



## Pour un nouveau contrat social ?

La notion de contrat social réapparaît aujourd'hui parfois dans les médias spécialisés dans le management et surtout dans les pratiques d'entreprises. Notons que l'on ne parle pas de contrat social, mais de "nouveau contrat social". Que se cache-t-il derrière ce renouveau : une idée neuve pour le management ? Une enveloppe pour de vieilles recettes ? Pourquoi ce thème revient-il actuellement sur le devant de la scène et que peut-on en attendre ?

### ➤ LE CONTRAT SOCIAL : D'OÙ VIENT-ON ?

#### Donnons-nous un peu de profondeur historique...

##### Les origines : une préoccupation récurrente dans la sphère de la philosophie politique

Si cette notion apparaît dès l'antiquité chez certains penseurs majeurs, c'est surtout aux 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> siècles qu'elle connaît sa plus grande popularité, *via* les écrits des grands philosophes, Hobbes, Locke et Rousseau. Qu'il y a-t-il de commun dans les idées développées chez ces penseurs ?

- > Les hommes n'ont pas choisi de vivre en société, ils ont donc besoin de principes pour réguler cette vie collective.
- > La société ne peut être laissée dans son état naturel sans règles acceptées par tous ses membres, fut-ce implicitement : il y a échange de la liberté totale contre des lois ou des règles d'organisation sociale.
- > Le contrat social est un ensemble de principes de gouvernance qui garantissent selon les philoso-

phies, la sécurité, l'épanouissement, la souveraineté des acteurs de la société ou le respect de l'intérêt général.

Plus près de nous (2012), Michel Serres nous invite à partager, dans son ouvrage *Le contrat naturel*, un socle fondamental de valeurs garantissant l'entente minimale à partir de laquelle une société peut advenir et être viable.

Enfin, il faut noter que depuis la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle, certains hommes politiques (Edgar Faure) et certains syndicats (actuellement, la CFTC) se sont emparés du concept : face à une société dont les mouvements peuvent inquiéter, cette notion peut apparaître comme un gage d'une certaine stabilité, d'un minimum politique et social porteur d'avenir et d'intégration sur lequel tout le monde tomberait d'accord...

## Une préoccupation managériale contemporaine

Dans le domaine managérial, sans être aujourd'hui un phénomène de mode, l'idée d'un accord sur une base renouvelée et dynamique entre l'employeur et ses salariés gagne du terrain. Les tentatives dans ce sens ne se traduisant pas vraiment par un contrat explicite, essayons nous à une définition implicite : il s'agirait de trouver un contrat entre, d'une part, les salariés contribuant durablement à l'efficacité de l'entreprise et, d'autre part, les employeurs, contribuant à un certain développement du "social", ce "social" restant à expliciter...

Pour expliciter ce besoin d'un "contrat social renouvelé" entre l'entreprise et ses salariés, il convient de rappeler quelques éléments structurant le contexte social français auquel nous limiterons notre analyse :

> Il est une idée courante dans l'analyse des rapports sociaux de notre pays de dire que la culture dans ce domaine est dominée par une logique conflictuelle. Celle-ci précède très fréquemment l'accord entre les partenaires sociaux, lequel n'est vécu bien souvent que comme un armistice avant un nouveau conflit. Cette analyse doit toutefois être tempérée. Cette vision est confortée par les travaux socio-historiques de Colin Crouch cités par Thomas Philippon dans *Le capitalisme d'héritiers*, qui montrent que la qualité du dialogue social est issue de la manière dont les États des pays latins se sont comportés lors de l'émergence des grands acteurs sociaux au 19<sup>e</sup>. Au contraire des États scandinaves, qui ont favorisé l'émergence d'une structuration des travailleurs ou des États anglo-saxons qui ne s'en sont pas mêlés, les États latins ont lutté contre une structuration équilibrée des acteurs sociaux. Rappelons-nous la loi "Le Chapelier" de nos cours d'histoire.

> Quel état des lieux peut-on faire du contrat social implicite jusqu'à la période d'aggravation de la crise actuelle ?

- Dans le secteur privé : le "contrat sous-jacent" peut être décrit sommairement comme suit : les employeurs organisent l'entreprise et le travail, et, en contrepartie, les salariés obtiennent des compensations principalement dans le domaine salarial et dans le domaine de l'emploi et du temps de travail. Par exemple, la flexibilité, tant vantée dans le *Lean Management*, est plus souvent obtenue par le recours aux emplois précaires et la sous-traitance que par la flexibilité intrinsèque du modèle organisationnel des grandes entreprises (cf. notre dossier 54 de *La Lettre de Ciste*).
- Dans le secteur public, le contrat social implicite repose sur autre équilibre : les employeurs s'impliquent peu dans l'organisation du travail, la façon d'exécuter le travail est un peu considérée comme un domaine privé du fonctionnaire. Le pilotage des Directions est souvent centré sur le fonctionnement de l'organisation globale et le contrôle de la création/suppression des postes. Les salariés ont peu de progressions salariales (de leur point de vue...) et compensent cette situation par une forte autonomie dans leur poste de travail et parfois des pratiques "hors de contrôle" sur la diminution et l'aménagement du temps de travail. Dans certains cas, les taux d'absentéisme observés apparaissent aussi hors norme...

## Cet ancien "équilibre" contractuel a été mis à mal progressivement ces dernières années. Plusieurs facteurs concourent à rendre ce modèle intenable à long terme

La montée continue de la complexité de l'environnement affecte le fonctionnement de l'entreprise, mais aussi des administrations. Plusieurs facteurs ont pris de l'importance et se combinent.

### Un management quelque peu "à la peine"...

> **La croissance du réglementaire, à la fois quantitative et en complexité** : le respect des règles et normes devient une fin en soi qui obscurcit parfois le sens même du travail et rend plus difficile les arbitrages à mener par chacun à son poste. Par exemple : comment optimiser à la fois des objectifs de productivité, de qualité, de respect des normes environnementales ? Le management est parfois en difficulté pour expliquer cette multi-optimisation et la compréhension des priorités aux salariés. De même, l'accumulation des règles tend à réduire l'autonomie des salariés dans leur poste ou

dans leurs équipes à une époque où jamais les salariés n'ont autant souhaité celle-ci et où tout le monde managérial prône la "responsabilité".

- > **La turbulence de l'environnement économique** : l'instabilité des conditions dans lesquelles évoluent la plupart des entreprises réduit leur visibilité et conduit les stratégies à être révisées fréquemment. La crédibilité du discours managérial sur la stratégie en est profondément affectée et le scepticisme s'accroît parmi les personnels.
- > **Le rapport des salariés à l'autorité reste en question** : il est évident que la direction sur un mode étroitement hiérarchique est de plus en plus délicate à gérer, notamment avec de jeunes générations qui ont d'autres rapports au monde du travail et, dans nombre de cas, les cadres sont soulagés quand ils peuvent éviter d'être mis en position de manager des équipes...

### L'impact des nouvelles technologies : face à la montée en puissance des NTIC, le travail...

- > ... **change de nature** : dans l'industrie, l'activité de surveillance et de traitement de l'information devient la norme bien plus que l'effort physique productif ;
- > ... **éclate géographiquement** : la question se pose, est-il encore nécessaire de rassembler tous les salariés sur un même lieu de travail ? On observe la montée en puissance d'autres formes d'organisation géographique du travail : nomadisme, émergence des tiers-lieux, travail à domicile... ;
- > ... **adopte des frontières temporelles nouvelles** : les notions de temps de travail et de temps hors travail deviennent plus floues et le travail peut envahir des tranches horaires inédites (voir les tentatives d'endiguement de l'usage des mails et, de façon générale, du travail connecté). Le concept de temps de travail a-t-il encore un avenir et pourra-t-il rester défini juridiquement ?

### De profonds changements sociaux impactent le management des entreprises

- > **La montée du besoin de reconnaissance** et de prise en compte des différences (spécificité de chacun) dans un contexte d'individualisme croissant.
- > **Un certain changement du rapport au travail notamment parmi les jeunes générations** : la place du travail est relativisée dans la vie au détriment d'autres domaines faisant parfois davantage sens (bénévolat, engagement citoyen, loisirs, vie familiale...). De ce point de vue, la conceptualisation (parfois caricaturale...) des attentes de la génération Y et la bascule vers un autre rapport au temps depuis la loi sur l'ARTT de 1998 sont des marqueurs importants de ce changement du rapport au travail.
- > **Le chômage de masse (durable ?) et la situation économique dégradée** de notre économie influent aussi largement sur le contenu possible de ce contrat social :
  - la sécurité de l'emploi attendue par les salariés devient un objectif inatteignable et n'est peut-être plus un objectif pour tous (voir le cas de la Grande-Bretagne avec les "contrats 0 heure") ;
  - les employeurs négocient de moins en moins sur l'emploi malgré les dispositifs légaux incitatifs à la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPEC, obligations de reclassement...).

### Quelques conséquences ou risques liés à cette situation

On peut, conséquemment à ces évolutions, mettre en évidence quelques modifications majeures du contrat social implicite, que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public.

- > **Un certain désengagement de l'employeur vis-à-vis des salariés** est perceptible depuis de longues années : disparition progressive des garanties concernant la sécurité relative de l'emploi, les hausses de salaires, les plans de carrières... Les salariés sont invités à intégrer un discours où "l'entreprise ne leur doit rien" et où "chacun doit faire preuve d'autonomie dans la gestion de sa vie professionnelle"...
- > **Parallèlement (conséquemment ?), on observe aussi un certain désengagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise (et du travail salarié)** : l'attachement à l'entreprise tend à décroître et des comportements "mercenaires" s'accroissent. L'autonomie tend à se traduire par une certaine volatilité sur le marché du travail avec des risques notamment pour l'attachement des talents utiles à l'entreprise ou la capitalisation des compétences et savoirs utiles à la pérennité de l'entreprise. Dans ce domaine on observe parfois des incidents spectaculaires voire inquiétants, y compris pour les clients (exemple vécu dans une grande administration : disparition vers d'autres cieux de développeurs informatiques d'un prestataire avec les résultats de leurs projets sans que la SSII ait la moindre trace de leur travail...).

- > **De même, de nombreux salariés, notamment parmi les plus jeunes, repensent la question de l'engagement dans un sens différent** : les projets mobilisateurs ne sont plus toujours à l'intérieur de l'entreprise ou ne sont plus uniquement liés à la fonction exercée dans l'entreprise. La durée de l'engagement se révèle aussi souvent bien plus limitée dans le temps (zapping).
- > **Enfin, des symptômes de dégradation de l'ambiance sociale apparaissent à des niveaux jamais atteints** (voire les études sur la motivation au travail paraissant dans la presse spécialisée). La conflictualité à l'occasion des suppressions d'emploi atteint un niveau de violence inédit et la qualité du dialogue social est critiquée. Par delà des cas récents dont les médias se sont faits l'écho, c'est la place des salariés dans le monde du travail qui est questionnée : sont-ils un simple soldat de la situation économique ?

Le constat qui ressort de cette analyse est clair : il est urgent pour un grand nombre d'entreprises (mais toutes ne sont pas intéressées !) de réinventer les liens durables salariés-entreprise sans toutefois revenir à des garanties dont il faut faire le deuil (sur les emplois, les salaires...) et qui ne peuvent être fondatrices d'un "nouveau contrat social" dans le contexte économique et social actuel.

## Charte des bonnes relations humaines au travail

Le site *travailler-mieux.gouv* propose un outil pour améliorer les relations humaines au travail. La trame ci-dessous pourrait être utilisée comme un référentiel permettant à chaque salarié de caractériser le contrat social actuel dans son entreprise.

### ➤ Attitude de toute personne qui travaille

- vis-à-vis de lui/elle-même
- vis-à-vis des autres
- vis-à-vis de son entreprise

Tout part de l'individu, quelque soit sa place dans l'entreprise.

C'est la somme des attitudes de chacun qui détermine le niveau de relations entre les humains d'une entreprise :

#### > La responsabilité de soi

- développement personnel,
- santé physique et mentale,
- employabilité,
- équilibre travail – vie privée.

#### > La qualité du respect

- assertivité,
- respect des autres et de leurs valeurs,
- respect de son travail, de l'entreprise et de ses valeurs.

#### > La qualité de l'engagement

- compréhension et acceptation des différences et de la fragilité de chacun,
- intelligence émotionnelle,
- dialogue et échange,
- implication dans son travail et dans le projet de l'entreprise.

### ➤ Attitude du (de la) chef d'équipe / manager

- vis-à-vis de son équipe

C'est le médiateur, la courroie de transmission, la cheville ouvrière entre la direction et les employés :

#### > Les dispositions d'esprit

- empathie,
- discernement
- éthique personnelle,
- curiosité et créativité.

#### > La qualité d'exercice

- compréhension, bienveillance et inclusion des particularités et des différences de chacun,
- acceptation du droit à la fragilité, du droit à l'erreur et à l'imperfection,
- veille active du bien-être et du mal-être de chacun des membres de l'équipe,
- encouragement et reconnaissance du travail accompli égalité de traitement,
- soutien, aide et coaching.

### ➤ Attitude du (de la) dirigeant(e)

- vis-à-vis de toutes les personnes de l'entreprise

C'est la tête qui donne le ton, qui montre l'exemple et qui détermine la culture, l'ambiance, la qualité des relations humaines dans l'entreprise :

#### > L'alliance

- affirmation de la primauté du facteur humain sur tous les autres éléments de l'entreprise pour créer de la valeur,
- implication personnelle dans les relations humaines en temps et en énergie,
- impliquer tous les membres de l'entreprise dans le projet d'entreprise et permettre à chacun d'avoir un impact mesurable et reconnu sur le projet,
- affirmation de la communauté d'intérêt *in fine* entre l'entreprise et ses employés.

#### > La justice

- rémunération juste de chacun et au niveau du marché,
- récompense de la performance et partage équitable de la création de valeur,
- formation aux relations humaines,
- commençons par faire plus de place au féminin : c'est une des voies pour mieux accueillir les différences et éviter les modèles de domination et d'exclusion et les postures de toute puissance.

#### > La mission

- créer un environnement de travail qui fasse progresser la satisfaction et le bien-être de chaque employé pour lui permettre de s'épanouir au mieux et d'approcher au plus près son plein potentiel, pour son plus grand bien, celui de son équipe et par conséquent celui de son entreprise.

NB : notons que le (la) dirigeant(e) est aussi chef de son équipe rapprochée et également une personne qui travaille ; il (elle) est concerné(e) par chacune des trois attitudes. De même, le (la) chef d'équipe est aussi concerné(e) par l'attitude d'une personne qui travaille.

### ➤ Mise en application

- dans l'organisation du travail

#### > Les pré-requis

- transparence des objectifs, des risques et des résultats,
- allocation des tâches clairement définies en fonction des capacités et des aspirations de chacun,
- contenu enrichissant du travail : apprentissage, acquisition de nouveaux savoirs, employabilité,
- donner les moyens de réaliser le travail et d'atteindre les objectifs.

#### > La qualité

- environnement et conditions de travail de qualité,
- confiance *a priori*, encouragement de l'autonomie et de l'initiative,
- coopération et valorisation de la participation et du travail d'équipe,
- recherche du consensus dans la prise de décision,
- veille active du mal-être et du bien-être dans l'entreprise, système d'alerte *via* les chefs d'équipe et les services des ressources humaines, constitution d'un comité *ad hoc* en lien avec les représentants du personnel,
- acceptation, partage et gestion des difficultés et des risques liés aux tâches de chacun : co-responsabilité et soutien.



## > VERS UN RENOUVEAU DU CONTRAT SOCIAL

### Un cheminement inventif vers de nouvelles pratiques

Puisque le retour à l'ancien "contrat social implicite" est impossible, examinons ce qui pourrait fonder le "nouveau contrat social" qui, lui, gagnerait pour la qualité du dialogue social, à devenir explicite...

Bien des pratiques, variées et vertueuses de notre point de vue, qui ne sont pas toutes présentes dans une seule entreprise. Par contre, toutes ont la volonté de créer "un nouveau contrat social" entre l'employeur, et peuvent être des sources utiles d'inspiration pour une politique à mener dans ce domaine dans le secteur public comme dans le secteur privé.

#### Les pratiques observées ont des caractéristiques communes

- > Une logique de contractualisation collective formalisée de ce contrat social : il ne s'agit pas d'une négociation individuelle et le contrat social n'a pas d'impact direct sur le contrat de travail ou le statut du salarié.
- > La recherche d'une contractualisation sur un horizon temporel au moins de moyen terme (3 ans), si ce n'est long terme (5 ans).
- > Le positionnement dans le contrat du rôle du salarié comme acteur de son destin et non seulement comme "géré" par l'entreprise : les engagements sont réciproques entre l'entreprise et les salariés et les efforts sont conçus dans une logique partagée.
- > Une logique d'engagements sur lesquels on recherche l'accord avec les IRP : souvent il ressort du débat avec les représentants du personnel, une charte, de préférence à un accord collectif.
- > L'exclusion des débats autour de ce contrat des thèmes suivants : les salaires, les engagements à long terme sur l'emploi et, de façon générale, les thèmes déjà inscrits dans l'agenda des négociations annuelles (NAO).

#### Un cheminement inventif vers de nouveaux rapports

La créativité est reine dans la construction de ce "nouveau contrat social". Cependant, quelques domaines doivent être systématiquement balayés pour se donner le maximum de chances d'aboutir à un contenu fertile et socialement valorisable. Ils peuvent être regroupés (sans exclusive ni exhaustivité) en 4 domaines qui sont autant de chapitres du contrat social à formaliser.

##### 1 Dans le domaine de la qualité de l'emploi (quelques pratiques recensées)

- > Le développement d'actions d'employabilité identifiées de façon spécifique dans la politique de formation menée (puisque l'on ne peut garantir l'emploi, garantissons autant que possible l'employabilité sur le marché du travail !).
- > Le développement de la professionnalisation à partir de corpus professionnels bien identifiés : ceci concourt à ce que chaque salarié ait un vrai métier dans les mains, représentant une vraie valeur tant sur le marché du travail interne à l'entreprise que sur le marché du travail.
- > Le renouvellement de la pratique des entretiens annuels vers plus de prise en compte du projet professionnel ou des envies d'accomplissement des salariés, vers plus de prise en compte de la mobilité interne (dans l'intérêt de l'entreprise comme du salarié).
- > La transparence accrue de la part de l'entreprise sur les opportunités de carrières internes actuelles mais aussi sur le devenir des métiers dans l'entre-

prise et à l'extérieur de l'entreprise. En somme, il s'agit de la mise en place d'une GPEC plus "qualitative" et en prise sur le marché du travail, mais aussi de moyens d'information *ad hoc* (espace d'information en ligne, conseil par la DRH...).

- > L'augmentation de l'inventivité dans les pratiques RH visant à une meilleure préservation de l'emploi (le cas de l'action de SOITEC par exemple, développée dans un des précédents numéros de *La Lettre* de Ciste, mettait l'accent sur la pratique créative de contrats de mise à disposition des personnels).

##### 2 Dans le domaine de l'organisation du travail

- > Le développement d'organisations favorisant la vision globale du salarié sur les process et l'intelligence de son travail. Les actions d'information et de formation entreprises dans ce sens ont été conduites par des entreprises comme des administrations : permettre aux salariés de comprendre comment fonctionne l'entreprise, comment fonctionnent les process de production des biens ou des services, de comprendre l'activité générale

de l'entreprise et comment elle est organisée (on entend parfois des témoignages de salariés en CDI qui n'ont pas de vision de ce qui se passe au-delà de leur poste de travail et ceci, parfois pendant toute la durée de leur vie professionnelle !).

- > **La possibilité accrue de prise de responsabilité et d'initiative** : les choix faits en matière d'organisation du travail aboutissent au développement de postes de travail en équipe favorisant l'autonomie individuelle (postes de travail enrichis) et collective (équipes autonomes, fonctionnement en îlots). Tout ceci permet d'atteindre à la fois une plus grande efficacité économique (mesurée par des indicateurs idoines) et une plus grande satisfaction sociale.
- > **Le développement de modes de travail plus collectifs**. En complément de ce que nous avons évoqué au paragraphe précédent, le mode collectif de travail, à condition d'être doté de méthodologies rigoureuses, peut connaître de nombreuses applications motivantes pour les collaborateurs : outre les fonctionnements en équipes évoqués plus haut, on peut aussi citer les réseaux de compétences, mais aussi le développement des réseaux sociaux internes, etc.
- > **Le travail en mode projet accru** : l'autonomie se vit de façon motivante quand elle aboutit à un résultat concret limité dans le temps, à la fois responsabilisant pour les participants et significatif dans son impact. C'est le propre du mode projet bien pensé. Bien que cette approche soit considérée comme intégrée dans beaucoup d'entreprises, on constate encore des déficiences en efficacité de ce mode de fonctionnement dans beaucoup de secteurs. Le mode projet a aussi la vertu sociale de se conjuguer à des projets "business" mais aussi à des projets d'autres natures favorisant l'intégration des salariés au travail : projets sportifs, projets citoyens, etc.
- > **De façon générale enfin, tout ce qui va dans le sens de l'allègement des fonctionnements hiérarchiques et du développement des circuits courts de prise de décision et d'initiatives**, ira dans le sens à la fois de la réactivité de l'entreprise et de la motivation du personnel : les collaborateurs expriment de l'intérêt, à la fois comme salariés et comme citoyens pour tout ce qui peut rapprocher la personne de la décision et de l'action et, à l'inverse, de la défiance pour les modes de travail perçus comme lourds et opaques !

### 3 Dans le domaine de la GRH et du management

- > **Le développement de l'accès à l'information dans l'entreprise et la communication interne** : les collaborateurs des entreprises vivent mal l'écart qui se creuse entre l'accès à l'information auquel ils ont droit en tant que citoyen à l'extérieur de l'entreprise et le niveau souvent insuffisant d'information

auquel ils ont droit en tant que salarié à l'intérieur de l'entreprise. Tout effort de développement (il ne s'agit pas de transparence...) de la communication interne pour donner au salarié les informations situantes sur son travail, les process dans lesquels il est impliqué, la marche économique de l'entreprise et la vie sociale qui constituent l'entreprise, sera vécu comme un plus pour le sentiment d'appartenance des collaborateurs à la communauté humaine que constitue l'entreprise.

- > **L'accent porté sur la valorisation individuelle et collective** : dans ce domaine aussi, action sur le développement des compétences et valorisation des résultats doivent se conjuguer pour assurer une meilleure reconnaissance des salariés – reconnaissance individuelle mais aussi reconnaissance collective. Par exemple, les performances obtenues sur une ligne de fabrication relèvent peu d'une action individuelle au poste de chacun des salariés mais beaucoup de leur activité d'équipe pour obtenir une bonne performance de la ligne.
- > **La prise en compte et la facilitation de projets "hors travail"** mais ayant des retombées médiatiques internes comme externes et valorisant les salariés impliqués dans ceux-ci : les actions hors travail sont de plus en plus vécues comme valorisantes pour des collaborateurs, dont nous avons évoqué la relativisation de la place de l'entreprise et du travail dans leur vie. Le fait pour l'entreprise de s'associer à ces projets est une occasion directe de s'attacher les collaborateurs, de les valoriser mais aussi de développer son image externe par, notamment, du mécénat d'événements (sportifs, culturels, caritatifs, citoyens...).
- > **Le développement d'un management proche, "bienveillant"**. En cohérence avec ce que nous avons développé dans le paragraphe sur l'organisation du travail, il importe que le management joue un rôle de support et de "positivation" des actions et initiatives prises par ses collaborateurs. Il est de plus en plus attendu sur ce terrain. Mais cette attente ne doit pas être interprétée comme une baisse de son autorité. Au contraire, les enquêtes effectuées dans ce domaine montrent que l'attente des collaborateurs porte aussi sur la capacité des managers à être présents de façon réactive sur les arbitrages à effectuer ainsi que sur la capacité à donner du sens aux décisions prises.
- > **Le repérage précoce et le suivi des talents porteurs et critiques pour la pérennité de l'entreprise**. Le management est attendu sur sa capacité de diagnostic dans ce domaine (la reconnaissance des talents est aussi une différenciation et une reconnaissance attendue par nombre de collaborateurs). La mise des collaborateurs clés sur une "orbite" de valorisation et d'attachement à l'entreprise est aussi une action permettant d'atteindre de façon convergente attachement à l'entreprise et efficacité économique.

#### 4 Dans le domaine des conditions de travail

Ce domaine fait aujourd'hui l'objet d'explorations vastes notamment à travers les politiques de prévention des RPS, mais, néanmoins, nous nous attacherons à citer quelques pratiques intéressantes.

- > L'action pour la préservation de l'équilibre "vie au travail/vie hors travail" doit être privilégiée. Dans ce domaine, on citera actuellement la question de la juste place des mails et du téléphone ainsi que de tout système de connexion du salarié à limiter, par exemple...)

> La prise en compte des contraintes spécifiques des salariés selon leur situation personnelle (au moins en partie). Par exemple, la possibilité d'arrangements et de micro-négociations locales entre le salarié et son manager, mais aussi des arrangements propres à certaines situations collectives. L'organisation des réunions : prendre en compte les contraintes des parents dans la fixation de leurs horaires.

> Enfin, une action continue dans le domaine des conditions physiques et mentales de travail doit être poursuivie pour réduire les pénibilités

### Les moyens nécessaires pour réussir

Il ne serait pas sérieux de conclure ce dossier sans évoquer cette question. En effet, la mise en place de telles initiatives suppose de lever quelques obstacles d'ordre budgétaire et ceux-ci ne peuvent être surmontés qu'en étant pensés correctement sur le plan économique.

- > S'agit-il, à travers ces actions, d'augmenter les coûts fixes ou de se payer des coûts structurels sociaux incompressibles ?... après tout, achèterait-on une voiture sans les roues pour faire des économies ?
- > S'agit-il d'affecter ces actions sur un budget d'investissement ou un budget de fonctionnement ?

Ceci posé, derrière les débats budgétaires, la vraie question n'est-elle pas la croyance finalement peu répandue au pay-back de l'investissement sur les

personnes et le social ? Il s'agit certes d'un problème de conviction mais aussi, ne le nions pas, d'un besoin pour les RH d'instrumentation de gestion de ces questions...

En conclusion, comme on peut l'apercevoir à travers ce dossier, la création d'un contrat social renouvelé entre l'entreprise et ses salariés est une logique porteuse, dont la variété des initiatives prises dans les domaines que nous avons cités dans ce dossier témoigne. La créativité et l'innovation dans ce domaine, réelles et foisonnantes, sont rassurantes à une époque trop souvent qualifiée de morose. N'oublions pas que, pour donner leur pleine efficacité sociale et économique, celles-ci doivent donner lieu à une logique d'ensemble et contractuelle : une démarche d'entreprise porteuse de sens pour les relations sociales. C'est à cette démarche que nous invite la logique du "contrat social".