitz

Né en 1943, Joseph Eugene Stiglitz est professeur d'économie à l'université Columbia, à New York. Il est conseiller économique du président Clinton de 1997 à 2000, économiste en chef de la Banque mondiale de 1997 à 2000, et reçoit en 2001 (avec George Akerlof et Michael Spence) le prix Nobel d'économie pour ses travaux sur l'asymétrie d'information dans les marchés imparfaits. Son livre *La Grande Désillusion* (Livre de Poche, 2003 pour la version française) critique le « consensus de Washington », la politique des grandes institutions financières internationales dans les pays en voie de développement.

George Akerlof

Né en 1940, ce professeur d'économie à l'université de Californie, à Berkeley, Prix Nobel d'économie en 2001 avec Joseph Stiglitz et Michael Spence, est connu pour ses travaux sur le comportement irrationnel des acteurs sur les marchés depuis un article paru en 1970 sur le marché des voitures d'occasion aux Etats-Unis. Son

Compétitivité : trois grands patrons s'invitent dans le débat

Propos recueillis par Valérie Lion et Libie Cousteau, publié le 26/10/2012 à 10:52 , mis à jour le 26/03/2015 à 17:32

Jean-Louis Beffa, ancien PDG de Saint Gobain, Thierry de la Tour d'Artaise, PDG de SEB et Jean-Pierre Clamadieu, président du comité exécutif de Solvay, détaillent leurs préconisations en matière de compétitivité. Les priorités ne sont pas forcément les mêmes.

Jean-Louis Beffa, ancien PDG de Saint-Gobain, président de Lazard Asie

"La compétitivité de la France ? A 90%, une question de hors-coût"

" Le problème de compétitivité de la France, c'est pour 10% une question de coûts, et pour 90% une question de " hors coûts ". Le véritable enjeu, ce sont les exportations. Pas seulement pour nos PME mais aussi pour certains de nos fleurons (Areva, Alstom, etc.). Plusieurs leviers permettraient d'améliorer nos performances : l'innovation, la gouvernance et le dialogue social. Pour l'innovation, le crédit impôt recherche est un très bon outil mais il faut le diminuer pour les banques et les services (ce sont des métiers protégés, non soumis à la concurrence internationale) pour concentrer les moyens sur l'industrie et encourager la diversification des grands groupes.

La gouvernance des entreprises est également décisive : il faut remettre le conseil d'administration au centre des décisions et favoriser l'actionariat long terme. En clair, retrouver un capitalisme de " stakeholder " qui privilégiera l'intérêt national sur l'intérêt financier. Des mesures juridiques, comme la protection contre les OPA hostiles ou la taxation des plus-values à court terme, peuvent y contribuer.

Enfin, il est impératif de moderniser le dialogue social : s'inspirer du modèle allemand qui associe les salariés aux décisions et qui permet de mener des restructurations en bonne intelligence avec le souci, partagé par les directions et les syndicats, de maintenir systématiquement une part des emplois sur le territoire national. Dans tous les cas, le rôle de l'Etat est essentiel : en témoignent les pays qui ont gagné la bataille de la compétitivité - l'Allemagne, la Corée du Sud, le Japon et même la Chine. "

Thierry de la Tour d'Artaise, PDG de SEB

"Eviter toute mesure qui pèserait sur les marges"

" Je pense qu'il ne faut pas séparer coût du travail et innovation. Pour financer la R&D, nous avons besoin de dégager des marges suffisantes. On ne peut pas réussir sur le long terme avec des prélèvements obligatoires élevés. Chez SEB, notre métier est complètement mondialisé. Il y a quelques années les prix de ventes de plusieurs appareils d'entrée de gamme ont chuté de 20 à 5 euros car nos clients ont eu accès à une offre chinoise. Il nous a fallu reconnaître qu'un certain nombre de produits " banals " ne pouvaient plus être fabriqués en France. Nous avons donc

porté tous nos efforts sur le haut de gamme en misant sur la R&D afin de proposer des produits plus innovants et de maintenir une fabrication française. Les quatre produits de petit électroménager les plus vendus dans l'Hexagone en 2011 étaient des produits du groupe SEB, à valeur ajoutée : la friteuse sans huile, un robot culinaire, un générateur de vapeur et un aspirateur silencieux, vendus de 60 à 200 euros.

Pour continuer à investir en France, il faut baisser le coût du travail qui ne peut être durablement supérieur à celui de l'Allemagne. Par ailleurs, il faut à tout prix éviter toute mesure qui aurait pour effet de détériorer encore davantage nos marges. Je pense, par exemple, au forfait social sur l'intéressement-participation (qui pourrait passer de 8 à 20%, NDLR) qui ne récompense pas la production dans notre pays."

Jean-Pierre Clamadiou, président du comité exécutif de Solvay

"Veiller au coût de l'énergie"

" Pour plusieurs secteurs industriels (chimie, matériaux, sidérurgie), le coût d'accès à l'énergie est un élément clé de la compétitivité. Ainsi, chez Solvay, il équivaut à la moitié de la masse salariale mondiale. Or, dans ce domaine, deux ruptures brutales sont intervenues ces dernières années. D'une part, le développement des gaz de schiste aux Etats-Unis : la chute des prix du gaz outre-Atlantique a créé, entre 2009 et 2011, un choc de compétitivité de 126 milliards de dollars, selon la banque Natixis. Résultat, les chimistes américains ont planifié 16 milliards de dollars d'investissements nouveaux dans les cinq prochaines années et relocalisent certains de leurs projets sur le territoire américain. D'autre part, la décision de l'Allemagne d'arrêter l'exploitation de ses centrales nucléaires et d'investir dans les énergies alternatives, en faisant porter sur les ménages l'essentiel de la facture et en préservant les industriels gros consommateurs d'électricité. Face à cette donne, nous devons chercher à exploiter nos propres ressources : on ne peut pas s'interdire de regarder ce que recèle notre sous-sol, même s'il faut bien sûr s'assurer que son exploitation ne crée pas de dommages sur l'environnement. On peut également réfléchir au développement d'infrastructures permettant d'importer du gaz américain. Dans ce contexte, le rythme de la transition énergétique voulue par le gouvernement doit être adapté à l'environnement économique. Si la croissance reste faible, descendre la part du nucléaire à 50% dans la production d'énergie sera très difficile et très coûteux. Pour préserver la compétitivité des industriels, trouvons des modalités raisonnables de répartition du surcoût entre les ménages et les entreprises.

Pour ce qui est de l'innovation, je pense que la France dispose d'un écosystème efficace. Solvay réalise ainsi 8% de son chiffre d'affaires dans l'Hexagone mais 40% de sa R&D. Le terreau est fertile. Le crédit impôt recherche est un outil fiscal fabuleux, simple à comprendre et facile à utiliser. Arrêtons de le remettre en question chaque année au prétexte qu'il bénéficie trop aux grands groupes : ce dispositif incite les PME à faire plus de recherche et les grands groupes à faire cette recherche en France. Développons aussi les opportunités de travail en commun entre grandes et petites entreprises, secteur privé et secteur public. A ce titre, les pôles de compétitivité constituent une bonne réponse. Mais inutile de les multiplier à l'infini : soyons sélectifs et concentrons les moyens sur un petit nombre de pôles d'excellence. "

Quand compétitivité rime avec conditions de travail

Par [Adrien Cahuzac](#) - Publié le 20 mars 2014 | [L'Usine Nouvelle n° 3369](#)



En réduisant la pénibilité des tâches, Abera a divisé par trois le nombre d'accidents.

© pascal guittet ; yvan zedda

Dans un secteur en grande difficulté, l'abattoir de porcs Abera a maintenu sa rentabilité en améliorant l'ergonomie des postes et en recomposant certaines tâches.

Augmentation du nombre de porcs abattus en 2013, maintien de la rentabilité, près de 30 % de la production exportée... Dans le paysage sinistré de l'industrie française du porc, l'abattoir Abera à Saint-Brice-en-Coglès (Ile-et-Vilaine), tire son épingle du jeu. Son secret ? « Nous mettons de l'argent dans la matière grise plutôt que dans les machines », répond Fabrice Chapelle qui, avant de devenir directeur général en juin 2013, était le directeur industriel de cette société de 182 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012. Quand beaucoup d'entreprises de viandes misent sur l'automatisation pour réduire leurs coûts, la filiale du groupe breton Glon a fait le pari quasi contraire. « La mécanisation, oui, il en faut, mais cela rend fixes des charges variables. Et moins on a d'hommes en blanc, plus il faut d'hommes en bleu pour maintenir des machines complexes », affirme Fabrice Chapelle, à la tête d'un outil d'abattage de plus d'un million de porcs par an.

En 2007, le site est confronté à des niveaux très élevés d'accidents et d'arrêts de travail. Pour seulement 340 salariés, Abera compte 2 195 jours d'arrêts de travail et 79 accidents. Des chiffres dramatiques qui incitent la direction à changer les choses. Conseillés par l'Association bretonne des entreprises de l'agroalimentaire (Abea), Fabrice Chapelle et le directeur de l'époque Michel Gaumerais, mettent en place un plan de performance par l'amélioration des conditions de travail (le Pact Abera). Objectif : réduire la pénibilité des tâches et augmenter la performance. « Quand on améliore les conditions de travail, on augmente la productivité et la qualité de la viande », insiste Fabrice Chapelle, qui appuie son raisonnement sur la méthode de l'arbre des causes reliant sécurité au travail, à performance et qualité de la production.

Moins de contorsions et des découpes plus fines

Pendant six ans, l'entreprise travaille avec les salariés et les représentants du personnel sur l'ergonomie des postes. Objectif : réduire les levées de charges et les gestes pouvant entraîner des troubles musculo-squelettiques (TMS). Un cabinet d'ergonomie, Solutions Productives, près de Rennes, est mandaté pour mesurer les charges et « objectiver les débats », selon la direction. L'un des postes les plus difficiles est la découpe des épaules de porc qui, à raison de 7 kg chacune au rythme de 300 déposes par heure, occasionne de nombreuses contorsions des salariés. Grâce à une collaboration avec le fabricant breton de matériels

Couedic, une découpe en suspendu a été mise en place, s'apparentant à une sorte de « chasse-neige » en hauteur. « Le personnel force moins. Nous arrivons à avoir des découpes plus fines et plus standardisées », assure Fabrice Chapelle. Plus en amont, à l'abattage, un nouveau convoyeur a été installé fin 2013. Sa forme et sa hauteur ont été adaptées à la taille des opérateurs, après de longs mois d'essais et une quinzaine de différents crochets testés.

Parallèlement à ce travail, la direction d'Abera met en place un système de recombinaison ou de « détataylorisation » des tâches. Externalisé depuis les 35 heures, l'affûtage des couteaux a été réintroduit sur le site, « pour redonner du sens au métier de boucher », estime la direction. La même logique de polyvalence est en cours de réflexion à l'atelier de boyanderie, pour qu'une même personne réalise le démêlage et le lavage des chaudins, afin d'éviter les goulots d'étranglement dans les opérations.

À l'exception de 9 millions d'euros débloqués sur 2011-2012, pour la construction d'une zone de congélation en vue d'augmenter les exportations de viande de porc, Abera préfère les investissements réguliers dans l'outil de production. Pas de gros travaux de mécanisation donc. Quelque 2 millions d'euros sont investis en moyenne chaque année pour rénover le parc de machines et améliorer les conditions de travail. Des choix qui ont permis de faire baisser drastiquement les arrêts de travail et les accidents. En 2013, leur niveau est tombé respectivement à 512 et 26 cas. Pour Vanessa Perrotin, la secrétaire fédérale FGA-CFDT, spécialisée dans l'industrie des viandes, « Abera est une entreprise où les conditions de travail sont plutôt bonnes par rapport à d'autres sites d'abattage en France ». « Mais attention à la quête de performance systématique et aux dérives que cela peut entraîner, particulièrement avec le lean management », prévient-elle. L'entreprise met justement en place cette méthode d'amélioration continue. « Le test effectué en 2010 sur l'atelier de conditionnement a permis de gagner 15 % de productivité », se félicite Fabrice Chapelle.

Faire remonter l'information

En 2014, la méthode devrait être déployée à l'ensemble des ateliers. L'entreprise s'est notamment appuyée sur les cabinets spécialisés nantais Top Tech et Pop. Début 2013, elle a formé durant sept mois différents managers, dont la direction de l'usine. Une dizaine de groupes de travail portant un projet d'amélioration ont pu être mis en place. Des systèmes de remontées d'information sont progressivement instaurés pour toutes les lignes, à travers des réunions entre salariés et chefs d'équipe chaque jour. « Les managers de proximité doivent être les personnes formées en priorité. Si les choses se passent mal, du stress peut-être généré chez les salariés et l'effet obtenu est alors inverse à celui désiré », souligne Vanessa Perrotin. Des bouleversements dans le travail qui s'accompagnent aussi d'une érosion de l'effectif. De 340 salariés en 2007, l'entreprise n'en compte plus que 303 aujourd'hui selon la direction. Des sacrifices qui ont permis à Abera de maintenir son niveau de rentabilité nette de l'ordre de 1 %. La plupart de ses concurrents sont passés dans le rouge depuis 2012.

La méthode d'Abera pour maintenir ses performances

Le problème Le nombre de jours d'arrêts de travail avait atteint 2 195 en 2007 pour seulement 340 salariés. Dans le même temps 79 accidents de travail avaient eu lieu. Des niveaux « intolérables » pour la direction et qui pénalisaient la compétitivité de l'entreprise.

La solution Un plan d'amélioration continu, baptisé Pact Abera (Pacte par l'amélioration des conditions de travail), a été mis en place en 2007. Il a visé à réduire la pénibilité au travail, en développant l'ergonomie des postes, tout en améliorant la performance de l'entreprise.

Le résultat Des améliorations ont été effectuées dans l'organisation des tâches. Les arrêts de travail ont fondu à 512 cas en 2013. Dans le même temps, les accidents ont été réduits de deux tiers, à 26 cas. L'entreprise a maintenu sa rentabilité à 1 % quand beaucoup d'entreprises du secteur sont passées dans le rouge.



Accueil > Économie

Le coût du travail, seul coupable ?

LUC PEILLON 25 OCTOBRE 2012 À 21:46

Le marasme industriel français ne s'explique qu'en partie par le prix de la main-d'œuvre. Démonstration.

Plus de 700 000 emplois industriels perdus en dix ans, un déficit commercial record (73 milliards en 2011), et une part de l'industrie qui ne cesse de chuter dans le PIB, décrochant de 18,5% à 12,5% entre 1999 et 2009 : la France a mal à ses usines... Et le gouvernement semble décidé à y remédier. Confié à Louis Gallois, un rapport (*lire ci-dessous*) doit poser les bases d'une nouvelle politique industrielle, qui passerait notamment par une baisse du coût du travail. L'ultime solution ? A voir. Ce tableau très noir doit d'abord être relativisé : une partie des emplois industriels détruits correspond à l'externalisation, par les entreprises, de secteurs situés hors de leur cœur de métier (informatique, ingénierie...). Et qui se sont retrouvés classés dans les services, sans pour autant avoir été détruits. Le déficit commercial abyssal de la France est aussi dû à la facture énergétique, qui n'a cessé d'enfler, et qui représentait, en 2011, 90% du déficit commercial. Il n'empêche, sur la dernière décennie, la part des exportations de la France est passée de 5,7 % à 3,3 % dans le monde, et de 16,8 % à 12,6 % en zone euro. Bref, la France perd en compétitivité.

Déficit commercial. Toute la question est de savoir avec qui. Avec les Chinois ? Non, avec les Allemands, et plus généralement avec les Européens. Plus de la moitié des échanges extérieurs de la France se font avec ses voisins européens. Et ce sont ces derniers qui sont en grande partie responsables de la dégradation de la balance extérieure. Ainsi, le creusement du déficit commercial de la France entre 2000 et 2008 est dû à 86,8 % à ses échanges intra-européens. «*C'est au cœur de l'Europe que le commerce extérieur français se dégrade, et non avec les partenaires plus lointains*», écrivaient ainsi les auteurs d'un rapport sénatorial sur le couple franco-allemand. Notre commerce extérieur ne cesse même de s'améliorer avec les «Brics» (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) depuis le début des années 2000. A l'inverse, l'Allemagne peut remercier ses voisins européens, qui ont contribué à plus de la moitié de l'amélioration de sa balance commerciale sur la même période.

Coût global. Cela veut-il dire que la question du coût du travail dans la perte de compétitivité n'en est pas une, le problème étant essentiellement intra-européen ? Oui et non. Avec l'Allemagne, par exemple, le coût du travail dans l'industrie est le même (33 euros de l'heure en 2008). Mais il est par contre plus élevé de 14% pour le coût global du travail (34,2 euros de l'heure en 2011, contre 30,1 outre-Rhin). Or une part du coût de fabrication dans l'industrie est aussi composé de ces services qui ont été externalisés, et où l'Allemagne détient désormais un réel avantage. L'écart est encore plus important (70%) avec des pays comme l'Espagne où Renault et PSA sont, du coup, très implantés. Ce n'est pas tant la question du coût du travail dans l'industrie qui importe, que celle du coût global du travail.

«Hors coût». Baisser le coût du travail permettra-t-il, cependant, de regagner des parts de marché ? Seulement si la baisse est massive. La TVA sociale proposée par Sarkozy (transfert de charges de 13 milliards) n'aurait conduit qu'à une baisse de 3% du coût du travail. Or pour PSA, par exemple, le coût de la main-d'œuvre ne représente que 25% du «prix usine». Une baisse de 3% n'aurait ainsi représenté qu'un gain de 0,75% sur le prix final. Soit 75 euros pour une voiture de 10 000 euros... Et même si le choc de compétitivité était doublé, comme semble le proposer Gallois, cela ne ferait toujours baisser le prix que de 1,5%...

Reste que sur une longue durée, les Allemands ont réussi à contenir leur coût du travail, alors que ce dernier ne cesse de progresser en France. Mais si les Allemands sont plus compétitifs, c'est aussi en raison de la compétitivité «hors coût», c'est-à-dire le triptyque «image, qualité, technologie». Preuve en est : à modèle équivalent, une Volkswagen est aujourd'hui facturée 7% plus cher qu'une voiture Peugeot ou Citroën. Ce qui ne l'empêche pas de mieux se vendre. L'autre secret de la compétitivité allemande se trouve... en dehors de ses frontières. «*La perte de marché à l'exportation de la France vis-à-vis de l'Allemagne [peut] s'expliquer par la compétitivité hors coût (innovation, gamme des produits), mais aussi [pour l'Allemagne] par la plus forte externalisation (outsourcing) vers les pays émergents, qui réduit le prix des consommations intermédiaires*», relevait un rapport de Natixis. Le débat passionné sur la compétitivité, en se concentrant sur le seul coût du travail, pourrait ainsi rater sa cible.

Luc PEILLON

[ouvrir](#)

Le Dossier Documentaire de l'UODC
Compétitivité hors coût, qualité du travail et performance

- Partie IV -

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur économie, qualité du travail, performance..... pp. 67-71**
 - Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle
Christian du Tertre, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo n°125, septembre 2011
 - Face à une crise « au carré »... Les voies d'un nouveau « New Deal »
Alain Lipietz, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo n°92, juin 2009
 - Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?
F. Gri, JF Naton, Y. Clot, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo n°134, mars 2012
 - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise
Alexandre Gérard, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo n°176, mars 2015

Créer de l'activité sur les territoires Les perspectives de l'économie servicielle

Christian du Tertre

Professeur en sc. économiques - Université Paris Diderot, directeur du GERME - CNRS



La croissance de l'économie servicielle, c'est la croissance d'une économie fondée sur les activités de service et les ressources immatérielles : **les emplois deviennent de plus en plus des emplois relationnels, les investissements immatériels deviennent stratégiques**. Les questions d'évaluation, de professionnalisation des hommes et des structures, et d'innovation, deviennent décisives.

Dans cette économie du début du XXIème siècle, l'approche de Christian du Tertre est originale et cruciale. La thèse qu'il développe est que dans cette économie des services qui est maintenant la nôtre, **les régulations territoriales jouent un rôle absolument déterminant...**

Les Séquences :

- . 1. Le travail, au cœur de la création de la valeur (02:58)
- . 2. Une crise structurelle qui dure. Plan de l'intervention (04:40)
- . 3. L'expansion de l'économie « servicielle » : services + immatériel (11:13)
- . 4. Les caractéristiques de l'économie servicielle (1) : La coproduction des services (04:59)
- . 5. (2) L'irruption de la subjectivité dans l'économie (01:14)
- . 6. (3) Des contraintes d'accessibilité (04:21)
- . 7. (4) Des problèmes de compétences (01:46)
- . 8. (5) Définir l'économie immatérielle (05:55)
- . 9. Comment évaluer, professionnaliser, innover dans les activités de service ? (05:11)
- . 10. Le territoire, cœur de l'économie servicielle (05:56)
- . 11. Créer de la valeur : les territoires ou les réseaux ? (11:18)
- . 12. L'exemple du Groupe La Poste : modèle industriel ou serviciel ? (08:27)
- . 13. Dans l'économie servicielle, une précarisation des emplois ? (08:05)
- . 14. Dans l'économie servicielle, quels types de compétences ? (04:13)
- . 15. Dans l'économie servicielle, quel dialogue social ? (03:19)
- . 16. Par quoi remplacer les politiques industrielles de l'État ? (04:34)
- . 17. Économie servicielle, clients : des risques... psychosociaux ? (05:29)

Les Mots-clefs :

Economie travail, mutation travail, secteur service, territoire

© Pratiques & Stratégies - septembre 2011

Face à une crise « au carré »... Les voies d'un nouveau « New Deal »

Alain Lipietz

Economiste, Député européen



De l'intervention d'Alain Lipietz, nous attendions et avons eu beaucoup que ce soit en terme d'analyses ou d'ouvertures vers des solutions possibles à la crise financière, économique et sociale que nous traversons. Pourquoi ? Parce que comme il est souvent suggéré, que ce soit outre-Atlantique ou en Europe, **les solutions vertes à la crise s'imposent.**

Certes l'économie mondialisée telle que nous l'avons connue risque de sortir complètement transformée de la période que nous traversons. Peut-être même le modèle économique au sein duquel nous vivons est-il atteint au cœur. S'il en est ainsi il nous faut dès maintenant **penser autrement, inventer autre chose, trouver de nouvelles régulations...**

Les Séquences :

- . 1. 1848, 1929, ...2008 : les grandes crises. 1848 à 1939 : des crises de subsistances à la première crise capitaliste. Les solutions planistes (11:08)
- . 2. 1848, 1929, ...2008 : Les grandes crises. 1945 à 2005 : les limites du planisme. Du fordisme au libéral-productivisme mondialisé (10:59)
- . 3. Le déclenchement de la crise de 2008 : trois facteurs (08:55)
- . 4. 2008 : une crise « au carré », alimentaire et financière (05:03)
- . 5. Quelles pistes face à la crise ? Vers une relance mondialisée et écologique (09:07)
- . 6. Vers une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ? Une révolution « industrielle » pour sortir de la crise (08:46)
- . 7. Sortir de la crise : Europe « incapable » ou Europe fédérale ? Du « Non » au compromis (02:12)
- . 8. Sortir de la crise : à quel moment changer de système ? (05:09)
- . 9. Sortir de la crise : reconversions, qualifications, classifications... (03:29)
- . 10. Sortir de la crise : mobiliser les forces sociales (04:39)
- . 11. Traverser le fossé de la crise, financer la reconversion. A quelle vitesse ? (05:32)
- . 12. Quel protectionnisme pour l'Europe ? Quels critères sociaux et environnementaux ? (08:56)

Les Mots-clefs :

Economie, crise économique, mondialisation, Europe

© Pratiques & Stratégies - juin 2009

Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?

Françoise Gri, Jean-François Naton, Yves Clot

Présidente de ManpowerGroup France - Conseiller confédéral CGT - Président du conseil scientifique de l'ITMD



Un grand nombre d'observateurs constatent aujourd'hui une baisse du professionnalisme, un « **travail ni fait ni à faire** ». La qualité du travail se dégrade... Les savoir-faire, l'expérience sont de moins en moins reconnus. Les salariés en souffrent... La performance de l'entreprise en est affectée.

Un sentiment qui rejoint aussi celui des usagers, particuliers et entreprises, par exemple des services, renforcé par des scandales anciens ou plus récents (Mediator, prothèses mammaires) qui montrent au-delà des malversations des dysfonctionnements graves dans les chaînes de production...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte** > Le désengagement au travail : un risque pour l'économie française (Jean-Françoise Naton, Françoise Gri, Yves Clot) (03:04)
- . 1. Présentation de la conférence-débat, par Jean Besançon, Université Ouverte des Compétences (03:48)
- . 2. Les enjeux du débat, par Alain Coffineau, Institut du Travail et du Management Durable (03:46)
- . 3. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention de Françoise Gri, ManpowerGroup France et Europe du Sud (14:31)
- . 4. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention de Jean-François Naton, Confédération Générale du Travail (13:40)
- . 5. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention d'Yves Clot, CNAM, ITMD (23:04)
- . 6. Sortir du « drame français » : regarder les pratiques vertueuses (Françoise Gri) (07:56)
- . 7. La notion de travail « bien fait » : une notion très datée ? (Françoise Gri) (01:59)
- . 8. Reconstruire la parole de chacun : concrètement comment ça s'organise ? (Jean-François Naton) (04:55)
- . 9. Un syndicalisme qui protège les acquis, un mal de chien à envisager le futur (Françoise Gri) (02:35)
- . 10. Des collectifs multiples dans le travail ? Générations « Y », communautés « d'amis », d'experts... (Françoise Gri) (02:51)
- . 11. Le travail bien fait : la « marque de fabrique » d'une génération ? (Yves Clot) (03:05)
- . 12. Préférer le « sens » à la notion de travail bien fait ? (Françoise Gri, Yves Clot) (02:38)
- . 13. Où discuter des conditions du travail bien fait ? Une obligation de sursaut (Jean-François Naton) (04:45)
- . 14. Deux cercles vicieux : les règles partout... et l'absence de confiance (Françoise Gri) (01:46)
- . 15. La sécurité sociale professionnelle, au centre des débats sur le travail (Jean-François Naton) (01:53)
- . 16. Comment peut-on (bien) travailler si on n'a pas confiance ? (Yves Clot) (02:45)
- . 17. Aller concrètement vers le travail bien fait (Jean-François Naton) (03:28)

Les Mots-clefs :

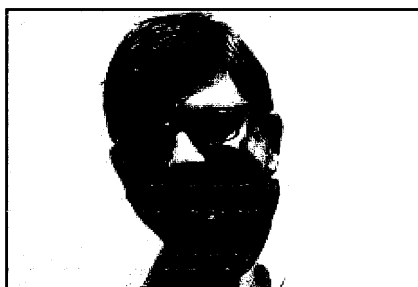
Psychologie travail, relation travail, syndicalisme, négociation collective, responsabilité sociale entreprise

Vidéo séquencée n°134
© Pratiques & Stratégies - mars 2012

Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance Diriger autrement l'entreprise

Alexandre Gérard

Président du Groupe Inov On



Diriger complètement autrement et être... autrement plus performant. En prenant à rebours ce qui se pratique partout (privé et public) ? En pulvérisant les préceptes des manuels de management en vogue ? En ayant des résultats chiffrés en terme de performance, de qualité du travail, de bien-être au travail ?

Alexandre Gérard dirige le groupe Inov On depuis 1995. Le groupe connaît croissance et développement jusqu'en 2007. Arrive la crise : elle effondre son marché de service de maintenance pointu. La viabilité de l'entreprise est au bord du gouffre, une histoire française...

Les Séquences :

- . 1. Chrono Flex : un modèle de croissance, la crise... et une énorme baffe ! (05:44)
- . 2. Le déclic dans la tourmente : la rencontre avec Jean-François Zobrist, Favi, l'entreprise libérée... (02:55)
- . 3. Deux erreurs magistrales de management : manager pour 3%, se priver des cerveau (03:57)
- . 4. La reconstruction de l'entreprise : (1) La vision et les valeurs (02:10)
- . 5. La reconstruction de l'entreprise : (2) Enlever le plus de cailloux possible, (3) Nettoyer les signes de pouvoir (05:14)
- . 6. Passer à « l'entreprise libérée » : quatre principes d'action pour le dirigeant (04:57)
- . 7. Le lâcher prise du dirigeant, une armée de « speed boats », le transfert des pouvoirs (05:11)
- . 8. Transformation de la gouvernance, délégation de pouvoir sur la rémunération et le développement (06:06)
- . 9. Chrono Flex aujourd'hui : des capitaines cooptés, un système « Y », cinq fondamentaux (04:15)
- . 10. Que deviennent les managers dans l'entreprise libérée ? (rebond 1) (06:04)
- . 11. Dans l'entreprise libérée, faut-il rémunérer les idées ? (rebond 2) (01:55)
- . 12. À qui appartient l'entreprise libérée ? (rebond 3) (02:30)
- . 13. Pourquoi le modèle de l'entreprise libérée - et qui marche - ne se diffuse-t-il pas plus ? (rebond 4) (03:40)
- . 14. Avant la communication interne ou le réseau social : travailler l'état d'esprit (rebond 5) (01:27)
- . 15. Concrètement le Codir ouvert à tout le monde ça marche comment ? (rebond 6) (01:42)
- . 16. Patron salarié ou non majoritaire : comment faire basculer vers l'entreprise libérée ? (rebond 7) (02:56)
- . 17. Le contrôle dans les entreprises : ça ne marche pas ! Alors pourquoi ça ne bouge pas plus ? (rebond 8) (02:44)
- . 18. Quelle place des organisations syndicales dans des organisations du travail « libérées » ? (rebond 9) (02:13)
- . 19. Deux exemples de phases délicates : le télétravail, la délégation de responsabilité (rebond 10) (05:11)
- . 20. Changer l'entreprise, le management : est-ce que c'est possible partout, dans tous les métiers ? (rebond 11) (01:33)
- . 21. Ce que devient le travail du dirigeant dans une entreprise libérée (rebond 12) (01:51)
- . 22. Trois histoires de délégation aux collectifs : rupture à l'amiable, salaires, emplois du temps (rebond 13) (05:48)
- . 23. Trois maximes personnelles (plus une !) sur le chemin d'un dirigeant (rebond 14) (02:55)

Les Mots-clefs :

Stratégie entreprise, dirigeant, direction entreprise, management, consuite changement, CAS

© Pratiques & Stratégies - mars 2015