



# La lettre

de l'Association Ethique et Investissement

Juin 2010  
numéro

**28**

édito

## MANAGEMENT & EVOLUTIONS DU MONDE ECONOMIQUE

Face à la pression concurrentielle croissante et à des évolutions technologiques accélérées, les entreprises enchainent en permanence réorganisations profondes et programmes de réduction de coûts. Comment manager dans ce contexte pour que les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise ne soient pas les victimes de ces mutations. Les deux entreprises qui ont été invitées le 18 mai, France Télécom et Renault, ont été marquées par les conséquences dramatiques de ces situations et sont venues expliquer leurs plans d'actions pour y remédier.

Les échanges dont vous trouverez la synthèse dans cette lettre<sup>1</sup>, ont été marqués par le croisement entre la vision de terrain des témoignages de salariés, les points de vue critiques d'un expert et d'un syndicaliste et les réponses des deux directeurs. Ces derniers ont reconnu les insuffisances de leurs entreprises dans les questions de prise en charge des risques psychosociaux et les difficultés à engager une réelle concertation sur l'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Cette confrontation a pour objet de faire émerger une vérité qui n'est pas uniforme. Elle est la marque de la méthode de l'association Ethique et Investissement, faite d'écoute, d'analyse et d'exigence. L'objectif est de faire progresser le débat et à travers lui les pratiques des entreprises dans un sens de progrès commun. C'est l'enjeu de la mise en œuvre de la Charte d'Ethique et Investissement qui réaffirme la priorité de l'homme au cœur de l'entreprise.

Vous êtes invités à venir toujours plus nombreux prendre part à cette démarche.

Très bel été à tous.

**Marie-Laure Payen,**  
**Présidente**

### Dates à retenir

Première Semaine de l'ISR  
(Investissement Socialement Responsable)  
en France  
du 4 au 9 octobre 2010

*organisée par le FIR*

<sup>1</sup> Le format de cette lettre ne nous permet pas de rendre compte de façon exhaustive, de la richesse des débats de cette journée. C'est pourquoi, les adhérents pourront consulter sur le site [www.ethinvest.asso.fr](http://www.ethinvest.asso.fr) un compte rendu complet des conférences, de la table ronde et des ateliers.

## 18 mai 2010 : Management et évolutions du monde économique

### Introduction : Thérèse Van de Weghe, Petite Sœur de l'Ouvrier,

Thérèse a apporté plusieurs témoignages de salariés qui ont subi le stress dans leur travail. Il en ressort de manière commune que les évolutions de structures ont été mal préparées, mal expliquées aux salariés, eux-mêmes souvent peu formés à leur nouvel emploi. Les conditions de travail se sont dégradées, les agents sont soumis à la double pression de leur hiérarchie et de leurs clients qui subissent la dégradation du service. Tout cela entraîne une réelle souffrance au travail ; l'entraide et la solidarité entre collègues sont difficiles à préserver, mais favorables pour garder son équilibre. Si les réformes de structure sont nécessaires, il est souhaitable qu'elles se fassent en dialogue avec les personnes concernées, pour que dans l'entreprise d'aujourd'hui "l'homme soit au centre".

### Jean-Claude Delgennes, Fondateur et Directeur Général de Technologia, cabinet d'expertise en prévention des risques professionnels.

Les risques psycho-sociaux (RPS) correspondent à plusieurs phénomènes : stress aigu ou chronique, maladies cardiovasculaires, troubles musculosquelettiques, troubles du sommeil,... Les facteurs de risques sont multiples, ils se combinent et conduisent à la détérioration de la place de l'homme dans l'entreprise. Le travail n'est pas un simple lieu de production, c'est un vecteur de socialisation. Les êtres humains se créent par leur travail. Depuis vingt ans, divers facteurs font que les espaces d'épanouissement par le travail se rétractent : forte financiarisation de l'économie, manque de diversité des élites, consumérisme débridé qui conduit à une perte du sens de l'être au détriment du développement spirituel ; en termes d'organisation du travail, beaucoup reste à faire pour l'accompagnement des salariés, l'agencement des espaces de travail... Face à ces contraintes, les salariés peuvent manifester plusieurs niveaux de réaction, depuis les stratégies d'évitement telles que l'absentéisme, le harcèlement moral, jusqu'à la violence verbale puis physique, tournée vers l'extérieur ou vers soi et dont la forme la plus dramatique est la tentative de suicide ou le suicide abouti. En ce qui concerne le suicide, la France a un grave retard dans la prise en compte du phénomène. A l'inverse, en Grande Bretagne, il existe des structures de suivi des victimes de tentatives qui permettent de limiter considérablement les récurrences. Cependant les raisons d'espérer existent : la réglementation et la justice favorisent une certaine forme de contrôle social ; les dirigeants mesurent de plus en plus qu'investir sur l'engagement des salariés est rentable pour les entreprises ; et dans le même temps, les salariés veulent remettre en avant la valeur du travail qui leur permet d'exister et d'exprimer leur créativité.

### Laurent Mahieu, Secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres

Laurent Mahieu a souligné que la question du stress a connu une issue intéressante depuis 10 ans : grâce à plusieurs travaux de l'ANACT (Agence Nationale des Conditions de Travail) et de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité), on sort de l'idée que le stress est bon pour le travail. La prise en compte du stress n'a pas été facile pour les syndicats : il a fallu dépasser le stade compassionnel pour restaurer un mode de prise en charge collectif. Un accord européen en 2004 s'applique en France depuis 2008, mais l'accord national interprofessionnel se décline difficilement : les dirigeants restent réticents à débattre avec les syndicats de l'organisation du travail. Laurent Mahieu distingue 3 dimensions managériales dans l'émergence du stress dans les entreprises : l'infantilisation, dans laquelle on ne donne pas la parole, ni le sens des évolutions, l'instrumentalisation du salarié dans une chaîne, sans vision d'ensemble du processus, et l'individualisation avec ses excès dans la définition des

objectifs. Parmi les propositions du rapport sur le stress au travail (rapport Lachmann), il souligne la question de la rémunération variable liée à la performance sociale : les salariés ont leur place dans le comité des rémunérations. Il faut débattre au Comité d'entreprise sur les critères de performance sociale et créer les conditions de l'exercice de la responsabilité : comment atteindre les objectifs- comment donner au manager la possibilité de réussir- comment gérer le droit d'alerte de la part du manager ? Petit à petit, ces questions émergent dans les accords. Pour la CFDT, la négociation offre l'opportunité de renouveler les pratiques de dialogue social. L'enjeu est donc de mettre en mouvement les équipes syndicales, notamment par la création d'un observatoire du dialogue social avec l'ANACT. La CFDT sera vigilante à ne pas aller trop vite vers des accords de façade mais privilégiera les enquêtes solides. Enfin Laurent Mahieu souligne l'utilité de la pression des actionnaires et de la pression juridique, pour éviter de se retrouver devant de nouvelles situations de suicides.

### Brigitte Dumont, Directrice Développement Durable et Performance des Ressources Humaines Groupe France Télécom

Dans les années 70, France Télécom a recruté massivement des « héros » de la technique capables, en quelques années, d'équiper la France en téléphonie. Dans les années 90, l'entreprise a connu une évolution technologique considérable et a subi la dérégulation des produits et des services ; l'entreprise devient un groupe mondial de 180 000 salariés, capable d'affronter la concurrence internationale. Mais en 2003, le corps social des agents est traumatisé par la réalité d'une dette gigantesque de 70 milliards d'euros : il réalise que l'entreprise est mortelle. Thierry Breton lance alors le programme TOP qui doit réaliser 15 milliards d'économie. C'est la première rupture du contrat social : il n'y a plus de garantie de l'emploi au sein du Groupe (le marché de l'emploi est alors étendu à toute la fonction publique pour les collaborateurs fonctionnaires de l'entreprise). En 2005, Didier Lombard, qui devient le nouveau PDG, lance le programme NExT (Nouvelle Expérience des services de Télécommunication) ; la pression financière est très forte et la transformation du Groupe s'accompagne de 7 500 mobilités internes en 3 ans vers les secteurs prioritaires. Par ailleurs, le dispositif de départ en retraite existant depuis 1996 prend fin en 2006 : il n'y a plus de proposition d'accompagnement des fins de carrière. Poussée par les marchés financiers, l'entreprise annonce alors un plan de réduction de 22 000 personnes en 3 ans : c'est la 2<sup>ème</sup> rupture du contrat social. Désormais, reconnaît Brigitte Dumont les signaux faibles et les personnes fragilisées dans l'entreprise n'ont probablement pas été assez entendus et le rythme devient trop rapide pour les salariés. Clairement, entre 2006 et 2009 France Télécom aurait dû mieux associer les collaborateurs pour donner du sens à la contribution de

chacun ; il en est résulté une perte de sens et de la valeur travail. Face aux causes multifactorielles complexes des suicides, l'entreprise a eu du mal à appréhender ces phénomènes d'une extrême gravité. De plus, confrontée à l'embrasement médiatique, France Télécom a commis quelques erreurs de communication. Les organisations syndicales ont remis la direction dans une situation de dialogue social plus forte. En septembre 2009, à la demande de la direction, les syndicats choisissent le cabinet Technologia pour accompagner le processus d'écoute et de négociation : un questionnaire à tous les salariés recueille 80 000 réponses. Des entretiens ont lieu pour analyser les situations des tentatives de suicide et identifier les conditions qui conduisent le collaborateur à cette extrémité. Des Assises de la refondation lancées en septembre 2009 doivent permettre de trouver collectivement des solutions. Depuis l'arrivée de Stéphane Richard, des négociations ont été engagées sur plusieurs chantiers et ont conduit à la signature de 7 accords depuis novembre, sur la mobilité, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, sur le stress (qui prévoit la mise en place d'un comité national paritaire de prévention)... 2 accords restent encore à finaliser concernant l'organisation du travail et les conditions de travail. Enfin, en juillet 2010, un projet d'entreprise remettant l'humain au centre du projet doit être dévoilé. Mais, conclut Brigitte Dumont, la situation reste fragile, il faut poursuivre la formation et l'accompagnement des managers.

#### **Nicolas Barrier, DRH des établissements Renault de Guyancourt-Aubevoys et Villiers-St-Frédéric**

Le Technocentre est un monde de passionnés où les salariés mettent beaucoup d'eux même pour inventer de nouveaux véhicules. Fin 2006 et début 2007, les 3 suicides qui ont eu lieu sur le site ont créés un vrai traumatisme pour toute l'entreprise. Dans ce contexte, un diagnostic approfondi de la situation a été

établi, avec, en particulier une enquête réalisée auprès de la totalité des 10 000 salariés. Suite à ce diagnostic, un plan d'actions complet a été construit. Ainsi, un travail important a été conduit pour revoir certains aspects de l'organisation du travail, la gestion de la charge de travail, les horaires d'ouverture des sites, le rôle des ressources humaines, pour renforcer le management et développer le lien social.

Renault a mis en place un plan d'action par métiers, dont l'objectif a été de renforcer une culture de proximité du manager avec ses salariés. Les notions de solidarité et de convivialité ont été renforcées : l'entreprise a ainsi créé une journée de l'équipe, pendant laquelle chacun réfléchit au fonctionnement de son équipe. Un effort très important a également été fait en matière de détection des personnes en difficultés avec la constitution d'un réseau de personnes formées comprenant les managers de proximité, la fonction ressources humaines et le service de santé au travail. Pour aller plus loin, la réflexion du groupe porte aujourd'hui sur les personnes sur-engagées dans leur travail, sur-engagement identifié comme un prélude au stress.

Tout au long du processus, la constance du dialogue social est un élément important qui permet de dépasser les préjugés et de favoriser la recherche de solutions face à un sujet complexe.

Le 1<sup>er</sup> bilan chez Renault montre que les indicateurs mesurés par l'enquête évoluent dans le bon sens que ce soit en matière de soutien social ou de travail tendu. Il reste cependant des points à surveiller : le respect, la reconnaissance, le sentiment d'insécurité socio-économique, qui constituent de nouvelles pistes d'actions et des sujets de vigilance. Ces enquêtes, conclut Nicolas Barrier, sont des outils de progrès important, même si elles nous renvoient une image qui ne nous plait pas toujours, elles sont utiles à la prise de conscience et à la mobilisation de tous autour des plans d'actions.

### **Les points essentiels de la table ronde animée par Martial Cozette**

- **Quels sont les indicateurs pertinents ? Sont-ils publics ?** France Télécom a travaillé sur des indicateurs qui seront présentés aux syndicats dans le cadre du comité de prévention du stress ; les indicateurs de rémunération des managers sont composites, internes, et donc non publics. En revanche, la liste des indicateurs sur le stress figure dans l'accord, ils sont donc publics.
- **Le management de proximité** est parfois pris en « sandwich » entre la pression extérieure des objectifs opérationnels et les réactions des salariés. La DRH doit donc imposer son rôle de régulation face aux impératifs financiers.
- **Les salariés et leur fierté d'appartenance :**  
Alors que France télécom vivait sur l'idée que l'entreprise appartient aux français, les réponses au questionnaire montrent que ce sentiment a fortement chuté. Aujourd'hui, l'entreprise doit permettre aux salariés de retrouver une fierté d'appartenance. En contrepoint, L. Mahieu s'interroge : le sentiment d'appartenance a-t-il un sens ? La liberté de parole est un élément essentiel de cette appartenance : pour la CFDT, les espaces de dialogue doivent donc exister à tous les niveaux.
- **Réconcilier pour remobiliser ?** le vrai problème est la réconciliation des salariés avec leur entreprise. France Télécom propose un plan pour la qualité et la simplification du travail, qui devra tenir compte d'abord des conditions de travail. A partir d'une vérité dite et partagée, il reste à construire une véritable réconciliation pour remettre l'entreprise « sur les rails de son histoire ».
- **La multiplication des projets successifs : facteur de dérapage ?** Dans les projets successifs, reconnaît B. Dumont, certains ont pu conduire à une perte de sens et de repère. Pour Renault, les plans triennaux sont un outil de mobilisation qui donne du sens au collectif de travail. Il faut toutefois porter plus d'attention à l'aspect humain dans ces plans.
- **Les structures syndicales ne sont pas toujours faciles à mobiliser de façon concertée et descendante sur des sujets complexes** reconnaît L. Mahieu. La démarche gouvernementale sur la question du stress a été une opportunité pour parvenir à coordonner la Confédération CFDT, les 15 fédérations professionnelles et les 22 unions régionales pour appuyer le dialogue social mené par 80 équipes d'entreprises et diffuser ensuite ses conclusions.
- **La solidarité : un facteur capital pour tenir.** C'est la proximité, la cohésion, y compris dans les équipes syndicales, l'amitié, le vécu ensemble, la volonté d'améliorer les choses. Cela nécessite d'aller à l'encontre de ce qui se vit dans la société, à l'encontre l'individualisme. Th. Van de Weghe insiste sur toutes les démarches qui peuvent favoriser le dialogue et l'information du personnel : « celui-ci ne doit pas être la dernière roue du char car il subit les mutations économiques ».

### Anita Olland, coaching for excellence, AO France sarl / AYO GmbH

Anita Olland a relaté ce que son expérience de coach lui a fait constater : dans les entreprises, les problèmes sont multiples, le temps est souvent réduit au très court terme, le pilotage par objectif chiffré conduit à une normalisation à outrance, même s'il faut considérer comme positif de mettre de la transparence et du flux d'information. L'importance du facteur humain a été perdue de vue dans l'entreprise, au profit de l'esprit de compétition, qui, en devenant un mode de régulation dans le travail, peut générer de la violence. Il faut préférer l'émulation, qui permet un enrichissement mutuel. Les risques psycho-sociaux peuvent prendre racine dans les systèmes d'organisation, la mauvaise gestion des changements et le manque de relations entre les hommes. Par conséquent, il faut replacer l'espace de travail comme lieu d'accomplissement de l'individu et ne pas focaliser uniquement sur ce qui ne va pas. Il faut re-polariser la réflexion afin de favoriser les remises en causes et la fierté légitime propice à la progression individuelle et collective, porter l'attention sur les bonnes pratiques, les identifier avec pour objectif de les valoriser.

La parole a ensuite été donnée aux participants réunis en ateliers.

Parmi les points importants, les participants ont insisté sur la nécessité de :

- Connaître l'état d'esprit des salariés. Au delà des indicateurs statistiques à la disposition de chaque entreprise (taux d'absentéisme, turnover,...), l'organisation d'enquêtes d'opinion régulières et anonymes semble être le moyen le plus approprié pour connaître le degré d'implication des salariés, leur capacité d'expression, la mesure de la promotion interne et plus généralement l'appropriation par les salariés du projet de l'entreprise.

- Mettre en place une politique de formation des managers, être attentif aux modes de recrutement des cadres dirigeants et aux critères d'évolution de leur rémunération.

Les participants se sont également interrogés d'une part sur le contrôle de l'entreprise, sur ses sous traitants, d'autre part sur les moyens, pour un observateur extérieur, de connaître les résultats pour les salariés de la mise en œuvre des mesures prises. Enfin, ils ont rappelé que l'entreprise doit privilégier une vision à long terme et investir du temps dans l'appropriation du projet.

La gestion des risques psycho-sociaux est un vrai sujet d'éthique pour l'entreprise : « la place de l'homme est notre priorité, l'ordre des priorités dans l'organisation du travail relève de l'éthique ».

A la suite de cette journée, Marie-Laure Payen a indiqué que l'association Ethique et Investissement allait réfléchir à assurer un suivi des engagements des deux entreprises dans la mise en œuvre concrète des plans annoncés. Cela peut se traduire par un questionnaire qui ne doit pas se résumer à des indicateurs chiffrés mais intégrer les aspects qualitatifs. Les adhérents sont invités à s'associer à cette démarche.

### Les enseignements que l'association Ethique et Investissement tire de cette journée

Il est capital d'entendre les points de vue des différents acteurs, et en priorité la voix des salariés qui sont les premiers concernés. Cette voix peut s'exprimer directement, par des témoignages, ou par la voix des organisations syndicales. Il est en effet apparu que la seule exploitation des données chiffrées fournies par l'entreprise ne permettait pas d'avoir une pleine vision de la situation concrète. C'est du croisement des différents points de vue que naît une vision éclairée pour les adhérents et que Ethique et Investissement peut avoir une appréciation claire de l'application de sa charte dans une entreprise. Ce croisement des points de vue doit nous servir de méthode dans nos relations avec les entreprises. La question du sens du travail, de la compréhension et du partage des objectifs par les salariés, est essentielle : c'est de la perte du sens du travail que naissent les difficultés qui ont pu conduire aux situations extrêmes. Redonner du sens est un enjeu qui passe par plusieurs points : redonner de l'autonomie aux managers de proximité, rendre aux DRH leur rôle de régulation des conflits, et surtout accepter de discuter de l'organisation du travail, qui est le cœur de la difficulté pour l'entreprise. C'est à ce prix que l'entreprise parviendra à cette remobilisation, véritable « réconciliation » avec ses salariés et sa culture. Cette réconciliation passe par des évolutions au sein des entreprises : organiser la liberté de parole et l'écoute des salariés, mieux articuler la légitime définition d'objectifs qui passe par une évaluation individuelle, avec la prise en compte du collectif, qui est capable de mobiliser des ressources informelles telles que l'amitié, l'entraide, la solidarité, pour permettre de tenir le cap dans des conditions difficiles.

Ces enjeux sont au cœur de l'application de la charte d'Ethique et Investissement.

L'assemblée générale mixte de l'association **Ethique et Investissement** a eu lieu 18 mai 2010. Après la lecture du rapport moral et l'analyse des tableaux financiers, s'est instauré un débat sur la situation financière de l'association et sur les moyens d'augmenter les ressources financières et le nombre d'adhérents. Au cours du vote qui a succédé au débat, toutes les résolutions présentées ont été adoptées. En particulier, l'assemblée générale a renouvelé pour 3 ans les mandats d'administrateur de Martine Aubert et Marie Laure Payen. Elle a adopté la résolution nommant administrateur la Congrégation Notre Dame, dont le représentant permanent aux réunions sera Pierre Arquié, directeur financier. L'assemblée générale a également voté l'augmentation des cotisations.

Le rapport moral est disponible sur le site de l'association : [www.ethinvest.asso.fr](http://www.ethinvest.asso.fr). Les versions papier du rapport moral et des tableaux financiers seront adressées aux adhérents sur demande.

Lors du conseil d'administration du 1er juin 2010, le bureau de l'association a été reconduit à l'identique.

*PRESIDENTE : Marie-Laure PAYEN*

*TRESORIERE : Thérèse VAN DE WEGHE*

*SECRETAIRE : Jacques TERRAY*

*CHARGÉE DE MISSION : Murielle HERMELLIN*

ASSOCIATION ETHIQUE et INVESTISSEMENT : 93 Rue de Sèvres, 75006 PARIS - tel : 01 45 49 84 41

[info@ethinvest.asso.fr](mailto:info@ethinvest.asso.fr) [www.ethinvest.asso.fr](http://www.ethinvest.asso.fr)

