INTEFP
Institut National du Travail, de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle
Établissement Public Administratif (EPA)

ENTREPRISES CONTEMPORAINES ET RÉALITÉS DU TRAVAIL

Vers de nouvelles conditions de création de richesses ?



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE LA SANTÉ

XXXI ème Session Nationale
Mars/Novembre 2011

Modèles économiques et organisations du travail, quelles évolutions ?

Les entreprises connaissent ces deux dernières décennies d'importantes évolutions dans les modalités de mobilisation des « ressources humaines », liées aux modes de production de la valeur. Dans un contexte marqué par les contraintes de l'hyper compétition sur les marchés financiers, des biens et des services et du travail, le modèle industriel domine, tant dans les entreprises manufacturières que dans les entreprises de service.

Ce modèle, construit autour de la croissance intensive, est caractérisé par une approche quantitative des ressources, la recherche d'économies d'échelle et la rationalisation des process de production. Sous l'effet de ces contraintes, les entreprises ont été amenées à se concentrer sur leur « cœur de métier ». Elles ont externalisé hors de leur périmètre juridique et organisationnel les activités considérées comme peu créatrices de valeurs.

Ces transformations dans la création de valeur se traduisent souvent par une plus grande complexité dans le fonctionnement au quotidien des entreprises : développement des relations de sous-traitance, processus de recomposition/décomposition des lieux et des modes de production, fonctionnement en réseau, en cluster ou en filières. En parallèle, les entreprises ne cessent d'explorer de nouveaux terrains de création de valeur et s'interrogent sur les frontières de leurs responsabilités. De nouvelles sphères d'activités émergent, où ce n'est plus le matériel mais l'immatériel qui est au centre de la création de valeur.



Ces nouvelles configurations entraînent des modifications profondes d'une part, des formes de travail et de ses conditions (où l'investissement subjectif prend une place de plus en plus grande) et d'autre part, dans les relations qui s'établissent au sein et entre les organisations. L'allègement des lignes hiérarchiques et sa contrepartie dans la responsabilisation croissante des cadres de proximité, l'extension du fonctionnement en mode projet, le développement des systèmes d'information, l'évolution des modes de gestion de la relation client, sont autant de tendances à l'œuvre qui traversent les organisations.

Quelles conséquences sur le travail ?

Ces différents changements remettent en cause les formes de gestion de la ressource humaine et les modes d'élaboration des compromis sociaux. Ils créent des contradictions et soulèvent un certain nombre de questions qui interpellent tous les acteurs de l'économie.

La relation salariale est de plus en plus marquée par l'engagement de l'individu et l'intériorisation des impératifs de production. Les formes de mobilisation des ressources humaines prennent appui sur l'individualisation de la performance, et la gestion individuelle des compétences. Dès lors, comment les conflits d'intérêts peuvent-ils encore être portés par des Institutions Représentatives du Personnel dont les repères et les ancrages sont d'ordre collectif ?

Si une plus grande autonomie et une plus grande responsabilisation peuvent être porteuses d'effets positifs, elles peuvent aussi devenir problématiques quand les normes de contrôle et d'évaluation de la performance sont d'abord centrées sur une logique économique et financière, quand ce sont les objectifs (de qualité, de rentabilité, de chiffre d'affaires) qui sont désormais au centre de l'activité de management et non plus la conception du déploiement organisationnel, la prévision et l'organisation du travail. Se posent alors les questions de la motivation individuelle et des mobilisations collectives en faveur du projet de l'entreprise. Comment articuler autonomie et contrôle, trajectoire personnelle et projet collectif ?

Contradiction enfin, entre ces modes de management incitant à une plus grande compétition entre les individus et les situations de service (dominantes dans notre économie), dans lesquelles les dynamiques de coopération sollicitées sont de plus en plus nécessaires pour créer de la valeur. Comment renouveler et valoriser la coopération intra et inter organisationnelle au service de la création de valeur ?
Les salariés, le management, les organisations représentatives s'interrogent, sur leurs capacités à agir sur leur propre travail, sur leur niveau d'implication nécessaire voire sur la légitimité des dirigeants à définir seuls les orientations et les choix stratégiques et par voie de conséquence sur les modes de gouvernance de l'entreprise ou de l'organisation.

Quels modes d'actions face à ces transformations ?

La 31ème session nationale de l'INTEFP propose d'analyser ces transformations des entreprises par une mise en perspective de leur évolution, de leur gouvernance et de leurs modes de création de la valeur. Elle offrira un cadre de réflexion sur les impacts de ces transformations des entreprises contemporaines sur le travail, les conditions de sa réalisation et les enjeux en termes de ressources humaines et de dialogue social. L'investigation de différentes pratiques observables et innovantes dans divers secteurs, filières et formes productives en France et à l'étranger, permettra d'ouvrir de nouveaux questionnements.

Comment, pour les différentes parties prenantes à la création de la richesse dans l'entreprise, penser une gestion de la « ressource humaine » autrement que par sa traduction comptable, financière et monétaire ?
Comment les différents acteurs sociaux, les décideurs, s'emparent-ils de ces questions ?
Quels modes opératoires peut-on imaginer pour mieux accompagner et traiter les tensions et les paradoxes qui traversent les organisations ? Quels espaces de compromis est-il possible d'ouvrir permettant aux acteurs, de construire de nouveaux équilibres ?
Comment les entreprises peuvent-elles être porteuses de projets intégrateurs pour les individus ?

Si des salariés sont conduits à une « prise de parole » ou à des « passages à l'acte » en dehors des instances de régulation sociale, faut-il revisiter les modes de représentation, les formes actuelles de dialogue social qui distinguent négociation, consultation, information ? Quelles marges de manœuvre peuvent explorer les acteurs du dialogue social pour construire au sein des organisations des modes de régulation pertinents ?
Au-delà du seul périmètre de l'entreprise, peut-on envisager des relations plus équilibrées entre donneurs d'ordre et sous-traitants ? Quelles formes de dialogue et de coopération instaurer entre les différentes parties prenantes au sein de ces nouvelles formes productives telles que la structuration en filières, l'entreprise en réseau... ?

À TRAVERS UNE ORIENTATION INTERNATIONALE AFFIRMÉE, LA XXXIème SESSION NATIONALE DE L'INTEFP PROPOSE UNE LARGE MISE EN PERSPECTIVE DE CES QUESTIONS :

Dans un cadre privilégié, sans lien direct avec un enjeu de prise de décision ou de négociation, par un processus collectif d'échanges et de réflexions.



> ELLE CONTRIBUERA À MIEUX :

- Caractériser l'évolution des modèles économiques des entreprises contemporaines, leurs modes de gouvernance, leurs structures, leurs pratiques managériales,
- Identifier les impacts sur le corps social de l'entreprise, l'organisation du travail et les salariés,
- Appréhender, à travers l'analyse du travail réel, les enjeux d'une prise en charge des contradictions, des tensions et des conflits d'intérêts au sein des entreprises,
- Situer le rôle, la place, la légitimité des différentes parties prenantes,
- Organiser échanges et débats sur le renouvellement des termes du dialogue social susceptibles d'accompagner les mutations à venir.

> VOUS ÊTES :

- Responsable d'un syndicat de salariés,
- Responsable d'une organisation professionnelle, chef d'entreprise, directeur(trice) opérationnel(le) (ressources humaines, développement durable, etc), directeur(trice) ou président(e) d'association,
- Cadre supérieur d'une administration de l'Etat, d'une collectivité territoriale, d'une structure publique ou para-publique,
- Elus, journalistes.

> VOUS DÉSIREZ PRENDRE PART À :

- Une démarche active qui prend en compte la diversité des intérêts et des points de vue,
- Une analyse pluridisciplinaire qui conjugue interventions de spécialistes aux pratiques des acteurs sociaux,
- Une réflexion collective qui s'appuie sur une expertise de haut niveau, des visites d'entreprises, un champ élargi d'expériences analysées, des éclairages internationaux comparatifs.

> VOUS VOULEZ PARTICIPER À UNE DÉMARCHE ACTIVE QUI :

- Se fixe pour objectif un travail d'analyse et de capitalisation sur le thème traité,
- Vise un développement personnel,
- Participe de la promotion du dialogue social.

DEVENEZ AUDITEUR DE LA XXXIème SESSION NATIONALE

Vous rejoindrez un groupe composé de trente responsables institutionnels et acteurs sociaux, de deux parlementaires et d'un journaliste.
Vous participerez à un échange original de pratiques et d'idées susceptibles de conduire à une nouvelle mise en perspective du sujet.

> LE CONSEIL SCIENTIFIQUE DE LA XXXIÈME SESSION NATIONALE

- **Michel BOUTON,** Président de l'Association des Auditeurs de l'INTEFP,
- **Thibaux DAUDIGEOS**, Enseignant-Chercheur à Grenoble Ecole de Management, chercheur associé à l'IFGE,
- **Corinne DEQUECKER**, Maître de Conférence, Master GRH à Sciences Po, Paris,
- **Jean-Louis FORNARO**, Directeur du Travail,
- **François GUERIN**, Consultant, ex Directeur technique et scientifique de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail),
- **Jean-Claude JAVILLIER**, Professeur de droit, avocat international,
- **Pascale LEVET**, Directrice technique et scientifique de l' ANACT,
- **Christian du TERTRE**, Professeur en sciences économiques, Université Paris Diderot - Paris 7, Directeur scientifique ATEMIS,
- **Pierre-Eric TIXIER**, Professeur des Universités, Centre Sociologique des Organisations - Sciences Po, Paris.

> L'INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

- **Daniel XIRAU,** Chef de la mission des actions européennes et internationales,
- **Claire BOITEUX**, Chef de projet en charge des sessions nationales,
- **Christiane GROS**, Assistante.

DANS UN CYCLE DE 5 MODULES

> MODULE 1 : INTEFP A MARCY L'ÉTOILE
Du 07 au 11 Mars 2011

> MODULE 2 : SUEDE
Du 16 au 20 Mai 2011

> MODULE 3 : FRANCE
Du 27 Juin au 1Er Juillet 2011

> MODULE 4 : CANADA
Du 26 Septembre au 1Er Octobre 2011

> MODULE 5 : INTEFP A MARCY L'ETOILE
Du 14 au 18 Novembre 2011

AVEC UN COLLOQUE DE RESTITUTION AU 1er SEMESTRE 2012

* Attention : pour les modules 2 et 4, ces dates ne prennent pas nécessairement en compte les temps de transports : nous pourrons être amenés à effectuer ces déplacements le samedi et (ou) le dimanche

> PRISE EN CHARGE FINANCIÈRE

- les frais d'hébergement, de séjour et de déplacements ainsi que toutes les dépenses de fonctionnement se rapportant au déroulement de la session sont entièrement pris en charge par l'INTEFP,
- le dépôt d'un dossier de candidature ne donne lieu à aucun frais d'inscription.

> SÉLECTION DES CANDIDATS

- la session s'adresse à des personnes sélectionnées en raison de leurs motivations réelles à participer à ces travaux ainsi qu'au regard des responsabilités exercées.
- la sélection des candidats s'effectue au vu d'un dossier ci-joint ou qui peut-être retiré en s'adressant au service ci-après :

**INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

Christiane GROS
1498, route de Sain Bel - BP 84
69280 Marcy-l'Étoile
Tél. 04 78 87 49 88 - Fax 04 78 87 47 00
E-mail : christiane.gros@travail.gouv.fr

- Les dossiers de candidatures doivent être retournés à la même adresse **avant le 30 décembre 2010.**
- Les candidatures sont traitées dans la limite des places disponibles. 30 places sont prévues, réparties en 3 collèges :
  - État et collectivités territoriales,
  - Syndicats,
  - Employeurs.
- La liste définitive des personnes retenues pour participer à la session est établie par l'INTEFP **le 10 janvier 2011**.
- Elle fait l'objet d'un arrêté ministériel qui est publié au Journal Officiel de la République Française.

Engagement des candidats :
Les candidats s'engagent expressément à participer à tous les modules de la session et à respecter la charte des auditeurs qu'ils doivent parapher et transmettre à l'INTEFP avec leur dossier de candidature.



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE LA SANTÉ

INTEFP
1498, Route de Sain Bel
B.P. 84 - 69280 Marcy-l'Etoile
Tél. 04 78 87 47 47
Fax 04 78 87 47 00

Site Internet :
www.institut-formation.travail.gouv.fr

Directeur de la publication
André Cano, Directeur de l'INTEFP
Photos : Shutterstock
Réalisation : Pemaco
Tél. : 04 78 62 83 38