

SESSION 2015

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : INFORMATIQUE ET SYSTÈMES D'INFORMATION

ÉPREUVE DE SYNTHÈSE

Durée : 5 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

Partie 1 : Synthèse

À partir du dossier documentaire ci-joint, vous rédigez une note de synthèse relevant du management des organisations et relative à la problématique suivante :

« Motivation et implication des salariés dans un environnement économique dégradé »

Votre note de synthèse comportera 1500 mots (+/- 10%).

Rappel :

La note de synthèse reprend les différents éléments du dossier sans ajout de données supplémentaires et sans refléter l'avis du rédacteur.

Partie 2 : Questions dans le domaine économique ou juridique

La candidate ou le candidat choisira la série de questions économiques ou la série de questions juridiques, sans possibilité de panachage, **en indiquant clairement sur sa copie la nature de son choix.**

Choix n°1 : Questions dans le domaine économique

- 1.1 Les technologies numériques sont-elles compatibles avec le développement durable ?
- 1.2 L'intervention des pouvoirs publics est-elle nécessaire au fonctionnement concurrentiel des marchés du numérique ?
- 1.3 Est-il justifié pour un pays ou une zone économique de mettre en place des mesures protectionnistes ?

Choix n°2 : Questions dans le domaine juridique

- 2.1 Les technologies numériques modifient-elles réellement les modes de preuve et de leur admissibilité ?
- 2.2 Le droit au respect de la vie privée des personnes physiques est-il encore suffisamment protégé face aux risques induits par le développement des technologies numériques ?
- 2.3 Comment les libertés individuelles et collectives reconnues aux salariés limitent-elles les pouvoirs de l'employeur ?

SYNTHÈSE

Thème : « Motivation et implication des salariés dans un environnement économique dégradé »

Liste des documents

N°	TITRE	Page
1	Extraits du programme de management des entreprises - Classe de BTS	3
2	Les conséquences de la crise sur les conditions de travail en Europe <i>Étude de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail publiée le 24 juillet 2013</i>	4
3	Le moral des cadres au plus bas en juin <i>Usine nouvelle.com, M. JOANNY, 1/07/2013</i>	4
4	Comment repenser le travail pour motiver malgré la crise ? <i>A. EYCHENNE, www.lexpress.fr, 26/04/2013</i>	5
5	La motivation : définition et théories <i>S.P. ROBBINS, D. DECENZO et M. COULTER, C-C. RUHLING, Management, L'essentiel des concepts et pratiques, 7^{ème} édition, Pearson Education, Décembre 2013</i>	6
6	Face à la crise, réaffirmer sa culture d'entreprise pour générer de la performance <i>O. BOULARD et E. GUIHARD, lecercle.lesechos.fr, 17/10/2013</i>	7
7	Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise <i>Centre d'analyse stratégique, S. BENHAMOU et M-A. DIAYE, La note d'analyse n°210, Janvier 2011</i>	8
8	Organisation du temps de travail : implications relatives à la productivité et aux conditions de travail <i>Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, synthèse publiée le 26 septembre 2012</i>	9
9	La SNCF met le cap sur la qualité de vie au travail <i>Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, Travail et Changement, Hors-Série, Décembre 2013</i>	10
10	Dynamique des salaires par temps de crise <i>Conseil d'analyse économique, P. ASKENAZY, A. BOZIO et C. GARCIA-PEÑALOSA, Les notes du CAE n° 5, avril 2013</i>	11
11	Le management de l'implication <i>J-M PLANE, La gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Economica, 2006</i>	12
12	Naviguer à travers les turbulences chez Boeing <i>L. GRUNBERG, Naviguer à travers les turbulences chez Boeing, Implications pour les entreprises, les salariés et les gouvernements, Revue française de gestion, 2013/1, N° 230</i>	13

Document 1 : Extraits du programme de management des entreprises - Classe de BTS

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE COMPÉTENCES
<p>4.1 Mobiliser les ressources humaines (20 heures)</p> <ul style="list-style-type: none">- L'adaptation des ressources humaines aux objectifs stratégiques- La motivation et l'implication des salariés	<p>La mise en œuvre de la stratégie exige la mobilisation des ressources humaines en vue d'atteindre les objectifs prévus. Les ressources humaines participent pleinement à la création de valeur dans l'entreprise.</p> <p>[...]</p> <p>La motivation des salariés est généralement considérée comme un facteur de performance. Les fondements de la motivation portent essentiellement sur la satisfaction des besoins des salariés.</p> <p>Le mode de rémunération, la formation, la gestion de carrière, l'enrichissement des tâches sont des outils qui permettent de prendre en compte les différents facteurs de motivation.</p> <p>La culture d'entreprise est un facteur d'homogénéisation des comportements et d'implication des salariés. Le partage de valeurs peut permettre aux dirigeants d'éviter les conflits ou de faciliter leur résolution en suscitant l'adhésion des salariés à des objectifs communs. La culture d'entreprise peut être source d'avantage concurrentiel et sa prise en compte est indispensable à la réussite d'un processus de changement organisationnel.</p> <p>Compétences attendues :</p> <ul style="list-style-type: none">- Repérer les facteurs déterminants de la motivation ;- Choisir les leviers de motivation qui concilient l'objectif de l'entreprise et la satisfaction du besoin de l'individu ;- Établir le lien entre la culture d'une entreprise donnée et l'implication des salariés.

INDICATIONS COMPLÉMENTAIRES

THÈME 4.1. Mobiliser les ressources humaines

L'homme est au cœur de l'entreprise. Il prend des décisions, agit, innove et produit. Ses compétences constituent une ressource stratégique clé, source d'avantages concurrentiels durables. Il convient donc de gérer cette ressource afin qu'elle contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines prend en compte aujourd'hui non seulement la gestion des emplois mais aussi celle des compétences. Elle s'analyse en termes quantitatif et qualitatif en relation avec la stratégie. L'adaptation aux besoins se traduit par la mise en place de politiques de recrutement, de réduction des effectifs, de flexibilité du temps de travail, d'impartition, de formation professionnelle. [...]

Les théories fondatrices comme la théorie des besoins d'A. MASLOW et la théorie bi factorielle de F. HERZBERG semblent incontournables mais d'autres théories (théorie des attentes de V. VROOM) permettent de développer des problématiques plus actuelles. L'étude succincte de ces théories doit mettre en évidence la diversité des facteurs de motivation et la difficulté à établir une relation motivation/performance de manière certaine.

La notion de culture est abordée à partir d'exemples d'entreprises afin de montrer d'une part qu'elle doit être en adéquation avec la mise en œuvre de la stratégie mais que d'autre part elle comporte ses propres limites. Cette partie est l'occasion de revenir sur les divergences qui peuvent exister entre les parties prenantes internes à l'entreprise pour montrer comment la culture a pour objectif de réduire ces divergences par la promotion de valeurs communes et le développement de l'implication des salariés. La théorie du décideur politique de R.M. CYERT et J.G. MARCH peut être abordée dans cette partie.

Document 2 : Les conséquences de la crise sur les conditions de travail en Europe

La crise a eu pour conséquence un fort déclin économique dans certains États membres de l'Union européenne, qui s'est soldé par des pertes d'emploi massives, contraignant certains pays à mettre en œuvre des réformes réglementaires touchant les conditions de travail et d'emploi.

La crise économique et financière influence les conditions de travail dans les États membres de l'Union européenne et en Norvège de différentes manières et à des degrés différents. Mais la tendance qui se dégage est la suivante : moins de travail, une réduction générale du temps de travail, moins d'heures supplémentaires, une précarité de l'emploi croissante, moins de choix pour les travailleurs, le gel des salaires et des réductions salariales. On constate aussi une intensification du travail, une détérioration de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, une augmentation du stress au travail, un risque accru de harcèlement, une diminution de l'absentéisme, un développement de l'économie informelle et un changement des schémas migratoires.

Le ralentissement de l'activité économique et les réformes de la législation sur le travail ont peut-être joué un rôle non seulement au niveau du changement des conditions de travail, mais également au niveau de la qualité du travail. Il faudrait attacher une attention particulière aux conséquences que ces changements sont susceptibles d'entraîner sur les objectifs actuels de l'Union européenne en matière de travail durable et d'allongement de la vie professionnelle (par exemple, modifications indirectes ou directes des niveaux de flexibilité, de sécurité de l'emploi, de satisfaction au travail et de bien-être).

Au niveau du lieu de travail, les partenaires sociaux devraient aspirer à donner une nouvelle conception au travail de manière à aider les travailleurs à lutter contre les effets psycho-sociaux négatifs provoqués par l'augmentation de la précarité de l'emploi, l'intensification du travail, des formes de travail involontaires et l'emploi informel, liés à la crise.

Source : Étude de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail publiée le 24 juillet 2013

Document 3 : Le moral des cadres au plus bas en juin

Le moral des cadres a nettement rechuté en France au mois de juin, retrouvant le plus bas niveau depuis près de dix ans, déjà atteint en novembre 2011, selon le baromètre mensuel Viavoice pour Le Figaro-France Inter-HEC publié lundi.

L'indice synthétique du moral des cadres a reculé de 6 points par rapport au mois précédent pour s'établir à -56. Les cadres interrogés anticipent à 84% (+3 points par rapport au mois précédent) une augmentation du chômage et s'attendent pour 85% d'entre eux (+3 points également) à des perspectives professionnelles "faibles" dans les mois qui viennent. Ils sont 71% à penser que le niveau de vie en France baissera d'ici un an (+5 points par rapport au mois précédent), seuls 9% considérant que le niveau de vie s'améliorera (-1 point). Près d'un cadre sur deux (48%) anticipe une dégradation de sa situation financière personnelle, contre seulement 10% une amélioration. "Cette morosité (...) explique un déclin important de la motivation avec 63% des cadres qui trouvent leurs collaborateurs peu motivés en hausse de 4 points en un mois mais de 9 points depuis février dernier." précise Viavoice dans un communiqué. L'enquête a été réalisée du 13 au 19 juin auprès de 400 personnes représentatives de la population des cadres en France métropolitaine.

Source : M. JOANNY, Usine nouvelle.com, 1/07/2013

Document 4 : Comment repenser le travail pour motiver malgré la crise ?

Laisser les salariés gérer leur temps de travail, renforcer l'employabilité, accompagner les carrières... Autant de façons de redonner le sens de l'engagement à ses équipes sur fond de crise économique.

Sans surprise, 2013 ne fera pas de cadeaux sur les fiches de paie : les hausses de salaires se limiteront en moyenne à 2,6%, selon la dernière étude du cabinet Aon Hewitt. Pis, l'économie poursuit sa dégradation avec des restructurations à la pelle.

Mais il reste des signes d'espoir, car "la première motivation des cadres est rarement le salaire", rappelle Antoine Morgaut, CEO Europe et Amérique du Sud au cabinet Robert Walters. Contrairement "au contenu du travail, à son environnement et à la reconnaissance", insiste-t-il, invitant à "résister au pessimisme ambiant".

Télétravail et plannings sur mesure

Car, sur ces terrains, les entreprises peuvent lutter. À condition de bousculer les codes. C'est ce que fait la SNCF en testant depuis octobre du télétravail atypique en Ile-de-France. Seize cadres de la direction centrale travaillent en partie dans les locaux de trois gares proches de leurs domiciles. En échange, ils aident les agents lors d'incidents : ils peuvent par exemple orienter les passagers, voire déneiger les quais en hiver.

"C'est tout bénéfique, assure Robert Piana, adjoint au directeur financier de SNCF Transilien. Ils s'épargnent de deux à trois heures de transport par jour et gagnent en sérénité. Ils échappent à la "réunionite" et apprécient de mettre parfois les mains dans le cambouis. Quant aux agents, ils sont surpris de voir que des cols blancs peuvent les aider." La SNCF gagne ainsi des renforts ponctuels, même si Robert Piana se défend de déléguer des missions qui nécessiteraient des recrutements.

Selon l'Observatoire de la parentalité en entreprise, l'équilibre entre vies professionnelle et familiale préoccupe 95% des salariés parents. Autoriser à mixer les lieux de travail ou à ciseler ses plannings s'inscrit dans ce cadre. Deloitte permet ainsi à ses équipes de travailler davantage pendant une semaine et de lever le pied la suivante. Ou de personnaliser ses horaires. Jeune maman et salariée du cabinet d'audit, Laurette Allix a ainsi opté pour un quatre-cinquième. "Je suis plus épanouie au travail, assure-t-elle. Pouvoir profiter de ma fille un jour par semaine m'aide à accepter de finir tard le soir." [...]

À SGS France, un accord sur le temps partiel annualisé bénéficie surtout aux seniors. Ce contrat de vacation de quelques missions par an satisfait mal des actifs à la recherche d'un salaire plein, mais il répond aux besoins de ceux qui veulent lever le pied sans décrocher. "Les vacances permettent de rompre en douceur, juge Laurent Pinède, DRH du pôle industriel. Et elles nous permettent de bénéficier d'experts sur des missions spécifiques, en laissant le temps de trouver leurs remplaçants."

Des moyens de développer son employabilité

Car motiver et donner du sens aux carrières, c'est aussi choyer les salariés jusqu'à leur départ. ING Direct propose même de les accompagner vers une mobilité... externe. Pour les pousser non pas chez le concurrent, mais vers une création d'entreprise ou une reconversion.

Avec 420 employés et une moyenne d'âge de 33 ans, la banque en ligne "assume de ne pas pouvoir proposer des plans de carrière à tout le monde, explique Elise Tricon-Yvray, responsable recrutement et carrières. On a donc brisé un tabou."

Un ancien devenu entrepreneur est récemment revenu conseiller d'ex-collègues. Une chargée de clientèle a passé un CAP pâtisserie pendant un congé de formation, avant de choisir de réintégrer l'entreprise et d'y être promue. "Donner les moyens de se projeter dans sa carrière fait partie de notre responsabilité sociale : les salariés se sentent considérés et engagés par un objectif à long terme", estime Elise Tricon-Yvray.

Sans en arriver là, Deloitte admet aussi que l'entreprise ne peut répondre à toutes les aspirations des salariés. "Quand on embauche un docteur en physique nucléaire, on sous-utilise forcément ses compétences", reconnaît Jean-Marc Mickeler, associé responsable de la marque employeur à Deloitte en France. Le cabinet en tient donc compte : son système du "temps expert" permet à un employé de

maintenir, sans conséquence sur son salaire, son niveau d'expertise, en travaillant sur des projets annexes auprès de clients, d'associations ou de start-up", jusqu'à de 10 à 20% de son temps.

Formation et autonomie des équipes

Arrivé deux ans en tête du palmarès Great Place to Work des "entreprises de moins de 500 salariés où il fait bon travailler", le cabinet de conseil en informatique Octo Technology mise aussi sur la formation et l'autonomie de ses équipes : ses employés sont incités à suivre des conférences aux États-Unis et à mener des projets de recherche, à condition de produire une synthèse de ce qu'ils ont appris.

"Nos consultants sont des experts "tech", explique Isabelle Marcé, DRH. Ils ont besoin de se sentir tirés vers le haut. Créer cette synergie de compétences renforce leur sentiment d'appartenance à l'entreprise." Les heures consacrées à la formation classique, à la R&D ou à l'autoformation représenteraient, à Octo, 20% du temps de travail.

"Rassurer le salarié sur ses compétences" est primordial par temps de crise, conclut Antoine Morgaut, de Robert Walters. [...]

Source : A. EYCHENNE, www.lexpress.fr, 26/04/2013

Document 5 : La motivation : définition et théories

Avant d'expliquer ce qu'est la motivation, il convient de préciser ce qu'elle n'est pas. Il est en effet courant mais erroné d'affirmer qu'il s'agit d'un trait de personnalité. [...] On sait que la motivation n'est pas une donnée ; elle résulte des interactions entre l'individu et la situation à laquelle il est confronté. Si chaque personne diffère par son dynamisme, il n'en demeure pas moins que la motivation d'un individu varie en fonction de chaque situation rencontrée. [...] Plus simplement, la motivation est fonction de trois éléments clés : l'effort, les objectifs de l'entreprise et les besoins.

Que nous apprennent les théories classiques de la motivation ?

Les années 1950 se sont révélées particulièrement propices au développement des concepts motivationnels. Attaquées de toutes parts et largement contestées aujourd'hui, les trois grandes théories formulées au cours de cette période expliquent sans doute mieux qu'aucune autre la notion de motivation des employés. Il s'agit respectivement de la théorie de la pyramide des besoins (Maslow), des théories X et Y (Mc Gregor) et de la théorie des deux facteurs (Herzberg). Bien que de nouvelles approches, plus rationnelles, soient apparues depuis, il demeure important de se familiariser avec ces premières théories, et ce pour au moins deux raisons. D'une part, elles servent de base aux concepts actuels. Et d'autre part, les professionnels du management s'inspirent encore de leurs hypothèses et de leur terminologie afin d'expliquer la notion de motivation. [...]

Quels sont les apports des approches contemporaines de la motivation ?

Malgré leur popularité, les théories précédentes ont plutôt mal résisté à l'examen. Mais tout n'est pas perdu. Il existe aujourd'hui de nouvelles théories qui s'appuient sur une documentation raisonnablement solide et des études de terrain validées, offrant ainsi une vision à la fois complémentaire et contemporaine de la motivation des collaborateurs de l'entreprise. [...]

À ce jour, la théorie des attentes de Victor Vroom constitue, en termes de motivation, l'explication la plus exhaustive et la mieux établie. Bien qu'elle ait suscité certaines critiques, la plupart des recherches de terrain en ont confirmé la validité.

Motiver dans les années 2015 : nouvelles perspectives

Comprendre et prédire l'évolution de la motivation des employés constitue l'un des domaines les plus riches de la recherche en management. Les approches les plus récentes de cette question sont influencées par un certain nombre de problèmes actuels rencontrés sur le lieu de travail [...] : qu'il s'agisse de gérer un effectif multiculturel et diversifié, de motiver les employés payés au salaire minimum, d'encadrer techniciens et professionnels, ou de motiver des travailleurs temporaires.

Source (extraits) : S.P. ROBBINS, D. DECENZO et M. COULTER, C-C. RUHLING, Management, L'essentiel des concepts et pratiques, 7^{ème} édition, Pearson Education, Décembre 2013

Document 6 : Face à la crise, réaffirmer sa culture d'entreprise pour générer de la performance

La crise peut être une opportunité pour utiliser la culture d'entreprise comme un levier d'engagement et de performance. Pour montrer les atouts et définir les objectifs de l'entreprise, la mobilisation des dirigeants est indispensable. La dynamique collective pourra ainsi être relancée et remettre l'entreprise sur la voie de la croissance.

Les périodes de ralentissement économique sont souvent à l'origine de bouleversements importants dans le monde du travail. Ces périodes génèrent instabilité, anxiété et programmes de réduction des coûts. Dans cet environnement, le gel des salaires, la baisse des rémunérations ou la suppression des bonus engendrent souvent un désengagement des collaborateurs, mais également, et de façon peut-être moins perceptible, des managers. En outre, avant tout préoccupée par la sauvegarde de l'entreprise et de sa rentabilité, la direction générale aura tendance à renforcer le contrôle et multiplier les reportings ; une charge de travail supplémentaire et un sentiment de contrôle souvent mal perçus par les salariés, mais aussi par les managers.

Logiquement, l'entreprise peut alors se retrouver dans une spirale négative qui aboutira à sauvegarder les résultats financiers mais peut-être aussi à perdre les talents à potentiel, qui profiteront des premiers signes de reprise économique pour intégrer une entreprise plus en cohérence avec leurs valeurs. Une question se dessine alors : comment garder un même niveau d'engagement de ces talents (jeunes à potentiels, professionnels à compétences critiques, futurs dirigeants, dirigeants) dans un contexte de travail souvent anxiogène et alors que les systèmes de gestion de la performance traditionnellement basés sur les résultats financiers de l'entreprise ne peuvent plus fonctionner ?

Pour entrevoir une solution, il faut revenir à des ressorts qui ont été un peu perdus de vue depuis quelques années et qui participent de la culture d'entreprise. Car, en effet, la culture, dans des périodes de ralentissement économique, peut être un ressort efficace de l'engagement des salariés. Lorsqu'elle se traduit par une définition claire des comportements attendus, eux-mêmes articulés autour de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, elle peut créer un sentiment d'appartenance, constitutif de la motivation nécessaire au maintien de la performance en périodes instables. En ce sens, redéfinir et réaffirmer la culture d'entreprise peut être une façon efficace de conserver, voire d'attirer, les talents et de maintenir l'exigence de performance.

Comment réaffirmer une culture d'entreprise génératrice de performance

Contrairement aux démarches qui ont pu avoir cours dans les années 90, redéfinir et réaffirmer sa culture consiste d'abord et avant tout à identifier non pas des valeurs, concepts peu précis et peu actionnables, mais plutôt des comportements, éléments visibles et mesurables.

En effet, l'entreprise ne doit pas se contenter de communiquer sporadiquement sur des valeurs avec l'espoir que les collaborateurs y adhèrent et comprennent comment changer leurs comportements en cohérence avec ces valeurs. Elle doit réaliser un travail de fond sur son identité au travers des attitudes et comportements. Par exemple, si l'audace est considérée comme constitutive de la culture, l'entreprise doit définir les comportements associés et, par exemple, inciter ses salariés à manifester leur opinion en toutes circonstances.

L'exemplarité des dirigeants est essentielle pour la transmission de la culture

La démarche à mettre en œuvre se concrétise en deux phases. Il faut d'abord commencer par expliquer de façon claire et explicite ce qu'est la culture de l'entreprise et quels sont les comportements associés. Ensuite, sa mise en œuvre nécessite l'implication de tous les collaborateurs, mais surtout de la direction générale. En effet, l'exemplarité des dirigeants est essentielle pour la transmission de la culture. À ces derniers de profiter de chaque occasion pour mettre en avant ce qui fait la spécificité de leur entreprise, de définir et diffuser une véritable charte des comportements attendus de la part de chaque manager, et, autant que faire se peut, se référer systématiquement aux pratiques et politiques fondatrices de l'entreprise.

Pour aller encore plus loin, l'entreprise peut décider d'intégrer à l'évaluation annuelle du salarié un moment d'échange entre ce salarié et son manager autour de ce que représente pour lui la culture de

l'entreprise, ce qu'il en comprend et comment il y contribue. Si l'entraide et la créativité sont constitutives de la culture, l'objectif peut alors être d'améliorer la collaboration avec ses collègues ou de développer son esprit créatif.

Aujourd'hui, ce travail est vital ; c'est une question de survie pour les entreprises. Fragilisées par la crise, leur performance dépend plus que jamais de l'engagement des salariés dans leur travail, au-delà de la seule rémunération. Les structures qui parviennent à maintenir ou relancer leur performance sont celles qui réussissent le pari de créer une culture forte et de l'utiliser comme un instrument de motivation interne. Attachés à leur société et à sa culture, les salariés voudront la perpétuer, la renforcer et seront motivés pour optimiser leurs résultats. À terme, ce système crée une dynamique favorable à la relance mais aussi à l'image de l'entreprise. Les entreprises doivent en prendre conscience pour en faire un véritable avantage compétitif porteur de relance économique.

Source : O. BOULARD et E. GUIHARD, lecercle.lesechos.fr, 17/10/2013

Document 7 : Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise

Les deux dernières décennies ont été celles de l'optimisation financière, de l'individualisation des modes de gestion de la main-d'œuvre (notamment des systèmes de rémunération) et de la mise en place de méthodes organisationnelles qui, paradoxalement, laissent peu d'initiative aux salariés. Ces facteurs ont ainsi fortement contribué à une crise managériale, amplifiée par la crise économique, et qui se traduit notamment par un désengagement des salariés, voire une perte de sens au travail.

Dans un contexte de sortie de crise, de nombreuses entreprises réfléchissent à la manière de remobiliser leurs salariés, en conciliant performance sociale et exigence de compétitivité. Dans ce contexte, l'association des salariés aux résultats apparaît plus que jamais comme un enjeu majeur pour les entreprises à la recherche d'un nouveau modèle managérial. Les dispositifs de partage du profit - et de plus en plus l'actionnariat salarié - trouvent ainsi un regain d'intérêt auprès des dirigeants d'entreprises parce qu'ils permettent d'associer financièrement et collectivement les salariés aux résultats de l'entreprise. Ils seraient en eux-mêmes particulièrement efficaces pour réconcilier les attentes des salariés et celles des employeurs. Fin 2008, la participation financière - intéressement, participation aux résultats, Plan d'épargne entreprise (PEE), Plan d'épargne retraite collectif (PERCO) - concernait ainsi 58% des salariés du secteur marchand, soit 9,3 millions de Français, contre 4,2 millions en 2000.

Pourtant, ces incitations «financières» se révèlent moins efficaces que certaines approches incitatives non monétaires, telles que l'autonomie accordée aux salariés dans l'organisation du travail. L'«autonomie horizontale» ou «management par objectifs», répandue dans plus de 25% des entreprises françaises, permet par exemple de diminuer le taux d'absentéisme de 51%, contre seulement 26% pour l'actionnariat salarié.

Dès lors, de plus en plus de travaux tendent à montrer que c'est l'articulation des différents dispositifs de participation des salariés, financière et non-financière, qui est véritablement source de performance économique.

L'association des salariés aux résultats de l'entreprise doit s'inscrire dans une culture participative élargie, jouant sur plusieurs fronts : la formation des managers, l'incitation au placement des intérêts perçus par le biais d'avantages fiscaux et sociaux, ou encore l'amélioration de la représentation des actionnaires salariés dans les grandes instances décisionnelles.

Source (extraits) : Centre d'analyse stratégique, S. BENHAMOU et M-A. DIAYE, La note d'analyse n°210, Janvier 2011

Document 8 : Organisation du temps de travail : implications relatives à la productivité et aux conditions de travail

La flexibilité du temps de travail peut-elle améliorer la productivité et les conditions de travail ? D'après les recherches d'Eurofound, les travailleurs et les entreprises peuvent, au même titre, tirer avantage de formes innovantes d'aménagement du temps de travail si des négociations et un dialogue social adéquats sont mis en place lors de la phase de planification et d'implémentation.

La flexibilité du temps de travail est l'une des nombreuses et diverses formes de flexibilité. L'une des principales caractéristiques de la flexibilité du temps de travail est la possibilité pour l'employé, l'employeur, ou les deux, de modifier le temps de travail. La flexibilité du temps de travail peut être abordée du point de vue de l'employeur ou de l'employé. Les formes de flexibilité du temps de travail «favorables aux employeurs» sont celles qui permettent aux organismes d'adapter le capital humain aux exigences temporelles selon les besoins fonctionnels, alors que les formes de flexibilité du temps de travail «favorables aux employés» sont celles «qui permettent aux travailleurs d'adapter librement leur temps de travail et leur emploi du temps en fonction de leurs besoins personnels et familiaux».

La stratégie Europe 2020 a admis que l'aménagement du temps de travail peut permettre aux travailleurs de concilier leur travail et d'autres engagements, et aux employeurs d'ajuster le facteur travail. Cependant, dans certains cas, l'accroissement de la flexibilité peut également avoir des répercussions négatives sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et d'autres aspects des conditions de travail, telles que la santé. Le principal objectif de cette recherche est d'explorer et de démontrer si, et dans quelles conditions, l'aménagement du temps de travail au sein des entreprises est organisé et peut accroître la productivité, tout en préservant ou augmentant la qualité du travail en général, plus particulièrement en ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. [...]

Les cas ont démontré que, la plupart du temps, l'initiative visant à aménager le temps de travail provient de la direction de l'entreprise. C'est particulièrement le cas pour différents comptes épargne-temps, pour le temps de travail variable ainsi que les systèmes de rotations d'horaires et les heures supplémentaires, mais également pour les semaines comprimées. [...]

L'étude démontre également la difficulté quant à généraliser le rapport entre la flexibilité du temps de travail et l'amélioration des conditions de travail. Certains aménagements du temps de travail (ou éléments de ces aménagements) ont des répercussions positives, mais d'autres ont un rapport négatif.[...] Les moyens d'accroître la prévisibilité du temps de travail, les possibilités de demander des jours de congé durant la semaine, les rapports spécifiques et les pratiques informelles, ont un impact positif sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés (ce, même dans le cas d'une flexibilité à la guise de l'employeur).

Au cours de l'étude de cas, il est apparu que les questions liées à la santé n'étaient pas considérées en priorité lors des négociations relatives à l'aménagement du temps de travail. Cependant, il semble que l'absentéisme s'est réduit et qu'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi qu'une satisfaction professionnelle générale peuvent améliorer la santé. D'autres conclusions démontrent clairement l'amélioration d'autres aspects des conditions de travail, telle qu'une sécurité du travail accrue grâce à la mise en place de comptes épargne-temps flexibles.

L'étude a également démontré des rapports triangulaires entre la flexibilité du temps de travail, l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une motivation et des conditions psychosociales accrues entraînant une meilleure productivité. Voici quelques facteurs communs pouvant mener à l'amélioration de la productivité et des conditions de travail : le dialogue social, la planification, la transparence, la gestion et le leadership, ainsi que la cohérence avec d'autres aspects de l'organisation du travail.

Source (extraits) Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, synthèse publiée le 26 septembre 2012

Document 9 : La SNCF met le cap sur la qualité de vie au travail

Améliorer la qualité de vie au travail, c'est préserver la santé des salariés. Mais c'est aussi garantir une plus grande qualité de service et de meilleurs résultats économiques. Interviews croisées de Loïc Hilaire, DRH de SNCF Établissement public, en charge de la qualité sociale, Pierre Delanoue, responsable du programme « Mieux vivre au travail » et animateur de l'Observatoire de la qualité de vie au travail, et Frédéric Dumalin, responsable de département à l'Anact qui travaille avec les partenaires sociaux de la SNCF depuis 2009.

Comment la qualité de vie au travail s'est-elle imposée comme facteur de performance économique ?

Pierre Delanoue : Les travaux de l'Observatoire, initialement appelé Observatoire de l'évolution des conditions de vie au travail, devenu en 2013 l'Observatoire de la qualité de vie au travail, ont beaucoup joué dans ce sens, mettant progressivement en lumière les interactions entre qualité de vie au travail, qualité de service et bénéfices. Peu à peu, la qualité de vie au travail est apparue comme indispensable, non seulement à la santé des salariés, mais également à la satisfaction des clients et à la santé économique de l'entreprise.

Loïc Hilaire : S'il est difficilement quantifiable, le lien entre qualité de vie au travail et performance économique peut être évalué en faisant apparaître la facture cachée du social, c'est-à-dire ce que l'entreprise paie lorsque les gens vont mal. C'est ce que nous avons fait. On sait que le mal-être des salariés génère des conflits, de l'absentéisme et de la démotivation. Nous avons donc calculé les coûts cumulés des tensions, de l'absentéisme et de la baisse d'implication des salariés. L'addition a pu certaines années atteindre 1 à 1,5 milliard d'euros. Et encore, je ne parle pas du coût indirect d'une qualité de service défectueuse : clients mécontents, donc moins fidèles, et perte de chiffre d'affaires.

Est-ce un virage culturel pour l'entreprise ?

Pierre Delanoue : Il s'agit effectivement de dépasser l'apparente contradiction entre qualité de vie au travail et performance économique, et de prouver que la qualité de vie au travail est une ambition économiquement viable et profitable, porteuse de progrès social et d'amélioration de la qualité de service. La qualité de vie au travail doit être considérée comme un investissement stratégique. Les dépenses de qualité de vie au travail doivent être calculées comme des dépenses d'investissement. Des décisions significatives ont d'ores et déjà été prises dans ce sens : évolution adaptée du contenu des formations des managers, ouverture partout dans l'entreprise de discussions sur le travail au travers du programme « Parlons de nous et de nos métiers ».

Frédéric Dumalin : La SNCF a fait le choix d'identifier six facteurs déterminants de la qualité de vie au travail. La SNCF a adopté la définition de la qualité de vie au travail de l'Anact, qui renvoie à six dimensions : qualité des relations sociales et de travail, qualité du contenu du travail, qualité de l'environnement physique de travail, qualité de l'organisation du travail, possibilité de réalisation et de développement professionnel, conciliation entre vie au travail et vie hors du travail. Il est possible de commencer par l'une ou l'autre de ces composantes sans distinction, mais c'est bien leur prise en compte globale qui fait de la qualité de vie au travail un moteur de la performance globale. La démarche est pilotée au niveau national, mais le terrain doit pouvoir proposer, innover, tester et évaluer les résultats. Cet ancrage « terrain » suppose que l'on implique des acteurs très divers, à tous les échelons et dans toutes les fonctions de l'entreprise : agents, managers opérationnels, responsables RH, préventeurs, médecins, membres des CHSCT, ergonomes, membres de la direction de l'entreprise.

Source (extraits) : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, Travail et Changement, Hors-Série, Décembre 2013

**Part des salariés répondant « non » à la question
« Suis-je bien payé pour le travail que je fais ? »**

En 2005 et 2010, en % des personnes interrogées

		2005	2010	Différence
France	contrats permanents	41	42	ns
	autres contrats	46	49	ns
Allemagne	contrats permanents	15	21	+ 6
	autres contrats	26	49	+ 24
Italie	contrats permanents	36	34	ns
	autres contrats	39	35	ns
Royaume-Uni	contrats permanents	27	28	ns
	autres contrats	33	26	- 6
Finlande	contrats permanents	45	43	ns
	autres contrats	53	39	- 14

*Lecture : ns, non significatif au seuil de 5 %**Source : Enquête européenne sur les conditions de travail***Les déterminants des salaires vus par les dirigeants d'établissements**

Outre le cadre légal du contrat de travail, un aspect fondamental pour comprendre la détermination des salaires est le rôle incitatif que joue la rémunération. La théorie du salaire d'efficacité souligne que l'effort inobservable fourni par un travailleur dépend de sa rémunération ; l'entreprise maximisant ses profits peut donc vouloir payer un salaire supérieur à celui pour lequel le travailleur est prêt à accepter l'emploi, afin d'augmenter l'effort de ce dernier. La reconnaissance pécuniaire est en effet un facteur d'implication dans le travail et donc de productivité, comme cela a été montré par de nombreux travaux (par exemple, de nombreux travaux montrent que des salaires plus élevés se traduisent par moins d'absentéisme ou moins de démissions. Voir Allen S.G. (1981) : « An Empirical Model of Work Attendance », *Review of Economics and Statistics*).

L'idée selon laquelle les entreprises peuvent choisir de ne pas réduire les salaires par temps de crise est corroborée par une série d'études interrogeant leurs dirigeants, menées notamment aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Suède. Dans des environnements institutionnels pourtant très divers, ces études montrent que l'ajustement modéré des salaires nominaux en période de récession résulte en partie d'un choix fait par les dirigeants des entreprises. Une des explications avancées est que les entreprises ne veulent pas réduire les salaires nominaux à cause de l'effet délétère qu'une telle réduction pourrait avoir sur le moral des travailleurs et par conséquent sur leur productivité. [...]

Une forte insatisfaction salariale

Au vu de l'importance des facteurs comportementaux dans la détermination des salaires, il convient d'apprécier comment les salariés perçoivent leur niveau de rémunération et si ces perceptions ont été affectées par la crise.

L'évolution des conditions de travail comme les pratiques de rémunération sont des déterminants clés de la satisfaction au travail. Cette dernière dépend du salaire, absolu et relatif, mais aussi de la réalisation du salarié au travail, de l'influence que l'individu a sur le déroulement de sa journée, de la variété des tâches, ainsi que des facteurs qui l'aident à progresser dans sa carrière, tels que l'accès à la formation au sein de l'entreprise. Il est fréquent de trouver des emplois caractérisés par une faible satisfaction vis-à-vis du salaire mais une satisfaction élevée vis-à-vis de l'accomplissement du salarié, et inversement. Ce phénomène suggère que les salariés sont parfois prêts à accepter des salaires plus faibles en échange d'autres formes de compensations. Par exemple, la modération salariale allemande des années 2000 a été précédée d'une nette chute de la sinistralité au travail. [...]

En miroir, le niveau d'insatisfaction déjà élevé en France est probablement un obstacle à la mise en œuvre d'une politique de modération salariale. [...]

Dans les économies européennes, les entreprises ont largement favorisé l'ajustement de leur masse salariale par des réductions d'emploi plutôt que par les baisses de salaire. Seule la part flexible des rémunérations a été utilisée pour réduire les salaires.

L'insatisfaction au travail

Un deuxième verrou à un ajustement salarial est le fait que l'insatisfaction salariale est déjà très forte en France. Cela souligne l'importance de favoriser la satisfaction au travail hors salaire. Une approche peut consister à agir sur des aspects non salariaux qui affectent l'insatisfaction au travail. [...] Nous avons vu qu'un même niveau de satisfaction au travail peut être obtenu avec différentes combinaisons de rémunération et de facteurs non pécuniaires. Aboutir à des perspectives réelles d'amélioration des conditions de travail pourrait rendre plus acceptable la modération salariale. Une organisation permettant à l'individu de s'engager dans une plus grande variété de tâches est un facteur bien connu jouant sur la satisfaction.

Plus généralement, la littérature académique montre que, dans un contexte d'importantes exigences professionnelles, l'absence d'autonomie au travail (impossibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle) est un facteur organisationnel majeur de risques psychosociaux. Sans surcoût pour les entreprises, les partenaires sociaux peuvent d'ores et déjà progresser sur l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, en particulier en augmentant les marges de manœuvre du salarié sur le déroulement de sa journée et/ou de sa semaine. L'amélioration des conditions de travail, et des capacités de réaction des entreprises face aux situations «à risque», suppose aussi de diriger une partie du financement de la formation professionnelle vers la formation des encadrants aux questions de santé et de sécurité au travail. Enfin, l'acceptabilité sociale de sacrifices salariaux peut être améliorée par un encadrement actionnarial et social des rémunérations des dirigeants, dans la lignée des initiatives allemande et helvétique.

Source (extraits) : Conseil d'analyse économique, P. ASKENAZY, A. BOZIO et C. GARCIA-PENALOSA, Les notes du CAE n° 5, avril 2013

Document 11 : Le management de l'implication

De manière générale, les chercheurs définissent l'implication (traduction française du concept anglo-saxon *commitment*) comme la relation entre une personne et son organisation. En France, Maurice Thévenet est probablement aujourd'hui l'un des chercheurs les plus productifs sur le domaine. Il analyse l'implication sous l'angle du management des organisations et prend en compte dans ses travaux la personne « dans son individualité et sa liberté » ainsi que l'entreprise avec sa culture. L'auteur insiste sur l'idée que l'implication peut donner aux personnes le sentiment de réaliser quelque chose tout en se réalisant individuellement. L'implication renvoie donc à la réalisation de soi, à l'estime de soi et à la fierté. [...]

Sur le plan du management, Thévenet insiste sur la nécessité d'une adéquation entre les objectifs et les valeurs de l'organisation et de la personne. Dans cette optique, la personne va adhérer aux valeurs et au projet de l'organisation ce qui peut se traduire par son investissement dans le travail traduisant ainsi une volonté d'agir. M. Thévenet identifie cinq grandes causes de l'implication des personnes en situation professionnelle : l'environnement du travail (relations interpersonnelles dans l'équipe, relations avec l'encadrement, lieu géographique d'exercice du travail), les produits de l'organisation, l'entreprise ou l'organisation au sens large (politique générale, culture et projets, valeurs dominantes), le métier et la valeur travail (centralité du travail, éthique personnelle). [...]

La thèse de Thévenet consiste à dire que c'est « un rêve que de pouvoir créer l'implication ». En ce sens, il développe l'idée qu'il est impossible d'impliquer des personnes. Finalement, l'implication est une décision personnelle, même si les recherches indiquent que les organisations peuvent s'efforcer de réunir les conditions favorables à l'implication des personnes. Celle-ci aura alors des effets sur la performance organisationnelle. [...]

À propos des conséquences potentielles de l'implication, C. Fabre identifie trois effets constituant de vrais enjeux managériaux. Premièrement, les effets sur les efforts au travail et la performance qui concrétisent l'idée suivant laquelle les salariés impliqués dans leur travail sont plus performants que ceux qui le sont moins. Deuxièmement, les effets sur les dysfonctionnements sociaux puisque les recherches montrent que les salariés impliqués sont généralement moins absents et plus fidèles. Les indicateurs tels que l'absentéisme ou la rotation du personnel, sources de coûts-performances cachés au sens de Savall et Zardet, sont ainsi à un niveau plus satisfaisant. Enfin, l'implication a des effets sur les attitudes des salariés. Par exemple, C. Fabre indique que plusieurs recherches démontrent que l'implication des salariés réduit les intentions de départs volontaires. Pour finir sur les relations entre l'implication et la performance, les auteurs de manière générale restent prudents sur le sujet compte tenu des recherches. Il semble que l'implication ait des effets sur la performance pour les chercheurs en management ce qui n'est pas aussi évident pour les chercheurs en psychologie sociale.

Source (extraits) : J-M PLANE, La gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Economica, 2006

Document 12 : Naviguer à travers les turbulences chez Boeing

Il a déjà été largement prouvé qu'un effectif motivé et impliqué, libre d'utiliser ses talents en tant qu'individus, en collaboration avec les autres, peut contribuer à un solide rendement (Podsakoff et al., 2009 ; Pfeffer, 1998). Le degré auquel les salariés «croient» à la mission globale de leur entreprise impacte sur son rendement. La résistance ou la confusion des salariés concernant les réformes dans leur travail compromettent souvent ce que les cadres supérieurs essayent de mettre en place. Le mécontentement des salariés pénalise la relation avec les clients, qui souhaitent un service rapide, compétent et poli. Cette dégradation impacte la rentabilité de l'entreprise.

1. Les mesures à suivre pour améliorer le moral et l'engagement

Les entreprises disposent de quelques leviers d'action pour maintenir l'engagement de leurs salariés. Par exemple, elles pourraient mieux les tenir au courant des gains et des problèmes de l'entreprise, ce qui démontrerait de façon tangible que les salariés sont reconnus et respectés comme participants, plutôt que par un slogan banal : «nous sommes tous dans le même bateau» ou «ensemble, nous gagnerons». La participation aux bénéfices est un moyen évident pour partager les profits. Cela prend généralement la forme de primes ou de distributions à base d'actions sur la rentabilité de l'entreprise. Cela se fait depuis longtemps dans de nombreuses entreprises, avec de bons résultats sur le moral et l'engagement des salariés, ainsi que sur la performance de l'entreprise [...].

Il est également essentiel que la souffrance causée par les licenciements et autres changements soit partagée par les cadres supérieurs. Au minimum, les conseils d'administration ne devraient pas voter des primes pour les cadres supérieurs lorsque la société ne marche pas bien et que les salariés perdent leur emploi. Si les entreprises imposent le gel des salaires ou des réductions obligatoires du temps de travail avec pertes de salaire à leurs salariés, les cadres supérieurs, que ce soit volontairement ou par décision du conseil d'administration, devraient aussi avoir leurs salaires et primes gelés ou leur salaire diminué dans la même mesure. Nous proposons ces mesures non seulement pour des raisons d'équité, mais aussi parce que le partage des moments difficiles avec les salariés contribue à leur engagement, ce qui ne peut qu'aider la performance de l'entreprise. Par exemple, au cours des interviews, plusieurs salariés de Boeing nous ont dit combien ils ont été furieux de voir la vie somptueuse de l'ancien président et PDG Phil Condit, qui, au beau milieu de la débâcle si coûteuse de 1997, a utilisé l'argent de la société pour faire transformer des chambres à l'Hôtel Four Seasons en un grand appartement pour lui-même. Les salariés ont également été bouleversés par les gains que lui et d'autres cadres supérieurs ont réalisés lorsque la société a présenté son plan de rachat d'actions pour faire monter le cours des actions. [...]

Nos observations ont révélé à quel point les salariés voulaient être fiers des produits qu'ils fabriquaient et qu'ils voyaient voler tous les jours. L'identification avec une entreprise qui fabrique des produits «cools» ou de pointe est un autre moyen d'accroître l'engagement des salariés et leur fidélité. Nous sommes convaincus que l'amélioration de certains aspects du bien-être des salariés de Boeing que nous avons trouvés en 2006 est le résultat du lancement du 787, projet d'avant-garde, dont les salariés de Boeing étaient si fiers.

2. Les mesures à prendre pour réduire la souffrance due à la réduction des effectifs et des licenciements

Quelques entreprises, comme Southwest Airlines, Nucor Steel et Lincoln Electric, ont mis en place une politique de « non-licenciement » visant à renforcer l'idée que les salariés sont appréciés et qu'ils sont participants dans l'entreprise à long terme (Koller, 2010). Ces sociétés répondent aux fluctuations du marché, y compris les grandes récessions, en laissant partir les travailleurs temporaires, en réduisant les heures supplémentaires ainsi que les heures de travail normales, et en trouvant d'autres façons d'utiliser le « surplus » des salariés, notamment en les « prêtant » à d'autres entreprises. Il s'agit essentiellement de la stratégie que l'Aérospatiale, la filiale française de l'EADS, utilise. Ces politiques de « non-licenciement » ne sont pas possibles pour toutes les entreprises, en particulier celles qui sont engagées dans la compétition mondiale. [...]

L'externalisation, la réduction des effectifs, et les licenciements semblent, dans une certaine mesure, inévitables. Ces pratiques sont coûteuses pour les salariés, tant pour ceux qui sont licenciés que pour ceux qui survivent (Moore et al., 2004). Elles sont aussi parfois plus coûteuses pour les entreprises qu'il ne paraît aux premiers abords. En effet, les salariés restants souffrent, certaines tâches sont moins bien faites étant donné que des salariés ayant le moins d'expérience en sont chargés. De ce fait, des survivants sont forcés d'en faire plus, et les clients sont parfois incommodés ou subissent une perte de qualité de service. Des recherches récentes suggèrent également que la taille de l'entreprise augmente les frais de la société à cause du taux de renouvellement (Trevor, Nyberg, 2008).

Toutefois, si inévitables qu'ils soient, le rythme et l'ampleur des licenciements pourraient être mieux contrôlés et leurs effets atténués si certaines pratiques étaient mises en place. Par exemple, les sociétés devraient permettre aux équipes de salariés ou aux départements de l'entreprise de soumettre une offre en interne pour des travaux qu'il est prévu d'externaliser. C'est ce que GE (General Electric) a accepté de faire dans un récent contrat avec l'IAM. Si l'externalisation du travail s'avère plus coûteuse que de le garder en interne sous un système de soumissionnement, il n'y aurait aucune raison de l'externaliser, toutes choses étant égales. [...] Une autre stratégie, que les entreprises pourraient poursuivre pour protéger les emplois et garder l'accès des entreprises aux talents, serait de soutenir la création de nouvelles « start-up » par les salariés qui ont des projets concrets et réalisables pour des produits ou services qui sont potentiellement utiles à l'entreprise. La société prendrait une participation à partie égale dans la nouvelle entreprise. Si la nouvelle entreprise est un succès, la société mère réalise un bénéfice, entretient une relation de travail avec ses anciens salariés talentueux, et a un accès privilégié aux produits et aux services qui lui sont nécessaires. Il existe, bien sûr, un certain risque financier dans une telle stratégie mais cela a déjà été fait avec beaucoup de succès par les entreprises dans l'industrie du logiciel, y compris Microsoft et Google. [...]

Enfin, si les licenciements ne peuvent être évités, les entreprises devraient soulager la souffrance des salariés autant que possible. Le choix le moins douloureux serait de profiter des départs volontaires pour réduire les effectifs. Si la diminution des effectifs s'avère trop lente par ce biais, les entreprises pourraient offrir des primes conséquentes de départ aux salariés qui choisissent de démissionner plus tôt, ce qu'ont fait GM et Ford à une très grande échelle en 2008 et 2009. Même Southwest Airlines s'est tourné vers un programme de rachat de grande envergure pour affronter la crise économique en 2009. Donner aux travailleurs un certain contrôle sur leur départ semble être associé à de meilleurs résultats psychologiques bien que les entreprises risquent de perdre leurs meilleurs salariés.

Source (extraits) : L. GRUNBERG, Naviguer à travers les turbulences chez Boeing, Implications pour les entreprises, les salariés et les gouvernements, Revue française de gestion, 2013/1, N° 230