



## **LE TRAVAIL CHANGE. ET NOUS ?**

### **Pour une « *charte de la Personne au travail* »**

#### **ACTES DU COLLOQUE ENTREPRISE & PROGRES 2014**

En 2014, Entreprise et Progrès a concentré sa réflexion sur l'organisation du travail dans l'entreprise. Elle a débouché le 27 novembre sur deux recommandations lors d'un colloque qui a rappelé plusieurs convictions profondes de notre association.

#### **Nous recommandons**

**1 :** Chaque société établit une charte du travail qui répond aux 14 questions établies par Entreprise et Progrès pour vivre au travail des relations de personnes. Les sociétés telles que *Nature & Découvertes* (PME Française) ou *Mars* (multinationale) l'ont fait.

**2 :** Pour simplifier le Code du travail, les partenaires sociaux doivent travailler sur une charte de la personne au travail qui reprendra les grands principes du travail. Cette charte sera validée par les parlementaires et servira de préambule au Code du travail. La simplification du Code du travail se fera en cohérence avec ces principes.

**La Charte du travail** permettra d'introduire dans l'entreprise et dans le code du travail plusieurs convictions profondes.

- *Remettons l'Homme au centre du débat*
- *Remplaçons des obligations codifiées par des principes assumés*
- *Réhabilitons la symbolique des métiers*
- *Simplifions les règles pour mieux libérer l'action*
- *Instaurons la fierté par l'engagement*

Ces principes visent à **passer d'un système de défiance à un pacte de confiance** et au **partage d'une même conception de l'entreprise** par toutes ses parties prenantes.

## **Introduction :**

Denis Terrien, Président d'Entreprise et Progrès,  
Président du Groupe 3SI

En tant que chef d'entreprise, **trois principes** guident mon action, mais le code du travail ne me permet pas de les déployer.

### **1- Donner du sens à l'action.**

Pour changer, il faut expliquer le sens du changement, expliquer aux salariés ce que nous sommes, quel est notre cœur de métier, vers quoi nous tendons. Cela semble évident, mais le code du travail m'interdit de leur parler de stratégie... Un mot de trop et je tombe sous le coup du délit d'entrave. Les partenaires sociaux m'accusent de pratiquer la langue de bois. A juste titre.

### **2 - Définir des objectifs ambitieux.**

L'économie est en pleine mutation. Pour sauver des emplois, nous formons nos salariés. Le code du travail me demande d'agir par le biais d'obligations légales extrêmement complexes. Il m'interdit de transférer une personne d'une fonction à une autre sans passer par un nouveau contrat de travail et une possibilité de refus impliquant un licenciement du fait de l'entreprise.

### **3- Impulser un rythme.**

Comme l'Allemagne il y a dix ans, la France affronte un déficit de compétitivité. En Allemagne, un accord entre syndicats et patronats avait gelé les salaires sur une certaine période. Aujourd'hui, chacun profite de la croissance allemande. En France, le code du travail ne permet pas le gel des salaires ou une réduction salariale avec un engagement de hausse quand la société ira mieux.

**Constat** : le code du travail français ne s'intéresse pas à la personne qui fait un travail, il se contente d'encadrer l'acte de travail. Ce code ne répond donc pas aux mutations actuelles, sociétales et technologiques, qui exigent réactivité, souplesse et mobilisation collective. Par ailleurs, ce code a bâti autour du CDI des murailles tellement hautes qu'il rend l'embauche extrêmement difficile. **A Entreprise et Progrès**, nous pensons qu'à force de codifier le travail, on a oublié la personne au travail. Tout notre système tourne autour du code. Nous croyons qu'il est temps de **prendre nos responsabilités et de remettre l'Homme au centre. C'est tout l'objet de la charte de la personne au travail que nous allons proposer aux décideurs politiques et économiques. A côté d'un code et de ses règles, imposons une charte avec ses principes.**

## La réforme du travail est-elle possible en France ?

Guillaume Poitrinal, Président de Woodeum,  
Co-Président du Conseil de simplification

Dans son livre « *Plus vite: la France malade de son temps* », Guillaume Poitrinal explique que **la France est entrée dans une phase de ralentissement et de viscosité.**

### Les symptômes du ralentissement

- **Une production démesurée de règles et de normes.** Le code français est aussi lourd que tous les codes du travail de la communauté européenne réunis. Il est rédigé – volontairement - dans des termes incompréhensibles.
- **La multiplication des autorités.** La décentralisation est un échec : plutôt que de passer d'un échelon national à un échelon local, le pouvoir a été saupoudré. Exemple : de nombreuses autorités gèrent les routes ou l'éducation...
- **Une justice très versatile,** « perdue » dans les textes qu'elle doit appliquer. Une jurisprudence d'une volatilité inouïe et des procédures judiciaires de plus en plus longues.

La période actuelle fait penser à la fin du régime de Louis XVI, peu avant la révolution française.

Guillaume Poitrinal évoque ensuite son travail de **co-président du conseil de simplification** institué par le Président de la République.

**Deux règles** ont guidé son travail :

- **Retirer à l'Etat** la mission de simplification car l'Etat ne peut pas se simplifier lui-même. Il est donc primordial de simplifier sans donner le pouvoir aux administrations.
- **Se libérer de toute posture idéologique.** Pour cela, le conseil bénéficie d'une composition très éclectique : chefs d'entreprises, anciens syndicalistes, hommes politiques, experts...

**En pratique,** des ateliers illustrant toutes les situations de complexité de l'entreprise, ont été lancés : embaucher / former; créer son entreprise; importer / exporter; aménager / construire... En une année, **100 mesures ont été proposées.** Par exemple : la déclaration sociale nominative permet dorénavant d'embaucher quelqu'un en 4 minutes sur internet, avec bulletin de salaire simplifié et visite à la médecine du travail supprimée à l'embauche.

## Le travail, ça sert à quoi ?

Cécile Renouard, religieuse, philosophe et économiste

*« La croissance et le profit doivent être des outils au service de la maximisation du lien social et écologique ».*

Le profit est nécessaire mais il doit rester un moyen au service d'un projet d'entreprise, un projet tourné vers l'intérêt général. Pour vouloir réinscrire l'entreprise dans la société, il faut inverser nos logiques habituelles en expérimentant le capital social en tant que capital contribuant à la croissance économique.

**Trois dimensions** à prendre en compte pour que les **modèles économiques respectent ces principes**.

- **Économique** : réfléchir sur les écarts de rémunération, sur la fixation d'un plancher social et d'un plafond écologique (empreinte carbone notamment).
- **Socio-anthropologique** : s'interroger sur la reconnaissance au travail et sur l'importance accordée à la créativité, à la souplesse dans les relations en entreprise, facteurs d'une meilleure performance.
- **Politique**: contribuer à décroiser les fonctions dans l'entreprise en renforçant le dialogue.

**L'entreprise est une institution politique** qui est au service du bien commun.

## L'entreprise, objet social non identifié

Daniel Hurstel, Avocat, Spécialiste de la gouvernance

*« Tant qu'il n'y aura pas une même conception de l'entreprise, de l'actionnaire jusque tout en bas de la hiérarchie, une fluidité, nous ne retrouverons pas le confort (au sens noble du terme) que peut ressentir le salarié dans l'entreprise. »*

*« Il y a une nécessité pour un autre dialogue que le versement d'un salaire ».*

Penser et adopter un pacte qui remette le projet au cœur de la gouvernance. Depuis 1980, avec Milton Friedman, la valeur actionnariale prime, et caractérise la conduite dominante de l'entreprise. Cela donne lieu à une confrontation permanente entre la pérennité de l'entreprise, son climat social et l'actionnaire, celui-ci étant largement dominant. L'entreprise doit changer de prisme si elle souhaite l'épanouissement de la personne et par extension, la croissance.

L'entreprise doit retrouver la primauté par rapport à la société.

*« Bien que la société ne soit que le véhicule juridique d'un projet ou d'une entreprise (avec une mission, un objet social), force est de constater qu'aujourd'hui, la société est devenue première ».*

Pour permettre à l'entreprise de renouer avec son objet social, le droit de vote de l'actionnaire devrait être encadré. « L'actionnaire est propriétaire d'une action, il n'est pas propriétaire de l'entreprise ». Et les personnes qui courent le plus de risques sont les salariés et les managers, pas les actionnaires. Les droits de vote devraient en tenir compte.

### Réhabiliter la symbolique des métiers

Max de Chantérac, vice-président d'Entreprise et Progrès  
Directeur mobilité internationale de l'Oréal

*« Pour redonner du sens au travail, il faut savoir nommer les actions, les tâches, car mal nommer, c'est se priver d'une capacité d'agir. Les mots justes prononcés au bon moment, c'est déjà une capacité d'agir ».*

Souvent, surtout dans les grandes entreprises, les notions de métiers se dissolvent, deviennent moins claires.

*« Les managers doivent avant tout savoir nommer les choses, donner du sens aux métiers pour inscrire le travail des salariés dans le temps, dans l'histoire de l'entreprise, pour que chaque salarié puisse ressentir l'utilité sociale de son action ».*

### Un exemple de gouvernance positive

Myriam Cohen-Welgryn  
PDG de Marc Petcare France

*« Produire et fabriquer des biens avec comme objectif des bénéfices mutuels pour l'ensemble des parties prenantes (associé, clients, partenaires, gouvernements, environnement. La performance est un moyen au service des hommes et de la planète ».*

Myriam Cohen-Welgryn présente les trois principes qui guident les décisions à tous les niveaux de son entreprise.

- **Principe de liberté.** Mars est une entreprise qui a pratiquement tout le temps refusé de s'endetter pour croître.
- **Principe de mutualité.** Le travail au quotidien est organisé de façon que tout le monde soit traité de la même façon. C'est pour cela que « chez Mars, on ne dit pas employé, on dit associé ». Tout est fait pour que chacun se sente capable d'intervenir à tout moment.
- **Principe de responsabilité :** le périmètre de travail attribué à chacun permet une grande liberté d'action car ce périmètre a du sens. « Il n'y a pas de fragmentation du travail, mais des projets menés du début à la fin ».

## La motivation par la fierté dans une ETI familiale engagée

Antoine Lemarchand, vice-président d'Entreprise et Progrès  
Président de Nature & Découvertes

*« Nature & Découvertes est une entreprise qui a décidé de manager et de créer de la valeur par la fierté partagée. Ce sera notre honneur, et un but utile à notre vie professionnelle que, tout en enrichissant notre propre connaissance et en poursuivant une réussite économique, d'apporter à notre communauté humaine un mode de vie plus qualitatif, plus proche de la nature ». (Charte du fondateur, François Lemarchand).*

Le **projet de l'entreprise** : faire redécouvrir la nature à des urbains.

Antoine Lemarchand rappelle les **trois piliers du management** de Nature & Découvertes :

- **La fierté par l'engagement** (dans deux fondations créées par l'entreprise).
- **La transparence** (totale sur tous les chiffres).
- **La convivialité et la proximité.**

## Pour créer un choc d'embauche, regarder ailleurs

Xavier Fontanet, ancien Président d'Essilor

*« Le problème majeur en France, c'est la peur d'embaucher à cause des coûts de licenciement. C'est ce qui explique une partie du chômage. Et dans une économie mondialisée, cela explique que les investissements n'ont plus lieu en France »*

Trop souvent, en France, on ne mesure pas assez toutes les conséquences d'une mesure économique. Quand un conseil de Prud'hommes octroie une importante indemnité à quelqu'un, on pourrait croire que le système favorise les salariés. Dans les faits, cet employeur n'embauchera plus. C'est un recul collectif.

Pour créer « un choc d'embauche », on peut prendre exemple sur l'Allemagne et ses **CDI à durée variable** : l'employeur garantit un minimum de 28 heures par semaine mais peut augmenter en fonction de l'activité. Stabilité pour le salarié et souplesse face aux chocs pour l'employeur.

## Organiser le travail à l'ère du numérique

Marie-Laure Sauty de Chalon, Présidente du Groupe auféminin

*« On ne parle pas assez du numérique. Cela fait 15 ans que la vague numérique déferle, mais peu de choses ont changé dans la façon de travailler. Plus de mails et de SMS sont envoyés mais la structure de l'entreprise, l'organisation du management, la préparation des réunions, la gestion du travail tout cela n'a pas vraiment changé et c'est dommage ».*

Chaque entrepreneur, chaque dirigeant, doit revisiter les lieux communs de son champ d'action, non seulement en s'adaptant aux évolutions technologiques mais en innovant sans cesse.

*« Je constate un désinvestissement assez radical des jeunes, qui ont à la fois du mal à rentrer dans le monde du travail car on ne leur fait pas de places (stages, CDD), et qui en fin de compte trouvent que l'entreprise n'est pas très attirante ».*

Une preuve symbolique de cette inversion des envies : il y a trente ans, le matériel était de mauvaise qualité chez soi et excellent au travail; aujourd'hui c'est le contraire. Le travail en France, au sens organisationnel, conceptuel et matériel, n'a pas pris la mesure des aspirations des nouvelles générations mondialisées, interconnectées, ultra-dynamiques.

## Les objectifs extra-financiers de l'entreprise

Elisabeth Laville, fondatrice du cabinet Utopies

Utopies a introduit en France le label B Corporation, pour mesurer l'aptitude des entreprises au développement durable et leur authenticité. Objectif : rassembler et promouvoir les entreprises à but lucratif dont la mission sert l'intérêt général. Ce label « **B corp.** » a déjà été accordé à 1200 entreprises dans 37 pays.

## Conclusion

Denis Terrien

*« La personne est plus qu'un salarié », « le travail est un élément essentiel de la dignité », « simplifier pour mieux libérer », « projets d'entreprise inscrits dans la réalité », « maximisation du lien social et écologique », « dimension politique de l'entreprise », « promouvoir la mutualité des bénéficiaires », « priorité des principes sur les obligations », « agilité », « parcourir des territoires inconnus ».*

**En matière de travail, Entreprise et Progrès veut explorer des territoires inconnus. Nous voulons :**

- chasser la méfiance par la confiance
- remplacer des obligations codifiées par des principes assumés
- vivre une charte claire au lieu d'obéir à un code obscur

**Notre volonté à Entreprise et Progrès, c'est que le travail revienne à ses fondamentaux** : Qu'est-ce qu'un travail? Quel lien lie le collaborateur et son entreprise ? Comment protéger les plus faibles ? Nous voulons que le code du travail soit précédé d'une charte contenant ses principes fondateurs. Cela faciliterait sa simplification. Comme première marche vers cette « charte de la personne au travail », Entreprise et Progrès a élaboré une **grille de questions** qui devraient être posées au sein de chaque entreprise, **7 pour le manager, 7 pour le salarié**. Y répondre, c'est commencer à réinventer la relation au travail.