

# Du règlement intérieur à un contrat spécifique pour chacun

JEAN-LUC PLACET  
PDG du cabinet IDRH conseil

*Désengagement, distance, risques psycho-sociaux, souffrance au travail... Ces mots ont envahi en quelques années les débats sur la vie en entreprise. La part de la réalité est difficile à faire car la confiance manque pour établir les vrais constats. Reste un sentiment de malaise, partagé par tous, qui oblige à s'interroger sur la notion clé de conditions de travail.*

Les questions du sens, de la mobilisation et de l'engagement, comme celle de la confiance, sont au cœur de l'agenda social. Sur ce terrain, les employeurs sont interpellés sur leurs pratiques, mais également sur leurs urgences et leurs exigences. Des réponses sont mises en avant, allant jusqu'à des démarches systématiques de prévention, de certification, dans le plus pur esprit des démarches qualité. Et parfois, même si au moins les symptômes sont traités, elles suscitent le plus grand désarroi parmi les dirigeants.

L'entreprise n'est évidemment qu'une chambre de résonance de ce qui se passe dans le reste de la société. Les mutations en cours excèdent largement son périmètre. Elle n'est qu'un paramètre dans la vie des salariés – et le travail dans nos sociétés n'est pas toujours le plus central. Le monde change, les entreprises s'adaptent. Accélération, pression du court terme, transferts des risques vers les personnes : les entreprises sont les actrices de ces transformations, mais pas les initiatrices. A elles de les gérer, et d'être en première ligne devant la montée des inquiétudes et des insécurités. A elles une part importante de la responsabilité sociale.

## *Du règlement intérieur à un contrat spécifique pour chacun*

Les dirigeants sont peu préparés à ce défi. La cloison de verre opère dans les deux sens. Souvent ils ne prennent qu'imparfaitement la mesure de ce qu'est au quotidien la vie au travail de leurs salariés. Alors que les attentes des managers ont évolué depuis vingt ans, tout comme les besoins et les espoirs de leurs collaborateurs, la manière de penser les conditions de vie au travail est demeurée inchangée.

Des horaires aux perspectives de carrière, de la machine à café au projet d'entreprise, les conditions de vie au travail sont l'ensemble des facteurs qui, jour après jour, rendent la vie du salarié passionnante, épuisante, gratifiante ou frustrante. Les conditions de travail, c'est ce qui fait que les salariés s'investissent, croient en eux et aux autres. C'est à travers elles que le travail prend sa valeur.

SI LES ENTREPRISES  
NE SONT PAS LES  
INITIATRICES DES  
CHANGEMENTS DE  
LA SOCIÉTÉ, ELLES  
SONT EN PREMIÈRE  
LIGNE POUR GÉRER  
INQUIÉTUDES ET  
INSÉCURITÉS.

La question sociale posée aujourd'hui aux entreprises rejoint celle des conditions de travail : quels principes doivent-elles suivre, quel cadre peuvent-elles se donner, pour répondre aux exigences de l'époque ?

## **Monde stable et règlement intérieur**

Pour répondre à ces questions, il faut d'abord se rappeler d'où l'on vient. D'un monde stable, ou rêvé comme tel, qui structure encore aujourd'hui les représentations que nous nous faisons de la relation au travail.

Ce monde stable a pour corollaire un « contrat d'évidence », issu des Trente Glorieuses et très largement implicite. Ce contrat est simple, connu de tous et s'appliquant à tous. Le salarié apporte son temps, son énergie, son initiative à un projet dont la réussite probable lui apportera en retour un emploi durable et un avenir. Tous, salariés comme dirigeants, sont dans le même bateau.

Travailler revient à s'inscrire dans une dynamique de croissance collective dont chacun tire profit. Demain sera mieux qu'aujourd'hui, pour moi comme pour mes enfants. Le monde du travail est le vecteur de ce progrès. En contrepartie, ses enjeux techniques et ses réalités financières s'imposent, d'autant plus facilement qu'il est toujours possible de les voir venir de loin et de s'y préparer. Chacun connaît la règle

LES 30 GLORIEUSES ONT FAIT PROSPÉRER UNE SORTE DE "CONTRAT D'ÉVIDENCE" ENTRE LE SALARIÉ ET L'ENTREPRISE. UN MONDE RÉGI PAR LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR, FIXÉ, FAIT POUR DURER.

du jeu ; elle peut être très contraignante. S'il tient à son emploi, le salarié ira jusqu'à adapter sa vie personnelle aux exigences de son emploi. Les horaires ne se négocient guère. Les règles de mobilité sont drastiques. Le salarié obtempère d'autant plus volontiers qu'il sait que le jeu est gagnant, qu'année après année, le progrès s'observe.

A l'implicite de ce « contrat d'évidence » répond la raideur de l'explicite, de ce qui est formalisé pour régir la relation. Le monde stable est celui du règlement intérieur. Un règlement qui souvent ne fait pas dans la nuance :

*« L'ensemble des salariés sans restrictions et sans réserves est visé par ce règlement intérieur ».*

Et pour qui émettrait des réserves :

*« Tout agissement considéré comme fautif pourra, en fonction de sa gravité et/ou de sa répétition, faire l'objet de l'une ou l'autre des sanctions classées ci-après par ordre d'importance : observation écrite / avertissement écrit / mise à pied disciplinaire d'une durée maximale de 8 jours / mutation disciplinaire / rétrogradation disciplinaire / licenciement / licenciement pour faute grave / licenciement pour faute lourde »...*

Si le volume de personnes à gérer le nécessite, on complètera utilement le règlement par des dispositifs de gestion précis et sophistiqués, aussi lourds que puissants, qu'incarnent si bien les grilles de classification. Le cadre est fixé, fait pour durer. Il s'applique à tous, indifférencié. Sur le long terme, et sur le nombre, l'équité se confond avec l'égalité. Le modèle de l'administration n'est pas loin.

Le règlement et ses déclinaisons ont trois qualités fondamentales pour maintenir l'équilibre dans un monde stable. Ils sont les mêmes pour tous, car le modèle est porté à l'échelle d'une société et de son projet. Ils sont figés, car ce projet s'inscrit dans la durée. Ils sont répressifs sur le champ des valeurs et de la loyauté, car l'obéissance de chacun est à l'aune des espoirs de gain.

Et ces gains ne sont pas que prospectifs. Ils sont aussi immédiats. Le « monde stable » favorise la continuité dans l'action des personnes, leur procure la satisfaction

d'une véritable maîtrise du métier, dans la durée. La pression n'est pas telle qu'il faille sans cesse rendre des comptes ; les marges de manœuvre, l'autonomie, sont réelles. Présent satisfaisant et avenir engageant, tout est réuni pour que le salarié, même dans le corset de règles très rigides, puisse se construire, être confiant.

Aussi rien d'étonnant si les conditions de vie au travail n'ont durant longtemps guère préoccupé les dirigeants. Que le travail soit fait, sans incident ni crise, vaut preuve de santé. Il n'y a pas là un sujet stratégique pour agenda de Comité de Direction. Les conditions de travail sont ce qu'elles doivent être, fonction du secteur d'activité et de l'économie de l'entreprise. La règle du jeu est claire pour le collaborateur, qui n'attend pas la même chose selon qu'il travaille dans l'industrie manufacturière ou dans une banque d'affaires. Certaines entreprises sont certes plus vigilantes que d'autres sur ce sujet et investissent dans l'environnement et le confort de travail ; de là à en faire un facteur de compétitivité, le pas reste à franchir. Le plus souvent, on demeure sur le registre de la conviction personnelle et managériale du dirigeant.

## **Tout change...**

Ce « contrat d'évidence » est probablement un contrat rêvé. Il a peu, voire pas existé. Cela n'importe guère. Il est dans les mémoires, point d'ancrage pourtant déjà bien éloigné. Pour beaucoup, l'expérience de la vie au travail se lit encore à son aune.

Le problème est que rien n'a été dit, ou si peu, de sa disparition. Tout a changé, les attentes des entreprises comme les souhaits des salariés. Les points d'équilibre ne sont plus du tout les mêmes. Ne pas s'en inquiéter, c'est risquer d'être perdant des deux côtés, salariés comme entreprises.

La mutation des attentes de l'entreprise, du point de vue du collaborateur, peut se dire en trois mots : incertitude, exigence, diligence. L'incertitude née de la flexibilisation des marchés qui peut à tout moment remettre en cause les projets collectifs comme individuels. L'exigence de l'hyper-compétition, qui veut des résultats plus que de la sueur. Et la diligence, car le salarié pour contribuer à des logiques d'une complexité croissante s'inscrit dans des processus de plus en plus normalisés.

MÊME SI CE  
"CONTRAT  
D'ÉVIDENCE" A  
PEU EXISTÉ, IL  
DEMEURE L'AUNE DE  
L'EXPÉRIENCE DE  
LA VIE AU TRAVAIL.  
ET POURTANT,  
TOUT A CHANGÉ.

La capacité à assumer ces trois dimensions définit le collaborateur performant. La barre est haute, la question de la contrepartie est posée. Elle est d'autant plus posée que de l'autre côté de la balance, celui des salariés, se vivent des mutations tout aussi importantes.

**LA MUTATION  
DES ATTENTES DE  
L'ENTREPRISE PEUT  
SE DIRE EN  
TROIS MOTS :  
INCERTITUDE,  
EXIGENCE,  
DILIGENCE.**

Les jeunes, rangés dans la Génération Y, en fournissent naturellement la manifestation la plus exacerbée. Ainsi on les dit différents, difficiles à gérer : impatient, appréhendant le monde à coup d'instantanés, de pixels et d'e-mails, transactionnels jusqu'à la caricature... En recherche de sens, pourtant, et demandeurs de projets ; aspirant à des projets qui dépassent souvent le champ

des entreprises, aussi. Très peu pour eux les règlements intérieurs : la balle est dans leur camp, tout s'apprécie et se négocie au coup par coup. Et pour ceux qui trouveraient trop simplificatrice une approche par la Génération Y, le phénomène des « adultes émergents » est un autre phénomène à intégrer qui décrit des jeunes gens ouverts à tous les possibles jusqu'à trente ans, quand leurs aînés à cet âge canonique étaient déjà propriétaires.

Les seniors ne sont pas en reste, eux dont l'horizon s'étire chaque année un peu plus, en amont et en aval. La retraite, repos du guerrier, est une promesse de moins en moins crédible ; une carrière longue, qui satisfasse les aspirations à la reconnaissance statutaire et matérielle l'est tout aussi peu. La dépendance vis-à-vis d'un employeur ne peut être la même, les cartes sont à rebattre.

Et l'on pourrait ainsi, peut-être à l'infini, segmenter les attentes, les besoins. Générationnelles, sociales, idéologiques, culturelles, ethniques, sexuelles..., les catégories ne manquent pas pour distinguer les populations et leurs aspirations à des conditions de vie et des projets spécifiques. Un point commun cependant serait, peut-être à souligner : quelle que soit la position de chacun sur la carte sociale, ils sont de plus en plus nombreux à partager la conviction qu'un tiens vaut mieux que deux tu l'auras, et qu'il faut faire avec.

Les entreprises et leurs collaborateurs changent et s'adaptent. Mais si le mouvement n'est pas concerté, le grand perdant sera inévitablement ce qui les relie les uns aux autres, le lien de la personne à son travail, sa légitimité et sa valeur.

## Repenser les conditions de vie au travail

L'ampleur des mutations en cours invite à repenser en profondeur les conditions de vie au travail -la façon dont l'employeur envisage sa relation avec ses salariés. Dans de très nombreuses organisations on vit toujours à l'heure du règlement intérieur. Ce n'est évidemment pas que du fait de l'employeur : le corps social, dans ses diverses incarnations, est souvent demandeur de cette continuité. L'envie de croire que l'on garde la main, que l'on reste maître des changements est forte. Mais la réalité nous rattrape tous, ne pas agir aujourd'hui rend plus douloureuses les mutations de demain.

L'APPARITION  
D'UN MODÈLE  
TRANSACTIONNEL  
DANS LA RELATION  
D'EMPLOI EST, DANS  
SA LOGIQUE DE  
DONNANT-DONNANT,  
EN RUPTURE  
AVEC LA NOTION  
TRADITIONNELLE  
DE MAÎTRISE DU  
TRAVAIL.

Agir certes, mais comment ? Deux axes se dégagent : (re)construire un lien au travail qui soit constructif pour la personne, porteur de sens et d'estime de soi ; et s'adapter à l'hétérogénéité croissante des attentes des collaborateurs, être en mesure de les gérer dans leur diversité. Avancer sur l'une de ces dimensions, c'est au demeurant déjà progresser sur l'autre.

Prendre en compte, de manière assumée et explicite, les conséquences du tryptique « incertitude – exigence – diligence », est une première urgence. Sous sa forme aveugle, cette évolution est de nature à détruire l'envie et l'estime de soi des personnes. Elle correspond à une irruption brutale d'un modèle transactionnel dans la relation d'emploi, une logique du donnant-donnant qui s'affranchit de toute logique de coresponsabilité dans la durée –une approche des relations de travail très éloignée de notre tradition. L'identité, la « logique de l'honneur », impliquent possession et maîtrise de sa capacité de travail. La perte, ou la perception de perte, de cette dernière, porte potentiellement des conséquences désastreuses pour les dynamiques sociales et l'engagement des personnes.

Assumer cette évolution, c'est répondre point par point aux déséquilibres induits. A l'incertitude doit répondre un effort de projection : donner de la visibilité aux personnes, sur les possibles collectifs comme individuels, est un impératif. Il ne s'agit pas là de promesse, mais d'un travail très concret qui assume l'incertitude pour en faire le cœur explicite d'un travail, d'un dialogue, sur la construction du futur, quel qu'il soit, où qu'il soit. Pour les deux parties, s'engager dans cette voie, c'est affronter le risque de ne pas trouver de solutions toutes faites ; c'est faire preuve de courage.

L'employeur ne peut pas plus ; mais il doit au moins cela : donner à chacun les moyens d'anticiper.

Les exigences croissantes qui pèsent sur les personnes doivent trouver leur contrepartie dans la reconnaissance. Être reconnu, c'est « ne pas être pris pour un numéro », être connu et valorisé pour ce que l'on est réellement, dans ses talents et ses limites, dans ses ambitions et ses projets. Là encore le courage est nécessaire : le « parler-vrai » est un pré-requis. C'est la qualité de l'échange entre managers et collaborateurs, ce qu'il porte d'explicité, qui doit permettre cette reconnaissance, dont la première manifestation sera la capacité de l'organisation à inscrire chacun dans un projet qui lui soit propre, et qui s'articule avec le projet collectif. La pression à la performance doit apprendre à tolérer ce travail à moyen-terme.

ASSUMER  
L'INCERTITUDE  
IMPLIQUE D'EN  
FAIRE LE COEUR  
EXPLICITE D'UN  
DIALOGUE SUR LA  
CONSTRUCTION DU  
FUTUR, DONC DE  
PRENDRE LE RISQUE  
DE NE PAS TROUVER  
DE SOLUTIONS  
TOUTES FAITES.

Enfin, si l'on veut éviter qu'elle conduise à la dépersonnalisation des contributions, la diligence appelle un travail de fond sur les marges de manœuvre, l'autonomie, de chacun et à tous les niveaux. (Re)donner de la maîtrise, valoriser la capacité individuelle à créer de la richesse même dans le cadre d'organisations très complexes et très normalisées, est indispensable — ne serait-ce que pour des enjeux de performance durable. Cette maîtrise par chacun de sa compétence, de sa contribution, est le premier enjeu de la relation au travail aujourd'hui. La reconnaissance du droit à l'erreur, la valorisation des initiatives et spécificités de chacun, une réelle valorisation de la prise de risque, sont parmi les leviers à activer.

Sur ces trois volets, on mesure combien par définition l'approche s'individualise, combien il est important de savoir bâtir avec chacun un cadre, un « contrat » spécifique. Les vecteurs d'engagement sont propres à chaque collaborateur, l'enjeu de l'entreprise, et de ses managers, est de les connaître. L'ère du règlement intérieur valable pour tout et pour tous est bien finie.


Pour beaucoup d'organisations, le chantier est énorme. C'est l'ensemble des politiques de ressources humaines et des pratiques de management qui doivent évoluer.

L'objectif est très ambitieux. « Connaître » leurs salariés n'a historiquement pas été l'un des enjeux des employeurs, tout au contraire et pour de bonnes raisons : dans un

## *Du règlement intérieur à un contrat spécifique pour chacun*

modèle social global, ce qui compte, c'est la conformité du plus grand nombre à ce modèle unique. Mais à l'époque de la juxtaposition des modèles, de la fragmentation des normes, ce qui importe, c'est d'être au plus près des personnes pour construire le modèle qui fera le lien entre l'individu et le collectif, le salarié et l'entreprise.

Le défi est considérable, mais il est vital à une époque où l'entreprise est appelée, qu'elle le veuille ou non, à jouer un rôle majeur dans la préservation et le renforcement du lien social. Or le lien social, aujourd'hui et de manière croissante, part des personnes et non du groupe.



DANS UN TEL  
CONTEXTE,  
L'APPROCHE  
S'INDIVIDUALISE ET  
EXIGE DE SAVOIR  
BÂTIR AVEC CHACUN  
UN CONTRAT  
SPÉCIFIQUE.

