

# Libre Parole

Les textes publiés dans ces Réflexions n'engagent pas le FRS mais leur seul auteur.

## POUR REpondre A LA CRISE, CHANGER LES COMPORTEMENTS <sup>(1)</sup>

*(Une meilleure appropriation du travail, clef d'une meilleure compétitivité)*

*Par François MARTIN*

Secrétaire national en charge des Affaires internationales,  
de la mondialisation et de la macroéconomie

**La réponse immédiate à la crise qui nous frappe et le processus de transformation du monde par la mondialisation ne nous interdisent pas, bien au contraire, de réfléchir et de nous préparer à « l'après-crise ». En effet, ce sont ceux qui en sortiront avec des structures et des comportements réformés qui prendront la tête dans la compétition entre nations et entre blocs, qui ne va pas diminuer mais au contraire s'amplifier. Parmi les nombreux aspects de l'économie (chômage, pouvoir d'achat, flexibilité, etc...) auxquels nous devons nous intéresser, le débat concernant la question de la compétitivité et de ses moteurs ne nous paraît pas être à la hauteur des enjeux.**

Aujourd'hui, chacun voit que les conséquences de la crise qui nous frappe sont difficilement prévisibles. Personne ne peut dire si elle durera six mois, un an ou plus. Personne ne peut dire non plus comment tel ou tel pays la supportera, comment seront frappés (« rincés », diront certains...) les uns ou les autres.

Par contre, ce qui est sûr, c'est qu'à un moment, nous en sortirons. Et ce qui est sûr aussi, c'est qu'à ce moment-là, la compétition entre les nations et entre les blocs ne sera pas moins forte, mais plus forte. Toute la difficulté de la réforme actuelle, c'est justement qu'elle doit à la fois répondre aux besoins immédiats (sauvetage du système financier international, ou de nos PME, ou de certains secteurs de notre économie, par exemple) et aux besoins futurs. Il faut à la fois avoir le nez sur le guidon, pour négocier la route juste devant la roue, et à la fois relever suffisamment la tête, pour nous préparer à la prochaine attaque du peloton. Si nous ne faisons pas les deux choses en même temps, nous serons perdants, soit très vite, soit un peu plus tard.

Parmi les réformes auxquelles nous devons nous atteler dès maintenant pour « l'après-crise », celle concernant notre compétitivité est certainement la principale. En effet, chacun sait que l'un des problèmes dominants pour les vingt prochaines années restera, dans un contexte de raréfaction relative des matières premières qui ne changera pas, la question de la croissance : celle des nouveaux géants que sont la Chine, l'Inde ou le Brésil par exemple, et aussi, n'en doutons pas, celle des grands pays « anciens » que sont les USA, l'Allemagne ou d'autres, qui la rechercheront par tous les moyens.

Si notre compétitivité ne continue pas à augmenter, c'est tout notre système économique qui sera mis par terre, car même si l'on réforme l'OMC pour permettre des clauses de sauvegarde afin de sauver momentanément de la faillite des secteurs économiques très menacés, ou afin de pénaliser plus durement les pays qui pratiquent le dumping fiscal ou social, le fond du problème ne changera pas : nous sommes dans une économie ouverte où tous veulent de la place. Par conséquent, le risque restera, tout comme aujourd'hui, et il sera même accru, d'un déficit commercial qui se creuse sans cesse, ou de délocalisations massives de nos entreprises vers des pays économiquement plus attractifs.

Face à cela, quelle sera notre situation ? De quelles clefs disposons-nous pour rester compétitifs ?

L'une des choses à faire dans ce domaine, c'est certainement une grande politique d'investissement. C'est ce qu'a annoncé le gouvernement, et il a raison. Mais encore une fois, cela touche les structures, et pas les comportements. Ce n'est donc pas suffisant.

En plus de cela, pour que notre pays devienne globalement plus compétitif, il faut faire deux choses :

- augmenter le nombre d'heures travaillées (2),
- augmenter le rendement des heures travaillées

En France, nous savons que la productivité des heures travaillées est bonne (c'est même l'une des meilleures du monde), mais que par contre, notre productivité moyenne par salarié n'est pas aussi bonne, parce que le nombre d'heures travaillées y est relativement moins important que dans d'autres pays.

L'une des premières choses à faire était donc de permettre aux français de travailler plus longtemps. Ce que le gouvernement a fait en faisant sauter le verrou des 35 heures, et il a eu raison (2).

Mais ceci n'est pas encore suffisant. Le vrai problème, c'est qu'il nous faut impérativement, pour les raisons déjà exposées, continuer à augmenter encore, beaucoup et vite la productivité du travail. Nous avons vu que c'est une question de survie.

Comment réussir cette gageure ?

Pour répondre, il nous faut faire un petit retour en arrière :

Dans la période économique qui a suivi l'après-guerre jusqu'à 1975 (ce sont les « 30 glorieuses », appelons-la période N°1), il existait un pacte social, avec un contrat tacite entre le capitaliste et le travailleur.

Le pacte était le suivant : « Tu me donnes ton travail, je te donne la sécurité ». Le capitaliste prenait le risque et la rémunération correspondante, le travailleur abandonnait au capitaliste le gros de la recette, pour autant qu'il reçoive de quoi nourrir sa famille, suffisamment et dans la durée, avec quelques perspectives raisonnables d'« ascenseur social ». Les conflits portaient donc principalement sur la rémunération fixe, pour qu'elle permette effectivement au travailleur d'atteindre son objectif de vie et de croissance durable en sécurité, et sur la pénibilité des conditions de travail. Mais si cela était obtenu, il était considéré comme « normal » qu'à la fin de l'année, après que tous se soient « relevés les manches » pour mettre un maximum de profits « dans la caisse commune » de l'entreprise, ce soit le capitaliste seul qui en ait la clef, et qui décide ce qui doit être réparti dans les « trois enveloppes » : pour lui-même, pour les travailleurs, et pour l'investissement indispensable à la survie et la croissance de l'outil commun.

Dans la période qui a suivi, de 1975 jusqu'à maintenant (période de néolibéralisme « sauvage » mondialisé, qui implose avec la crise d'aujourd'hui, appelons-la période N°2), il n'en a plus du tout été de même. Le contrat tacite a été rompu, puisque l'entreprise a alors cessé d'assurer la sécurité économique du travailleur, sans lui offrir de contrepartie.

Dans ce système, le travailleur a totalement changé de statut : Il est devenu, de fait, co-investisseur, puisqu'il participe au risque autant, si ce n'est plus que le capitaliste (il n'a, en principe, pas de réserves, et il risque non pas son argent, mais son travail, c'est-à-dire sa survie), mais par contre, il ne reçoit pas, si l'entreprise gagne, de rémunération, fixe et surtout variable, à la hauteur de sa prise de risque. C'est toujours le capitaliste seul qui décide de la répartition dans les « trois enveloppes », et l'on peut penser, comme il est en position de force, qu'il n'a pas tendance à surévaluer la valeur du risque pris par son employé... Le contrat tacite capitaliste/travailleur d'autrefois est devenu léonin (3).

Ceci a des conséquences très importantes. En effet, nous savons que si toute entreprise profite largement du fait de disposer de capitaux suffisants, de bons produits à vendre, d'une bonne stratégie, d'une bonne équipe de direction, d'une bonne organisation, etc.... par contre, la clef de sa compétitivité, qui est le cœur de la bataille économique, ne se trouve nullement dans tous ces éléments, mais dans la tête de ses travailleurs.

Tous ceux qui ont travaillé en entreprise savent que l'on peut toujours y faire un peu + ou un peu -, partager un peu ou beaucoup l'information, donner le maximum ou pas, jouer un peu + « collectif » ou + « perso », sans que ceci ne cause apparemment à l'entreprise de grands dommages. Pour le travailleur, c'est son confort, sa marge de manœuvre secrète, qu'il ne donnera que s'il peut la monnayer contre un peu d'argent, de statut ou de pouvoir. S'il se sent en confiance, il « jouera le jeu », il sera une force d'initiative, pour proposer des changements positifs. S'il n'a pas confiance, il se taira, et les gardera pour lui. Dans tous les cas, ce qui est certain, c'est qu'il dispose

d'une réserve de compétitivité extraordinaire pour l'entreprise, une véritable « bombe atomique », qu'il est seul à pouvoir mettre en œuvre, et que personne ne peut lui prendre de force.

Et la seule conséquence d'une politique plus dirigiste sera de lui faire augmenter ses marges de sécurité. Si l'entreprise pense ainsi avoir obtenu de lui 1 de + par la contrainte, en réalité le travailleur a « planqué » 10, ou peut-être 100, qu'il sera d'autant moins enclin à donner. L'entreprise, qui croit avoir gagné du rendement, en aura en réalité perdu sur la durée...

Tout ceci n'est pas une invention. C'est, dans toutes les entreprises, un secret de polichinelle. Chacun le monde le sait et personne n'en parle, à cause précisément du contrat léonin dont il est question ci-dessus : le travailleur ne dit mot parce qu'il vit dans la peur de se faire « tondre » (qu'on lui impose de faire plus pour gagner pareil...), et l'entreprise aussi, parce qu'il faudrait qu'elle reconnaisse que le contrat tacite qui la lie à ses employés est injuste. Chacun se dit « on n'est pas satisfaits, mais restons-en là, de peur que l'autre partie ne me roule... ». On appelle ça poétiquement le « blues de l'entreprise »...mais en réalité, c'est tragique : la seule partition que l'on joue, c'est « qui perd gagne ».

Du coup, chacun se réfugie dans un discours passéiste et « langue de bois » : L'entreprise continue à dire qu'elle veut « mobiliser les troupes pour la réussite » alors qu'elle est, très souvent, décidée à distribuer le moins possible à ses employés. Elle considère, de toute façon, les salaires comme un coût et non comme un investissement destiné à faire plus et mieux. De son côté, l'employé travaille « au rabais » et continue à exiger « de la sécurité », et donc du fixe, alors qu'il sait parfaitement qu'il est impossible, dans une telle configuration de marché, de lui donner autre chose que du variable (4).

La vraie question, à savoir « si on se mobilise beaucoup, et si l'on gagne beaucoup, comment partage-t-on les profits engrangés, acquis avec l'effort fourni et le risque pris en commun ? », personne n'en parle. Avec ce dialogue bloqué, tout le monde s'enfoncé peu à peu dans le désenchantement et le pessimisme.

De cette situation « perdant-perdant », préjudiciable pour tous, comment sortir ?

Plusieurs pistes :

- D'abord, il faut ouvrir un débat
  - o Sur la situation du monde. Il se trouve qu'il est maintenant plus actuel que jamais...
  - o Sur la nécessité fondamentale d'une nouvelle explosion de la compétitivité
  - o Sur la réalité aujourd'hui du pacte capitalistes/travailleurs, « perdant-perdant », à l'intérieur de l'entreprise,
  - o Et sur la nécessité, mondialisation et crise obligeant, d'un « new deal » dans ce domaine

Ouvrir un débat, c'est ce que nous faisons ici-même.

- Ensuite, puisqu'il s'agit d'une question qui dépasse largement les intérêts particuliers des capitalistes et des travailleurs, il faut à notre avis que l'Etat s'en mêle, et le plus tôt possible. Ce pourrait être :

- o soit en incitant les partenaires sociaux, branche par branche, à négocier des intéressements beaucoup plus favorables aux travailleurs
- o soit en mettant en œuvre une nouvelle grande loi d'intéressement (5) : Puisqu'« à vin nouveau, outres neuves », la mondialisation demandant à l'entreprise de nouvelles forces, il y faut de nouvelles règles.

Mais ce qui nous paraîtrait sans doute le plus révolutionnaire, et qui nous préparerait vraiment à l'avenir, ce serait une transformation de l'entreprise, de telle sorte qu'il y existe une codécision entre capitalistes et travailleurs sur le partage des « trois enveloppes ». Une telle révolution demanderait une vraie impulsion de l'Etat, et un indispensable « Grenelle de l'entreprise ».

On y verrait sans doute des explications très sérieuses sur certains comportements cachés :

- les travailleurs d'aujourd'hui sont-ils réellement motivés, malgré les discours « mobilisateurs » des entrepreneurs ?
  - o Jouent-ils vraiment le jeu ?
  - o Donnent-ils tout ce qu'ils ont en eux, ou en gardent-ils en réalité « pas mal sous le pied » ?

- et les capitalistes, jouent-ils eux-mêmes le jeu de l'entreprise ? Par exemple :
  - o n'ont-ils pas aussi tendance à gonfler au maximum leur propre « enveloppe » ?
  - o alors qu'ils prenaient jusqu'ici, pour eux-mêmes et pour les équipes de direction, des bonus énormes lorsqu'il y avait « de bons résultats », n'existait-t-il souvent pas aussi, dissimulée derrière une apparente bonne gestion, une tendance à sortir un maximum de profit à court terme, et donc à désinvestir, faisant ainsi courir un risque énorme et suicidaire à l'entreprise ?
- Tout cela, la crise a commencé à le mettre beaucoup mieux en lumière.

Quoi qu'il en soit, ces « explications sérieuses », dynamitant le « discours langue de bois », seraient évidemment l'occasion de créer un nouveau pacte économique. Ce pacte, unissant travailleurs et capitalistes dans un intérêt commun autour du travail, avec un partage plus équitable des résultats, inaugurerait une nouvelle ère de « glorieuses » (une période N°3), en libérant une formidable force dormante, véritable « fission nucléaire économique », qui serait le carburant de l'entreprise de demain.

Cette force est en réalité très facile à mettre en œuvre, à condition d'être honnêtes et réalistes, et de parler vrai. Elle se nomme Confiance, ou bien Motivation, ou encore mieux Appropriation.

Dans le monde qui sortira de la crise, il y aura trop de monde, trop de pays jeunes et ambitieux qui auront « faim ». Il n'y aura plus de place ni pour la « langue de bois », ni pour les stratégies incertaines. En stratégie, on sait que les « voies moyennes », sans véritables choix, conduisent inmanquablement à la mort.

Pour nos pays, les stratégies coûts/volumes à base d'emplois démotivés et déqualifiés sont impossibles. Il ne nous reste que le haut de gamme, avec du qualitatif. La stratégie de Lisbonne, en l'an 2000, l'a suffisamment affirmé. Mais pour avoir du qualitatif, il faut le payer...

Si nous voulons survivre, il faudra tout baser sur la compétitivité. Or la compétitivité, c'est l'affaire de tous, car tous en ont une clef, chacun dans sa propre tête, et c'est l'ensemble de ces clefs qui fait le résultat et la croissance d'un grand pays. Si dans l'entreprise nous devons risquer tous ensemble, et si nous perdrons tous ensemble en cas d'échec, alors il faut qu'il soit dit suffisamment fort que nous devons aussi, tous ensemble, avoir une bonne part de la réussite quand ça marche. C'est comme cela que l'on « réveillera les morts » et que l'on transformera les passifs en actifs.

Si nous comprenons et savons mettre en œuvre cette chose simple, nous sortirons du piège, et la crise nous aura sauvés.

Alors, « Yallah ! », en avant, comme aurait dit Sœur Emmanuelle.

- (1) Cet article est une reprise modifiée d'un article intitulé « Mondialisation de la crise (II) : Libérer la confiance » paru sur le site de Liberté Politique le 22 Février 2008. Il fait suite aux articles « Vivre et laisser vivre. », « Morale égale efficacité » et « Au cœur du problème », parus récemment dans « Libre parole »
- (2) Attention : Nous ne sommes pas ici en train de justifier pour autant le travail du dimanche. Pour que l'on travaille bien, il faut une respiration. C'est même une clef de la réussite : si l'on veut travailler mieux, il faut respirer mieux. Le dimanche, c'est la respiration du travail. Si l'on cesse de respirer, économiquement et socialement, ce sera comme lorsqu'on est en surentraînement. On sera, au bout du compte, moins performants : les heures travaillées augmenteront peut-être, mais la qualité du travail baissera.
- (3) Aujourd'hui, alors que l'économie n'est plus que risque, en France seul 1 travailleur sur 10 bénéficiait, avant la récente loi, d'un accord d'intéressement. Si cela ne s'appelle pas « pile, je gagne, face tu perds », comment qualifier cette situation ? Là est notre véritable retard !
- (4) Combien de fois, dans notre vie professionnelle, n'avons-nous pas entendu les employés dire de leurs patrons que « ce sont des rats », ou les patrons qualifier leurs employés de « bons à rien ». C'est peut-être cela d'abord qu'il faut changer...
- (5) Le gouvernement l'a fait, avec le projet de loi sur l'intéressement approuvé le 27 Novembre dernier par le Parlement. Cette loi va dans le bon sens, et le gouvernement a bien fait de la faire. Mais le projet a manqué grandement d'ambition : outre que l'effet d'annonce n'a pas été très grand, la loi a été présentée comme un instrument pour doper le pouvoir d'achat, alors qu'il s'agit en fait de bien autre chose. Ce sont les conditions de notre compétitivité, pour notre survie dans le monde de demain, qui se jouent. Ce n'est pas une réforme qu'il s'agit de faire en réalité, mais une révolution. Il n'est pas trop tard, et la crise nous offre un excellent prétexte pour la mettre en œuvre.....