

INSTITUT
MONTAIGNE



Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française

Etienne WASMER

ÉTUDE AVRIL 2012

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par Laurent Bigorgne. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur trois axes de recherche :

Cohésion sociale

Mobilité sociale, intégration des minorités, légitimité des élites...

Modernisation de l'action publique

Réforme de l'État, éducation, système de santé...

Stratégie économique et européenne

Compétitivité, spécialisation industrielle, régulation...

Grâce à ses experts associés (chercheurs, praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.

*Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance*

INSTITUT
MONTAIGNE



L'AUTEUR

Étienne Wasmer¹, Professeur à Sciences Po en sciences économiques, Étienne Wasmer est co-directeur du Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP). Il est membre du comité d'expert sur le salaire minimum de croissance et personnalité associée au Conseil Économique, Social et Environnemental, Section Travail et Emploi. Il a obtenu un PhD en économie de la London School of Economics and Political Sciences en 1997 sous la direction de Christopher Pissarides (lauréat du prix Nobel d'économie en 2012). Étienne Wasmer est diplômé de l'École Polytechnique (promotion X90).

Lauréat en 2006 du prix du Meilleur jeune économiste de France, décerné par le journal *Le Monde* et le *Cercle des économistes*, il a également reçu le prix Wolowski de l'Académie des sciences morales et politiques en 2011 pour son ouvrage *Principes de microéconomie* (Pearson ed.). Il a récemment publié *État moderne, État efficace*, avec Marc Ferracci (éd. Odile Jacob, 2011). Il est l'auteur de nombreuses publications dans des revues internationales comme *The American Economic Review* ou *The Journal of the European Economic Association*.

¹ Je remercie Marie Le Mouel pour une assistance de recherche précieuse entre février et avril 2010 et Angèle Malâtre pour sa relecture. Je reste seul responsable des insuffisances et imprécisions.

Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française

par Étienne WASMER

SOMMAIRE

Introduction	5
Chapitre I : Un niveau élevé de stress au travail en France malgré des conditions de travail favorables	9
1.1. : Le stress au travail est élevé en particulier pour les salariés en CDI	9
1.2. : Une perception plutôt négative des conditions de travail par les salariés français.....	14
1.3. : Le paradoxe d'un modèle français en apparence favorable aux salariés	16
Chapitre II : La faible qualité des relations sociales au sein de l'entreprise ...	23
2.1. : Un déficit de communication avec l'encadrement direct	23
2.2. : Les organisations syndicales, peu représentées ou peu représentatives, ne sont pas un soutien efficace pour les salariés.....	29
2.3. : Un déficit de communication et un manque de soutien des collègues.....	31
Chapitre III : L'environnement institutionnel et législatif protège-t-il les travailleurs du stress ?	35
3.1. : Le stress sous ses formes extrêmes : le harcèlement moral perçu	35
3.2. : Le stress comme mode de management de la mobilité professionnelle ?	37

3.3. : Le stress est positivement relié au degré de protection de l'emploi40

3.4. : Le rôle des autres régulations sur le stress des salariés.....41

3.5. : Les aspects négatifs liés au management par le chiffre.....43

Propositions **45**

1. Les mobilités professionnelles : un choix et une assurance .. 46

2. L'accompagnement en amont, par la formation professionnelle renouvelée..... 48

3. Des droits basés sur l'ancienneté dans la carrière, pas sur l'ancienneté dans l'entreprise 49

Conclusion **53**

Annexe **57**

INTRODUCTION

Certains évènements qui auraient pu passer inaperçus dans un autre contexte, prennent parfois une ampleur médiatique imprévisible, et sont perçus, à tort ou à raison, comme les révélateurs de phénomènes de société. Ainsi, les 19 suicides de 2009 au sein de l'entreprise France Télécom, suivis de plus de 23 suicides en 2010, ont conduit bien au-delà des évènements individuels dramatiques pour les personnes et leurs familles, à la cristallisation du débat sur l'ensemble des relations du travail, et cela bien au-delà de l'entreprise France Télécom : l'attention s'est alors portée sur l'existence réelle ou supposée de tensions au sein de l'ensemble du monde du travail français.

Certains ont vu dans ces drames les difficultés immenses qu'avaient les personnels à gérer une délicate transition professionnelle, en l'occurrence le passage du monde d'une entreprise publique en monopole à celui d'une entreprise privée immergée dans la concurrence et la mondialisation. D'autres ont accusé les méthodes de management qui conduisent à une pression et un stress importants sur les salariés. Les plans de mobilité internes étaient vécus par les personnels, non comme un choix, mais comme une sanction, une mobilité *subie*.

Il est un fait difficile à ignorer : les indicateurs internationaux révèlent une anomalie du modèle français de gestion de l'environnement professionnel. Notamment, comme nous le montrons dans cette étude, les salariés français s'estiment plus stressés et regrettent un manque de dialogue avec l'ensemble de leurs interlocuteurs.

Cette étude a pour objectif de passer en revue les indicateurs chiffrés permettant d'affiner ce diagnostic, d'aller au-delà des généralités et de pointer du doigt un certain nombre de paradoxes. Par exemple, il existe un écart entre les conditions objectives des salariés français au regard de leurs salaires et de leurs conditions de travail au sens large et *a contrario* le ressenti négatif des salariés quant à leur condition. Malgré la nécessaire part de subjectivité de ce constat, la régularité des indicateurs pointant du doigt l'exception (malheureuse) française et la diversité des sources font que le diagnostic est difficilement contestable.

Des écarts croissants entre les objectifs du modèle social français et sa réalité

L'écart entre le modèle social français idéalisé des années 60 et 70 et la réalité actuelle est grandissant. Le modèle social français s'était imposé dans un contexte de forte croissance, dans lequel l'emploi était encore en majorité masculin et industriel, où le pays était soumis à une faible internationalisation des échanges et des mouvements de travailleurs qualifiés limités. Il s'est appuyé sur deux piliers principaux : un syndicalisme fort et une régulation étatique importante. Mais depuis plusieurs décennies, on a assisté à un processus de démaillage de ce modèle par la force des tendances historiques et économiques (mondialisation, élargissements successifs de l'Union Européenne, bouleversements technologiques affectant les hiérarchies naturelles au sein de l'entreprise). Les deux piliers soutenant ce modèle ont volé en éclat².

Nous aurions pu, collectivement, remettre à plat notre système de régulation et trouver des sources d'inspiration dans les modèles scandinaves, notamment danois, de *flexisécurité*. Malheureusement, cela n'a pas été le cas. Nous avons conservé les régulations des années 1960 dans leurs grandes lignes, mais sur une base de plus en plus limitée de travailleurs, laissant ainsi se développer le dualisme du marché du travail, avec une augmentation des formes atypiques d'emplois, en particulier chez les jeunes, et une forte hausse du chômage.

Dans le même temps, dans de nombreux secteurs, ces tendances se sont accompagnées d'une augmentation du volume des lois et réglementations. **Le Bureau international du travail (BIT) collecte les informations sur la codification du droit du travail et recense ainsi en France en 2012, 5 151 références (qui sont soit des textes législatifs ou réglementaires, soit des décrets ou des accords de branche)³. On observe aussi une certaine frénésie de changement puisque la base de données du BIT référence pas moins de 2 370 dispositifs entre 2000 et 2012.** Ce sont, soit des modifications marginales d'articles existants, soit de nouvelles législations⁴. Le Code du travail a vu sa complexité augmenter considérablement. Dans d'autres secteurs, comme le logement, les régulations formelles se sont également fortement développées au cours des 30 dernières années, sans grand succès d'ailleurs au vu du phénomène de mal-logement récurrent. Enfin, sous l'impulsion de l'Europe, de nombreuses autres régulations en matière de normes de qualité et d'environnement ont vu le jour.

² Le taux de syndicalisation était proche de 30 % dans l'immédiat après-guerre, il était encore de 23 % en 1975 et est maintenant aux alentours de 8 %, de 15 % dans le secteur public et de l'ordre de 5 % dans le secteur privé ; dans les années 1970 les prix industriels étaient contrôlés par le gouvernement. Leur libéralisation date du 17 mai 1978, les contrôle des changes ont été assouplis en 1984 et définitivement abolis en 1989.

³ À comparer avec 2 399 en Suède ou encore 710 en Suisse.

⁴ NATLEX, <http://www.ilo.org/dyn/natlex>

Les institutions du marché du travail n'apportent pas de protection contre le stress des salariés

En 2012, au regard des indicateurs de performance, le modèle social français semble grippé. Malgré des avancées ponctuelles dans certains domaines, il n'a pas su enrayer la hausse des inégalités. Il a eu tendance à se recroqueviller sur des textes mal appliqués et des symboles glorieux. Ce que cette étude va en effet démontrer est que la situation est en réalité encore plus profondément dégradée : alors qu'on pourrait croire que c'est le segment dual du marché du travail qui a subi le contrechoc des mondialisations (travailleurs intérimaires, « précaires », en CDD, etc.), en réalité nous montrerons que la partie « primale » du marché du travail, celle des salariés en CDI et des grandes entreprises, se sent particulièrement affectée par les dysfonctionnements du marché du travail.

Cette étude détaille ces divers éléments pour en disséquer les causes profondes et y apporter des solutions. De multiples propositions ont été formulées pour améliorer la situation au sein des entreprises et faire des questions de santé et de stress au travail une de leurs priorités stratégiques⁵. Un autre volet, moins mis en avant dans la question du stress au travail est celui de la difficulté des salariés à effectuer des mobilités et à changer d'emploi. C'est notamment sur cet aspect, ainsi que sur la faiblesse du dialogue au sein des entreprises, que se penche cette étude en démontrant à travers des comparaisons internationales que le manque de mobilité et la rigidité de notre droit du travail sont générateurs de stress. L'originalité de cette étude est de montrer le lien entre insatisfaction au travail et absence de mobilité. Les propositions formulées visent dès lors à favoriser les mobilités et à les accompagner.

Le contexte, pour difficile économiquement qu'il soit, représente en réalité une occasion unique de discuter sur le fond. La triple conjonction de la présidentielle de 2012, de la persistance de la crise économique et de l'amplification de la crise des finances publiques ouvre en réalité une fenêtre d'opportunité.

⁵ Voir notamment le rapport *Bien être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud, février 2010. Dans ce rapport, les auteurs établissent un diagnostic précis des différentes formes de stress, et discutent des améliorations au sein de l'entreprise, en particulier managériales. Ce rapport est complémentaire, en ce qu'il analyse la variété des causes du stress par type d'entreprise (il en dénombre une dizaine) et en comparaison internationale, et évoque des solutions passant par le marché du travail et son organisation, notamment la formation et la mobilité.

CHAPITRE I

UN NIVEAU ÉLEVÉ DE STRESS AU TRAVAIL EN FRANCE MALGRÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES⁶

Les conditions sociales et de travail sont très variées selon les entreprises et recouvrent de nombreuses dimensions. L'un des constats principaux de cette partie est notamment que la taille des entreprises est un déterminant important de la qualité, bonne ou mauvaise, des conditions de travail.

1.1. LE STRESS AU TRAVAIL EST ÉLEVÉ EN PARTICULIER POUR LES SALARIÉS EN CDI

La dimension du stress au travail est difficile à mesurer. Deux types de questions permettent généralement d'approcher cette dimension. La première porte sur les conséquences du stress au travail en termes de santé. La seconde porte sur la fraction du temps au travail pendant laquelle les travailleurs estiment être soumis au stress. La première approche est celle adoptée par l'enquête européenne EWCS (*European Working Condition Survey*). La seconde approche est celle des enquêtes ISSP (*International Social Survey Program*). Aucune méthode n'est parfaite et aucune ne permet de tirer des conclusions définitives, en particulier parce que les traductions des questionnaires d'une langue à une autre conduisent nécessairement à des différences sémantiques qui introduisent une marge d'erreur dans l'interprétation des résultats. Nous choisissons cependant de rapporter les résultats exhaustifs et bruts de ces différentes enquêtes, car il nous semble que la répétition d'indicateurs convergents finit par emporter la conviction qu'existe en France un malaise particulier.

⁶ Dans cette partie, nous passons en revue les relations sociales et de travail en France en comparaison internationale. Pour cela nous exploitons les données comparatives de 27 pays européens (European Working Condition Survey 2005, noté EWCS 2005 ci-après), et celles de 32 pays européens et non-européens (International Social Survey Program, modules conditions de travail, noté ISSP ci-après).

La Figure 1 indique ainsi que **plus de 70 % des salariés en France estiment que le stress au travail a des conséquences sur leur santé**. Ce constat porte sur tous les salariés, indifféremment de l'âge et du type de contrat et il situe la France dans le premiers tiers européen.

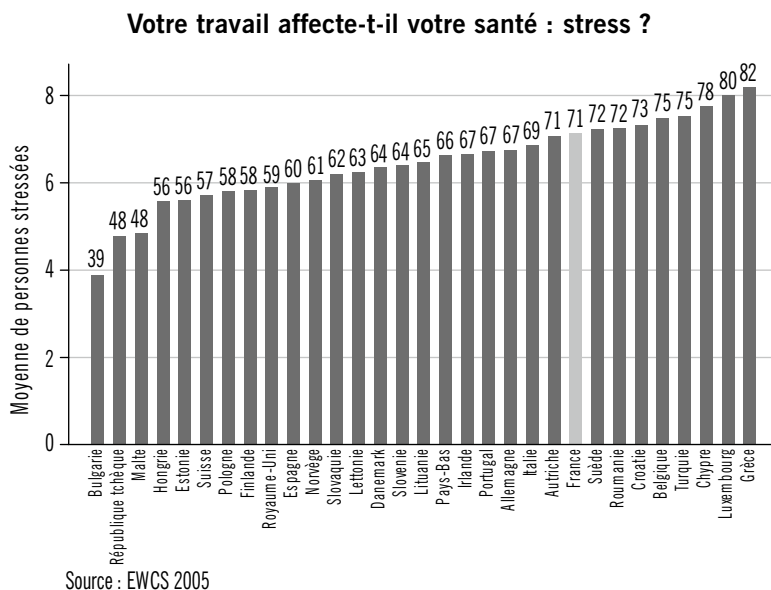
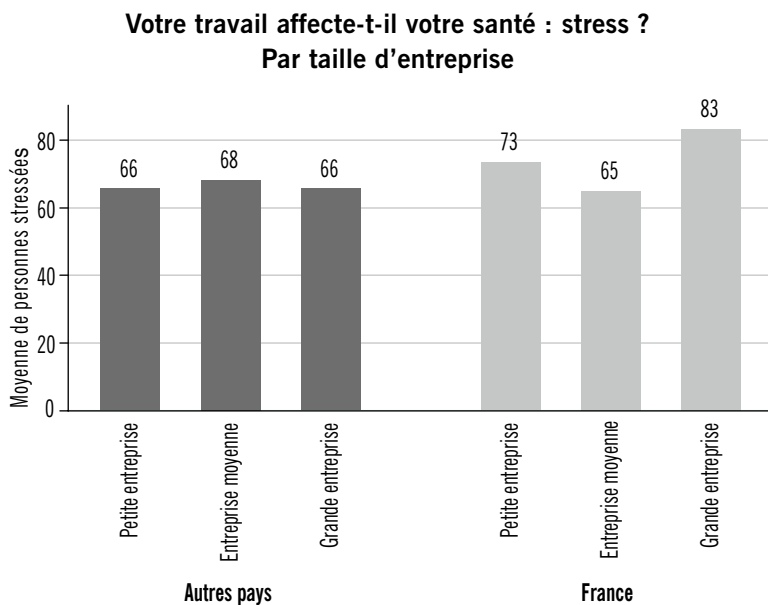


Fig. 1. Stress au travail : la France dans le premier tiers européen : plus de 70 % des salariés sont stressés.

La Figure 2 affine ce constat par taille d'entreprise. Sur cette figure et les suivantes lorsqu'il est fait référence à la taille de l'entreprise, les petites entreprises sont celles qui emploient entre 10 et 49 salariés, les entreprises de taille moyenne sont celles pour lesquelles la taille est entre 50 et 249 salariés, les grandes entreprises sont celles dont la taille est supérieure à 250 salariés. Dans l'ensemble des pays hors France (partie gauche de la Figure 2), la taille n'a pas d'effet sur la réponse moyenne : la part des salariés pour lesquels le stress semble agir sur la santé est de l'ordre de deux tiers.

En revanche, en France, l'effet de taille est assez massif. **Le stress agit plus sur la santé des salariés dans les petites et dans les grandes entreprises. Dans ces dernières, l'écart à la moyenne des autres pays du nombre de salariés stressés est assez considérable** et atteint 17 % (soit la différence entre 83 % et 66 %). La partie droite de la Figure 2 décrit donc une courbe en U du stress par rapport à la

taille des entreprises. C'est un fait intéressant sur lequel nous reviendrons dans les sections ultérieures.



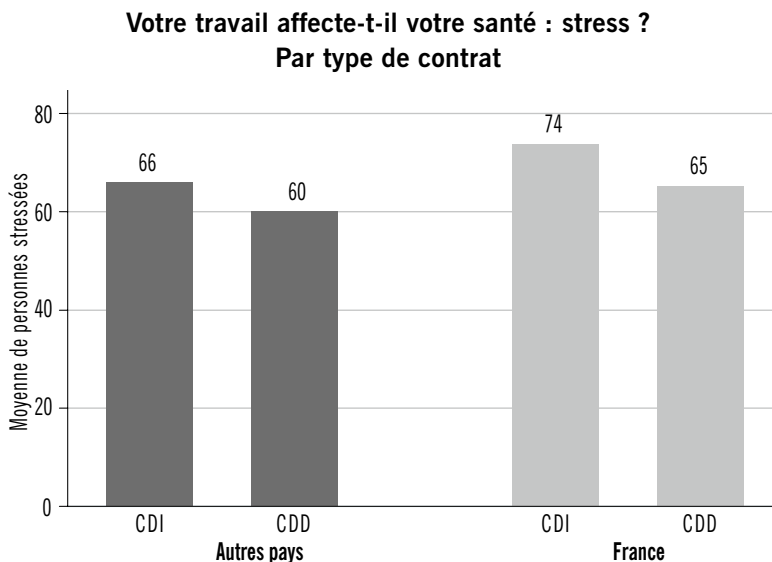
Source : EWCS 2005

Fig. 2. Stress au travail : la courbe en U en France et en U inversé dans les autres pays. Le stress est plus important dans les petites et surtout dans les grandes entreprises, de presque 20 points de plus que dans le reste de l'Europe.

Enfin, il est intéressant de différencier les réponses par type de contrat. La Figure 3 révèle ainsi qu'en moyenne en Europe, les salariés en CDI sont légèrement plus stressés que ceux en CDD, avec une différence faible de l'ordre de 6 points de pourcentage (66 % contre 60 %). Ce constat est bien connu et discuté par exemple dans le rapport accompagnant la présentation des résultats de l'enquête de 2005⁷. Il s'explique en partie par des effets d'âge, en partie par des effets liés aux types d'emplois. Les salariés en CDI ont en effet un âge moyen plus élevé et une capacité physiologique à absorber le stress moins forte que celle des jeunes salariés. Ils ont par ailleurs plus fréquemment des postes à responsabilité élevée où le stress professionnel peut être un élément fort.

⁷ Fourth European Working Conditions Survey, 2005, <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0698.htm>

Ce qui est particulièrement frappant dans la Figure 3, c'est que ces constats sont exacerbés en France, où, **si les travailleurs en CDD reportent le même degré de stress que leurs homologues européens (65 %), les travailleurs en CDI sont plus stressés de 9 points de pourcentage : trois quarts des salariés français en CDI déclarent que le stress au travail agit sur leur santé.**



Source : EWCS 2005

Fig. 3. Stress au travail : les salariés en contrat à durée indéterminée plus stressés partout en Europe, mais comparativement plus en France.

Ces chiffres de fort stress au travail sont corroborés par l'enquête *International Social Survey Program (work orientation III)* de 2005. La France y apparaît même comme le pays où, en moyenne, les salariés sont les plus stressés, ainsi que la Figure 4 l'indique.

Trouvez-vous votre travail stressant ?

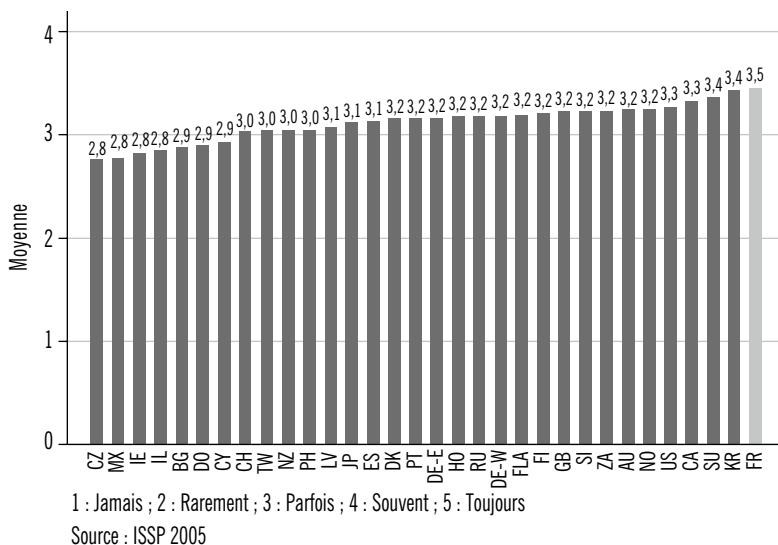


Fig. 4. Stress au travail. Un nombre plus élevé indique un plus grand stress au travail. La France est le pays le plus mal positionné, selon l'enquête ISSP.

Dans cette enquête, le stress est mesuré en termes de fréquence d'activités stressantes. La France y apparaît donc comme le pays où l'intensité du stress au travail y est la plus fréquente, avec en moyenne des réponses se situant entre « parfois » et « souvent ». Malheureusement, l'enquête ISSP ne permet pas de distinguer en fonction de la taille des entreprises ni du type de contrat, mais elle contient en revanche d'autres indicateurs sur la qualité perçue des emplois.

L'enquête ISSP révèle également que les salariés français expriment en moyenne une satisfaction de leur emploi inférieure à celle des salariés des autres pays : selon la Figure 5, la France se place dans le peloton de queue des pays de l'enquête (28^e sur 32), puisque la très grande majorité des autres pays ont des salariés se déclarant globalement plutôt satisfaits de leur travail (réponse moyenne inférieure à 3), la réponse en moyenne en France étant de 3.

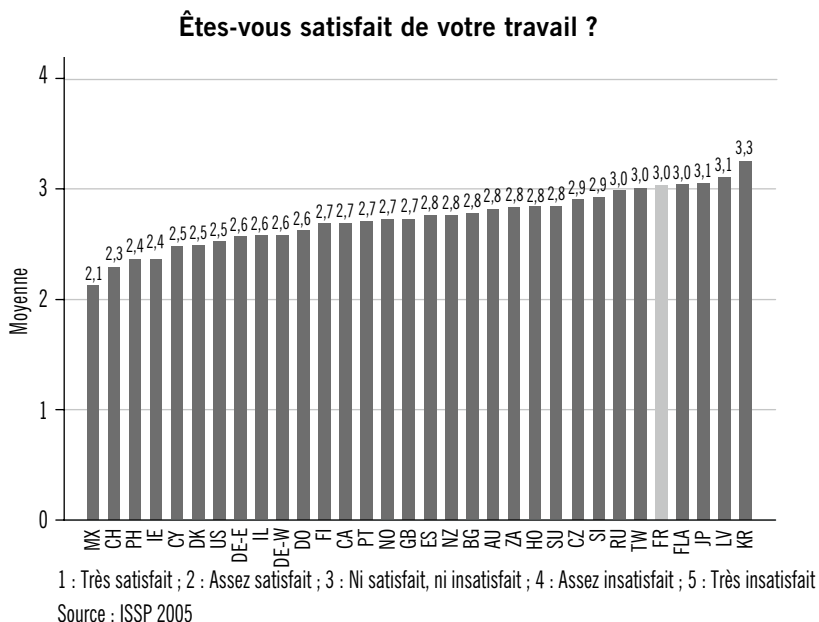


Fig. 5. Indicateur de satisfaction au travail. Un nombre plus élevé indique une plus grande insatisfaction au travail. La France est 28^e sur 32, selon l'enquête ISSP.

1.2. UNE PERCEPTION PLUTÔT NÉGATIVE DES CONDITIONS DE TRAVAIL PAR LES SALARIÉS FRANÇAIS

Dans le détail, il s'avère que ces constats peuvent être reliés aux conditions de travail, selon différents sous-indicateurs. Ainsi, la Figure 6 montre que les salariés français trouvent globalement leur travail fatigant (entre parfois et souvent), ce qui place la France comme le 25^e pays sur 32 en termes de fatigue au travail.

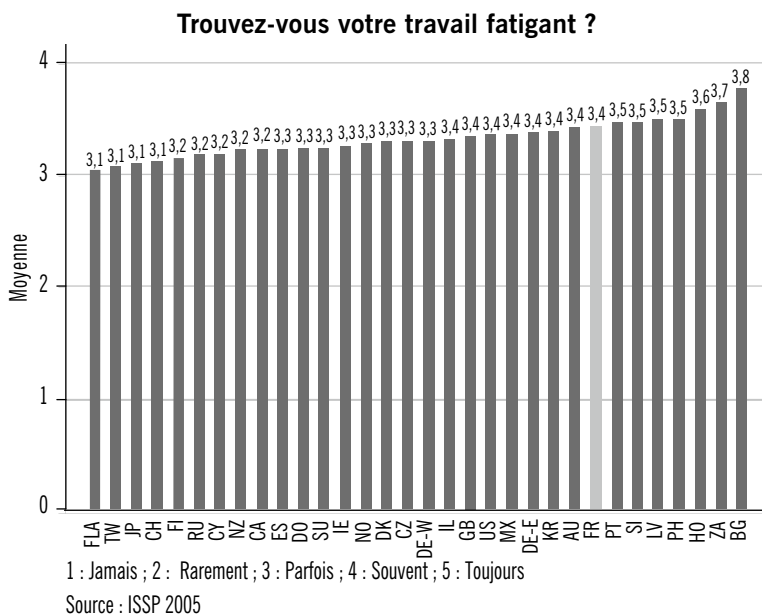


Fig. 6. Perception de fatigue du travail. Un nombre plus élevé indique un travail plus fatigant. La France est 25^e sur 32 selon l'enquête ISSP.

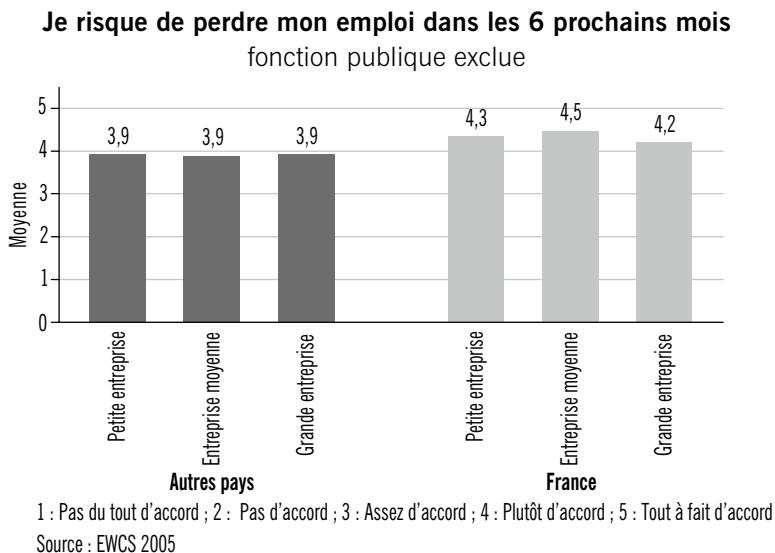


Fig. 7. Perception du risque de perdre son emploi. Il est plus important en France que dans le reste de l'Europe et varie assez peu selon la taille de l'entreprise. Échantillon des salariés, administration exclue.

Ils sont par ailleurs globalement assez préoccupés par le risque de perte de leur emploi. La Figure 7 fait ainsi apparaître que, selon l'enquête EWCS de 2005, et pour toutes les tailles d'entreprises, les salariés français se situent au-dessus de leurs homologues européens par rapport à cette préoccupation. Le constat est plus marqué dans les entreprises de taille moyenne. Il est intéressant de contraster cette courbe en U inversée avec celle de la courbe en U du stress de la Figure 2. Malgré un risque de perte d'emploi moins fort relativement aux entreprises de taille moyenne, les salariés des grandes entreprises vivent leur emploi de façon plus stressante, en relatif comme en absolu. Nous reviendrons sur ce point ultérieurement, car il y a là un élément de paradoxe.

Les constats de cette section sont convergents avec ceux d'autres travaux et rapports qui ont démontré la prévalence des risques psychosociaux au sein du monde de l'entreprise⁸. Il convient cependant de nuancer partiellement les conclusions : les comparaisons internationales en matière subjective sont toujours délicates et il faut contraster ce sentiment d'insatisfaction des Français avec ceux d'autres indicateurs sur lesquels, au contraire, la France se positionne favorablement parmi les autres pays développés et notamment européens.

1.3. LE PARADOXE D'UN MODÈLE FRANÇAIS EN APPARENCE FAVORABLE AUX SALARIÉS

Dans cette section, nous passons en revue un certain nombre d'indicateurs des deux enquêtes précédemment utilisées afin de mesurer les écarts entre les conditions de travail des salariés français et celles de leurs homologues européens.

Ainsi, le repos dominical est plus fréquemment respecté en France que dans le reste de l'Europe. La Figure 8 révèle que les salariés français travaillent très peu le dimanche, 18 % des salariés des petites entreprises travaillent le dimanche une fois par mois contre 30 % dans le reste de l'Europe ; 21 % des salariés des entreprises de taille moyenne travaillent au moins une fois par mois le dimanche contre 32 % dans le reste de l'Europe. Enfin, dans les grandes entreprises, cette proportion est un peu plus importante, 28 % en France mais l'écart avec le reste de l'Europe reste élevé puisque c'est le cas de 36 % des autres européens.

⁸ Comme le *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, Nasse P. et Légeron P., La Documentation française, 2008.

Si on inclut le samedi pour mesurer l'intensité du travail le week-end, comme sur la Figure 9, on s'aperçoit que les écarts entre la France et le reste de l'Europe sont plus réduits, mais restent de l'ordre de 4 à 7 points de pourcentage en faveur de la France pour les entreprises de taille moyenne et pour les grandes entreprises. Les travailleurs français sont donc en moyenne « protégés » du travail le dimanche et le week-end en général.

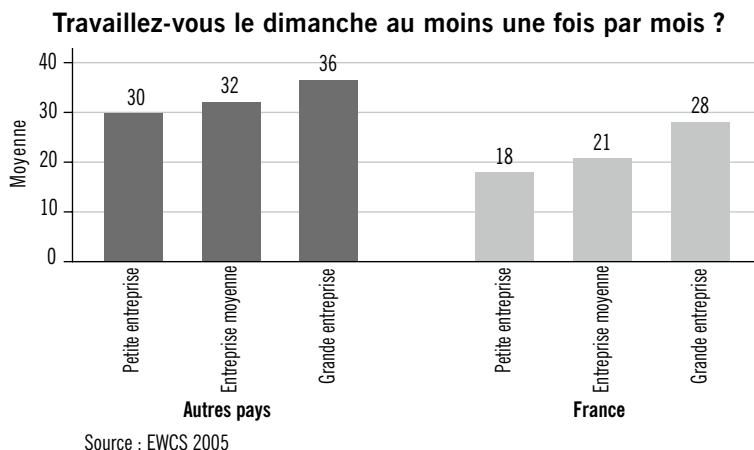


Fig. 8. Travail dominical. Les salariés français sont moins susceptibles de travailler le dimanche que leurs homologues européens.

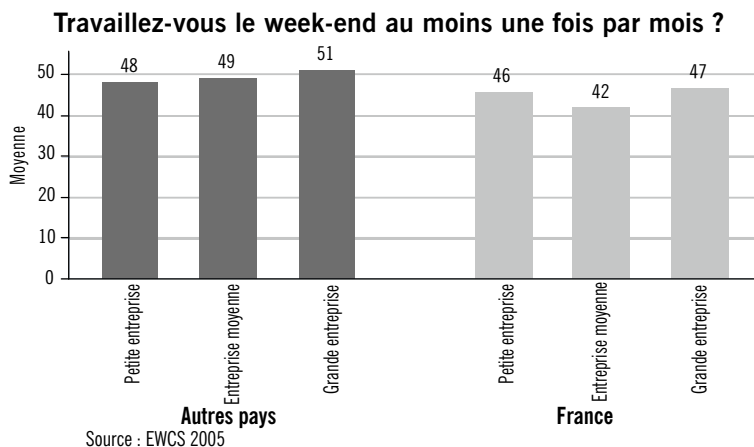


Fig. 9. Travail le week-end. Les salariés français sont légèrement moins susceptibles de travailler le week-end que leurs homologues européens

Les conditions de travail des salariés ne se limitent pas au temps de travail le week-end. Elles peuvent être mesurées selon le degré d'intensité des cadences de travail. Or, selon cette dimension, la France ne semble pas être un pays où les cadences sont particulièrement élevées. En effet, les travailleurs français considèrent que la cadence est élevée dans un peu plus d'un tiers des cas (38 % en moyenne), ce qui est plutôt faible en comparaison européenne où la majorité des pays sont au-dessus de 40 % du temps. La France se situe donc au 10^e rang sur 31 (en partant du bas) pour les cadences élevées en Europe. Notons que ces chiffres sont calculés en excluant la fonction publique et les administrations de l'échantillon, sans que cela ne change significativement le positionnement des différents pays.

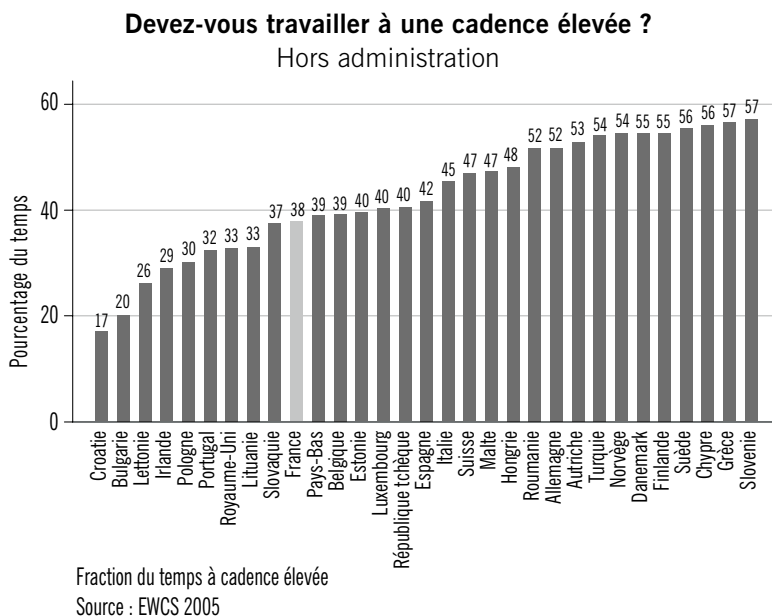


Fig. 10. Positionnement de la France en Europe par rapport aux cadences de travail. Salariés du secteur privé.

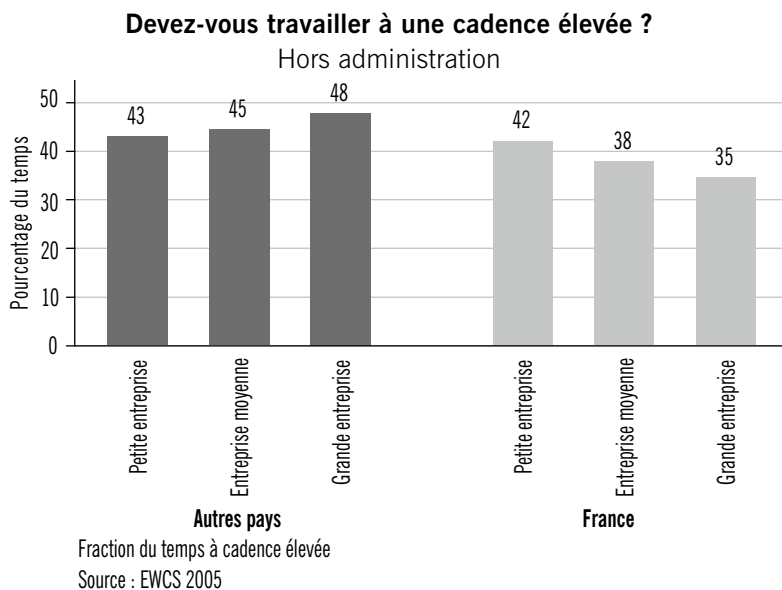
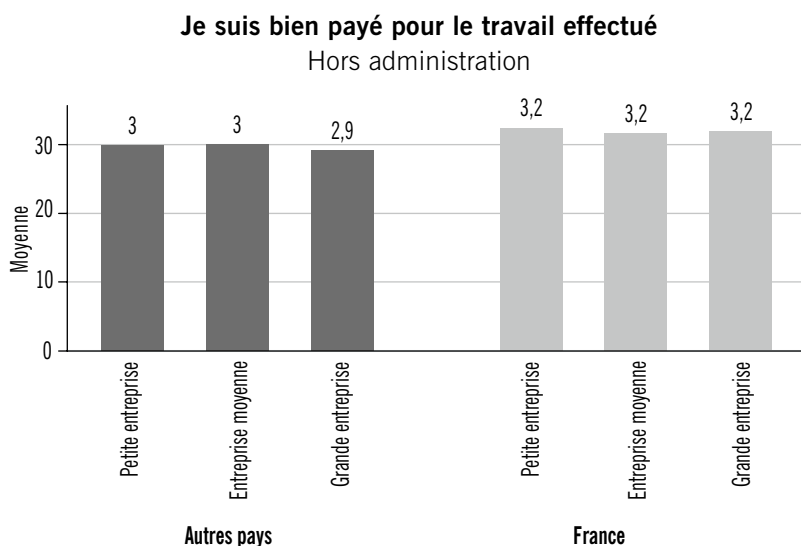


Fig. 11. Positionnement de la France en Europe par rapport aux cadences de travail et par taille d'entreprise, hors administration.

La Figure 11 procède au même calcul par taille d'entreprise. Le résultat est particulièrement intéressant. L'écart de rythme de travail perçu entre la France et le reste de l'Europe provient surtout des grandes entreprises. Si en effet dans les autres pays, l'intensité du rythme de travail progresse avec la taille de l'entreprise, c'est l'inverse qui est constaté en France. L'écart entre la France et le reste de l'Europe n'est pas significatif pour les petites entreprises (42 % contre 43 %), il le devient pour les entreprises de taille moyenne (38 % contre 45 %) mais trouve toute son ampleur pour les grandes entreprises (35 % contre 48 %). Cet écart est très significatif et d'une certaine manière paradoxal, puisque si le stress au travail est plus faible dans le reste de l'Europe pour les salariés des grandes entreprises, il est plus élevé en France dans ces mêmes grandes entreprises. Ceci suggère qu'un facteur explicatif du stress, qu'il conviendra d'identifier, est manquant dans l'analyse.

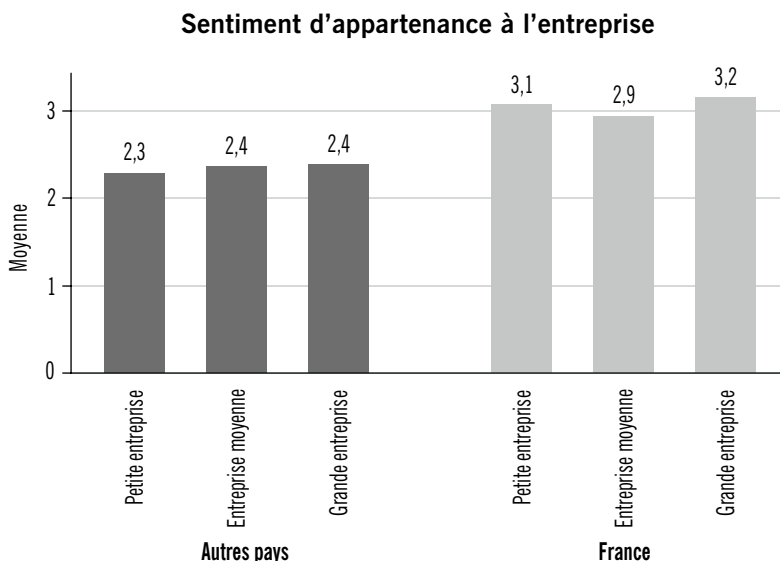
En ce qui concerne la rémunération, les salariés français et européens sont plutôt partagés, mais sans écart significatif entre la France et les autres pays, et sans variation sensible entre les différentes tailles d'entreprise, comme le révèle la Figure 12. La proportion de salariés se déclarant bien payés pour le travail effectué apparaît dans la moyenne européenne, voire un peu au-dessus.



1 : Pas du tout d'accord ; 2 : Pas d'accord ; 3 : Assez d'accord ; 4 : Plutôt d'accord ; 5 : Tout à fait d'accord
Source : EWCS 2005

Fig. 12. Perception de la rémunération par rapport aux tâches. Fonctionnaires exclus de l'échantillon.

Un dernier élément plutôt favorable au modèle français est celui de l'attachement à leur entreprise. Les salariés français, comme ceux d'autres pays d'Europe continentale en particulier les pays du sud de l'Europe, restent en moyenne assez longtemps dans leur entreprise. Selon Vandebrende et *alii.* (2007), **un peu plus de 25 % des salariés français n'ont jamais changé d'employeur, alors que cette proportion est de moins de 10 % au Royaume-Uni ou dans les pays scandinaves.** Il en découle assez naturellement un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise, comme le révèle la Figure 13. Il s'agit d'un résultat intéressant, car le contraste avec les autres pays de l'enquête est assez fort et il révèle que les entreprises parviennent, en dépit du sentiment de stress décrit précédemment, à créer du lien entre les salariés et elles.



1 : Pas du tout d'accord ; 2 : Pas d'accord ; 3 : Assez d'accord ; 4 : Plutôt d'accord ; 5 : Tout à fait d'accord
Source : EWCS 2005

Fig. 13. Sentiment d'appartenance à l'entreprise par taille de l'entreprise.

En conclusion, les constats suivants peuvent être faits :

- **Le stress des salariés français est anormalement élevé en comparaison internationale, en particulier dans les petites entreprises et dans les grandes entreprises. Il est au niveau des autres pays dans les entreprises de taille intermédiaire.**
- **Les conditions de travail objectives, comme le temps de travail et les cadences, ne peuvent pas être tenues pour responsables de cette situation défavorable.**

CHAPITRE II

LA FAIBLE QUALITÉ DES RELATIONS SOCIALES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Les Français perçoivent leur emploi comme plus stressant qu'ailleurs, alors que les cadences de travail et le temps de travail y sont plus favorables. Ce paradoxe est encore plus marqué dans les grandes entreprises où le stress est le plus élevé et les rythmes de travail sont perçus comme moins intenses. D'où vient alors ce sentiment en apparence paradoxal ?

L'explication du paradoxe nécessite de distinguer les petites et moyennes entreprises d'une part, les grandes entreprises d'autre part. Dans les petites et moyennes entreprises, la faible qualité des interactions sociales au sein de l'entreprise semble être un facteur clé. La France apparaît en retard pour ce qui concerne le dialogue entre les salariés et leurs interlocuteurs : les managers en premier lieu mais aussi les syndicats et enfin les collègues. Il n'y a pas de cause unique, ce n'est pas l'entreprise seule qui est responsable de cet état de fait, ni les syndicats, mais la juxtaposition de divers facteurs qui semblent s'accumuler pour laisser l'individu relativement désarmé face aux tensions auxquelles il est soumis dans son travail. En revanche, pour ce qui est des grandes entreprises, l'explication du manque d'interactivité entre le salarié et son entourage ne peut être avancée.

2.1. UN DÉFICIT DE COMMUNICATION AVEC L'ENCADREMENT DIRECT

Le graphique suivant (Figure 14) est frappant. Selon l'*International Social Survey Program*, la France apparaît comme le pays le plus mal classé de l'ensemble des pays pour ce qui concerne les relations entre employeurs et employés. Même si celles-ci sont en moyenne considérées comme un peu au-dessus de la moyenne (entre « ni bonnes ni mauvaises » et « assez bonnes »), la France se situe tout en bas de l'échelle, loin des pays où ces relations sont les meilleures (au-delà de 4, l'indicateur révèle que les salariés considèrent ces relations entre « assez bonnes » et « très bonnes »).

Qualité des relations entre employeurs et employés

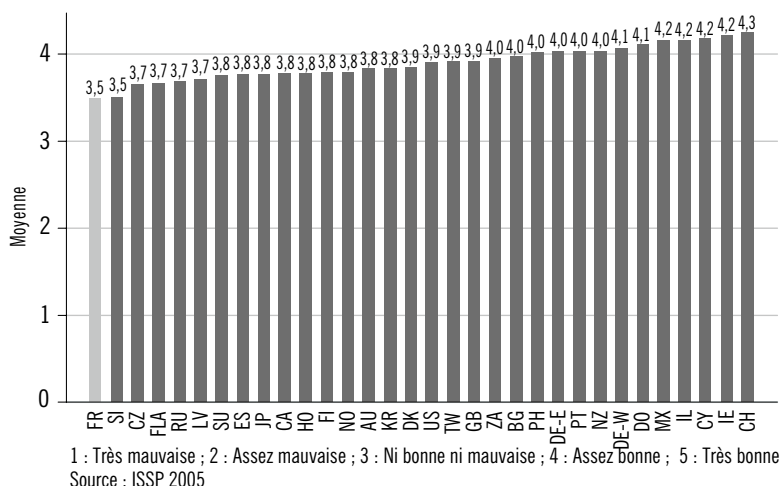


Fig. 14. Relations entre employeurs et employés. La France est en dernière position selon l'enquête ISSP.

Possibilité d'obtenir de l'aide des supérieurs hiérarchiques / du chef si demandée

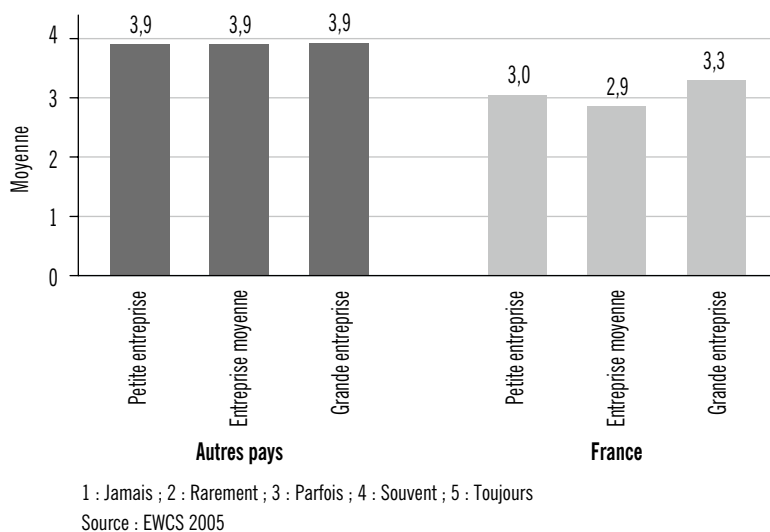


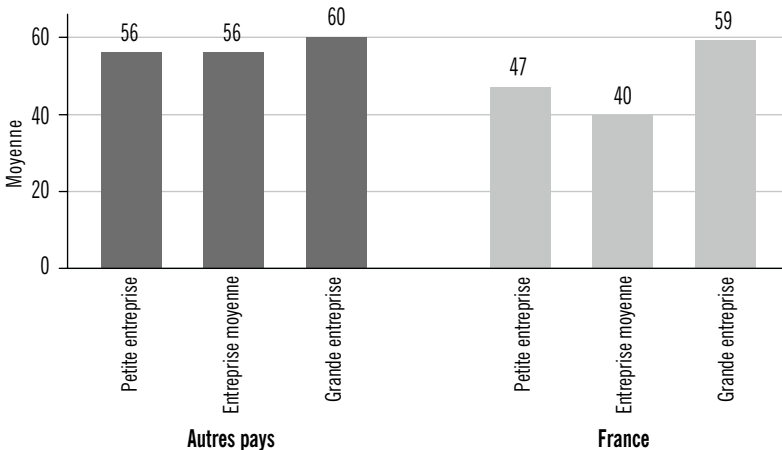
Fig. 15. Possibilité d'obtenir de l'aide des supérieurs si demandée. Les salariés français obtiennent moins souvent de l'aide de leurs supérieurs.

Dans le détail, on s'aperçoit qu'en France, environ 15 % des salariés estiment que les relations avec le management sont assez mauvaises ou très mauvaises, alors que cette fraction est moitié moindre dans le reste des pays de l'enquête ISSP, très légèrement au-dessus de 7 %.

Ces chiffres sont corroborés par l'enquête européenne sur les conditions de travail. La Figure 15 révèle ainsi que, quelle que soit la taille de l'entreprise, les salariés français sont moins souvent à même d'obtenir de l'aide de leur encadrement, et ce d'un point (sur une échelle de 1 à 5). Cela est un peu moins vrai dans les grandes entreprises françaises, même si le chiffre reste inférieur de 0,6 point (sur une échelle de 1 à 5) à celui des grandes entreprises européennes.

En revanche, les grandes entreprises françaises sont assez proches de la moyenne européenne en ce qui concerne les discussions « franches » (Figure 16). Au cours des 12 derniers mois, 59 % des salariés de ces entreprises déclarent avoir eu « *a frank discussion with the boss* », contre 60 % en Europe. L'écart est en revanche très net pour les salariés des petites entreprises (56 % – 47 % = 9 %) et surtout des entreprises moyennes (56 % – 40 % = 16 %) où le dialogue « franc » est donc minoritaire.

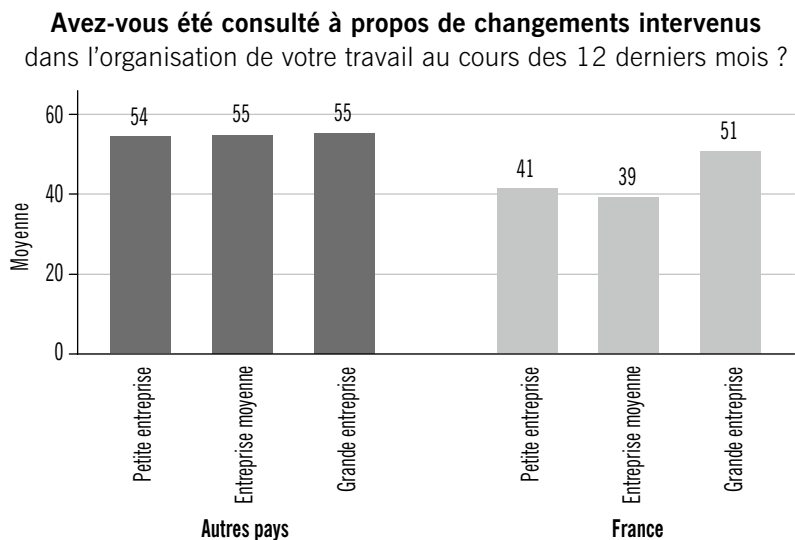
Avez-vous eu une discussion franche
avec votre chef à propos de vos performances au cours des 12 derniers mois ?



Source : EWCS 2005

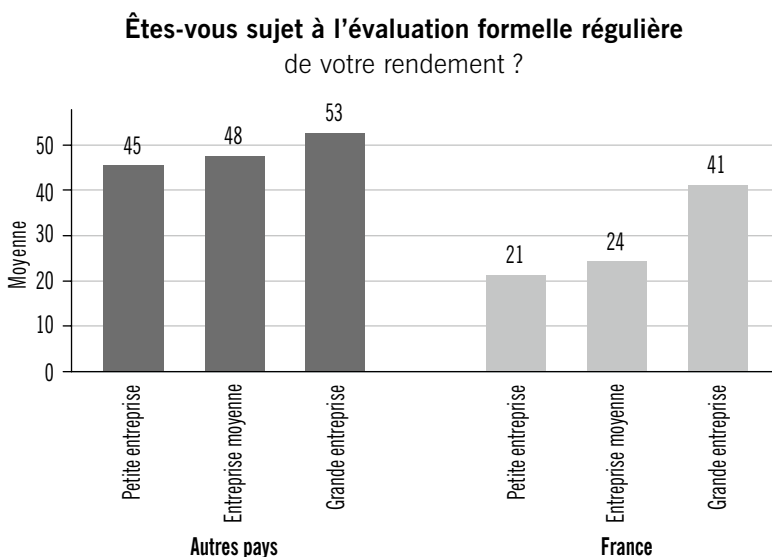
Fig. 16. Possibilité d'avoir une évaluation franche des performances avec un supérieur. Dans les petites et les moyennes entreprises françaises, les salariés ont moins de chance de discuter avec leur supérieur de leur performance.

Enfin, le manque de dialogue porte aussi sur la dimension des changements dans l'organisation du travail. À nouveau, ainsi que la Figure 17 le montre, les grandes entreprises françaises sont assez proches de la moyenne européenne en matière de consultation de leurs salariés, avec un taux de consultation de 51 %, proche des 55 % des autres pays. En revanche, l'écart atteint 13 à 14 % dans les petites et moyennes entreprises où ce chiffre de consultation est à nouveau minoritaire, autour de 40 %.



Source : EWCS 2005

Fig. 17. Consultation sur les changements dans l'organisation du travail. Les salariés français sont moins consultés que les travailleurs dans les autres pays, surtout dans les petites et moyennes entreprises.



Source : EWCS 2005

Fig. 18. Possibilité d'être évalué formellement. Les Français ont une moindre possibilité d'être évalués formellement et ce de manière particulièrement marquée pour les petites et moyennes entreprises.

La Figure 18 révèle l'ampleur du manque de communication en matière d'évaluation. Les salariés sont rarement évalués formellement, voire très rarement dans les petites et moyennes entreprises. Alors que cette évaluation formelle porte partout ailleurs sur à peu près la moitié des salariés, elle concerne systématiquement moins de la moitié des salariés français : 40 % des salariés des grandes entreprises et moins du quart des salariés des petites et moyennes entreprises. L'écart avec les autres pays atteint pour ces entreprises 24 points de pourcentage.

Sans surprise, compte tenu de ce qui vient d'être décrit, les salariés français des petites et moyennes entreprises discutent moins souvent avec leur encadrement des problèmes liés au travail (Figure 19). Même si une majorité de salariés déclare avoir eu une discussion sur ces problèmes, l'écart est de 12 points de pourcentage avec les petites entreprises européennes et de 20 points avec les entreprises de taille moyenne. En revanche, à nouveau, les grandes entreprises ont mis en place des structures permettant ces échanges d'informations.

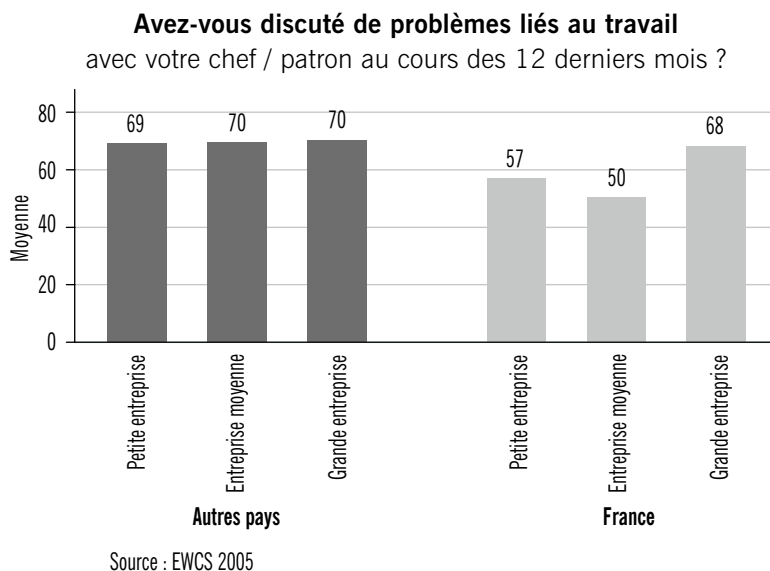
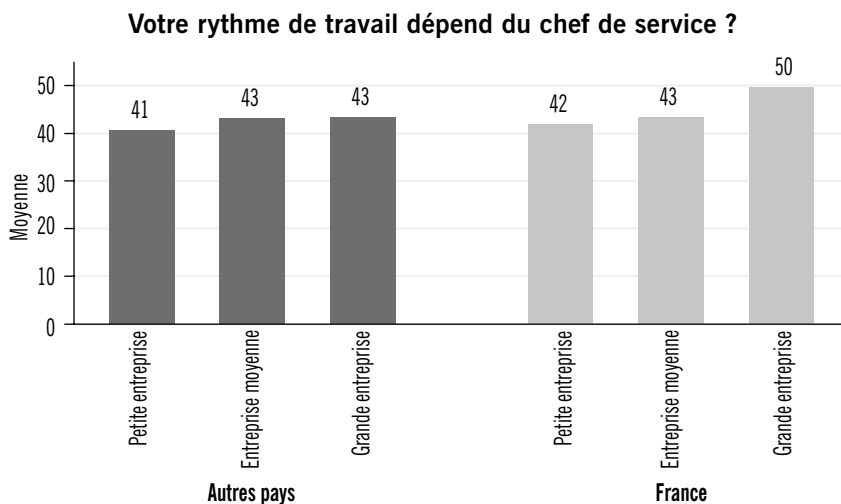


Fig. 19. Possibilité de discuter de problèmes liés au travail avec le supérieur hiérarchique. Les Français ont moins de chance de discuter de problèmes liés au travail avec leur supérieur.

Ce manque relatif de communication formelle avec l'encadrement direct est d'autant plus surprenant que dans le même temps, les salariés français sont dans une relation directe avec leur hiérarchie proche pour tout ce qui concerne le rythme de travail. La Figure 20 révèle ainsi qu'un peu plus de 40 % des salariés, France comme Europe, dépendent de leur chef de service pour le rythme de travail et que cette proportion atteint 50 % dans les grandes entreprises françaises.



Source : EWCS 2005

Fig. 20. Dépendance du rythme de travail du chef de service. Le rythme de travail en France est aussi dépendant du chef de service que dans les autres pays.

2.2. LES ORGANISATIONS SYNDICALES, PEU REPRÉSENTÉES OU PEU REPRÉSENTATIVES, NE SONT PAS UN SOUTIEN EFFICACE POUR LES SALARIÉS

Si la hiérarchie ne communique pas assez formellement avec les salariés, les partenaires sociaux ne sont pas non plus une alternative au besoin de dialogue des salariés. Cela peut provenir en théorie de raisons multiples que les enquêtes ne permettent pas d'établir. Il peut s'agir soit d'un déficit de représentativité, soit d'une absence de présence syndicale, soit encore d'un manque d'intérêt des syndicats pour ces questions. Toujours est-il que la Figure 21 montre que dans les petites et moyennes entreprises, seul un salarié sur cinq a discuté de ses problèmes au travail avec les représentants du personnel, contre un sur trois en moyenne européenne. Dans les grandes entreprises en revanche, la France se situe dans la moyenne européenne.

Avez-vous discuté de problèmes liés au travail
avec un représentant des employés au cours des 12 derniers mois ?

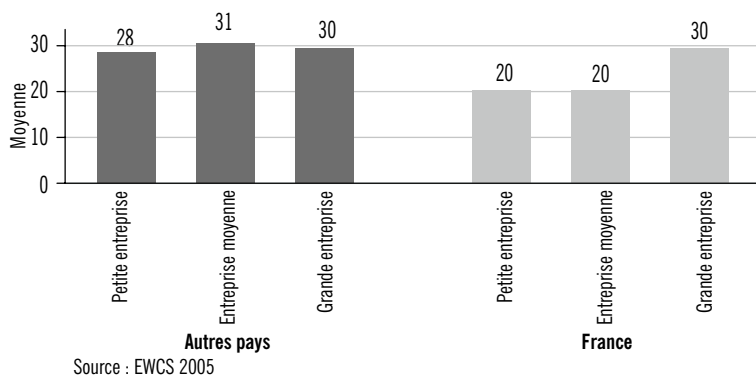


Fig. 21. Possibilité de discuter des problèmes liés au travail avec un représentant du personnel. Les salariés des petites et moyennes entreprises françaises n'ont que 20 % de chance de discuter avec des représentants du personnel comparé à une moyenne de 30 % pour les entreprises des autres pays.

Enfin, selon l'enquête ISSP, les syndicats sont moins qu'ailleurs susceptibles d'aider les salariés à sécuriser leur emploi. La France se situe presque au dernier rang dans la confiance qu'accordent les salariés à leurs syndicats pour sauvegarder leur emploi, comme le révèle la Figure 22.

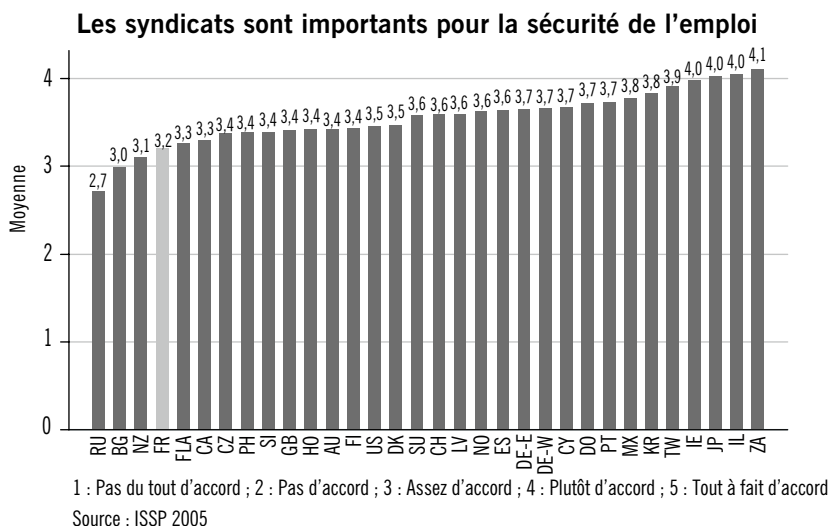


Fig. 22. La France se situe au 4^e rang sur 32 en partant de la fin en ce qui concerne la confiance accordée aux organisations syndicales pour la sécurité de l'emploi.

2.3. UN DÉFICIT DE COMMUNICATION ET UN MANQUE DE SOUTIEN DES COLLÈGUES

Ce déficit de communication n'est pas l'apanage exclusif de l'encadrement ou des organisations syndicales. Il concerne de la même façon l'aide qu'apportent les collègues. Ainsi, la Figure 23 montre que quelle que soit la taille de l'entreprise, les salariés français sont moins susceptibles d'obtenir de l'aide de la part de leurs collègues que dans le reste de l'Europe et ce, d'un facteur 0,5 à 0,8 en moyenne (sur une échelle de 1 à 5), ce qui est un écart assez important et significatif.

Le même constat peut être fait en matière d'aide extérieure (Figure 24) : le salarié se sent livré à lui-même, et l'écart entre les salariés français et européens atteint 0,8 point (sur une échelle de 1 à 5) lorsqu'il s'agit de la possibilité d'obtenir une aide extérieure.

Ces chiffres de l'enquête EWCS sont extrêmement convergents quant aux constats d'isolement relatif des salariés français. Sans surprise, l'ISSP corrobore ce constat. La France s'y classe défavorablement en comparaison internationale par rapport aux autres pays en ce qui concerne les relations avec les collègues (Figure 25).

Leur capacité à nouer des relations au travail est certes limitée, puisque la réponse moyenne est de l'ordre de 2 sur 5, donc indiquant que les amis ne se trouvent pas sur le lieu de travail. La France ne se différencie pas ici de la moyenne européenne (Figure 26).

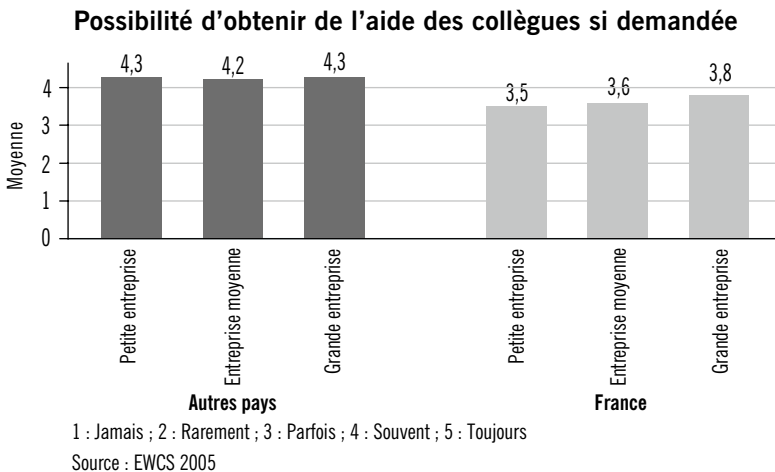


Fig. 23. Possibilité d'obtenir de l'aide des collègues. Les Français obtiennent moins souvent de l'aide de leurs collègues que dans les autres pays.

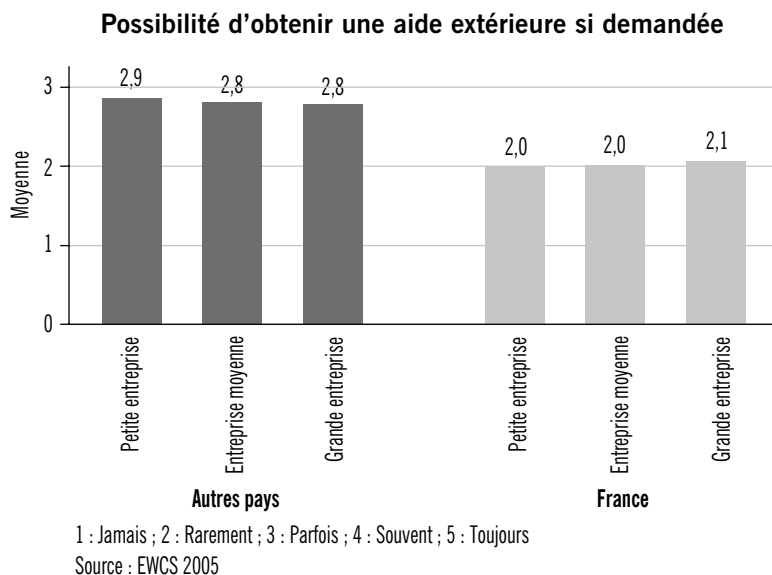


Fig. 24. Possibilité d'obtenir de l'aide extérieure. Les Français reçoivent moins souvent de l'aide que dans les autres pays.

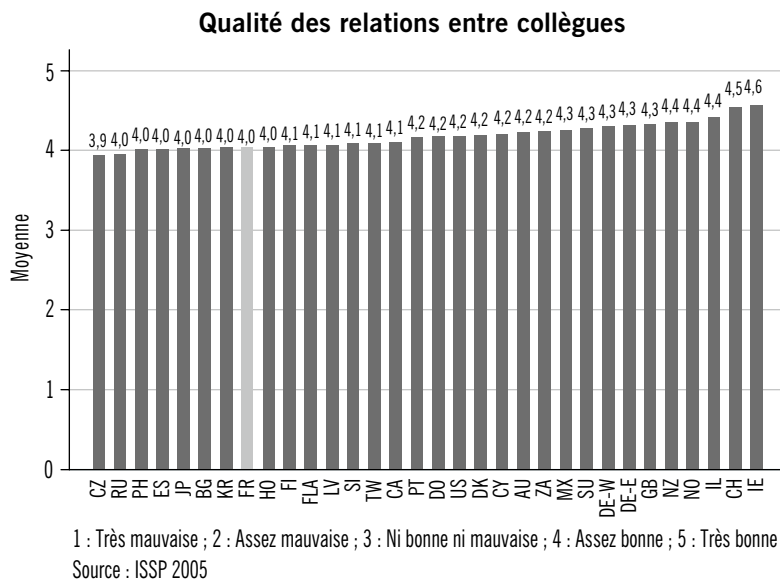
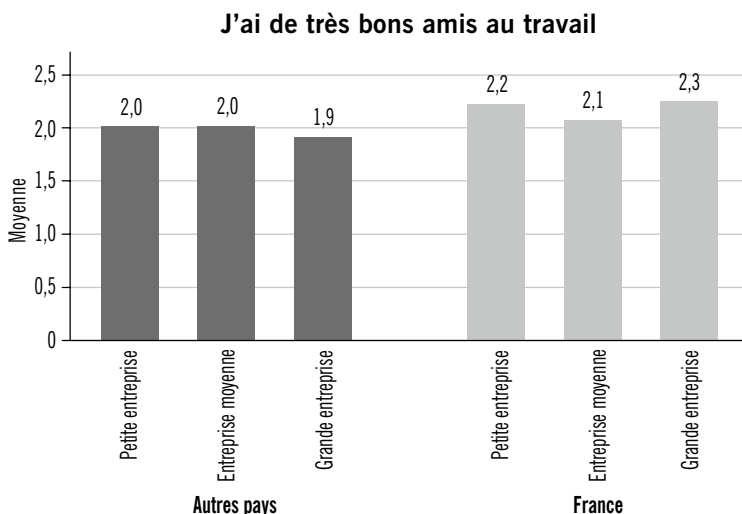


Fig. 25. Relations entre collègues. La France se situe au 25^e rang sur 32 en ce qui concerne la qualité des relations entre collègues.



1 : Pas du tout d'accord ; 2 : Pas d'accord ; 3 : Assez d'accord ; 4 : Plutôt d'accord ; 5 : Tout à fait d'accord

Source : EWCS 2005

Fig. 26. Relations amicales au travail. Les Français forment des relations amicales au travail dans les mêmes proportions que dans les autres pays.

En conclusion de cette partie, les constats suivants peuvent être faits :

- **Le degré de communication des salariés avec leur encadrement direct est particulièrement faible en France, en particulier dans les petites entreprises. Les grandes entreprises ont fait des efforts qui les rapprochent de la moyenne des autres pays.**
- **Les représentants du personnel ne sont pas perçus comme des interlocuteurs réguliers et susceptibles d'aider les salariés à sauvegarder leur emploi.**
- **Un déficit de communication et de soutien existe aussi entre les salariés eux-mêmes.**

Nous pourrions rapprocher ces constats de ceux d'un rapport de 2009 du Conseil d'analyse stratégique⁹. Il nous semble que le « vivre ensemble » au sein de l'entreprise reste un concept très théorique : les relations interpersonnelles sont en général et en moyenne peu présentes, que ce soit avec le management, la hiérarchie

⁹ France 2025 - Diagnostic stratégique, La Documentation française, rapport du Groupe « Vivre Ensemble », 2009.

directe, les collègues ou les organisations syndicales. Notre conclusion est que ce relatif vide socio-relationnel au sein de l'entreprise française est un des éléments déclenchant du stress au travail, ou à tout le moins de la difficulté de sa gestion quotidienne pour les salariés. Plus souvent livrés à eux même relativement à leurs homologues européens, les salariés sont soumis à des contextes où le stress sera plus difficile à accepter ou à gérer.

CHAPITRE III

L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LÉGISLATIF PROTÈGE-T-IL LES TRAVAILLEURS DU STRESS ?

Cette partie passe maintenant en revue le lien entre le stress et l'environnement institutionnel. Nous regarderons notamment comment les législations sur le harcèlement moral ont émergé dans les années 2000 pour contenir une situation mal vécue par les salariés et comment notamment le manque de mobilité et de rotation sur le marché du travail a pu contribuer à ce phénomène.

3.1. LE STRESS SOUS SES FORMES EXTRÊMES : LE HARCÈLEMENT MORAL PERÇU

Diverses études monographiques montrent dans le détail les mécanismes de harcèlement moral et leurs implications sur la santé.

Ainsi, Béatrice Seiler-Van Daal, dans une thèse de doctorat¹⁰, a suivi 1 210 employés en Alsace en consultation en médecine du travail chez 36 médecins participants à l'enquête. L'échantillon est par construction non-représentatif de l'ensemble des salariés, et les mécanismes en jeu ne s'appliquent pas dans les mêmes proportions à tous les salariés. Sous cette réserve d'interprétation, l'étude indique qu'un grand nombre de personnes interrogées remplit l'un des nombreux critères de harcèlement moral définis par les chercheurs, qui font de ce concept de harcèlement moral une catégorie plus large qu'au sens habituel. De fait, 9,6 % des personnes interrogées sont dans une situation objective de harcèlement selon les critères habituels, et, de façon intéressante, seules 7,3 % d'entre elles se déclarent harcelées lors de l'entretien avec le médecin du travail. Il est intéressant de discuter, non pas l'ampleur de ces chiffres, compte tenu de la non-représentativité de cet échantillon, mais de l'origine des situations de harcèlement.

L'analyse indique que cette situation de harcèlement provient d'abord des relations avec la hiérarchie dans 49 % des cas, ensuite de la part des collègues dans 25 %

¹⁰ Seiler-Van Daal B., Thèse de médecine, *Évaluation du harcèlement moral, enquête dans une population de 1210 salariés et exploitation dans le but de construire un outil de dépistage*, université Louis-Pasteur, faculté de médecine de Strasbourg, 2000.

des cas, et parfois des deux combinés dans 17 % des cas. Plus marginalement, 5 % des cas de harcèlement étaient le fait des subordonnés. Ces épisodes de harcèlement sont fréquemment associés à des périodes de réorganisation dans l'entreprise (29 % des cas), à une situation de retour d'arrêt de travail (26 %), après l'arrivée d'un nouveau supérieur (28 %), ou encore après un désaccord avec l'encadrement (25 % des cas).

Cela conduit les salariés à vivre divers troubles psychosociaux : cela va des troubles de l'humeur dans 72 % des cas, à des troubles du sommeil dans 70 % des cas, à des problèmes psychologiques dans 52 % des cas, et des idées suicidaires dans 10 % des cas. Ils conduisent aussi à des troubles de l'anxiété dans 60 % des cas.

En 2002, le droit du travail inclura une disposition sur le harcèlement moral et psychologique : « *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.* »¹¹ Les faits de harcèlement moral sont passibles d'un an d'emprisonnement et d'une amende de 15 000 euros (article 1155-2).

En 2004, une disposition nouvelle¹² a renforcé ce dispositif en demandant la charge de la preuve à la partie défenderesse, le salarié devant simplement établir les faits de harcèlements : « *Lorsque survient un litige relatif à l'application des articles L 1152-1 à L 1152-3 et L 1153-1 à L 1153-4 (harcèlement sexuel), (...) le salarié établit des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.* »

Cette prise de conscience d'un besoin de légiférer date des années 2000, mais les premiers débats datent des années 1990, décennie au cours de laquelle les premiers travaux, rapports et monographies sur ces questions voient le jour¹³.

¹¹ Article L 1152-1, anciennement L 122-49 du Code du travail.

¹² Article L 1154-1, anciennement art L 122-52 du Code du travail.

¹³ On peut citer l'ouvrage de Marie-France Hyrigoyen *Le harcèlement moral*, datant de 1990, ou *L'horreur économique* de Viviane Forrester en 1996, présentée à l'époque par *l'Expansion* comme un constat que « l'économie était devenue une machine à exclure, à humilier, à enrichir les riches et appauvrir les pauvres ». Plus récemment, le livre *Souffrance en France*, en 2009, du psychanalyste Christophe Dejours passe en revue les formes de détérioration des conditions de travail. C'est en 2000 que le droit reflète la notion de harcèlement moral, date à laquelle la charte sociale européenne introduit l'idée de droit à la dignité du travail.

3.2. LE STRESS COMME MODE DE MANAGEMENT DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ?

Un aspect intéressant de l'étude de Seiler-Van Daal (2000) citée ci-dessus mérite d'être relevé, car il fournit l'explication possible d'une partie des phénomènes de stress. En effet, ses chiffres révèlent que dans de nombreux cas, l'hostilité rencontrée par les employés en situation de harcèlement les a conduits à partir de l'entreprise. C'est ainsi que 61 % des personnes en situation de harcèlement moral ont quitté leur entreprise par la suite, dont 44 % du fait d'un départ volontaire.

Ces éléments sont assez précisément corroborés par un sondage de l'institut IPSOS de 2000¹⁴, basé sur un échantillon qui est lui représentatif, mais d'une moins grande taille puisqu'il porte sur 471 salariés.

Ce sondage révèle d'abord une assez forte ampleur du phénomène de harcèlement moral, puisqu'il indique que 30 % des sondés répondaient par l'affirmative à la question « *Avez-vous le sentiment d'avoir déjà été l'objet de harcèlement moral sur votre lieu de travail ?* ». Ce taux de réponse positive est par ailleurs réparti également dans la population. Il est de 31 % pour les hommes, 29 % pour les femmes, 30 % dans le secteur privé et 29 % dans les entreprises publiques. Par ailleurs, un nombre plus important de personnes, 37 %, déclare avoir été témoin de ces comportements.

Les pratiques sont courantes : 24 % disent « *avoir eu le sentiment que leur supérieur hiérarchique les évitait ou refusait de leur parler de façon ostensible et répétée* ». 22 % déclarent « *s'être vu systématiquement confier, de façon répétée et plus souvent que leurs collègues, les tâches ou les missions les plus ingrates ou les moins intéressantes* ». Enfin, le dernier élément de constat qui rejoint l'analyse précédente est que plus de 40 % des causes présumées de harcèlement moral sont perçues comme étant liées à une volonté de les faire partir. En effet, 12 % des salariés (sur 30 % qui sont sujets au harcèlement moral) pensent « *avoir fait l'objet de brimades répétées de la part de leur supérieur hiérarchique, brimades visant à les faire démissionner sans indemnités ou à les faire changer de service* ».

Ces chiffres décrivent donc un monde du travail où, dans un certain nombre de cas minoritaires mais non négligeables en proportion, les salariés estiment subir des pressions afin qu'ils partent. Ce constat est partiellement partagé par les

¹⁴ <http://www.ipsos.fr/ipsos-public-affairs/sondages/harcelement-moral-sur-lieu-travail-0>

organisations syndicales. Dans un entretien de février 2011, Gabrielle Simon, vice-présidente de la CFTC, expliquait dans quel contexte la rupture conventionnelle de 2008 a vu le jour (*cf.* aussi *infra*). Cette disposition, à laquelle quatre centrales syndicales sur cinq étaient favorables, était une façon de diminuer la pression sur les salariés. Selon elle, « *Nous voulions cadrer les choses. A l'époque, on harcelait les employés pour les pousser à la faute.* »¹⁵

L'entretien de Gabrielle Simon, le sondage IPSOS et l'étude de Seiler-Van Daal (2000), sont de fait très convergents et on pourrait multiplier les exemples dans ce sens. Tout cela révèle des pratiques minoritaires mais réelles : faute d'obtenir facilement le départ d'un salarié, il est possible de faire pression sur lui et d'en obtenir le départ à moindre frais, dans un contexte où le licenciement économique est perçu comme onéreux par les entreprises. Ces pratiques de contournement de la législation du travail génèrent des tensions au travail et jouent fortement sur le stress des salariés. C'est donc une explication plausible des résultats des parties précédentes.

La hausse des licenciements pour motifs personnels dans les années 1990-2000

Certains ont interprété la hausse des licenciements non-économiques du début des années 2000 comme le reflet de ce besoin de contournement des dispositions légales. Ainsi, la DARES, dans une note de 2003, montre une baisse du nombre de licenciements économiques. Le licenciement pour motif personnel devient alors le deuxième motif « connu » d'entrée au chômage et correspond à deux fois plus d'entrées à l'ANPE que le licenciement économique. La DARES admet qu'il est difficile d'expliquer cela, mais se risque à une interprétation : « *Des observations convergentes relient la progression des licenciements pour motif personnel à des pratiques nouvelles de gestion de l'emploi et des effectifs. Dans une logique d'évitement des plans sociaux, "compte tenu des incertitudes et des risques de judiciarisation qu'ils comportent", les licenciements pour motif personnel seraient l'un des moyens de réduire ou de recomposer la main-d'œuvre dans le cadre des restructurations. Moins visibles que les licenciements économiques des plans sociaux, ils préserveraient l'image de l'entreprise et seraient "indolores" pour le corps social. Enfin, ils permettraient de procéder à des licenciements plus sélectifs.* »¹⁶

¹⁵ <http://www.rue89.com/2011/02/12/la-rupture-conventionnelle-trop-belle-pour-etre-honnete-189052?page=7>

¹⁶ Pignoni M.T., Zouary P., *Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel*, Premières informations et premières synthèses, Dares, n° 28.2, juillet 2003.

L'aveu est très fort, venant d'un organisme officiel : des entreprises contourneraient le droit du travail en utilisant le licenciement pour motif personnel pour rendre moins visibles ou moins coûteux les licenciements économiques.

La montée en charge des ruptures conventionnelles : une forte demande, une régulation à améliorer

On peut alors mieux comprendre l'introduction de la rupture conventionnelle. Dans la loi de modernisation du marché du travail du 25 juin 2008, l'employeur et le salarié peuvent convenir d'un commun accord des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. Elle permet notamment au salarié de prétendre au bénéfice de l'assurance-chômage. La rupture conventionnelle est donc la réponse au besoin de restaurer la fluidité du marché du travail, ce que confirme la Figure 27 qui montre la hausse des taux de licenciements non-économiques jusqu'en 2008 et la forte baisse de ce taux suite à l'introduction du mécanisme de rupture conventionnelle.

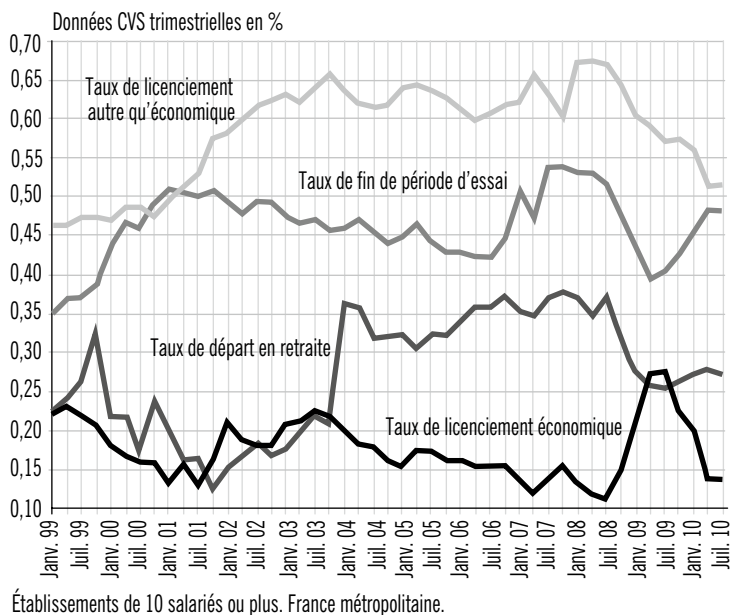


Fig. 27. Les causes de sortie de l'emploi. Source DARES, Indicateurs de février 2011 (n° 014), les mouvements de main-d'œuvre au troisième trimestre 2010. De 1999 à 2003, les licenciements non-économiques se multiplient en France, et ne diminuent qu'à partir de la fin de l'année 2008.

Ce développement récent des ruptures conventionnelles est un signe révélateur du besoin de mobilité des salariés français. Ce dispositif n'est cependant pas exempt d'effets indésirables : il finance par l'assurance chômage les ruptures de contrat de travail souhaitées conjointement par les salariés et les employeurs. Il a donc été critiqué pour son coût et l'externalité qu'il fait subir aux comptes sociaux et des propositions de régulation ont été formulées¹⁷.

Il faut cependant nuancer les critiques, et mettre ce coût en balance avec le coût du stress pour les comptes sociaux. Permettre une mobilité professionnelle sans passer par les étapes de licenciement pour motif personnel ou par les pressions visant à provoquer un départ volontaire du salarié, est un élément très appréciable. Il faut toujours avoir en tête que les dépenses de santé liées au stress sont d'un ordre de grandeur très important¹⁸. Le surcroît de mobilité que la rupture conventionnelle apporte, pour coûteuse qu'elle puisse être pour l'assurance-chômage, permet de mettre un peu « d'huile » dans les relations sociales au sein de l'entreprise.

3.3. LE STRESS EST POSITIVEMENT RELIÉ AU DEGRÉ DE PROTECTION DE L'EMPLOI

Les analyses qui vont au-delà de ces simples chiffres et analyses descriptives et tentent une analyse économétrique multivariée et/ou causale vont dans le même sens. Ainsi, les travaux de Fabien Postel-Vinay et Anne Saint-Martin (2005), Alexandre Deloffre et Laurence Rioux (2004), Andrew Clark et Postel-Vinay (2003), Etienne Wasmer (2006), Nicolas Lepage-Saucier et Wasmer (2011) ont montré **une corrélation positive entre protection de l'emploi et peur du licenciement, protection de l'emploi et stress ou encore protection de l'emploi et tensions au sein de l'entreprise.**

La Figure 28 établit le lien de corrélation entre protection de l'emploi, telle que mesurée par les indicateurs de protection de l'OCDE, et le stress subi dans leur travail par les employés. Cette corrélation est positive, pour diverses périodes et

¹⁷ Voir à ce sujet la note du Conseil d'analyse stratégique, *La rupture conventionnelle du contrat de travail*, octobre 2010.

¹⁸ Les salariés stressés se voient prescrire des aides médicales pour lutter contre l'insomnie, l'anxiété ou la dépression. La consommation de psychotropes en France est la plus importante de l'Union européenne. Selon une étude de la DREES (DREES, série études n° 36-octobre 2003 : les ventes d'antidépresseurs entre 1980 et 2001), la consommation d'anti-dépresseurs en France en 2000 représentait 543 millions d'euros, celle des psychotropes représentait 1 milliard d'euros, soit au total un peu moins de 0,1 % du PIB. Ce chiffre ne concerne bien sûr pas les seuls salariés mais toute la population, actifs et anciens actifs.

diverses enquêtes. L'étude de Lepage-Saucier et Wasmer (2011) utilise ensuite des techniques économétriques (méthodes des variables instrumentales) pour établir la causalité entre ces deux grandeurs. En comparant divers secteurs au sein de ces pays, il s'avère que les secteurs à fort taux de destruction d'emploi où la protection de l'emploi agit plus fortement sont aussi ceux où le degré de stress est plus corrélé (positivement) au degré de protection de l'emploi. Cela conduit à conclure qu'il existe un aspect causal de la protection de l'emploi sur le stress.

Les auteurs mettent aussi en évidence, grâce à l'enquête des données de santé publique du Canada (NHPS), un impact causal de la protection de l'emploi sur l'existence de relations plus conflictuelles au sein de l'entreprise, sur le stress engendré par les situations de désorganisation de l'environnement du travail des salariés et sur le sentiment d'hostilité perçu par les salariés.

Lepage-Saucier et Wasmer (2011) montrent aussi que ce lien entre protection de l'emploi et stress n'est pas linéaire. **Des éléments suggèrent que lorsque la protection de l'emploi est faible, comme dans les pays anglo-saxons, la protection de l'emploi joue un rôle de réduction du stress. En revanche, au-delà d'un certain seuil, cet effet est sans ambiguïté générateur de stress.**

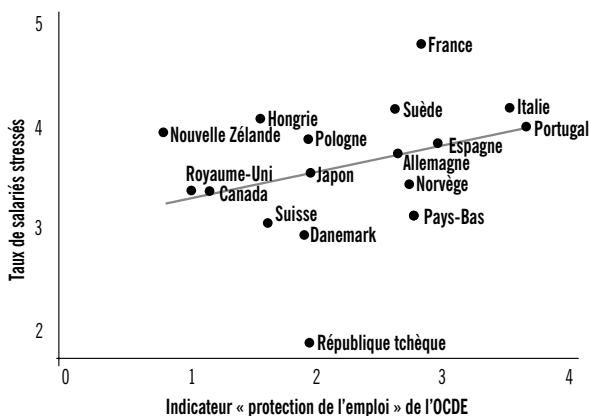
3.4. LE RÔLE DES AUTRES RÉGULATIONS SUR LE STRESS DES SALARIÉS

Par ailleurs, lorsque l'on distingue les trois grandes dimensions de la protection de l'emploi, à savoir i) la protection contre le licenciement individuel, ii) la protection contre le licenciement collectif et iii) les restrictions à l'usage des contrats temporaires, il s'avère que la protection contre le licenciement individuel tend à réduire légèrement le niveau de stress des salariés, alors que les deux autres composantes augmentent fortement le niveau de stress. Qui plus est, ces dimensions semblent avoir des effets complémentaires : plus il est difficile d'utiliser des contrats temporaires, plus l'effet de la protection contre le licenciement collectif est élevé en termes de stress (Lepage-Saucier et Wasmer, 2011, tableau 4).

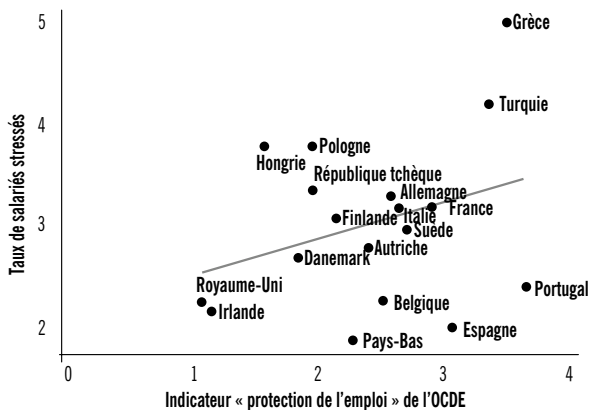
Dans le même temps, le degré de générosité de l'assurance-chômage tend à diminuer le niveau de stress de façon assez significative (Lepage-Saucier et Wasmer, 2011, tableau 3), en réduisant l'impact des pertes de revenus des salariés en cas de perte d'emploi.

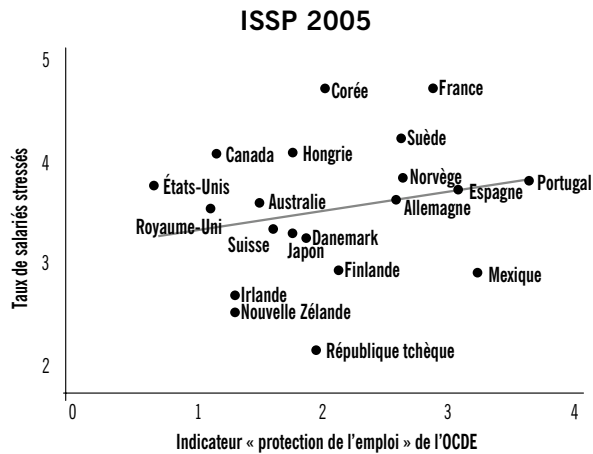
Enfin, ces mécanismes déstabilisants de la protection de l'emploi peuvent être renforcés lorsqu'on tient compte des effets de bouclage (ou d'équilibre général) : il est généralement admis qu'un plus fort taux de protection de l'emploi diminue simultanément les destructions d'emploi et les créations d'emploi au niveau macroéconomique, avec un effet ambigu sur le niveau d'emploi. On trouve en effet un fort impact du taux de chômage sur le niveau de stress, toutes choses égales par ailleurs. Il en découle que dans un marché du travail moins fluide où les salariés vivent avec la menace de perdre leur emploi et de ne pas retrouver d'emploi satisfaisant pendant plus longtemps, les situations de changement organisationnel et de conflit interpersonnels sont plus stressantes.

ISSP 1997



Eurobarometer 2001





Source : Lepage-Saucier et Wasmer (2011).

Fig. 28. Lien entre le degré de protection de l'emploi des pays (indice de l'OCDE, un indice plus élevé traduit une protection plus forte) et le taux de salariés se déclarant stressés.

3.5. LES ASPECTS NÉGATIFS LIÉS AU MANAGEMENT PAR LE CHIFFRE

Enfin, à titre exploratoire, il serait utile d'approfondir la réflexion sur le management par le chiffre. La France se caractérise par un recours élevé, en comparaison internationale, à la rémunération variable et à la rémunération à la performance et au recours aux indicateurs chiffrés, en apparence objectifs mais conduisant à une focalisation trop forte du management et des salariés sur les chiffres au détriment des aspects informels dont la qualité de l'environnement de travail.

Le tableau ci-dessous est particulièrement éclairant. La France est de très loin le pays où la rémunération à la performance est la plus développée.

	Rémunération à la performance (% des entreprises privées de plus de 10 employés)	Participation financière à l'entreprise (% des entreprises privées de plus de 10 employés)
France	35 %	5 %
Royaume-Uni	8 %	6 %
Suède	24 %	11 %
Pays-Bas	27 %	5 %
Allemagne	14 %	3 %
Danemark	14 %	13 %
Irlande	11 %	6 %
Portugal	16 %	4 %
Espagne	17 %	3 %
Italie	3 %	4 %

Données tirées d'une étude comparative de 2009 : European Survey 2009 - <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/05/en/1/EF1005EN.pdf>

Quand la performance est individualisée, il est tout à fait possible que l'accent mis sur les indicateurs quantitatifs dans la relation manager-collaborateur conduise à une perte de la qualité de la relation humaine et à des excès dans les relations de management, générateurs de stress. Si les indicateurs chiffrés sont au service de la productivité de l'entreprise, comme source d'information et de comparaison, ils ne devraient pas affecter sa politique de ressources humaines et les modes de management : pour cela, le qualitatif est suffisant et joue un rôle moins déstabilisateur.

Il peut être nécessaire d'envisager un meilleur encadrement de ces pratiques par la législation. Cependant, cela ne doit se faire que si le Code du travail est l'objet d'une réelle refonte. Dans le cas contraire, on retrouverait la dérive du système actuel, dans lequel chaque situation dysfonctionnelle conduit à un nouveau bloc législatif ou réglementaire (comme dans le cas des lois sur le harcèlement moral) sans qu'on ne s'interroge sur les autres aspects du Code du travail qui conduisent à cette situation.

PROPOSITIONS

En préalable, il convient de souligner l'échec des réformes successives du marché du travail.

La protection contre le harcèlement évoquée plus haut n'est qu'un moyen de lutter contre les situations les plus extrêmes. **Il n'est en revanche ni possible ni souhaitable de lutter contre un niveau général élevé de stress par l'arsenal législatif. Une régulation du marché du travail par un nombre toujours plus grand d'articles du Code du travail est une fuite en avant et n'enraye pas les grandes tendances.**

Les réformes récentes (telles que la loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail ; loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale ; les réformes des droits individuels de formation, ou encore la fusion de l'ANPE avec l'Unedic au sein de Pôle Emploi) ont eu des effets limités et sont restées partielles, car elles ont été défaites au cours du jeu de négociation entre les partenaires sociaux et dans les allers et retours au Parlement.

Notre interprétation de ce manque de succès des réformes est qu'elles sont restées partielles et sectorisées. Dans ce contexte, il est impossible de déplacer significativement les lignes tracées au cours des cinquante dernières années, autrement qu'à la marge. En effet, les limitations actuelles du Code du travail sont le résultat de compromis entre différents acteurs, notamment syndicaux et patronaux. Le *statu quo ex ante* est le point d'équilibre naturel dans une démocratie sociale qui fonctionne mal.

Le cas d'école de cette situation est la réforme de la formation professionnelle. Si l'on avance l'idée de supprimer l'obligation de financement de la formation professionnelle, il faut imaginer une large contrepartie à accorder aux syndicats dont le financement repose en grande partie sur le système actuel¹⁹. On doit dès lors rechercher une autre dimension de négociation, portant sur des points chers aux partenaires sociaux. De même, une réforme du droit régissant les licenciements et le recours aux prud'hommes allant vers un contrat simplifié impliquerait des

¹⁹ Voir aussi les deux récents travaux de l'Institut Montaigne, *Reconstruire le dialogue social*, Rapport, juin 2011 et *Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties*, Étude, octobre 2011. Voir notamment l'encadré en pages 50, 51 et 52.

contreparties dans d'autres secteurs, comme l'assurance-chômage ou la formation professionnelle.

Il convient ici de sortir de l'illusion que des réformes sectorisées peuvent produire des effets à la hauteur des enjeux. Quelle que soit la qualité des interlocuteurs sociaux et la volonté d'un gouvernement réformiste, toutes les réformes ambitieuses ont jusqu'à présent été vidées en grande partie de leur sens dans le processus d'élaboration ou de mise en oeuvre.

L'alternative qui consisterait à « acheter la réforme », en la finançant directement sur des fonds publics, et donc en augmentant l'endettement n'est guère d'actualité dans le contexte budgétaire qui est le nôtre. Enfin, la troisième solution consistant à réformer au sommet du cycle économique, lorsque les protections sont moins nécessaires, n'est plus viable vu la persistance de la crise actuelle.

Comme le montre cette étude, la question du stress au travail n'est pas une question à traiter uniquement au sein de l'entreprise. Un autre volet, moins mis en avant pour expliquer l'insatisfaction au travail, est la difficulté des salariés à effectuer des mobilités et à changer d'emploi. Cette difficulté est corrélée au malaise et à l'insatisfaction forte constatée en France ainsi que le montrent les comparaisons internationales. Les propositions qui suivent ont pour ambition de traiter cet aspect en partant du postulat que le manque de mobilité et la rigidité de notre droit du travail sont générateurs de stress.

Trois dimensions peuvent jouer un rôle clé dans une réforme ambitieuse du Code du travail : respectivement, les incitations aux mobilités professionnelles, la protection de l'emploi et la formation professionnelle.

1. LES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES : UN CHOIX ET UNE ASSURANCE

Dans la logique des chapitres précédents, il faut souligner le rôle clé que les mobilités professionnelles peuvent jouer. **Le fait de pouvoir échapper à une situation conflictuelle ou même de harcèlement implicite est évidemment la meilleure des solutions. Dans un marché du travail français peu fluide, d'une part, les salariés français changent peu d'entreprise, en particulier lorsqu'ils sont en CDI. D'autre part, ils changent peu de secteur et de catégorie socio-professionnelle (CSP) :**

en moyenne, selon Lalé et Leuwen (2010)²⁰, les salariés français changent moins d'une fois tous les vingt ans de CSP, contre une fois tous les 6 ans en moyenne pour des chiffres comparables aux États-Unis.

Le fait que des salariés restent longtemps dans le même environnement de travail n'est certainement pas un facteur négatif en soi. Au contraire, cela contribue à la création de capital social et de qualité des relations, du moins en théorie. En revanche, lorsque cette faible mobilité est subie, plutôt que choisie, le fait de ne pas pouvoir changer d'environnement professionnel lorsque les relations se dégradent conduit mécaniquement à du stress et des tensions. Ceci n'est d'ailleurs pas l'apanage du secteur privé. Dans les établissements publics où les personnels n'ont pas bougé depuis longtemps, la démotivation et les tensions peuvent conduire à un mauvais climat social, peut être plus encore que dans le secteur privé. Le recours à l'arbitrage des prud'hommes ou des tribunaux administratifs pour régler des questions de personnels et de ressources humaines est dans tous les cas fréquents.

Les mobilités doivent jouer pleinement leur rôle d'assurance, et donc idéalement devraient être choisies. Or, elles sont parfois subies, du fait des évolutions technologiques ou de la concurrence internationale. Mais comme nous avons essayé de l'illustrer dans la partie précédente, il peut y avoir une stratégie consciente ou inconsciente des managers de pousser des salariés vers la sortie en évitant un licenciement frontal.

Nos propositions sont les suivantes :

Proposition 1 : Inciter les salariés à ne pas passer par la rupture conventionnelle mais à partir volontairement, en finançant dans ce cas et partiellement les éventuelles pertes de salaires subies lors d'une nouvelle carrière professionnelle avec une ancienneté moindre grâce à un système de complément salariaux dont le coût est estimé entre 600 millions d'euros à maximum 1,5 milliard d'euros, chiffre relativement faible quand il s'agit de sécuriser les parcours professionnels²¹.

²⁰ Complément du rapport n° 90 du CAE (Lemoine-Wasmer, *op.cit.*, 2010).

²¹ Un chiffrage de ce dispositif de complément salarial de mobilité a été réalisé dans l'annexe 6 du rapport 90 du CAE (Lemoine-Wasmer). Les salariés ayant plus de cinq ans d'ancienneté dans un secteur et choisissant d'anticiper un licenciement économique pourraient recevoir un complément de salaire s'ils retravaillent à temps plein, qui compenserait entre 33 et 50 % de l'écart entre l'ancien et le nouveau salaire, pendant 12 à 18 mois. Selon les hypothèses, à mobilité inchangée, ce dispositif ne coûterait que 200 millions d'euros. Si la mobilité volontaire est multipliée par 4 ou 5, le montant atteindrait un milliard d'euros. Ce dispositif ayant vocation à diminuer le chômage, une partie serait financée paritairement *via* Pôle Emploi et l'autre partie par le budget de l'État.

Proposition 2 : Quand ce dispositif de complément salarial n'est pas utilisé, consolider le principe de la rupture conventionnelle permettant les mobilités choisies en améliorant le système de la rupture conventionnelle à travers un système de *bonus-malus* pour les employeurs qui y ont recours. Ce principe doit toutefois être encadré car si le coût de la rupture conventionnelle pour l'employeur est trop important, cela revient à augmenter le coût des séparations entre employeurs et employés et serait alors contre-productif, au regard de l'analyse de cette étude, puisque cela reviendrait à renforcer les pratiques génératrices de stress.

2. L'ACCOMPAGNEMENT EN AMONT, PAR LA FORMATION PROFESSIONNELLE RÉNOVÉE

Il est aussi souhaitable d'accompagner les salariés grâce à d'autres leviers. Il faut notamment permettre aux mobilités choisies de jouer un rôle d'assurance contre des situations d'emplois stressants, dans lesquelles les salariés estiment ne pas s'épanouir. Cela ne peut se faire qu'avec une préparation en amont de cette mobilité. Faute de formation adaptée, les salariés ne peuvent pas prétendre à d'autres emplois et se retrouvent devoir subir leur environnement. Afin de faire des mobilités une option de plus dans l'espace des possibles, pas une contrainte de plus, on peut notamment faire deux recommandations, dans le cadre du système actuel de formation :

Proposition 3 : Diminuer le montant de cotisation obligatoire quand les entreprises forment un plus grand nombre de salariés, notamment ceux qui sont les plus susceptibles de passer par la case chômage (intérimaires, précaires, moins qualifiés).

Proposition 4 : Offrir aux salariés davantage de formations portables d'un secteur à l'autre, et certifiantes. Par « portables », on entend les formations pouvant être valorisées d'un secteur à l'autre, par leur contenu (connaissances dites générales telles que l'anglais, la gestion-comptabilité, le management, etc.) et par leur certification et leur caractère diplômant. D'une manière générale, toute initiative visant à évaluer la qualité de ces formations par des opérateurs indépendants et rigoureux serait heureuse.

Pour parvenir à cet ambitieux objectif heurtant parfois les intérêts des entreprises qui n'ont pas nécessairement intérêt à offrir des formations transposables d'un secteur à un autre, le rapport Lemoine Wasmer (*op. cit.*, 2010) préconisait un système de

bonus-malus sur les cotisations ou les obligations de reclassement des entreprises pour les entreprises plus vertueuses. On peut imaginer également de moduler les taux de contribution à la formation professionnelle, comme indiqué plus haut.

3. DES DROITS BASÉS SUR L'ANCIENNETÉ DANS LA CARRIÈRE, PAS SUR L'ANCIENNETÉ DANS L'ENTREPRISE

Le système actuel décrit ci-dessus est un système principalement de droits à l'ancienneté dans l'emploi, source de crispations sur le devenir du salarié dès lors que son emploi est menacé. Les droits sont en effet progressifs *de jure* avec l'ancienneté dans l'emploi actuel en matière d'indemnités légales de licenciement. Ils sont aussi progressifs *de facto* avec l'ancienneté dans l'emploi pour tout ce qui concerne les indemnités attribuées par les prud'hommes. Ils le sont encore en matière d'accès à la formation professionnelle, celle-ci étant au contraire rarement prévue pour les salariés en CDD et intérimaires ou les salariés les plus récents dans l'entreprise.

On l'a vu, ces droits à l'ancienneté ne suffisent pas à protéger les salariés du stress en entreprise. Ils ne les incitent pas non plus à la mobilité, puisqu'une mobilité d'emploi remet les compteurs à zéro. Il existe pourtant des alternatives à ce système : tout ce qui permet d'accumuler des droits à l'ancienneté dans la carrière professionnelle, c'est-à-dire depuis l'entrée sur le marché du travail.

De même que les droits à la retraite sont cumulés sur des comptes-temps, il faut imaginer et mettre en place des droits acquis à l'ancienneté dans la carrière :

Proposition 5 : En matière de formation d'une part, à partir d'un certain temps de carrière professionnelle cela implique par exemple que l'on puisse plus facilement qu'actuellement prendre un congé formation ou reconversion. Le coût induit pour les entreprises serait compensé par les autres réformes sur la formation (dont les obligations de cotisation seraient moindres) et sur les contrats de travail, assouplis dans une réforme ambitieuse (*cf.* les travaux de l'Institut Montaigne sur le sujet pages 50, 51 et 52).

Proposition 6 : En matière d'assurance-chômage, les droits seraient ouverts, non pas à partir des salaires des douze derniers mois comme dans le cas de l'allocation

de retour à l'emploi, mais sur les cotisations versées depuis le début de la carrière, comptabilisées en même temps que les droits à la retraite. Ce dernier dispositif aurait en particulier le mérite de diminuer le risque de fraude à l'assurance²² : des fiches de paie artificiellement élevées, voire fausses, sur les douze derniers mois, permettent d'augmenter l'indemnité de chômage payée par la collectivité. Conditionner les droits à l'ancienneté dans la carrière et pas à l'ancienneté dans l'emploi diminue les crispations sur le maintien dans un emploi donné et favorise la mobilité.

Les propositions de l'Institut Montaigne en matière d'emploi et de mobilité professionnelle

Au regard des comparaisons internationales, le marché du travail français semble pris au piège de la rigidité, souvent confondue avec la sécurité. Cette rigidité agit comme un frein à la mobilité choisie sur le marché du travail, notamment pour les catégories les plus vulnérables. L'expérience des autres pays le prouve : c'est dans les pays qui assument le plus volontiers une certaine souplesse et qui encouragent et accompagnent les mobilités professionnelles que l'insatisfaction au travail et les « plafonds de verre » sont les plus faibles.

Le modèle de carrière des générations issues du *baby-boom* (entrée dans une entreprise et carrière assurée dans celle-ci jusqu'au départ en retraite) est en train de s'éteindre pour laisser place à des carrières plus séquencées, mobiles. Comment assumer cette nouvelle donne et sortir du discours associant mobilité et précarité ? Quelles pistes pour redonner aux entreprises plus de compétitivité en assurant aux salariés une plus grande maîtrise de leurs parcours professionnels ? Depuis 10 ans, l'Institut Montaigne a publié une série de travaux pour dépasser les clivages et fluidifier notre marché de l'emploi, confronté à trois grands défis : la dualité qui oppose fortement *insiders* et *outsiders* ; la faible qualification d'une partie importante des actifs ; l'archaïsme du dialogue social. Agir sur ces trois leviers ensemble permettrait de sortir de « l'immobilité sociale à la française »²³.

²² Dans un rapport de 2010, la Cour des Comptes estime cette fraude aux allocations à 0,8 milliard d'euros, et environ 1 milliard d'euros pour la fraude aux cotisations. http://www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/RPA/9_lutte-contre-la-fraude-dispositif-indemnisation-du-chomage.pdf

²³ Institut Montaigne, *Sortir de l'immobilité sociale à la française*, Étude, novembre 2006.

Assouplir le marché du travail pour garantir plus de mobilité

La France s'illustre par un marché du travail particulièrement rigide qui crée des effets de seuil sécurisants pour ceux qui sont du bon côté de la barrière (les salariés en CDI et les personnels statutaires de la fonction publique) et exclut ceux qui multiplient contrats courts et périodes d'inactivité. Le Danemark, la Suède ou encore le Canada, qui affichent de moindres taux de chômage et une forte cohésion sociale, ont des marchés de l'emploi beaucoup plus flexibles et compétitifs que le nôtre.

Pour réduire la dualité du marché du travail, les contrats courts devraient être supprimés au profit d'un contrat à durée indéterminée pour tous favorisant la mobilité et sécurisant les parcours individuels²⁴.

Assurer une formation de qualité tout au long de la vie

Notre pays continue de cumuler le double handicap d'une formation initiale qui produit 20 % d'élèves sans qualification ni diplôme d'une part²⁵, et d'une formation professionnelle qui ne remplit pas ses objectifs d'autre part.

En dépit des 30 milliards d'euros qui y sont consacrés chaque année, la formation professionnelle bénéficie avant tout aux plus qualifiés, c'est-à-dire à ceux qui en ont le moins besoin. Malgré une succession de réformes, le système français de formation professionnelle continue de produire d'importants effets pervers : inefficacité de l'obligation légale de financement, complexité des dispositifs, insuffisance des certifications, inégalité d'accès, absence de ciblage. Au lieu d'être un outil au service de la promotion sociale, la formation professionnelle ne fait bien souvent que reproduire, voire aggraver, les inégalités entre les salariés. L'Institut Montaigne a formulé plusieurs propositions pour donner toute son efficacité au système de formation professionnelle. Il appelle notamment à cibler ceux qui en ont le plus besoin, certifier les formations et mettre fin à ce qu'il considère être un détournement des fonds de la formation professionnelle au

²⁴ Voir les travaux de l'Institut Montaigne, *15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors*, Rapport, septembre 2010 et *Un CDI pour tous*, Étude, novembre 2011.

²⁵ L'Institut Montaigne a formulé une série de propositions concrètes pour lutter contre l'illettrisme et l'échec scolaire dans *Vaincre l'échec à l'école primaire*, Rapport, avril 2010.

profit du financement du paritarisme qui devrait être assuré principalement par les cotisations des adhérents²⁶.

Reconstruire le dialogue social

La situation de chômage et le manque de souplesse de notre marché du travail méritent une réforme audacieuse et de long terme. Cette réforme ne pourra être menée sans un dialogue social de qualité et une implication forte des partenaires sociaux. La France est le pays de l'OCDE où le taux de syndicalisation est le plus bas.

La reconquête des adhérents ne suffira cependant pas à légitimer pleinement les syndicats. Leurs ressources financières sont trop dépendantes de subventions, notamment publiques. Cette situation décourage le recrutement d'adhérents et favorise un syndicalisme d'appareil. Les cotisations devraient constituer la forme naturelle de financement des syndicats et sont un gage de leur indépendance. La reconstruction du dialogue social devra donc s'appuyer sur une réflexion de fond concernant le financement des acteurs du dialogue social, leur autonomie contractuelle et leur légitimité – qui passera forcément par un syndicalisme de proximité²⁷.

Sans reconquête des salariés, le syndicalisme poursuivra son déclin et perdra davantage encore sa légitimité de corps intermédiaire. Le partenariat social allemand, qui s'appuie sur une forte autonomie contractuelle des partenaires sociaux et sur un système de cogestion, demeure un exemple dont la France serait bien avisée de s'inspirer.

²⁶ Voir sur la formation professionnelle : *De la « formation tout au long de la vie » à l'employabilité*, Rapport, septembre 2003 ; *Financement de la formation professionnelle : pourquoi il faut tout changer*, Note, juin 2008 et *Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties*, Étude, octobre 2011.

²⁷ *Reconstruire le dialogue social*, en partenariat avec *Entreprise & Personnel*, Rapport, juin 2011.

CONCLUSION

Le 7^e art est souvent un révélateur des phénomènes de société, plus frappant que bien des études scientifiques. Ainsi, les situations de stress qui affectent les salariés dont on souhaite le départ ont été illustrées avec humour et brio dans deux oeuvres cinématographiques à destination du grand public : *Disclosure* (1994) avec Demi Moore et Michael Douglas, traduit – en notant le clin d’oeil – par *Harcèlement* en français, montrait comment licencier quelqu’un en lui imputant une faute professionnelle ; et *Le Placard* (2001) avec Gérard Depardieu et Daniel Auteuil, portait *a contrario* sur la façon d’éviter ce type de licenciement en faisant savoir qu’on appartient à une communauté discriminée.

Cette étude, en insistant sur le mauvais état des relations du travail en France, a soulevé aussi des paradoxes sur le décalage entre le constat subjectif (l’insatisfaction et la solitude des salariés) et le constat d’une relative qualité des éléments objectifs de la situation des salariés. L’écart entre les deux constats nous force à nous interroger sur les causes possibles. L’une des pistes suggérées est que les mobilités volontaires ne sont pas encouragées par le système social français, et qu’une réponse à cette situation de relative immobilité est un système de stress et de mise sous pression de certains salariés afin d’en obtenir une évolution professionnelle de façon faussement volontaire.

Il faut alors en tirer les conséquences : le droit du travail, dans sa pratique, peut être faussement protecteur malgré sa richesse. Il convient alors de le remettre en chantier afin de supprimer ses dimensions conduisant aux situations les plus conflictuelles. Pour cela, on peut jouer sur les leviers suivants :

- accompagnement des mobilités des salariés de façon à ne pas cristalliser les situations de stress et de conflit ;
- ce qui passe par une consolidation de la rupture conventionnelle, mieux régulée pour prendre en compte ses effets externes sur les comptes sociaux ;
- et par une diminution des droits à l’ancienneté dans l’entreprise, notamment les coûts liés au licenciement ;

- y substituer des droits liés à l'ensemble du temps de carrière et une assurance-chômage protectrice ;
- mener une réflexion sur les pratiques de management des entreprises et leur recours aux indicateurs chiffrés comme mode de régulation, souvent par confort, parfois par peur de l'arbitraire du qualitatif.

Le chantier est donc très important mais la période électorale devrait inviter à débattre d'une vraie modernisation du droit du travail.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Akerstedt T., Knutsson A., Westerholm P., Theorell T., Alfredsson L. and Kecklund G., (2002). *Sleep disturbances, work stress and work hours: a cross-sectional study*, J. Psychosom. Res., Sept. : 53(3), pp. 741-748.

Alonso J., Angermeyer M.-C., Bernert S., Bruffaerts R., Brugha T.S., Bryson H., de Girolamo G., Graaf R., Demyttenaere K., Gasquet I., Haro J.M., Katz S.J., Kessler R.C., Kovess V., Lépine J.P., Ormel J., Polidori G., Russo L.J., Vilagut G. et al. (2004). *Psychotropic drug utilization in Europe: results from the European Study of the Epidemiology of Mental Disorders (ESEMeD) project*, Acta Psychiatrica Scandinavica Supplementum, vol. 109, issue supplement s420, pp. 55-64.

Amossé T. (2004). *Mythes et réalités de la syndicalisation en France*, DARES, Premières synthèses, octobre 2004. Graphique 1 et Tableau 1.

Clark A. and Postel-Vinay F. (2009). *Job Security and Job Protection*, Oxford Economic Papers, Oxford University Press, vol. 61(2), pages 207-239, April.

DARES (2003). *Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel*.

Deloffre A. and Rioux L. (2004). *Do workers correctly evaluate their job security? A European comparison*, mimeo, CERC.

DREES (Amar E. and Balsan D.). (2003). *Les ventes d'anti-dépresseurs entre 1980 et 2001*, wp. DREE 36,

FITOUSSI J.-P. (2009) *Vivre Ensemble, contribution au rapport France 2025*, CAE.

Frese M. (1985). *Stress at work and psychosomatic complaints: A causal interpretation*, Journal of Applied Psychology, May, Vol. 70(2), pp.314-328.

Lemoine M. et Wasmer E. (2010). *Les mobilités des salariés*. Rapport au Conseil d'Analyse Économique n° 90.

Lepage-Saucier N. and Wasmer E. (2011). *Does employment protection raise stress? A cross-country and cross-province analysis.*

Nasse P. et Légeron P., (2008) *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, La documentation française.

Parent-Thirion A., Fernández M.E., Hurley J., Vermeylen G. (2007). *European Working Conditions Survey, Fourth Report.*

Postel-Vinay F. et Saint-Martin A. (2004). *Comment les salariés perçoivent la protection de l'emploi*, forthcoming, Economie et Statistiques.

Seiler-Van Daal B. (2000). *Évaluation du harcèlement moral (enquête dans une population de 1210 salariés et exploitation dans le but de construire un outil de dépistage)*, Thèse de Doctorat en Médecine, Strasbourg.

Vandenbrande T., Coppin L., Van der Hallen P., Ester P., Fourage D., Fasang A., Geerdes S. et Schömann K. (2007). *Mobility in Europe. Analysis of the 2005 Eurobarometer survey on geographical and labour market mobility.* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

ANNEXE

DESCRIPTION DES DONNÉES

European Working Conditions Survey

Tous les 5 ans, l'Observatoire européen des conditions de travail (EWCO) réalise un sondage sur les conditions de travail dans les pays membres de l'Union Européenne. Cette étude utilise le sondage de 2005, qui comprend des données sur les 25 pays membres, les 2 nouveaux adhérents de 2007, ainsi que la Norvège, la Suisse, la Croatie et la Turquie. L'échantillon total comprend 29 680 observations.

International Social Science Survey

L'ISSP est un programme annuel de collaboration entre différents instituts de recherche en sciences sociales de plusieurs pays. Tous les ans un sondage portant sur un sujet d'intérêt général pour les sciences sociales est réalisé dans les pays participants. Ce programme met l'accent sur la comparabilité des réponses entre les différents pays. Les vagues de 1989, 1997 et 2005 portent en particulier sur le sens du travail. Les questions posées cherchent à expliciter l'attitude des sondés par rapport à leurs objectifs dans leur travail et leur satisfaction vis-à-vis de ces objectifs. La vague utilisée pour cette étude est la plus récente, celle de 2005. Elle comprend 43 440 observations, couvrant 32 pays.

INSATISFACTION AU TRAVAIL : SORTIR DE L'EXCEPTION FRANÇAISE

Les listes complètes des pays, avec le nombre d'observations, pour chaque sondage sont :

EWCS		ISSP	
1 Autriche	1009	1 AU-Australie	1988
2 Belgique	1003	2 DE-W-Allemagne de l'Ouest	1114
3 Chypre	600	3 DE-E-Allemagne de l'Est	587
4 République tchèque	1027	4 GB-Grande-Bretagne	913
5 Allemagne	1018	6 US-États-Unis	1518
6 Danemark	1006	8 HU-Hongrie	1012
7 Estonie	602	10 IE-Irlande	1001
8 Espagne	1017	12 NO-Norvège	1322
9 Finlande	1059	13 SE-Suède	1371
10 France	1083	14 CZ- République tchèque	1226
11 Grèce	1001	15 SI-Slovénie	1002
12 Hongrie	1001	17 BG-Bulgarie	1121
13 Irlande	1009	18 RU-Russie	1605
14 Italie	1005	19 NZ-Nouvelle-Zélande	1309
15 Lituanie	1017	20 CA-Canada	933
16 Luxembourg	600	21 PH-Philippines	1200
17 Lettonie	1003	22 IL-Israël	1184
18 Pays-Bas	1025	24 JP-Japon	921
19 Malte	600	25 ES-Espagne	1203
20 Pologne	1000	26 LV-Lettonie	1067
21 Portugal	1000	28 FR-France	1620
22 Suède	1059	29 CY-Chypre	1000
23 Slovaquie	600	30 PT-Portugal	1837
24 Royaume-Uni	1024	32 DK-Danemark	1598
25 Norvège	1058	33 CH-Suisse	1078
26 Suisse	1000	34 FLA-Flandres	1338
27 Bulgarie	1040	37 FI-Finlande	1345
28 Croatie	1135	38 MX-Mexique	1401
29 Roumanie	1011	39 TW-Taiwan	2171
30 Turquie	1053	40 ZA-Afrique du Sud	2884
	1015	41 KR-Corée du Sud	1613
		43 DO- République Dominicaine	1958

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie
Marc Lazar (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous
Céline Gleize (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale
Michel Godet (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties
Pierre Cahuc, Marc Ferracci, André Zylberberg (octobre 2011)
- Banlieue de la République
Gilles Kepel avec la collaboration de Leyla Arslan, Sarah Zouheir
(septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation
Romain Bordier, Alois Kirchner et Jonathan Nussbaumer (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »
Comment réformer la garde à vue
Kami Haeri (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis
Ioanna Kohler (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise
Frédéric Bonneval (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ?
Jacques Bichot (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins
Denise Silber (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité
Eric Keslassy (janvier 2009)

- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé
Deux pistes pour que tous aient un toit
Gunilla Björner (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance
Romain Geiss (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam...
Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ?
Antonella Caruso (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé
Denise Silber (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française
Anna Stellingner (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas
Anne Dumas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...
Comment financer la protection sociale
Jacques Bichot (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)

- Hôpital : le modèle invisible
Denise Silber (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Mondialisation et dépossession démocratique : le syndrome du gyroscope
Luc Ferry (décembre 2004)
- Cinq ans après Lisbonne : comment rendre l'Europe compétitive
(novembre 2004)
- Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive
Laurent Blivet (octobre 2004)
- Pour la Justice (septembre 2004)
- Régulation : ce que Bruxelles doit « vraiment » faire (juin 2004)
- Couverture santé solidaire (mai 2004)
- Engagement individuel et bien public (avril 2004)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)
- L'hôpital réinventé (janvier 2004)
- Vers un impôt européen ? (octobre 2003)
- Compétitivité et vieillissement (septembre 2003)
- De « la formation tout au long de la vie » à l'employabilité (septembre 2003)
- Mieux gouverner l'entreprise (mars 2003)
- L'Europe présence (tomes 1 & 2) (janvier 2003)
- 25 propositions pour développer les fondations en France (novembre 2002)
- Vers une assurance maladie universelle ? (octobre 2002)
- Comment améliorer le travail parlementaire (octobre 2002 – épuisé)
- L'articulation recherche-innovation (septembre 2002 – épuisé)
- Le modèle sportif français : mutation ou crise ? (juillet 2002 – épuisé)
- La sécurité extérieure de la France face aux nouveaux risques stratégiques
(mai 2002)
- L'Homme et le climat (mars 2002)
- Management public & tolérance zéro (novembre 2001)
- Enseignement supérieur : aborder la compétition mondiale à armes égales ?
(novembre 2001 – épuisé)
- Vers des établissements scolaires autonomes (novembre 2001 – épuisé)

Les publications peuvent être obtenues auprès
du secrétariat de l'Institut (Tél. : 01 58 18 39 29)
et sont également téléchargeables sur le site internet :

www.institutmontaigne.org

INSTITUT MONTAIGNE



GDF Suez
The Boston Consulting Group
Axa
Cremonini
Carrefour
Areva
Rallye – Casino
Allianz
Air France KLM
Servier Monde
Groupama
Bouygues
BNP Paribas
Development Institute International - Dii
BPCE
Bolloré
STMicroelectronics
SNCF Groupe
Redex
McKinsey & Company
Lazard Frères
Anthera Partners
Michel Tudel & Associés
EADS
Egon Zehnder International
Pierre & Vacances
LVMH – Moët-Hennessy – Louis Vuitton
Schneider Electric
Equistone Partners Europe
Caisse des Dépôts
APC – Affaires Publiques Consultants
Groupe Dassault
Eurazeo
Linedata Services
RTE Réseau de Transport d'Electricité
HSBC France
Tecnet Participations
CNP Assurances
SFR
RATP
PricewaterhouseCoopers
Rothschild & Cie
Sodexo

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



VINCI
abertis
JeantetAssociés
The Royal Bank of Scotland France
BearingPoint
Veolia Environnement
Capgemini
GE Money Bank
Association Passerelle
International SOS
Ondra Partners
Sanofi-aventis
Voyageurs du monde
Vivendi
Média-Participations
KPMG S.A.
sia conseil
Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
Tilder
M6
Wendel Investissement
Total
Davis Polk & Wardwell
3i France
august & debouzy avocats
Mercer
WordAppeal
Ricol, Lasteyrie et Associés
IBM
ISRP
Mazars
PAI
Vallourec
Générale de Santé
La Banque Postale
Microsoft
Middlebury
France Télécom – Orange
Stallergenes
Allen & Overy
Suez environnement
Groupe Sorin
Cabinet Ngo Cohen Amir-Aslani
Google

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

Imprimé en France
Dépôt légal : avril 2012
ISSN : 1771-6756
Achévé d'imprimer en avril 2012

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

Claude Bébéar Président

Henri Lachmann Vice-président et trésorier

Nicolas Baverez Économiste, avocat

Jacques Bentz Président, Tecnet Participations

Guy Carcassonne Professeur de droit public, Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Mireille Faugère Directrice, AP-HP

Christian Forestier Administrateur général, Cnam

Michel Godet Professeur, Cnam

Françoise Holder Présidente du Conseil de surveillance, Paul et administrateur, Groupe Holder

Natalie Rastoin Directrice générale, Ogilvy France

Jean-Paul Tran Thiet Avocat associé, White & Case

Arnaud Vaissié PDG, International SOS
et président de la Chambre de commerce française de Grande-Bretagne

Philippe Wahl Président du directoire, La Banque Postale

Lionel Zinsou Président, PAI partners

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Bernard de La Rochefoucauld Fondateur, Institut La Boétie

CONSEIL D'ORIENTATION

PRÉSIDENT

Ezra Suleiman Professeur, Princeton University

Henri Berestycki Mathématicien, EHESS et université de Chicago

Loraine Donnedieu de Vabres Avocate, associée gérante, JeantetAssociés

Jean-Paul Fitoussi Professeur des Universités, Sciences Po et président, OFCE

Marion Guillou Présidente, INRA
et présidente du Conseil d'administration, École polytechnique

Pierre Godé Vice-président, Groupe LVMH

Sophie Pedder Correspondante à Paris, *The Economist*

Guillaume Pepy Président, SNCF

Hélène Rey Professeur d'économie, London Business School

Laurent Bigorgne Directeur



Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française

Les travailleurs français sont globalement plus insatisfaits de leur emploi qu'ailleurs en Europe, et comptent parmi les plus stressés au monde. Le constat semble d'autant plus paradoxal que le droit du travail français est très protecteur pour les salariés et que, selon de nombreux indicateurs objectifs, les conditions de travail leur sont en apparence favorables. Par rapport aux autres Européens, les Français travaillent moins d'heures dans l'année, sont moins souvent mobilisés le week-end, et ont généralement des rythmes de travail moins soutenus.

En s'appuyant sur des comparaisons internationales, cette étude montre que la faiblesse du dialogue au sein des entreprises, le manque de mobilité, ainsi que certaines rigidités de notre droit social sont générateurs d'insatisfaction pour les salariés. Elle formule une série de propositions pour encourager les mobilités professionnelles et améliorer le fonctionnement du marché du travail dans notre pays.