Observatoire des Cadres

Actes des séminaires 2013 et du colloque 2013

Observatoire des Cadres Association Loi 1901
12, rue des Dunes 75019 Paris Tél : 01 56 41 55 10
odc@cadres.cfdt.fr

Mars 2014 - Prix : 5 €

L'OBSERVATOIRE DES CADRES
Un outil de dialogue et de réflexion

L'OdC est au carrefour de plusieurs réseaux : réseau syndical, réseau académique et de recherche, réseau de professionnels (DRH etc) et divers organismes. Sa proximité avec le réseau de la CFDT Cadres et donc avec les cadres sur le terrain, ainsi que sa capacité de mise en relation, sont une vraie valeur ajoutée.

L'OdC a pour ambition de nourrir la réflexion dans un esprit d'innovation, en anticipant sur les questions et les évolutions qui concernent les cadres
au travail et le management, grâce à des séminaires, des colloques, des groupes de travail, des publications, des partenariats.

L'Observatoire des Cadres (OdC) est un lieu libre et ouvert de dialogue et d'échange entre les différents acteurs que sont les enseignants, experts, chercheurs, personnes qualifiées, responsables RH, cadres et syndicalistes. Nous sommes convaincus que nous avons tous besoin de lieux et de temps pour prendre du recul et s'oxygéner.

Nous remercions tous ceux et celles qui sont intervenus dans les séminaires et le colloque de 2013.

Soraya Duboc, présidente
Jean-Paul Bouchet, vice-président
Jean-Charles Willard, trésorier
Bernard Jarry-Lacombe, délégué général
Jérôme Chemin, secrétaire national CFDT Cadres
Yves Chassard, chargé de mission
Laurent Tertrais, chargé de mission et de communication
France Outil-Suffert, assistante

Observatoire des Cadres
Association Loi 1901
12, rue des Dunes 75019 Paris
Tél : 01 56 41 55 10
odc@cadres.cfdt.fr
wwwodcadres.fr

Cette brochure constitue la trace écrite d'une année de travaux de l'Observatoire des cadres de février 2013 à décembre 2013.

Séminaire	« ***Pacte pour la compétitivité*** »	15 février 2013
Séminaire	« ***Gouvernance et Management*** »	24 avril 2013
Soirée débat	**Autour du livre de l'Observatoire des Cadres** « ***A quoi servent les cadres ?*** »	3 juillet 2013
Séminaire	« ***Quelle économie servicielle demain et quelles conséquences sur le travail*** »	18 octobre 2013
Colloque de l'OdC	« ***Comment apprend-on à manager*** »	6 décembre 2013

Elle est destinée à fixer le souvenir de ceux qui ont assisté aux débats et à permettre à ceux qui n'ont pu le faire de recueillir la substantifique moelle de ces heures passionnantes.

Bonne lecture !

L'équipe de l'Observatoire des cadres

Dossier établi par Marie-Noëlle Auberger, Yves Chassard, Bernard Jarry-Lacombe et mis en page par France Outil-Suffert.

Les propos tenus par les intervenants n'engagent ni l'Observatoire des cadres ni la CFDT Cadres.

Séminaire du 15 février 2013

Pacte pour la compétitivité

Thème

La compétitivité, la performance, l'innovation, la gouvernance, le management, la formation … sont au cœur des problématiques et des négociations actuelles. Les enjeux sont immenses.

En quoi le rôle, l'engagement et la compétence des différents acteurs, notamment les cadres, sont-ils des leviers de croissance et de compétitivité, contribuant ainsi à développer l'activité et les nouveaux emplois ?

Animateur

***Bernard Masingue**, Président de l'Observatoire des cadres.*

Intervenants

***Jean-Paul Bouchet**, Secrétaire Général de la CFDT Cadres, Vice-Président de l'Agirc et Président du CESI.*

***Louis Gallois**, Commissaire Général à l'Investissement et auteur du rapport au Premier Ministre « Pacte pour la compétitivité de l'Industrie Française ».*

***Marcel Grignard**, Secrétaire national de la CFDT.*

Compte rendu du séminaire

Compétitivité : l'analyse de la CFDT

Où en sont les réflexions de la CFDT sur la compétitivité ? **Marcel Grignard** prend comme point d'appui un rapport approuvé par la confédération en 2011[1]. Selon ce texte, nous sommes confrontés à la fois au défi climatique et environnemental et à la montée économique des pays émergents, dans une Europe qui doit encore se consolider, se construire et surtout inventer un nouveau mode de croissance. Dans ce contexte, la question de la compétitivité est cruciale et le sera encore plus demain. Les entreprises non performantes finissent toujours par mourir et les emplois qu'elles offraient disparaissent. Si la France n'est pas compétitive, alors même qu'elle est dans la zone euro, des emplois ne sont pas créés. C'est tout cela la compétitivité. Tous ces aspects de la compétitivité doivent être abordés. La question du coût du travail n'est pas à nos yeux la question prioritaire, mais elle n'est pas absente de nos réflexions. En effet, au sein de la zone euro, il existe un déséquilibre de compétitivité entre le Nord et le Sud de l'Europe. L'Allemagne a fortement modéré les salaires, alors qu'en France les salaires ont évolué parallèlement à la productivité et nous sommes confrontés à une concurrence salariale qui s'accentue avec le redressement – douloureux – de l'Espagne.

La « nouvelle croissance » ne pourra pas faire fi de l'implication de l'ensemble des salariés. Devant les dégâts dus à la financiarisation de l'économie, il y a un besoin impérieux de rééquilibrage de toutes les parties prenantes de l'entreprise : actionnaires, dirigeants, cadres intermédiaires, salariés, sous-traitants, collectivité, environnement au sens sociétal et au sens écologique du terme. Il faut trouver des coopérations entre ces parties prenantes, alors que nous sommes aujourd'hui dans un contexte de compétition exacerbée entre entreprises, mais aussi de concurrence entre salariés au sein des entreprises. Il s'agit de repenser les notions de progrès et de progrès social autour de cette logique de coopération.

Pour cela, la place du dialogue social est vitale. Les signataires de **l'Accord National Interprofessionnel** (ANI du 11 janvier 2013) ont eu la volonté de rendre les dispositifs plus souples mais on peut insister aussi sur l'objectif de sécuriser les aspects de dialogue social renouvelé qu'intègre cet accord. Il faut dépasser les conflits d'intérêt, sans les nier. En cas de difficulté conduisant à un plan social, l'entreprise aura le choix de trouver un accord et de dépasser le conflit lourd qu'est la fermeture d'un site plutôt qu'aller devant les juges. On est bien là sur une voie de progrès.

Pour donner un nouveau rôle aux représentants des salariés en repensant l'information-consultation des IRP, on a imaginé des outils relativement simples, tels que la « base de données » et l'organisation des informations. Les partenaires sociaux ont travaillé pendant trois ans là-dessus, en amont de la négociation sur l'ANI. Il faut en effet sortir du seul débat sur le partage de la valeur ajoutée pour considérer en amont la façon dont celle-ci se construit. Et pour cela intégrer ce qu'est l'investissement social, la place de l'évolution des compétences des salariés. La question des rémunérations doit aussi être mise sur l'agenda des négociations. Il faut un dialogue en comité d'entreprise sur les critères de la rémunération des dirigeants et notamment les parts variables, pour être certain qu'il y a une communauté d'intérêt entre la manière dont on rémunère le dirigeant et la manière dont on attend l'implication de l'ensemble des salariés dans la vie de l'entreprise.

Ce serait donc une erreur de regarder l'accord du 11 janvier 2013 simplement en termes de donnant-donnant. L'accord vise beaucoup plus largement à s'inscrire dans une dynamique où entreprise et salariés avancent ensemble vers une nouvelle croissance. Par exemple, quand on permet à une entreprise de mieux s'adapter à la concurrence, c'est utile pour la pérennité de l'entreprise, donc c'est utile pour les salariés.

---

[1] « Approche de la compétitivité française », document élaboré entre avril 2010 et mai 2011 par un groupe de travail paritaire composé de représentants de quatre organisations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO) et des organisations d'employeurs (CGPME, MEDEF, UPA) et approuvé en mai 2011 par trois organisations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC) et les organisations d'employeurs (CGPME, MEDEF, UPA).

Quant à la mise en place des **administrateurs salariés** dans le conseil d'administration, c'est une vieille revendication des organisations syndicales. « Pas de toutes ! » interrompt Louis Gallois, qui en connaît une qui est plus que réticente. C'est une vieille revendication de la CFDT et de la CGT, reprend Marcel Grignard. La CFDT la défend depuis longtemps, mais tout en disant : attention ! Nous sommes partisans du dialogue social mais aussi du renouvellement de la démocratie. Depuis longtemps, la CFDT pense que la rénovation de la démocratie passe par la rénovation du dialogue social et qu'il faut mettre en place des logiques montantes, pour contrebalancer les logiques descendantes. La difficulté du syndicalisme lui-même, c'est que trop souvent il est très descendant, comme le management d'ailleurs qui est beaucoup trop top-down. Il faut une nouvelle dynamique sociale dans laquelle les syndicats, les représentants des salariés à travers les administrateurs salariés, aient intérêt à construire des logiques montantes, qui fassent remonter dans le débat avec le management la vision que les salariés ont de leur travail, de leur place dans l'entreprise et de sa stratégie. Il faut que la nouvelle garantie qu'on a avec les administrateurs salariés se conjugue avec une redynamisation de la relation directe entre l'entreprise et les salariés. Si nous ne parvenons pas à faire cela, ça restera une démarche extérieure aux salariés, les salariés resteront en dehors, resteront inquiets sur le devenir de l'entreprise dont ils ne comprendront pas la stratégie, le devenir et le monde dans lequel elle évolue.

Après ces propos liminaires, **Bernard Masingue** affirme qu'entre Louis Gallois, Commissaire à l'investissement et ancien dirigeant de grandes entreprises et étiqueté « patron de gauche », et Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT Cadres, il n'attend pas une confrontation mais un dialogue. Il rappelle que l'OdC va très bientôt publier un ouvrage intitulé « *Á quoi servent les cadres ?* » et regrette que dans le rapport Gallois les cadres, en tant qu'organisateurs de l'entreprise, n'apparaissent pas, alors qu'il est clair que la qualité du management a une incidence sur la compétitivité.

Le « rapport Gallois »

Louis Gallois tient à faire deux remarques d'entrée de jeu. D'une part, il récuse l'expression « patron de gauche » que lui a prêtée Bernard Masingue dans sa présentation. On peut avoir des engagements citoyens, mais il ne faut pas les confondre avec le professionnel. *« Je me considère comme un républicain »* affirme-t-il *« mais je ne mélange pas cela avec le fait que je suis avant tout un patron d'entreprise. Ce qui ne veut pas dire que je suis un patron de droite … »*. D'autre part, le rapport répondait à une commande de l'État et portait sur le macroéconomique, il ne s'est donc pas exprimé sur les questions d'organisation.

La logique d'ensemble du rapport part d'un constat sévère pour l'industrie française, qui n'a pas réussi à sortir du piège des prix. Les industries qui réussissent sont celles qui n'ont pas à se soucier des prix. On n'achète pas une Mercedes parce qu'elle est bon marché, mais parce qu'on désire acheter cette marque de voiture ; on n'achète pas une machine-outil allemande à cause de son prix mais parce qu'il n'y a plus que l'Allemagne qui en fabrique. L'élasticité-prix des exportations allemandes est limitée, alors qu'elle est très forte pour la France, aussi l'industrie française doit-elle s'aligner sur des prix qu'elle ne maîtrise pas. Soumise à la concurrence de pays qui ont des prix structurellement plus faibles, l'industrie française a subi un effondrement de ses marges. De l'an 2000 à la fin de la décennie, le taux de marge est passé de 30 à 20% et la capacité d'autofinancement de 90 à 60%, et les entreprises n'ont-elles plus les moyens internes d'investir. Il ne faut pas se laisser illusionner par le CAC 40, dont l'essentiel des bénéfices est réalisé hors de France.

Louis Gallois ne souhaite pas s'étendre davantage sur le diagnostic qui figure dans le rapport, mais préfère parler ici des moyens de s'en sortir. Et **pour s'en sortir**, il faut « agir sur le présent pour stopper la glissade et redonner la confiance ». C'est parce que la France connaît un pessimisme profond et un grand scepticisme, ce qui est une position mortifère, qu'il a proposé un choc de compétitivité et un choc de confiance. Il n'a jamais pensé que ce choc de compétitivité allait régler le problème, ce qui prendra beaucoup plus de temps, ce sera l'affaire d'une décennie. Comment refaire un tissu de coopération dans notre pays ? En France, l'épargne représente 16% du revenu, c'est plus que chez la plupart des pays comparables, mais cette épargne ne va pas vers l'industrie. Il faut agir pour l'orienter vers l'industrie et pour cela modifier la donne sociale, la donne du marché du travail. Mais la dimension du temps long est peu compatible avec la démocratie, laquelle est rythmée par les

élections. Pourtant, il faut persévérer dans la durée. Et pour cela il est indispensable que l'opinion publique soutienne les décisions prises.

Cela ne peut se produire que si le débat a eu lieu sur la priorité industrielle. Un pays qui veut vivre a besoin d'une industrie. Il va falloir que les forces sociales du pays prennent conscience de leur responsabilité dans cette affaire. Sans dialogue social positif et dynamique, nous ne réussirons pas. Et aujourd'hui le dialogue social en France est figé, archaïque, certains des acteurs reste figés dans des postures. C'est pourquoi l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013 est une lumière dans ce domaine. Les acteurs – pas tous, mais la majorité – sont sortis de leur position figée. La reconquête de la compétitivité passera par la mise en œuvre persévérante de l'ANI, que la dynamique de l'accord perdure. Il est indispensable que le dialogue social retrouve la dynamique perdue depuis trente ans.

Pacte de compétitivité, pacte de confiance, pacte professionnel

Jean-Paul Bouchet note que lorsque ce séminaire a été organisé, l'ANI n'était pas encore signé. Il rappelle que la question de la compétitivité n'est ni nouvelle, ni tabou pour la CFDT, ce qui peut être mal ressenti par certains qui assimilent la compétitivité à son seul aspect de compétitivité par les coûts. Ainsi, lors de la journée célébrant il y a quelques jours les trente ans de l'IRES, on a entendu le responsable d'une confédération dire que compétitivité était un gros mot ! Non, ce n'est pas un gros mot, mais il y a aussi une compétitivité hors-coûts.

Il faudrait aussi parler de la coopération entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Lors d'un colloque récent, un dirigeant de PME expliquait que sa participation à un pôle de compétitivité l'avait conduit à être la proie d'une quasi OPA de la part de la grande entreprise qui se trouvait au centre du pôle. Le rapport de Louis Gallois renvoie aux responsabilités des acteurs, et d'abord à celles de l'État et des partenaires sociaux. Pour le secrétaire général de la CFDT Cadres, parler des IRP et des conseils d'administration est, aussi, important. L'accord pose le principe de la participation des salariés au conseil d'administration mais il va moins loin que les recommandations du rapport Gallois sur le nombre de représentants. La CFDT Cadres propose que lorsqu'il y a deux représentants des salariés, l'un soit issu de la filière industrielle à laquelle appartient l'entreprise. C'est une proposition avec laquelle Louis Gallois marque son accord. Il pourrait s'agir d'un représentant syndical de la filière, pourquoi pas au niveau européen, précise Jean-Paul Bouchet, qui invite à lire le remarquable communiqué de la FGMM - CFDT qui demande une politique européenne pour l'acier. La représentation des salariés au conseil d'administration permettra aussi d'améliorer la responsabilité sociétale de l'entreprise. Trop de sous-traitants ont été asphyxiés par le pilotage par les coûts de leur donneur d'ordre. En matière de responsabilité du politique et de responsabilité des partenaires sociaux, tout reste à faire. Il est indispensable que des situations comme celle de Goodyear ne se reproduisent plus jamais. La dimension territoriale est cruciale.

La CFDT Cadres a mené plusieurs travaux d'enquête (sur le travail des cadres en 2003, sur les cadres A des fonctions publique en 2010, sur le temps de travail en 2012), dont on peut conclure qu'il y a un énorme **gâchis de compétitivité** dans les entreprises. On ne peut pas parler de compétitivité s'il n'existe pas de confiance ; et la confiance n'existe plus dans les entreprises. Les salariés et notamment les cadres ne se reconnaissent pas dans la finalité des entreprises. Il en est de même pour les cadres A de la Fonction publique, qui ne se reconnaissent plus dans les missions qu'on leur attribue (surtout après la RGPP). Beaucoup de talents et de compétences sont donc sous-utilisés.

Comme le disait récemment un syndicaliste de Renault, pour un ingénieur généraliste français, se retrouver à travailler dans un périmètre très réduit de tâches de conception et de modélisation est un non-sens absolu. S'y ajoute le fait qu'en moyenne 30% de l'activité des managers est consacré à rendre compte, à faire du *reporting* ; si les cadres n'ont rien contre le fait de devoir rendre des comptes ni contre les outils de gestion, ils considèrent que consacrer 10% de leur temps à rendre compte suffirait ; ce sentiment est d'ailleurs partagé par des responsables de ressources humaines.

L'impression de perdre du temps dans des activités non essentielles conduit à une forme de désinvestissement des cadres.

Une première conclusion que l'on peut tirer de tout cela est qu'un pacte de compétitivité implique un cadre de **confiance** mais aussi un **pacte professionnel**, lequel doit exister à côté du dialogue social institutionnel. Pour remettre la question du travail et des compétences au cœur de l'entreprise, il faut du dialogue professionnel de proximité. Aujourd'hui le management est seulement descendant ; comment peut-il devenir ascendant, à travers le management mais aussi les IRP ? en articulant dialogue professionnel et dialogue social.

Au cours de sa carrière professionnelle, Jean-Paul Bouchet a connu, en tant que cadre dirigeant, quatre comités de direction et à chaque fois il a été frappé par l'absence de débat contradictoire au sein de ces organes ; la parole du chef s'impose et si un membre de l'équipe dirigeante ose une parole économique alternative, il est vilipendé. Or l'absence de débat contradictoire est un facteur de non compétitivité. Comme l'exprimait fort bien un consultant de chez McKinsey[2], si les entreprises prennent de mauvaises décisions, c'est parce qu'elles ne savent pas organiser le débat contradictoire en leur sein. Souvent, la question du professionnel n'est pas mise en débat, alors qu'elle est importante car il n'y a pas que le financier et l'économique qui comptent.

La fonction des RH n'est pas seulement de gérer les ressources humaines mais d'animer des communautés professionnelles, de donner des appuis professionnels aux personnes, d'être des animateurs. La question de la coopération est essentielle ; on a mis trop souvent les salariés en compétition les uns avec les autres alors que la collaboration aurait été facteur de compétitivité. Le rôle du manager est aussi de construire ces coopérations. Lorsque l'individualisation est exacerbée, la compétition peut jouer contre la compétitivité. Les systèmes d'évaluation sont vraiment problématiques à cet égard.

Pour répondre à la question « *A quoi servent les cadres ?* », la CFDT Cadres affirme qu'il faut **réhabiliter la fonction de manager**. Aujourd'hui, devenir manager ne fait plus rêver les jeunes diplômés, la prise de responsabilité n'est plus attrayante car on prend toutes les contraintes dans la figure. Il faut donc réhabiliter la fonction de manager. Une organisation ne peut pas exister sans managers et les entreprises ne peuvent pas être compétitives sans cadres performants. Retrouver les leviers de la compétitivité des entreprises implique un pacte de confiance mais aussi un retour au professionnel.

Les ressorts de la confiance au sein de l'entreprise

Louis Gallois n'a pas travaillé sur ces aspects d'organisation, il émettra cependant quelques réflexions dans le désordre à propos de ce qui vient d'être dit, de son point de vue « patronal, mais spécifique ». L'individualisation de la rémunération des cadres dirigeants des groupes se traduit par une sensibilité extrêmement forte à la performance financière. C'est un véritable sujet. On ne reviendra pas sur les politiques de part variable car celles-ci sont mondiales, mais il faut les aligner sur les objectifs de long terme de l'entreprise. Il ne faut pas non plus opposer les dirigeants les uns aux autres, mais au contraire tenir compte, dans l'attribution de cette part variable, de la performance collective.

Louis Gallois n'était pas au départ un chaud partisan de la mise en place d'un « *Engagement survey* » (une enquête sur l'engagement des salariés) à EADS, il en a néanmoins tiré quelques enseignements. Quatre-vingts pour cent des salariés ont répondu et il est apparu que ceux-ci ne se sentaient pas du tout engagés dans l'entreprise. Le point-clé était la situation du management intermédiaire, qui déclarait subir la pression de la base et se trouver sous le couvercle (im)posé par le haut management, tout en communiquant très faiblement avec celui-ci. Par la suite, tout le travail a consisté à sortir de cette relation uniquement *top down* (descendante), ce qui a été long et difficile. Et cette question se pose dans tous les grands groupes.

---

[2] Pourquoi les PDG prennent (parfois) de mauvaises décisions, Olivier Sibony, directeur associé senior McKinsey, Les Echos n° 19627 du 16 Mars 2006 • page 15.

Certes, le débat dans l'entreprise est relativement faible mais il n'est pas nul, il peut y avoir des réactions. Cependant, on ne tire pas tout ce qu'on pourrait tirer de l'intelligence collective que représente une entreprise. Certains pays comme l'Allemagne ou le Japon savent le faire mieux que la France ; ces pays ont une culture du consensus qui oblige au débat, alors que le système français est plus monarchique. Sur les IRP, Louis Gallois a eu à EADS une expérience particulière, car l'entreprise est fortement marquée par la culture allemande. C'est ainsi que le comité d'entreprise d'Airbus comme celui d'EADS sont coprésidés par un syndicaliste français et un syndicaliste allemand et le patron est invité tel jour à telle heure pour faire son exposé. Le rapport a proposé que le CE puisse en France être présidé par un syndicaliste, et une organisation syndicale a accusé Louis Gallois de vouloir la piéger. Oui, dit celui-ci, un syndicaliste qui présiderait le CE devrait prendre en compte la totalité des intérêts dans l'entreprise. Il serait bon qu'un débat s'engage sur ce point, parce qu'actuellement, les réunions de CE ne sont que du théâtre. L'intelligence collective est au degré zéro et chacun garde sa posture. Il faut absolument que les acteurs changent de comportement et sortent de ces postures.

Louis Gallois souligne qu'il a proposé l'entrée des syndicalistes au conseil d'administration dans le chapitre « expression des intérêts à long terme de l'entreprise » et non dans celui consacré au dialogue social. Face à des actionnaires obnubilés par le court terme, **ce sont les managers et le personnel qui pensent à long terme**. Comme il vient de le dire, il est assez favorable à une représentation de la filière ; sa proposition de quatre administrateurs salariés permettait en outre d'inclure la représentation des personnels hors de France. Car l'internationalisation pose un problème aux cadres. Comment arriver à faire vivre une communauté humaine répartie sur trois ou quatre continents ? On n'a pas encore fait le tour de la question, qui n'a guère été abordée en France dans le débat sur le management des entreprises. Lors de la présentation du rapport à l'AFEP (l'Association française des entreprises privées, qui regroupe en gros les entreprises du CAC 40 plus quelques autres), le débat a porté sur les administrateurs salariés. Le patron de Suez Environnement s'est déclaré favorable à la présence de représentants du personnel au Conseil, à condition qu'il s'agisse du personnel mondial. Ceci pose une vraie question aux organisations syndicales françaises.

Certains des points évoqués aujourd'hui sont peu abordés dans le débat public, note Jean-Paul Bouchet, même si l'Observatoire social international (OSI) et le syndicalisme cadre s'y intéressent ; il reste beaucoup à faire. Quant au jeu de rôles dans les IRP, on n'en sortira que le jour où le critère dominant retenu par les acteurs sera « le plus pour le bénéficiaire final », le meilleur résultat en fin de compte. Il prend l'exemple de la négociation des retraites complémentaires à laquelle se livrent les partenaires sociaux ; le fond du problème est de sauver la répartition, car les régimes complémentaires, contrairement au régime de base, n'ont pas recours au crédit ; la question de l'équité des efforts est alors une question dominante.

En outre, Jean-Paul Bouchet se souvient avoir débattu avec le DRH d'Airbus, lequel avait pointé le manque d'engagement du management intermédiaire ; au cours du débat, quelqu'un dans la salle demanda : comment les DRH vont-ils venir en appui aux managers pour que ceux-ci réalisent bien leur travail ? Pas de réponse du DRH d'Airbus. Ce à quoi le secrétaire général de la CFDT Cadres ajoute que **l'appui professionnel de proximité** devrait être aussi la question des syndicalistes… (en Suède, le syndicat offre bel et bien un appui aux managers).

Jean-Paul Bouchet se dit tout à fait d'accord pour que la part variable de la rémunération prenne en compte le long terme. Dans une société de services informatiques comptant trois cent cinquante salariés, où il était lui-même cadre dirigeant, il a mené un combat pour un investissement dans la formation des cadres et pour remettre de la coopération entre les salariés plutôt que de la compétition. Certes, cela coûte cher en chiffre d'affaires non réalisé pendant que les consultants sont en formation et non chez le client, mais cela permet d'être à la pointe de l'**innovation**. Et cette politique conduisait à un *turn over* de 1% alors que celui-ci était de 14% dans le reste de la profession ; la compétitivité hors coût passait par la fidélisation du personnel et par l'innovation, ce qui n'est pas simple et représente un vrai combat. Il faut ainsi que les managers retrouvent du pouvoir d'action *(« nos marges de manœuvre se sont réduites …»*) et de l'intelligence collective. Le syndicalisme devra créer les conditions de la confiance permettant à tous les acteurs de retrouver l'envie de faire.

Lutter contre le pessimisme et le scepticisme

Louis Gallois a insisté sur le pessimisme et le scepticisme de notre pays, souligne Bernard Masingue, la diversité, qui est actuellement en débat, ne serait-elle pas un outil de lutte contre ce pessimisme, ce scepticisme ?

L'entreprise n'appartient pas aux actionnaires, redit **Louis Gallois**, qui salue les travaux d'Armand Hatchuel à l'Ecole des Mines, lesquels constituent selon lui la première vraie réflexion sur ce qu'est l'entreprise. Depuis la fin du servage, aucune communauté humaine n'appartient à quelqu'un. Les actionnaires sont propriétaires du capital de l'entreprise et attendent une rémunération de cet argent, si bien qu'il ne faut pas s'étonner du versement de dividendes. Mais cela n'en fait pas les propriétaires de l'entreprise. Le conseil d'administration n'est pas seulement le représentant des actionnaires, il est le lieu où s'expriment les intérêts de l'entreprise, ceux des actionnaires mais aussi ceux des autres parties prenantes. Certes celles-ci ne peuvent pas être toutes représentées de la même manière, mais l'entreprise est passée d'une situation dominée par les managers à la seule férule des actionnaires, ce qui est dangereux. Et la comptabilité est purement patrimoniale, une entreprise vaut ce qu'elle donnerait à la revente aujourd'hui ! Sans rejeter l'actionnaire, il faut sortir de la dictature de l'actionnaire de court terme.

La notion d'entreprise, distincte de la société de capitaux, a pour conséquence que les salariés doivent se trouver chez eux dans l'entreprise, ils ne sont pas chez le patron. Quand Jean-Pierre Mercier de la CGT de PSA Aulnay dit que l'État a fait des cadeaux aux patrons, il a tort. Quand on donne vingt milliards aux entreprises, on ne les donne pas aux patrons, on le donne aux entreprises. Il faut distinguer la fiscalité des entreprises et celle des actionnaires.

Peut-on lutter contre le pessimisme par la promotion de la diversité ? Louis Gallois n'avait pas pensé à rapprocher les deux mais il pense que c'est tout à fait pertinent. Il y a plus de dynamisme dans les couches populaires que dans les classes dirigeantes, dont le pessimisme et le scepticisme sont effrayants. Ces classes dirigeantes peuvent faire la grève de l'investissement, elles encouragent les jeunes à quitter la France. Ce qui est préoccupant, ce n'est pas Bernard Arnault qui s'en va en Belgique, ce sont les jeunes qui vont créer des entreprises à l'étranger. En Espagne, l'élite s'en va, chercheurs et créateurs d'entreprise partent en Amérique du Sud, il ne faut pas que le même phénomène prenne de l'ampleur en France. Il faut vaincre le pessimisme, sortir de la stratégie des pantoufles, redonner le goût du progrès technique ; en bref, selon la formule de Gramsci, joindre le pessimisme de la réflexion et l'optimisme de l'action. « Il faut que nous redonnions au pays l'envie de faire ».

On ne retrouvera pas d'élan sans une coresponsabilité des acteurs, répond **Jean-Paul Bouchet**, qui souligne que, par exemple, les propos de Laurence Parisot ont aussi mis de l'huile sur le feu. Il cite le bon exemple d'une entreprise comme la MACIF, qui redistribue une partie de ses bénéfices aux sociétaires, une partie aux salariés sous la forme d'intéressement et de participation et de manière équitable, une autre partie restant dans l'entreprise pour abonder les réserves, ce qui renforce son autonomie et préserve son indépendance politique. Pour la CFDT Cadres, il faut négocier les critères de redistribution et les entreprises devront trouver des signes pour redonner confiance. Leur responsabilité dans le pessimisme n'est pas la seule, il y a aussi celle des médias : arrêtons de ne parler que de ce qui va mal, parlons aussi de ce qui marche.

Questions / Réponses

En réponse aux nombreuses questions, les orateurs vont préciser leur pensée et apporter de nouveaux éléments.

Interrogé sur la proximité entre enseignement supérieur et entreprise, Jean-Paul Bouchet mentionne le succès du CESI depuis quinze ans et impute ce succès à trois éléments : le maillage territorial, la prise en compte des besoins à long terme et le recours à l'alternance, une forme pédagogique par induction, s'appuyant sur l'expérience professionnelle, qui a fait ses preuves et qui permet l'apprentissage des coopérations. Il convient que le *reporting* est trop quantitatif et pas assez qualitatif, et observe qu'il n'existe pas beaucoup de *reporting* social.

Les Français aiment-ils l'entreprise ? Interpelé par des syndicalistes indiens ou brésiliens qui s'interrogent sur le peu *d'affectio societatis* des Français vis-à-vis de leur entreprise, le Secrétaire général de la CFDT Cadres affirme haut et fort : *« Messieurs les patrons, vous n'avez pas le monopole de l'économique, pas plus que les organisations syndicales n'ont le monopole du social, ni les associations écologistes le monopole de l'environnement. »*

Louis Gallois considère que les régions connaissent les PME bien mieux que l'Etat. Bien que *« plutôt de tradition jacobine »*, il est d'accord pour que les régions fassent davantage pour l'entreprise, la formation et la recherche. Cependant, il désapprouve l'idée que les régions aient accès aux financements de la BPI, car il craint qu'elles ne prennent des risques inconsidérés en orientant les prêts vers telle ou telle entreprise. L'exemple des sociétés de développement régional doit nous inciter à la prudence.

Un sondage portant sur les jeunes et l'entreprise industrielle fait apparaître que deux éléments éloignent ceux-ci de celle-là : le risque (les jeunes ont peur du licenciement, alors que cette menace n'existe pas dans la Fonction publique) et la pollution. Il va falloir mener campagne pour réhabiliter l'industrie. En matière de **formation professionnelle**, Louis Gallois remarque que *« tout le monde a à regarder dans son assiette »*. Sur la formation initiale, tout le monde est à peu près d'accord mais sur la formation continue, c'est autre chose. Plus les crédits se développent, plus la durée des cessions de formation se réduit. On continue à former pour adapter les salariés à leur poste de travail et non pour consolider leur employabilité, ce qui nécessiterait des formations longues ; en outre, la formation continue touche les populations les plus formées et les grandes entreprises au détriment des petites, qui de fait cotisent pour les grandes. La formation professionnelle pèse 31 milliards d'euros, dont la moitié est gérée dans le cadre du paritarisme, et c'est un monde dans lequel on ne voit pas clair, Louis Gallois pense qu'un audit de la formation continue serait nécessaire.

Quid du bien commun ? Il faut distinguer le débat sur la création de richesses et celui sur la répartition de ces richesses. Louis Gallois a rencontré lors du congrès du SPD, des patrons et des syndicalistes qui se battent pour la répartition des richesses, mais qui sont d'accord sur la nécessité de la création de richesses et de la puissance de l'industrie. Les syndicats allemands sont différents des syndicats français, chez Airbus en Allemagne il y a 90% de syndiqués et ils obéissent au coup de sifflet : lorsque la consigne est donnée de faire grève, il n'y a personne dans les ateliers. Mais il y a un accord entre l'entreprise et les syndicats sur la création de richesse.

On n'apprend pas à manager lors de la formation initiale, affirme Jean-Paul Bouchet, on acquiert cette compétence seulement avec l'expérience. Les tiers intervenant dans les entreprises, tels que les consultants, savent qu'il y a dans ces entreprises un immense capital d'expertise sous-utilisé.

Si Jean-Paul Bouchet affirme qu'il ne faut pas que les **pôles de compétitivité** deviennent un « machin », il se dit persuadé que quelques-uns viendront sur le devant de la scène.

Pour sa part, Louis Gallois « aime bien » les pôles de compétitivité. Certes, ils ont leurs défauts et peuvent être monopolisés par les grandes entreprises à leur propre profit ; quelques entreprises quittent les pôles, mais beaucoup les rejoignent. Les pôles représentent le seul endroit où les entreprises peuvent parler entre elles et avec le monde de la recherche de manière opérationnelle. C'est pour cela qu'il faut qu'ils soient nombreux et peu importe qu'ils ne soient pas tous de taille internationale. Le pôle Aéronautique à Toulouse est un pôle mondial, mais le pôle Céramique à Limoges est tout aussi important.

Pour le Commissaire Général à l'Investissement, le transfert des charges sociales pose la question de savoir ce qui relève de la solidarité (fiscalité) et ce qui relève de l'assurance (cotisations). Les allocations familiales doivent aller vers le budget général de l'État comme une partie de la santé (le financement de la CMU) et du chômage, notamment les allocations perçues par les personnes les plus éloignées de l'emploi ; sinon, on surcharge le facteur travail dans les entreprises. Mais il est toujours difficile de réaliser un transfert, car il y a des gagnants et des perdants ; ceux qui gagnent ne disent rien et ceux qui perdent font beaucoup de bruit. Comme le disait Jean-Pierre Raffarin, dans chaque niche (fiscale ou sociale), il y a un chien.

Les élites ont un rôle essentiel à jouer, une responsabilité particulière ; elles doivent se demander : que pouvons-nous faire pour la France ? Louis Gallois dit avoir été « terrifié » par la dernière réunion du Conseil national de l'industrie : sept ministres présents, sept discours, suivis par les discours des diverses organisations syndicales. Chacun était dans son rôle, personne n'a dit quelque chose qui sortait du rail ; tant qu'on en restera là, on générera du pessimisme dans le pays. C'est la responsabilité des élites dirigeantes de dire : il y a un chemin si on bouge, si on y va ensemble. Même si la conjoncture est difficile - la France a connu une croissance zéro en 2012, ce sera la même chose en 2013 - l'État doit insuffler un sentiment de dynamisme, alors que le pessimisme est un penchant national. Les Français sont les champions du monde de l'autodénigrement et de plus, ils sont méfiants par principe à l'égard du partenariat. L'accord du 11 janvier est réaliste - on ne reviendra pas sur la mondialisation - c'est l'expression d'une volonté de faire bouger les lignes.

Pour que les Français retrouvent de la **confiance**, il faut que leur activité fasse sens pour eux, il faut qu'on lui reconnaisse une utilité, affirme Jean-Paul Bouchet.

Quel message à la jeune génération ? Pour Louis Gallois, c'est d'abord : prenez-vous en main, exprimez-vous, c'est maintenant à vous de bâtir les choses. Les outils Internet changent la façon dont on va gérer les entreprises. Les « vieilles » générations, celles dont les membres ont plus de 30 ou 35 ans, utilisent Internet, les jeunes « sont » Internet ; des solidarités peuvent se nouer à travers les réseaux sociaux. A quoi est-ce que je sers dans l'entreprise ? La question est décisive alors qu'il y a une perte de sens du travail dans l'entreprise. Il faut que les cadres redonnent du sens, que les dirigeants, le conseil d'administration, donnent l'exemple. Une entreprise dirigée par des mercenaires ne peut pas donner du sens à son personnel et Louis Gallois craint la montée du mercenariat dans les grands groupes.

Faut-il dans les entreprises une organisation verticale ou géographique ? Dans tous les grands groupes internationaux, il faut les deux. L'équilibre n'est pas facile à trouver. Et ce ne sont pas les mêmes parties prenantes. Louis Gallois comprend que des Français qui voient tous les soirs des témoignages de licenciement à la télévision perdent confiance dans l'entreprise. Quand les cadres dirigeants ne sont pas à la hauteur, quand les fonds d'investissement ne s'intéressent qu'au court terme, cela ruine la confiance. Il faut redonner de la confiance ; cependant, il ne faut pas être naïf : même restaurée, cette confiance ne pourra pas être totale ; on ne peut pas tout attendre de l'entreprise dans laquelle on est salarié, on sait qu'on devra bouger.

Louis Gallois fait preuve d'un grand scepticisme sur la capacité de la France à bouger, c'est pourquoi il a insisté sur la persévérance nécessaire au changement. A ce sujet, les fonds d'investissement sont intéressés par l'accord du 11 janvier (ils se demandent encore *« si c'est du lard ou du cochon »*) et la durée du travail, même s'il est plus pertinent d'insister sur le taux d'emploi. Celui-ci est de 51% en France alors qu'il est de 56% en moyenne européenne, certains pays montant à 60%. Les Français ne sont au travail que de 26 ou 28 ans à 58 ans et demi, c'est pour cela que le contrat de génération est plutôt une bonne idée.

Bernard Masingue lui demandant si des questions posées ce matin ont été plus originales que d'habitude, Louis Gallois affirme qu'il a entendu beaucoup de choses sur le management de l'entreprise, sur la façon de faire pour que les salariés se sentent chez eux dans l'entreprise, pour qu'ils assument leurs responsabilités et apportent à l'intelligence collective, laquelle est indispensable dans le monde où nous vivons.

Séminaire du 24 avril 2013

Gouvernance et Management

Thème

L'OdC poursuit avec ce séminaire sa démarche de réflexion et de débat sur l'articulation entre management et gouvernance.

Une gouvernance qui ne saurait se limiter à la seule politique actionnariale, souvent « court-termiste », qui ne saurait se confondre ni avec le gouvernement d'entreprise, ni avec le management. Comment articuler et mettre en cohérence tout cela dans l'intérêt de toutes les parties prenantes ?

Quels acteurs ont le souci du long terme, de la pérennité de l'entreprise, du client, de la qualité du travail, de la formation des compétences ? Comment faire interagir apporteurs de capitaux, dirigeants, managers, représentants des salariés, ainsi que les autres parties prenantes ? Dans quelles instances et selon quelles modalités ?

De nombreux responsables syndicaux et patronaux appellent à sortir des postures stériles. La récente actualité sur la place des administrateurs salariés s'en est fait l'écho.

Une nouvelle articulation entre gouvernance et management est nécessaire, en cohérence avec la finalité de l'entreprise, en lien avec notre conception du rôle des cadres. Quelles pratiques existant en France ou ailleurs méritent-elles d'être prises en considération ?

Animateur

Bernard Jarry-Lacombe *est délégué général de l'Observatoire des Cadres et président du centre de formation CREFAC.*

Intervenants

Pierre-Yves Gomez. *Professeur en Management Stratégique, Directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises / EM LYON, Président sortant de la Société Française de Management.*
Auteur de nombreux livres et articles dont :
« Le travail invisible », Ed. François Bourin, février 2013
« L'entreprise dans la démocratie », co-auteur, Ed. De Boeck, 2009
« La république des actionnaires », *Coll. Alternatives Economiques, Ed. Syros, 2001*
Chroniqueur dans le Cahier Eco&entreprise du journal Le Monde.

Jean-Jacques Cette. *Cadre aux AGF, rachetées en 1997 par Allianz. Secrétaire Général de la section CFDT d'Allianz France, membre depuis 2006 du Conseil de surveillance d'Allianz SE à Munich, Secrétaire du Comité de Groupe.*

Mot de bienvenue du Directeur général d'AG2R La Mondiale

André Renaudin se dit heureux d'accueillir ce séminaire de l'Observatoire des cadres au 26 rue de Montholon, qui fut le siège des fédérations CFDT avant que l'immeuble ne soit vendu à Isica. Il est aujourd'hui le siège d'Isica Prévoyance, du groupe AG2R La Mondiale.

« Au-delà de cet ancrage géographique commun qui fait la fierté de notre Groupe inscrit dans le paritarisme depuis 1951 (année de création de l'Association générale de retraite par répartition), je suis très honoré d'ouvrir votre rencontre consacrée à un sujet qui ne peut nous laisser indifférent : celui des relations entre « gouvernance et management » au sein des organisations. La bonne marche de l'entreprise, vous le savez, suppose une articulation optimale entre les organes de Direction générale et les instances de gouvernance politique. Ainsi au sein d'AG2R La Mondiale, je suis vigilant quant au respect du rôle de chacun : au Comité exécutif de la Direction générale de préparer les décisions ; aux administrateurs, de les prendre.

Dans le même temps, la réussite de l'entreprise résulte de l'action de ses collaborateurs. En ce sens, la qualité du dialogue social, animé aussi par le management, demeure un facteur essentiel. Parmi les sept mille collaborateurs qui font vivre notre Groupe au quotidien, 31% sont des cadres. D'où le profond intérêt que nous avons à suivre régulièrement les travaux de l'Observatoire des Cadres.

Notre constat est simple : la formation des jeunes et notamment celle des futurs managers, est encore trop faiblement axée sur le management des personnes, des situations humaines et des rapports sociaux. Après la phase essentielle de la prise de conscience, s'ensuit aujourd'hui celle, tout aussi capitale, du passage à l'action. Et c'est ce que nous nous efforçons de faire à travers notre politique des Ressources humaines et en particulier l'animation de notre politique managériale inscrite dans notre Plan d'entreprise. Concrètement, notre Directrice générale adjointe en charge de ce domaine, Madame Paule Arcangeli, appréhende comme un objectif majeur, le sujet de l'évolution des conditions d'exercice du métier de manager. Celle-ci sera d'ailleurs présente parmi vous, le 6 juin prochain, à Arras, à l'occasion du Congrès CFDT Cadres, et interviendra sur le thème du handicap.

Cette réflexion, nous la menons également à travers le partenariat engagé avec l'association ASTREES, autour de la création d'un « Campus social » destiné à promouvoir l'engagement social des jeunes au travail et dans la cité. Vous l'aurez compris, nous voulons être particulièrement attentifs à cette question de l'accompagnement et de la vie au travail de nos encadrants, pour eux-mêmes et pour leurs équipes. Et nous sommes ouverts à l'idée de contribuer à vos travaux, si bien sûr vous en manifestez le désir.

Avant de passer la parole à Bernard Jarry-Lacombe, permettez-moi simplement de féliciter les organisateurs pour le choix très approprié de la date de cette conférence. En effet, il ne vous aura pas échappé que nous sommes aujourd'hui le 24 avril, jour de la Saint Fidèle. Quel meilleur jour pour resserrer encore davantage les liens étroits qui unissent la Confédération française démocratique du travail et AG2R La Mondiale que ce jour-ci ? Je m'en réjouis pleinement. »

Et maintenant, place aux échanges.

Compte rendu du séminaire

Introduction par Bernard Jarry-Lacombe : retour sur les épisodes précédents

Après avoir présenté le livre « A quoi servent les cadres ? » qui fera l'objet du prochain rendez-vous de l'Observatoire des Cadres le 3 juillet, Bernard Jarry-Lacombe explique que la rencontre d'aujourd'hui est la suite logique des séminaires qui se sont déroulés depuis deux ans sur la question du management et notamment de celui du 15 février dernier intitulé « Pacte pour la compétitivité », dialogue entre Louis Gallois, commissaire à l'investissement, et Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT Cadres. Ce séminaire, auquel a également participé Marcel Grignard, membre de la Commission exécutive de la Confédération, portait sur la contribution du management et des règles de gouvernance à la compétitivité. Ce soir on essayera de réfléchir à l'articulation entre la gouvernance et le management.

Ces questions sont d'actualité et méritent d'être posées à la lumière des autres modèles pour ne pas rester dans le modèle franco-français, à l'heure où les entreprises s'internationalisent. Le modèle allemand, caractérisé par la séparation des pouvoirs entre directoire et conseil de surveillance, est particulièrement intéressant, comme le décrit fort bien le livre *Made in Germany* de Guillaume Duval[1]. On peut noter aussi la naissance en Californie du statut de *Flexible Purpose Corporation*, société dont l'objectif n'est pas uniquement le profit, et dont nous a parlé Armand Hatchuel lors du séminaire intitulé « Repenser l'entreprise » de novembre 2011.

Aujourd'hui, la critique sur la gouvernance et la critique sur le management sont fortes : la gouvernance est trop tournée vers l'intérêt à court terme des actionnaires ; le management est victime de la financiarisation, avec le tout individuel dans les modes d'évaluation et la faiblesse du dialogue professionnel. Les centres de décision s'éloignent, du fait de la sous-traitance, de l'externalisation des risques et des délocalisations. Malgré la complexité du sujet, nous voudrions apporter ce soir un éclairage sur le lien entre gouvernance et management.

Quelques extraits vidéo du séminaire du 15 février dernier sont alors projetés. On y entend Louis Gallois souligner qu'il a préconisé dans son rapport l'entrée de représentants des salariés dans le conseil d'administration des entreprises et qu'il l'a fait non dans le chapitre dialogue social, mais dans celui consacré à l'expression des intérêts à long terme de l'entreprise ; selon lui, le management et le personnel portent le long terme alors que les actionnaires privilégient le court et le moyen terme ; puis Jean-Paul Bouchet affirme la position de la CFDT Cadres selon laquelle lorsqu'il y a deux administrateurs salariés, l'un pourrait être issu de l'interne et l'autre de la filière à laquelle appartient l'entreprise ; Louis Gallois rappelle que les comités d'entreprise de Airbus et de EADS sont présidés par des syndicalistes, un Allemand et un Français, et indique que le fait qu'un syndicaliste préside le C.E. l'oblige à prendre en compte le totalité de l'entreprise, et il souligne que les actionnaires, propriétaires du capital de la société, attendent légitimement une rémunération de celui-ci mais qu'il ne doivent pas s'imaginer être propriétaires de l'entreprise ; Marcel Grignard assure qu'il est indispensable qu'il y ait un débat sur la rémunération des dirigeants et particulièrement sur la part variable de cette rémunération ; Jean-Paul Bouchet rappelle enfin un article d'un consultant du cabinet McKinsey qui concluait que les entreprises prennent de mauvaises décisions parce qu'elles ne savent pas organiser le débat contradictoire en leur sein.

[1] Made in Germany, le modèle allemand au-delà des mythes, Guillaume Duval, Le Seuil, 24/01/2013, 240 pages - 17.00 € TTC.

Pierre-Yves Gomez : rappel de quelques définitions

Pierre-Yves Gomez indique d'abord qu'il ne partage pas certaines affirmations reprises dans les extraits vidéo du séminaire du 15 février mais qu'il commentera ces divergences plus tard. Il commence par rappeler les définitions de base de la gouvernance d'entreprise. Qu'est-ce que la gouvernance ? Il en donne la définition canonique : « le gouvernement d'entreprise est l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques, qui légitiment le pouvoir de ceux qui sont chargés d'orienter l'entreprise de manière irréversible ». A la Harvard Business School, on dirait « de ceux qui sont chargés de défendre les actionnaires » parce que dans la culture anglo-saxonne, il va de soi que les actionnaires sont chargés d'orienter l'entreprise, du fait que l'actionnariat concerne des millions de personnes, notamment à travers les caisses de retraite.

« De manière irréversible » est une formule pour éviter de dire « à long terme » car le long terme est différent selon les secteurs : il peut être de quatre ou cinq ans dans l'informatique, mais de trente ans dans la pharmacie ! Rien n'est irréversible, dira-t-on, mais il y a des cas où la réversibilité est tellement coûteuse qu'elle ne peut guère s'opérer sans dommages pour l'entreprise et ce sont ces cas-là qui concernent la gouvernance.

« Gouvernement » vient du grec *kubernâtaï* (κυβερνᾶτᾶι) qui signifie tenir le gouvernail. La stratégie, c'est choisir une route, souvent de manière irréversible car il sera très difficile de revenir en arrière et de suivre un autre chemin. La gouvernance est un système politique qui légitime le pouvoir de celles et ceux qui sont chargés de tenir ce gouvernail. Par exemple, quand à la fin des années 1990 la « vieille » Compagnie Générale des Eaux devenue Vivendi s'est reconvertie dans le divertissement, la décision de Jean-Marie Messier a dû être légitimée par les institutions de la gouvernance de son groupe, car elle engageait l'entreprise sur une longue période.

Les institutions de la gouvernance sont l'assemblée générale des actionnaires, le conseil – d'administration ou de surveillance – le droit commercial… L'entreprise est un système politique avec ses institutions où se jouent des rapports de force. Mais l'entreprise se donne aussi des règles telles que les statuts, le règlement intérieur, les codes de gouvernance, les accords signés avec les organisations syndicales… Enfin, il y a les pratiques de gouvernance qui sont le quotidien de la prise de décision et vont être différentes selon la personnalité de celui ou de celle qui les prend. C'est pourquoi quand on change les responsables, la gouvernance évolue aussi car il y a de la vie, du subjectif dans l'entreprise et c'est tant mieux.

On appelle cet ensemble d'institutions, de règles et de pratiques le « gouvernement d'entreprise » ou la « gouvernance d'entreprise ». Gouvernance n'était pas dans le dictionnaire, ce mot plus « soft » que celui de gouvernement a été inventé pour ne pas sembler parler politique dans l'entreprise. Pendant longtemps, Pierre-Yves Gomez a bataillé pour parler de gouvernement d'entreprise, mais il a fini par abandonner la partie. Le mot de gouvernance est rentré dans les mœurs, car il est plus facile de dire qu'il faut faire évoluer la gouvernance que de dire qu'il faut changer le gouvernement…

Néanmoins, l'entreprise est un système politique, et c'est ce qu'il est essentiel de percevoir. Et cet être politique n'est pas sans rapport avec le politique proprement dit, d'autant que, dans un système libéral, le principal acteur politique c'est l'entreprise elle-même. La façon dont elle est gouvernée impacte la société dans son ensemble.

Question souvent posée, **quel lien existe-t-il entre gouvernance et performance ?** Les Anglo-Saxons ont essayé de trouver un lien magique entre la qualité de la gouvernance et le résultat de l'entreprise. C'est un peu naïf, comme si on cherchait un lien immédiat entre le gouvernement de l'État et la croissance du PIB. Evidemment, personne n'a trouvé de lien direct mais il est tout aussi évident qu'il existe un lien indirect très fort entre qualité de la gouvernance et performance.

Comment fonctionne la relation entre la gouvernance et la performance ? Pour orienter l'entreprise, il y a les trois P : Projet, Profit, Pérennité. *Projet* : dans l'économie classique, une entreprise, c'est d'abord un projet commun, des personnes qui s'associent pour créer quelque chose, par exemple acheter un bateau et faire du commerce, comme pour les premières sociétés anonymes au XVIIème siècle. *Profit :* il faut qu'il y ait du profit, pour reproduire le capital, amortir et assurer l'investissement. Marx le disait, le profit sert à la reproduction du capital. *Pérennité* enfin : ce qui fait

l'entreprise, c'est sa capacité à perdurer dans le temps, c'est l'accumulation du capital dans un monde concurrentiel qui permettra à l'entreprise de survivre. Orienter l'entreprise, choisir une stratégie, c'est jouer sur ces « trois P ».

Parallèlement, **le gouvernement de l'entreprise comprend trois acteurs principaux,** comme tout système politique, quel qu'il soit : le souverain, l'exécutif, les contrôleurs. Le *souverain* est celui qui est légitime par nature. Là aussi, dans tout système politique, il y a un souverain qui est légitime en dernier ressort ; par exemple, dans une démocratie, c'est le peuple. Dans la société de capitaux, c'est l'actionnariat. Dans une mutuelle, ce sont les sociétaires, dans la coopérative les coopérateurs, etc. L'*exécutif* est formé par ceux qui ont le pouvoir de tenir la barre au quotidien ; ils proposent la stratégie et la mettent en œuvre. Il faut préciser que, même si le droit français semble dire le contraire, ce n'est pas le conseil d'administration qui fixe la stratégie de l'entreprise. L'exécutif est le seul acteur qui peut fixer la stratégie parce qu'il la met en œuvre.

Il y a une raison à cette ambiguïté du droit : pendant très longtemps, jusque dans les années 1950, le conseil d'administration faisait office de comité de direction. La distinction n'est pas encore entrée dans le droit. Et dans les faits, effectivement, un patron comme Carlos Ghosn dit qu'il est payé pour définir la stratégie et qu'il fait travailler des dizaines de personnes à cela ; ce n'est pas en trois heures que le conseil peut infléchir pertinemment la stratégie présentée. En revanche, le conseil d'administration peut s'assurer que la stratégie choisie est conforme au projet, à la pérennité de l'entreprise ou à l'impératif de dégager des profits (les 3 P). C'est son rôle. Et c'est la différence fondamentale entre définir la stratégie et la contrôler. En Allemagne, ces différences sont plus claires. Le contrôleur est le conseil de surveillance, l'exécutif le directoire. Les missions de contrôle et de gestion sont bien séparées. Notons au passage qu'il n'y a que deux pays au monde qui autorisent le choix entre les deux formes de conseil : la Corée du sud et, depuis 1967, la France.

Jean-Jacques Cette : un Français plongé dans la gouvernance à l'allemande

Les grands principes de la gouvernance étant exposés, on passe maintenant au terrain, avec le témoignage de Jean-Jacques Cette. Allianz est une société d'assurances allemande dont les activités se sont étendues en Europe et dans le reste du monde à la fin des années 80 et au début des années 90. Elle conserve une base forte en Allemagne et a saisi la possibilité offerte par le droit communautaire de former une Société européenne (S.E.), explique Jean-Jacques Cette. La société aurait pu par exemple mettre son siège en Irlande pour faire de l'optimisation fiscale, elle a choisi Munich et la codétermination à l'allemande. Les Assurances Générales de France (AGF) étaient une société nationalisée qui a été privatisée, elle est restée indépendante très peu de temps – elle faisait alors partie du CAC 40 – puis a été rachetée par Allianz. Le système du conseil d'administration des AGF en France et celui du conseil de surveillance en Allemagne sont fondamentalement différents.

En Allemagne, le système de directoire et conseil de surveillance dans le cadre de la codétermination fait que le conseil de surveillance est paritaire, six membres représentant les actionnaires, six autres les salariés. Les représentants du capital sont des indépendants, dont généralement un ancien dirigeant du groupe. A Allianz S.E., la nationalité des représentants est fonction des effectifs dans le groupe, il y a ainsi aujourd'hui trois Allemands plus un au titre de la fédération syndicale Ver.Di, un Français et un Italien, qui a remplacé un Anglais quand le nombre de salariés de l'implantation italienne a dépassé celui du Royaume-Uni. Lorsque les non-Allemands se sont retrouvés au conseil de surveillance, l'Anglais a été encore plus surpris que le Français, car celui-ci avait déjà une expérience d'administrateur salarié. Néanmoins, celle-ci était fort différente ; au conseil d'administration des AGF, Jean-Jacques Cette avait souvent l'impression de faire de la figuration, alors qu'au conseil de surveillance d'Allianz, il se sent davantage acteur.

Il souligne que le rôle d'un administrateur salarié n'a rien à voir avec celui d'un membre du C.E., du C.C.E., du Comité de groupe ou du Comité d'entreprise européen. Le groupe n'a pas de fonds de pension à son capital. L'Assemblée générale des actionnaires, qui dure toute une journée, rassemble six à huit mille personnes, qui posent des questions et font part de leur sentiment sur la marche de l'entreprise. C'est ainsi par exemple qu'au moment de l'affaire de la Dresdner Bank, certains petits actionnaires ont indiqué qu'ils auraient préféré une baisse de leur dividende aux licenciements.

Le rôle du conseil de surveillance est de valider la stratégie, de contrôler sa mise en œuvre et de nommer le président du directoire. Il a un travail de contrôle plus que de cogestion. Le conseil de surveillance se réunit six fois par an, la veille de la réunion étant consacrée à une réunion préparatoire avec le directoire. La réunion elle-même ne se tient que partiellement avec les membres du directoire, seul le président de celui-ci est présent pendant la deuxième partie de la réunion.

Le président du Conseil de surveillance est obligatoirement un représentant des actionnaires et en cas de d'égalité des votes, sa voix compte double. En France, on dirait que les actionnaires ont sept voix et les salariés six mais ce type de raisonnement n'est pas dans la culture allemande. Outre-Rhin, il est important de rechercher le consensus et l'intérêt général, même si on n'est pas du tout dans le monde des « Bisounours », et ce d'autant plus que les dirigeants actuels ont été élevés dans la culture anglo-saxonne. Les discussions au Conseil sont fortes et souvent tendues.

Les représentants des salariés ne doivent pas y agir comme des élus de C.E. mais penser l'intérêt à long terme du groupe. Cela dit, les représentants des salariés ont plus un pouvoir d'influence qu'un pouvoir de codétermination. La rémunération des dirigeants est avalisée par le Conseil de surveillance. Personnellement, Jean-Jacques Cette n'a pas souhaité faire partie du comité des rémunérations, cela n'aurait pas été compris par les syndicalistes français. Les dirigeants d'Allianz touchent annuellement de deux à cinq millions d'euros suivant les années et leurs responsabilités, ce qui ne met pas l'entreprise dans le groupe de tête en matière de rétribution. Cette relative modestie n'est pas sans lien avec la participation des salariés au conseil ; mais surtout la part variable, qui peut être nulle ou représenter jusqu'à trois fois la part fixe, est composé de trois tiers : le premier est relatif aux résultats à l'exercice écoulé, le deuxième aux résultats de moyen terme et le dernier sur le long terme (cinq ans), le tout avec des critères qualificatifs et quantitatifs sur la RSE, y compris les aspects environnementaux. Evidemment, l'ampleur de l'échelle des rémunérations dans le groupe est très ouverte, surtout si on inclut dans la comparaison les ingénieurs indiens qui touchent l'équivalent de 450 euros par mois.

A ce propos, il faut noter que si les Anglais ont disparu du Conseil, c'est parce que le nombre de salariés au Royaume-Uni a diminué du fait de la délocalisation de l'informatique vers l'Inde. Cette délocalisation s'est effectuée sans externalisation, puisque les emplois sont restés à l'intérieur du groupe.

Quant à la loi issue de l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013, on peut se demander ce qu'un unique administrateur salarié pourra faire dans un conseil d'administration ou de surveillance. Il s'agit certes d'un début, d'une première marche mais que l'escalier va être long et raide ! Alors que, quand on est six, on peut se répartir dans les différents comités et y exercer un pouvoir d'influence.

Jean-Jacques Cette est d'accord avec Jean-Paul Bouchet sur la présence d'un repré- sentant du syndicat au Conseil. Celui-ci a des compétences. Ver.Di forme et recrute des personnes particulièrement qualifiées pour siéger dans les conseils et la rémunération des membres du conseil est reversée pour une très grande part à des fondations qui font travailler des experts. Cette compétence collective donne aux syndicalistes une capacité à réagir sur la stratégie proposée.

L'essentiel est de prendre en compte le moyen et le long terme. Tous les textes relatifs à la transparence des résultats de l'entreprise qui ont été adoptés ces dernières années l'ont été dans le but de visualiser la valeur réelle et la performance des sociétés à l'instant « T », ce dans le plus grand intérêt des actionnaires et chaque trimestre, les actionnaires regardent ce chiffre. Lorsqu'on parle dividende ou réinvestissement, les salariés deviennent des alliés objectifs du président du directoire, si celui-ci est un véritable entrepreneur. Quand il y a trois parties, il y a toujours des alliances 2 + 1, qui peuvent changer en fonction des circonstances.

Ce sont cette compétence et ce regard à long terme qui construisent la crédibilité et la légitimité pour se faire entendre. Ce ne serait pas le cas avec toutes les organisations de salariés : par exemple en France il y a un ¨Syndicat démocratique des employés mécontents d'Allianz¨ (sic) qui, entre autres, ne serait pas prêt à jouer le jeu de la codétermination….

Pour ce qui est du sujet de ce soir, management et gouvernance, Jean-Jacques Cette peut simplement dire que dans la maison-mère le management est apaisé du fait de la composition du conseil de surveillance.

Pierre-Yves Gomez : codétermination et cogestion

Rebondissant sur les propos qui viennent d'être tenus, Pierre-Yves Gomez redit que l'exécutif définit, construit la stratégie mais le rôle du conseil d'administration ou de surveillance est de la valider et de la contrôler. Bien sûr, en quelques heures de conseil, il ne peut pas refaire ce que la direction a mis des mois à tricoter, en tout cas dans les très grandes entreprises. Donc délimitons bien la responsabilité des uns et des autres. C'est important car la confusion de pouvoirs est la meilleure façon de rendre tout le monde finalement irresponsable en cas d'erreur stratégique !

Il est important, d'autre part, de faire une **différence entre la codétermination et la cogestion**. La *codétermination* signifie que les salariés participent au système de contrôle de la stratégie en fonction des fameux 3 P (projet, profit, pérennité). Lorsque les salariés *cogèrent*, en revanche, ils définissent la stratégie. Ce sont deux systèmes de participation très différents. De ce point de vue, le modèle allemand est à la fois pur et impur. Il est pur parce que le partage est clair entre les trois pouvoirs – l'actionnaire souverain, le conseil de surveillance contrôleur, le directoire exécutif –. Mais il est impur parce que les propriétaires du capital et les coopérateurs codéterminent, et donc contrôlent ensemble : le souverain n'est donc ni complètement l'actionnaire, ni le salarié.

La majeure partie de l'économie se fonde sur la souveraineté des propriétaires du capital, celle qui se fonde sur des entreprises de capitaux (sociétés anonymes). Le principe est le suivant : les actionnaires ne sont rémunérés que s'il existe du profit, donc ils ont intérêt à ce que le projet et la pérennité soit assurés (les 3 P) pour être sûrs d'obtenir du profit. C'est la théorie de la créance résiduelle, et cela a du sens mais uniquement sous certaines conditions, notamment que les actionnaires restent dans l'entreprise et ne spéculent pas sur elle ! Il existe une autre forme de gouvernance dite « par les coopérateurs », c'est-à-dire par ceux qui opèrent ou coopèrent dans l'entreprise. Par exemple, le client, le salarié ou l'Etat. Le client a un intérêt dans la mutuelle ou la banque coopérative, le salarié dans la SCOP. Ce sont des parties prenantes qui sont considérées comme souveraines parce qu'elles ont intérêt au projet de l'entreprise et, pour cela, il faut assurer la pérennité et donc dégager suffisamment de profit (toujours les 3 P !).

Dans la gouvernance par les propriétaires, *on part du profit pour aller au projet, lequel rend l'entreprise pérenne* ; dans la gouvernance par les coopérateurs, *on part du projet et le seul profit nécessaire est celui qui permet à l'entreprise de se pérenniser*. Les deux types de gouvernance sont *a priori* aussi efficaces l'un que l'autre. On voit donc pourquoi le **modèle allemand** est hybride. Le conseil de surveillance est construit comme s'il y avait deux souverains, l'actionnaire et le coopérateur.

Pierre-Yves Gomez revient enfin sur les points de désaccord avec l'intervention de Louis Gallois lors du précédent séminaire de l'OdC. Celui-ci disait que les administrateurs salariés travaillent pour le long terme et que cela change fondamentalement le rapport social dans l'entreprise. Or ce n'est pas tout à fait exact, car les actionnaires ne sont pas nécessairement court-termistes et les salariés long-termistes. Cela dépend. En cas de difficulté de l'entreprise, par exemple, les salariés peuvent devenir court-termistes pour sauver leur emploi. En sens inverse, il existe des familles qui n'ont pas touché de dividendes pendant des années et ce afin de pérenniser l'entreprise. Il faut donc éviter les caricatures.

Autre désaccord. Le rapport Gallois préconisait au moins 30% d'administrateurs salariés ou quatre administrateurs salariés. Cela avait du sens, car on atteignait ainsi une masse critique, les administrateurs salariés pouvaient agir au sein du conseil. Et ce n'est pas un détail si on veut changer en profondeur le dialogue social. Or dans la loi en délibération au parlement, on en est rendu à un (ou deux s'il y a plus de 12 administrateurs) administrateur salarié, et seulement pour les entreprises de plus de 5000 personnes. L'esprit de la réforme est trahi. Nous avons raté le moment historique pour parler de la place du travail dans l'entreprise.

Enfin, « l'entreprise, c'est du management », qui doit être mis en cohérence avec la gouvernance. Les Anglo-Saxons disent que peu importe ce qui se passe « en-dessous », du moment que le profit remonte. Pierre-Yves Gomez marque son complet désaccord avec une telle assertion. Il faut considérer le gouvernement de l'entreprise comme un système politique complet et donc **la façon dont s'exerce le management fait partie de la gouvernance**.

Questions – réponses

Un participant note que certaines études ont montré qu'il suffit de la présence d'une personne externe pour modifier les décisions prises par le conseil. Comme une entreprise génère des externalités, il est normal d'y inclure un tiers. Par ailleurs la question de la légitimité de l'actionnaire se pose. Il n'y a pas que les SA, il y a aussi des SCOP qui font des profits pour pouvoir investir et se pérenniser.

Un autre fait observer que les administrateurs salariés doivent avoir une crédibilité et une légitimité et donc une formation, car n'importe quel salarié peut devenir administrateur. Allianz dispense de la formation au début du mandat de cinq ans puis procède à des mises à jour.

Quelqu'un demande à Jean-Jacques Cette de quelles informations disposent les administrateurs salariés d'Allianz : ont-ils le droit d'aller chercher l'information, y compris dans les filiales, peuvent-ils rencontrer les auditeurs internes ? Réponse : les administrateurs salariés ont droit à la même information que les représentants du capital au conseil de surveillance, ils ont accès à tous les documents de la société mais ne peuvent intervenir directement dans les comptes des filiales. Rappelons qu'Allianz a le statut de société européenne et que les implantations européennes font partie de la société. Les administrateurs salariés ont régulièrement des réunions avec les commissaires aux comptes, KPMG en l'occurrence, et ils peuvent se faire aider, bien sûr dans le respect de la confidentialité. Il est certain qu'être administrateur représente un très gros investissement de la part du salarié.

Quelle différence y a-t-il entre un administrateur indépendant et un administrateur salarié ? La sensibilité n'est pas la même. Et puis, l'administrateur salarié, qui en Allemagne est désigné par l'organisation syndicale majoritaire, a le contact avec le terrain. Chez Allianz, sur les douze membres du conseil de surveillance, ce sont les cinq administrateurs salariés de l'entreprise qui voient concrètement les clients, et qui donc peuvent faire remonter la réalité jusqu'au conseil.

En Allemagne, le mandat d'administrateur salarié est exclusif de tout mandat électif ou syndical dans l'entreprise, Jean-Jacques Cette pense que c'est un tort : l'administrateur salarié devrait être invité au Comité central d'entreprise, comme cela se fait en Allemagne, car cela lui permettrait de ne pas perdre le contact avec le terrain.

Pierre-Yves Gomez rappelle qu'en Allemagne il existe 64 entreprises géantes, 264 grandes entreprises, quatre mille deux cents entreprises de taille intermédiaire et cent soixante-quatre mille PME, sans compter les micro-entreprises. Les géantes et les grandes entreprises relèvent le plus souvent de la souveraineté des actionnaires mais ce n'est pas le cas dans tous les secteurs. L'agriculture, l'assurance, la banque ont souvent un autre souverain, des coopérateurs, et ce ne sont pas des exemples marginaux. Dans les coopératives agricoles, ce sont les fournisseurs qui créent et contrôlent le marché. Il ne faut donc pas assimiler l'ensemble de l'économie à l'industrie, qui est, elle, le plus souvent basée sur l'actionnariat.

Le profit est un terme économique, le dividende est une part du profit affecté aux actionnaires. Une entreprise peut parfaitement faire beaucoup de profit et ne pas distribuer de dividende ; distribuer ou pas le profit est une question de gouvernance.

Pour ce qui est de la participation des parties prenantes au conseil, commençons par la présence d'un coopérateur, puis de plusieurs, tout en gardant à l'esprit que s'il y a plusieurs coopérateurs porteurs d'intérêts différents, c'est le management qui a le pouvoir. Regardons les différentes formes de gouvernance et leur performance. Pour Pierre-Yves Gomez, il y a trop d'administrateurs externes aujourd'hui. Au Allemagne, le comité Cadbury a préconisé des administrateurs extérieurs puis des administrateurs indépendants mais il faudrait plus d'administrateurs salariés afin de défendre les connaissances internes. **Trop d'administrateurs**

externes viennent du monde de la finance et cela a grandement contribué à la financiarisation de l'économie.

Les administrateurs salariés ont non seulement une grande connaissance de l'entreprise, mais aussi une mémoire de la stratégie de l'entreprise. La formation des administrateurs est indispensable, d'autant que jouent des « effets de classe » : s'il y a plusieurs administrateurs salariés, ils peuvent faire masse et ainsi mieux faire face au mépris que peuvent leur témoigner les représentants de la finance internationale.

Quels liens entre gouvernance et management ? Existe-t-il des exemples où l'on a mis en cause le *top down* systématique ? Ou bien au bout du compte améliore-t-on la gouvernance en gardant un système de management opaque ? Comment porter la parole du Travail au conseil ?

Les organisations n'ont pas de valeur sacramentelle, répond Jean-Jacques Cette, et avec les mêmes règles la gouvernance ne sera pas la même en fonction des hommes. Les filiales d'Allianz ont leur propre gouvernance. Jusqu'ici les managers d'Allianz Allemagne étaient apaisés, car la moitié de leur rémunération dépendait des résultats à moyen et long terme. Aujourd'hui il y a davantage de pression à court terme exercée sur eux, qui se répercute sur leurs collaborateurs. Il est moins difficile d'être manager dans les assurances que dans une *start up*, mais on peut craindre que le mauvais côté ne fasse tache d'huile. **Et transmettre au conseil la parole des managers fait partie du travail de l'administrateur salarié**.

La question de la gouvernance se pose à nous, y compris en tant que citoyens, affirme Pierre-Yves Gomez, mais elle en résout pas tous les problèmes et peut même être un piège ; au quotidien, ce qui compte c'est le travail et le management du travail. Il faut étudier les structures mais il ne faut pas pour autant oublier les pratiques. Il est important que les salariés, en se réappropriant la gouvernance, se réapproprient le travail de direction. Il y a une vraie crise du travail aujourd'hui, il n'existe plus de mythe du travail qui soit porteur. S'approprier la gouvernance peut permettre de se réapproprier le travail. Les entreprises sont en recherche, et il n'est pas absurde qu'il y ait au conseil un équilibre entre les parties prenantes, et notamment les salariés, pour transformer les entreprises.

Le temps écoulé ne permet pas de prendre de nouvelles questions, aussi recueille-t-on simplement quelques réflexions des participants.

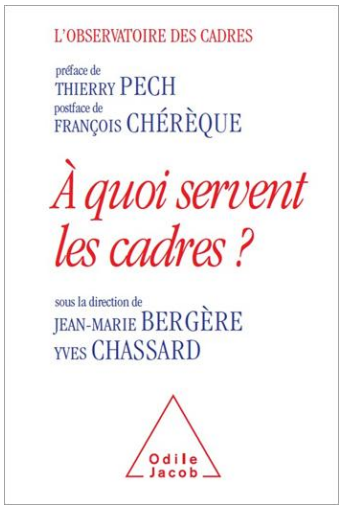
Certains participants font remarquer que l'on a beaucoup parlé de gouvernance mais peu de management. Et qu'en est-il de l'intérêt général ? Dans des entreprises comme le Crédit Agricole, qui sont de forme mutualiste, on constate une emprise managériale.

L'article L.225-35 du code de commerce prévoit que « le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre », cela lui impose donc de procéder à des contrôles. Le code AFEP-Medef devrait être réactualisé au mois de mai prochain, que contiendra-t-il ? Les administrateurs indépendants présents dans les conseils des entreprises du CAC40 veillent-ils réellement à l'intérêt social de l'entreprise ?

Séminaire du 3 juillet 2013

Rencontre autour du livre de l'Observatoire des Cadres

A quoi servent les cadres ?



Thème

Une réflexion et un échange à partir du livre de l'Observatoire des Cadres publié aux Editions Odile Jacob. Préfacé par Thierry Pech et postfacé par François Chérèque, ce livre est le fruit d'un travail collectif effectué sous la direction de Jean-Marie Bergère et Yves Chassard. Produit des rencontres, colloques et débats organisés régulièrement par l'OdC depuis sa création, il montre pourquoi le rôle et le travail des cadres sont un enjeu pour les organisations privées ou publiques, pour la compétitivité de l'économie, mais aussi pour le syndicalisme et la société toute entière.

Aux « Trente Glorieuses », symbole de l'apogée des cadres, ont succédé les « Trente Financières » avec leur cortège de bouleversements managériaux : renforcement des procédures de contrôle, développement des organigrammes plats, priorité donnée au client et à la réactivité, etc. Autant d'évolutions qui ont largement remis en cause le rôle des cadres : alors qu'ils se percevaient comme les lieutenants du patronat, ils se sentent aujourd'hui noyés dans la grande machine productive. Alors les cadres servent-ils encore à quelque chose ?

C'est la question qu'explore ce livre court et accessible, qui s'efforce de repenser leur fonction. En effet, les auteurs le soulignent : si les logiques de coopération et d'efficacité ont été mises à mal au profit d'une rentabilité de court terme, elles restent indispensables à la bonne marche des organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Dès lors, il s'agit de voir comment les cadres vont pouvoir désormais les faire vivre. Un enjeu pour l'entreprise et pour la société tout entière."

Pour en débattre, la soirée a réuni, autour des auteurs, une chercheure, un DRH et un responsable syndical.

Animateurs

Jean-Marie Bergère *est co-auteur du livre A quoi servent les cadres ? publié en 2013 chez Odile Jacob.*

Yves Chassard *est co-auteur du livre A quoi servent les cadres ? publié en 2013 chez Odile Jacob.*

Bernard Masingue *a présidé l'Observatoire des Cadres de 2003 à 2013. Il est Directeur de projet à l'institut Entreprise & Personnel. Précédemment directeur de la formation de Veolia Environnement. Ancien directeur des ressources humaines et membre du comité exécutif de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afpa) (2000-2003). Il a participé à la Commission du débat national université-emploi (2006).*

Intervenant(e)s

Marie-Anne Dujarier. *Maître de conférences en sociologie à l'université Sorbonne Nouvelle et chercheure au LISE (CNAM /CNRS). Elle mène des recherches sur le travail contemporain, son encadrement et sa division sociale dans les grandes organisations de service de masse. Elle est l'auteur notamment de L'Idéal au travail (PUF, Quadrige, 2012) et du Travail du consommateur (La Découverte, 2008).*

Yves Grandmontagne. *DRH de Microsoft France depuis mai 2010. Il a auparavant été directeur ressources humaines de Pfizer France. Il possède une formation de vétérinaire (École Nationale Vétérinaire d'Alfort 1987), est diplômé en statistiques médicales et titulaire d'un master en ressources humaines de l'ESSEC.*

Patrick Pierron. *Secrétaire national de la CFDT, membre de la commission exécutive. Il est en charge de la coordination de la politique d'action revendicative, des relations avec les organisations patronales et des garanties collectives en matière d'emploi. Il est responsable de la politique du développement durable, des politiques industrielles, de la recherche et de la coordination en matière de RSE.*

Compte rendu du séminaire

Introduction

Bernard Masingue présente les trois grands témoins de cette soirée. **Yves Grandmontagne** est DRH de Microsoft France depuis mai 2010. Il a auparavant été directeur ressources humaines d'un laboratoire pharmaceutique. Il possède une formation de vétérinaire, est diplômé en statistiques médicales et titulaire d'un master en ressources humaines de l'ESSEC. **Marie-Anne Dujarier** est maître de conférences en sociologie à l'université Sorbonne Nouvelle et chercheure au LISE (CNAM/CNRS). Elle mène des recherches sur le travail contemporain, son encadrement et sa division sociale dans les grandes organisations de service de masse. Elle est l'auteur notamment de L'Idéal au travail (PUF, Quadrige, 2012) et du Travail du consommateur (La Découverte, 2008). **Patrick Pierron** est secrétaire national de la CFDT, membre de la commission exécutive. Il est en charge de la coordination de la politique d'action revendicative, des relations avec les organisations patronales et des garanties collectives en matière d'emploi. Il est responsable de la politique du développement durable, des politiques industrielles, de la recherche et de la coordination en matière de RSE.

Un salarié sur six relève de la catégorie « cadres et professions intellectuelles supérieures », expose **Yves Chassard.** Ces cadres largo sensu sont très sensiblement plus diplômés que les non cadres. Ainsi 75% d'entre eux ont-ils un niveau de formation égal ou supérieur à Bac+2, alors que 56% des non-cadres n'ont pas le Bac. Ces chiffres sont tous âges confondus, et l'on sait que les jeunes générations de cadres sont beaucoup plus diplômées que les anciennes. Les cadres sont masculins à 60%, même si le milieu s'est fortement féminisé depuis vingt ou trente ans. Par comparaison, les femmes représentent 52% des non-cadres. Parmi la catégorie « cadres et professions intellectuelles », on note de forts contrastes : les ingénieurs sont à trois quarts des hommes, les professeurs à 54% des femmes. Et on constate de forts écarts de salaires entre hommes et femmes, chez les cadres comme chez les non-cadres.

A quoi servent les cadres dans les conditions actuelles de travail ?

Jusqu'aux années soixante-dix, le cadre était un homme de formation technique et scientifique, exerçant des fonctions de commandement à l'intérieur d'une organisation du travail très formatée**.** Son rôle était de sélectionner des routines et de les appliquer, le savoir était stabilisé. Cette figure traditionnelle a été balayée dans les représentations sociales. La nature de l'entreprise a changé, laissant la place à une conception contractualiste et financière de l'entreprise, qui se réfère à la *shareholder value*. Le profit n'est plus le solde qui rémunère le risque mais la promesse faite aux actionnaires, lesquels font pression sur le travail. La normalisation comptable et l'attaque en règle contre les hiérarchies conduisent à mobiliser les salariés autour du grand patron, c'est-à-dire une intériorisation des contraintes. La subordination a laissé la place aux relations interpersonnelles.

Depuis trente ans, les attributs traditionnels des cadres – responsabilité, autonomie - se sont banalisés et de nouveaux critères sont apparus – diplômes d'enseignement supérieur, modes spécifiques de décompte du temps de travail comme le forfait-jour, allongement du temps de travail et intensification du travail.

Le premier changement de nature du travail est la nécessité d'innover et de personnaliser le produit, ce qui rend l'initiative individuelle indispensable.

Le deuxième phénomène est celui des technologies numériques, qui ont outillé le désir de tout normaliser. Les progiciels de gestion intégrée (PGI) ont conduit les gestionnaires à devenir les experts d'un travail abstrait. Il y a de moins en moins d'espace pour débattre de ce qui est fait. Le cadre se trouve devant des injonctions contradictoires, d'une part l'autonomie, de l'autre le *process* et le *reporting*, le travail en équipe et l'évaluation individuelle. Pour sortir de ces contradictions, il faut changer le management.

La thèse centrale du livre est qu'il n'y a pas de management sans manager, comme il n'y a pas de coopération sans animation de cette coopération. Le cadre a aussi un rôle d'arbitre, il doit affecter les ressources. C'est l'homme et non le PGI qui décide. Cela a deux conséquences : les connaissances utiles sont celles qui permettent d'analyser, d'écouter, de s'adapter ; l'opposition cadre manager / cadre expert est de moins en moins pertinente. La cadre est celui qui fait vivre les organisations du travail.

Points de vue des grands témoins

Le livre est intéressant et original puisqu'il fait une bonne synthèse des recherches académiques, croisées avec des expériences de cadres et de syndicalistes, d'après **Marie-Anne Dujarier.** Il interroge sur les différences qu'il faudrait identifier entre grandes entreprises et PME. La sociologue partage de nombreux constats faits dans le livre et notamment la faible internationalisation des carrières qui contraste avec la forte internationalisation des méthodes de management. Il indique également un phénomène notoire qui traverse la catégorie de « cadres » : la montée des dispositifs (management par objectifs, évaluation, ERP, *process* standardisés….) qui encadrent le travail des cadres de proximité. Or ces dispositifs sont produits et diffusés par d'autres cadres, situés dans les sièges, à distance du travail opérationnel. Les premiers se plaignent de l'abondance et de l'incohérence des dispositifs mais ne sont pas en relation avec les seconds, qui les produisent : au sein de la catégorie de cadres, il faut donc envisager de distinguer ces deux situations de travail et leurs tensions.

Le livre donne des clés de lecture sur l'évolution du monde du travail, affirme **Patrick Pierron**. Les cadres sont des salariés presque comme les autres, c'est une idée qui mérite d'être creusée. La question de la souffrance et du mode de management est aussi liée aux mutations des métiers. En 1977 déjà, la CFDT en parlait dans *Les dégâts du progrès*. Les différentes organisations du travail évoluent, c'est un mouvement perpétuel qui ne va pas cesser. On constate aussi un glissement de la gestion du risque à travers l'organisation du travail, qui conduit à une fragilité et à une perte de repères permanente chez les cadres.

La question de la transmission est posée, question que l'on avait oubliée pendant un moment, quand les grandes entreprises externalisaient à tout va. La bureaucratie du métier de cadre s'installe, le *reporting* engendre de la frustration.

Il existe une prise de conscience à travers des concepts comme la RSE : comment fait-on coopérer différentes entités (avec la sous-traitance) et différents services (dans une organisation en silos) ? On repose alors la question de la performance globale. La débat public sur la compétitivité a fait émerger le fait que le dialogue social, la coopération, l'autonomie, sont des facteurs de compétitivité dans les entreprises.

Un autre débat est celui de la répartition de la valeur ajoutée, qui questionne l'organisation du travail et donc la place des cadres et le management. Il est important de prendre en compte la filière. Et cela pose aussi la question des critères d'évaluation : comment valorise-t-on les compétences individuelles et collectives ? Certaines entreprises se rendent compte que le tout individuel ne fonctionne pas bien.

La question de l'organisation du travail est fondamentale. L'avenir réside dans les organisations du travail qui seront discutées, prenant en compte l'individu et les collectifs, les contraintes de la personne et de l'entreprise, les temps (qu'est-ce que l'urgence ?), les temps sociaux et personnels. Ce dernier point est particulièrement important car les technologies de l'information et de la communication brouillent les frontières entre le temps personnel et le temps de travail.

Le livre sonne juste, pour **Yves Grandmontagne**, qui dit parler en praticien. Microsoft compte cent mille salariés dans le monde ; la filiale française, dont il est le DRH, emploie huit cent personnes à la R&D et à la commercialisation. Ces salariés sont cadres pour 95%, ce qui le conduit le DRH à souligner qu'il ne faut pas confondre cadre et manager, les deux catégories ayant des problématiques extrêmement différentes. Le DRH regarde les choses sous un double prisme, d'une part comme organisateur, d'autre part comme utilisateur et promoteur du numérique. La rigueur des *process* et l'invasion du numérique dans l'entreprise doivent aller de pair avec une vigilance accrue sur l'humain. Il a pour postulat d'organiser la collaboration pour atteindre une efficacité individuelle et collective. Le rythme de l'innovation et la pression concurrentielle sont très forts. On ne peut pas tout faire à distance, on permet aux gens de rester chez eux quand ils ont un rendez-vous mais l'entretien en face à face est privilégié. Il souligne l'importance de l'innovation de rupture.

L'environnement est très axé sur l'individuel mais lui-même est convaincu des vertus de la collaboration. Ainsi la RH travaille sur deux points. Premièrement, il faut être dans une logique d'amélioration continue. Un changement de site géographique a permis de se demander comment améliorer la collaboration. Le mode de management est collaboratif, fondé sur la confiance. Deuxièmement, l'entreprise attend des mutations dans l'organisation et s'oriente vers la vente de services plus que de logiciels, ce qui va entraîner un fort changement de modèle.

Quelles propositions pour réhabiliter le management ?

Après la réflexion, l'action, affirme **Jean-Marie Bergère**. Il faut établir des priorités. Deux injonctions : la qualité du travail, c'est-à-dire au minimum pas de souffrance et peut-être de l'émancipation, et la compétitivité économique. Le coût des dysfonctionnements est très rarement évoqué dans les débats sur la compétitivité.

Le livre adresse des messages aux directions, aux enseignants, aux experts mais aussi aux organisations syndicales et aux cadres. Il sort de la fausse opposition en matière de mal-être au travail où les cadres sont présentés soit comme le problème soit comme la solution.
Il y a trois domaines prioritaires dans lesquels il est nécessaire et possible d'agir :

Premièrement, l'apprentissage du management. On entend à ce propos deux discours contradictoires. L'un considère le management comme une science, le manager est assimilé à une direction en surplomb du travail réel. Il s'agit d'une tendance scientiste. L'autre affirme que le management ne s'apprend pas, qu'il est affaire de charisme personnel. Lui s'apparente à la pensée magique et au recours au gourou. La proposition du livre « A quoi servent les cadres » est de privilégier l'expérience apprenante et l'équilibre entre la théorie et la pratique. Car on peut ne rien apprendre de la répétition de son expérience. Le management s'apprend dans l'expérience mais à condition que celle-ci soit réfléchie. Il faut contextualiser les expériences. Les sciences humaines y aident.

Deuxièmement, il convient de repenser la question de l'évaluation. Il existe à ce sujet une déception à la hauteur des espoirs qui y avaient été mis. A la fois évalués et évaluateurs, les cadres ressentent une frustration comme évalués mais aussi comme évaluateurs consciencieux. Il faut faire la différence entre la mesure, qui est quantifiable et de ce fait se dit objective, et l'évaluation. Le travail se fait de plus en plus dans les coopérations, il est de plus en plus collectif et l'évaluation reste individuelle. On est passé du tout collectif (avec la convention collective) au tout individuel, ce qui a un effet délétère sur les collectifs de travail. Mais supprimer l'évaluation individuelle ne résoudrait rien. Pour le dire comme Pierre Rosanvallon, il faut désormais tenir compte des « singularités ».

Troisièmement, les parcours professionnels. Les questions de chômage et d'employabilité sont communes à tous mais il est une question qui est plus forte chez les cadres, celle du sentiment de justice. Le plafond de verre est toujours là, les « hauts potentiels » sont sélectionnés selon des critères opaques qui désavantagent les femmes. Le clonage fonctionne à plein en France, et d'autant plus qu'on s'élève dans la hiérarchie. Les cadres sont sollicités par leurs collègues pour trouver du sens au travail mais celui-ci n'est pas une construction intellectuelle qui vient s'ajouter de l'extérieur. Il se construit dans les allers-retours entre ce qu'on voulait faire et ce que l'on peut faire, entre le juste et le possible. Les cadres ne cherchent pas à s'exonérer de leurs responsabilités mais veulent avoir les moyens de faire ce qu'on leur demande, et que leur travail soit reconnu.

Point de vue des grands témoins

Marie-Anne Dujarier rappelle que « Manager » consiste à encadrer le travail d'autrui : de ce point de vue, les diplômes de cadres forment (ou devraient former) au travail d'encadrement du travail. Les cours, dans les grandes écoles de gestion ont des intitulés similaires aux hauts des organigrammes des entreprises (« finance, marketing, contrôle, qualité, stratégie » …), note. Or, dans ces différentes spécialité le travail est absent, étonnement.

Nous observons la persistance de dispositifs de gestion. Typiquement, le management par objectifs (et ses avatars : « évaluation », *balance scorecards* ….) a été inventé dans les années Trente, théorisé par Peter Drucker en 1954, et se répand abondement aujourd'hui dans le privé et le public (Cf La LOLF)…. alors même qu'il a été démontré qu'il échoue à produire pas ce qu'elles visent.

La diffusion de ces méthodes de management n'est donc pas soumise à l'évaluation de sa propre performance. Ces méthodes ne suivent pas une logique utilitariste (on les garde parce qu'elles fonctionnent) mais ressortissent plutôt d'une dynamique professionnelle (elles sont diffusées par la dynamique d'un marché des produits et des carrières de management).

Notons que le titre (« A quoi servent les cadres ? ») s'inscrit dans le paradigme utilitariste. Une autre question intéressante pourrait être : « A *qui* servent les cadres ? ». Qui les cadres servent-ils ? Le cadre est à la croisée de nombreux destinataires possibles de son activité : il doit choisir finalement, pour qui il travaille en priorité et auprès de qui il va chercher de la reconnaissance. Le client ? le DRH ? l'actionnaire ? ses collaborateurs ? etc. Selon le destinataire choisi, le cadre ne fait pas le même travail.

Le management est une discipline particulière, affirme **Yves Grandmontagne**. Chez Microsoft, le management n'est pas l'objectif ultime d'évolution professionnelle, ce qui surprend certains parce qu'ils voient le management comme apportant prestige et salaire. Beaucoup de jeunes préfèrent améliorer leur expertise. Manager, cela veut dire manager des gens, des émotions, des conflits, c'est compliqué. Les écoles apprennent des bases, qui sont utiles, mais le mieux est de provoquer des occasions d'échange entre managers. Etre cadre en général et être manager en particulier, c'est être prêt à affronter la complexité. Ce qu'on attend du cadre, c'est la logique de catalyse, la capacité à simplifier.

Ce qui donne aux gens intérêt à venir travailler le matin, c'est la proximité de l'équipe, aussi la première qualité du manager est-elle de créer l'ambiance. Car de l'ambiance de travail naît la performance. La grande vertu des entretiens est de créer des moments de dialogue.

Patrick Pierron se dit assez d'accord avec ce qui a été dit. La CFDT s'intéresse aux cadres car cela revient à s'intéresser aux pratiques de l'entreprise, y compris les pratiques participatives vers lesquelles l'entreprise va aller. Manager, c'est impulser, créer de la motivation. Se pose aussi la question des marges de manœuvre, de la délégation de pouvoirs.

Les évaluations ne sont pas encore assez co-construites. Elles sont souvent quantitatives parce que c'est plus facile de faire ainsi. On ne conjugue pas assez évaluation individuelle et collective. Il existe une crainte des entretiens d'évaluation, pourtant il est important, pour les cadres et pour les autres salariés, d'avoir des espaces de confrontation permettant de débattre et de créer des critères d'évaluation qui fonctionneraient pour un service, une entité de travail. Ces critères mériteraient d'être co-construits et les organisations du travail discutées pour recueillir l'implication du plus grand nombre. C'était dit dans le rapport Gallois. Et c'est dit dans l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « vers une politique de qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ». La manager a de l'avenir comme rôle d'impulsion, d'écoute, de création de transparence et d'équité.

Questions / Réponses

Quel rapport avec les lois Auroux ? Pour **Patrick Pierron**, l'ANI sur la qualité de vie au travail créera des espaces de parole qui font sens parce qu'ils sont ciblés sur le travail. Les lois Auroux permettaient de se réunir à des salariés qui n'étaient pas formés, cette fois-ci il est prévu que les salariés apprennent à débattre. Et ces paroles seront ciblées sur le travail, l'organisation du travail, la place des contraintes individuelles dans un espace collectif, qui sont causes du mal-être au travail qui touche 30% des salariés. Les salariés pourront s'exprimer sur ce qu'ils font ailleurs que devant la machine à café. Il s'agit d'un accord expérimental sur trois ans. La première chose à faire sera de déterminer les méthodes pour établir un diagnostic partagé sur la qualité de vie au travail dans le service.

La notion de cadre est ambiguë, redit **Yves Grandmontagne**. L'OIT définit le cadre par son niveau de formation initiale ou sa catégorie. Mais sur les 95% de salariés de Microsoft qui sont cadres, un sur huit seulement est manager. Et un manager encadre huit personnes en moyenne. Le manager a lui-même un manager, chacun rapporte à quelqu'un d'autre.

Marie-Anne Dujarier précise qu'en France, le terme de « cadre » renvoie à un statut et celui de « manager » plutôt à une activité (d'encadrement).

Nous savons que l'échange entre professionnels sur les pratiques réelles est précieux pour la santé, la performance et la compétence. La question de « l'expression au travail » est une affaire ancienne qui va de Taylor au Lean Management, en passant par les dispositifs de management participatif et les lois Auroux, par exemple. Chaque fois que cette expression est prescrite par la hiérarchie, elle peine à bénéficier au travailleur. Le paradoxe est de l'organiser formellement alors qu'elle prend sa puissance *dans* le cours du travail, et plutôt de manière informelle. Dans tous les cas, cet échange, en présence d'un contrôle hiérarchique est biaisé.

Les cadres n'ont pas plus de contraintes qu'hier et ils n'en ont pas plus que les autres salariés. Contraintes, contradictions et paradoxes ne sont pas synonymes : tout travail se déploie avec des contraintes. Toute organisation est tramée de contradictions auxquelles il faut trouver des réponses possibles. Le problème surgit lorsqu'elles tournent au paradoxe du type « ne m'obéissez pas », dont l'Ecole de Palo Alto a montré le caractère délétère pour la santé. Or les cadres produisent et subissent des injonctions paradoxales abondantes aujourd'hui, de par la division sociale de leurs propres tâches.

Marie-Anne Dujarier demandait « A qui servent les cadres ? » voire « Qui servent les cadres ? » ; pour **Yves Chassard**, il n'a pas de réponse ou plutôt il y en a plusieurs, ce qui revient à dire qu'il n'y en a aucune. C'est « la solitude du gardien de but au moment du tir du pénalty ». Mais il n'y a pas beaucoup d'espace ni de temps pour ces questions, alors qu'il faudrait du dialogue professionnel.

Interrogé sur la différence entre collaboration et coopération, **Yves Grandmontagne** précise que ces termes sont synonymes et signifient la capacité de travailler ensemble. Le management français n'est pas celui des États-Unis. Le problème n'est pas d'utiliser les mêmes repères, fussent-ils américains, mais de savoir que la norme atterrit toujours dans une culture. La culture des États-Unis est très explicite, on dit les choses. En France, nous gagnerions à être explicites, et pour cela, créons des espaces de dialogue. Cette organisation du dialogue entre dans le rôle du manager, personne ne peut le faire mieux que lui. Les États-Unis ont la culture du *feed-back* au quotidien, pas les pays latins. Nous sommes en France moins sensibilisés à l'importance de l'informel, nous sommes cartésiens, quantitatifs, moins sensibles aux ambiances de travail. Mais les Français sont plus adaptables, plus imaginatifs dans les situations complexes.

Jean-Marie Bergère rappelle que le livre fait une différence entre la coordination, qui est en surplomb, et la coopération, qui est immergée dans le travail. A propos de l'importance de l'informel, il souligne qu'il ne peut pas y avoir de *reporting* sur l'informel, et qu'il faut l'accepter.

Bernard Masingue clôt la séance en remerciant les participants et rappelle qu'encadrer le travail, c'est un travail, et que la mission de l'Observatoire des cadres est d'en parler.

Séminaire du 18 octobre 2013

Quelle économie servicielle demain et quelles conséquences sur le travail

Thème

Le modèle industriel classique de production des services et des biens perdure mais se transforme, en lien avec l'évolution de la demande des entreprises et des ménages. Cette transformation est d'ailleurs l'objet de réflexions au niveau stratégique, comme l'indique la contribution du Commissariat général à la stratégie et à la prospective au séminaire gouvernemental du 19 août dernier intitulé « Quelle France dans dix ans ? ». Veut-on renforcer la puissance manufacturière ou développer davantage une économie de création et de services ?

Les formes spécifiques que prennent les dynamiques d'innovation dans les services permettent de conjuguer l'obtention de gains de productivité et l'offre de nouveaux services répondant aux attentes et aux besoins, offrant ainsi des perspectives de croissance. Mais pour que cette dynamique soit en capacité d'entrainer à son tour l'industrie, suffit-il que cette dernière se mette « au service des services » ?

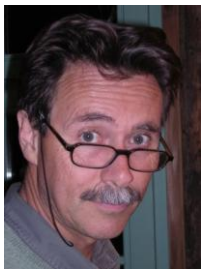
Quel est l'impact de ce nouveau modèle économique d'entreprise en cours d'émergence sur les compétences, sur le travail, son organisation et son management ? Qu'est-ce que cela change pour les salariés et pour les cadres ?

Pour comprendre ce qui est en jeu, y compris au regard du développement durable, un observateur et un acteur de ces transformations feront part de leurs constats, analyses et propositions.

Animateur

***Bernard Jarry-Lacombe** est délégué général de l'Observatoire des Cadres et président du centre de formation CREFAC.*

Intervenants



***Christian du Tertre** est économiste, professeur à l'Université Paris-Diderot, fondateur et directeur scientifique du Laboratoire d'Intervention et de Recherche ATEMIS, animateur du « Club Economie de la fonctionnalité et développement durable ».*

***Philippe Loiret** est membre CFDT de la commission Recherche et Développement du Comité central de l'Unité économique et sociale Orange.*

***Benoît Ostertag** est Administrateur représentant les salariés actionnaires au Conseil d'Administration du Groupe Renault.*

Compte rendu du séminaire

Accueil et introduction, Bernard Jarry-Lacombe

Le thème de ce séminaire « Quelle économie servicielle demain ? Quelles conséquences sur le travail ? » évoque plusieurs points importants qui seront abordés au cours de ce séminaire :

D'abord la question stratégique que souligne le Commissariat Général à la Stratégie et à la Prospective à l'occasion du séminaire gouvernemental intitulé « La France en 2015 » d'août dernier : la France doit-elle miser sur un renforcement de sa capacité manufacturière, comme l'Allemagne, ou sur l'économie des services, comme le Royaume-Uni ?, sachant que le modèle serviciel, censé être plus tourné vers l'innovation et la création, et censé attirer les talents, implique par conséquent une différentiation salariale plus forte.

Ensuite, la démarche de l'industrie qui vend de plus en plus ses produits en les encapsulant dans des services, répondant ainsi à une évolution de la demande et des usages, ce qui engendre plus de valeur ajoutée mais nécessite de savoir gérer la complexité. C'est, comme le dit Christian du Tertre, ce qu'on appelle l'économie de la fonctionnalité.

Enfin, quels sont les moteurs et les enjeux de la montée des services ? Quelles différences y a-t-il entre le modèle industriel et le modèle serviciel ? Quels défis en découlent ?

Il y a derrière ces questions celles de l'innovation, de la compétitivité, du développement durable, ainsi que celles des impacts sur le travail, en matière d'organisation du travail, de compétences, de nouveaux métiers, de management.

Mais prenons garde au vocabulaire, les services peuvent être tayloriens et l'industrie développe des services. Il ne faut donc pas raisonner en termes binaires.

Il présente ensuite les trois intervenants, dont deux témoins ayant une expérience professionnelle dans la sphère industrielle :

- Benoît Ostertag, ingénieur de l'Ecole Centrale Paris, a été manager d'équipe en ingénierie mécanique et membre du Comité central d'entreprise de Renault SAS pour la CFDT. Il est, depuis mai 2011, mandaté par les salariés actionnaires au Conseil d'administration du groupe Renault. Il a participé à l'écriture du livre de la CFDT-Renault « Renault en danger » paru en 2012 aux Editions L'Harmattan.

- Philippe Loiret est ingénieur de l'Ecole Supérieure d'Electricité, diplômé de l'ENSAE, et titulaire d'un MBA de l'Essec. Ses spécialités sont l'innovation et le business development, il travaille sur la stratégie technologique à Orange, où il est par ailleurs membre du CHSCT et de la Commission Innovation du Comité de groupe.

- Christian Du Tertre est professeur des universités en sciences économiques à l'Université Paris Diderot - Paris 7, chercheur au LADYSS-CNRS, fondateur et directeur du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS. Il a fondé le Club de l'économie de la fonctionnalité. Il est auteur ou co-auteur de nombreux livres dont en 2011 « L'économie de la fonctionnalité, une nouvelle voie pour le développement durable ? » et d'articles dont en 2013 « Economie servicielle et travail » dans la revue *Travailler,* n°29.

« La stratégie d'évolution servicielle dans l'automobile, l'exemple de Renault », Bruno Ostertag

Dans l'ouvrage « Renault en danger », fruit du travail d'un collectif CFDT, expose **Benoît Ostertag**, il est souligné l'importance de la compétitivité hors coût et la nécessité de créer des produits qui correspondent au client, et par conséquent l'importance de la R&D pour les constructeurs. Ce cri d'alarme a permis de mieux réfléchir. Le service existe déjà dans les activités de Renault, par la vente et l'après-vente ainsi que par le crédit et le financement des véhicules. Neuf mille personnes y contribuent (sur un total de cent vingt mille salariés dont cinquante quatre mille en France). Cette activité représente dix pour cent du chiffre d'affaires ainsi que les trois quarts de la marge opérationnelle.

L'automobile va évoluer. La problématique dans les villes n'est plus tant d'acheter un véhicule de prestige social que de se procurer un objet qui permet de se déplacer. La pression environnementale pousse à changer les comportements. Pour une partie de la population, la pression sur le pouvoir d'achat conduit à acquérir seulement des objets utiles, et les technologies de l'information et de la communication conduisent à un nouveau relationnel entre les consommateurs et le monde ambiant. Il convient donc de penser un nouveau système de mobilité, dans lequel constructeurs et opérateurs mettront des services à la disposition des usagers.

On peut donner quelques exemples de ce nouveau 'business' auquel les constructeurs veulent participer ou dans lequel ils sont acteurs : le véhicule électrique dont la batterie est louée, le partenariat Renault Bolloré, le véhicule autonome et le véhicule connecté.

Pour le véhicule électrique, la location de la batterie renvoie à la notion de garantie. Ainsi une batterie qui n'arrive plus à se charger correctement envoie un message au client afin qu'il la fasse changer, gratuitement. L'entreprise devient alors propriétaire du réseau des batteries, ce qui conduit à une nouvelle organisation, notamment en matière de recyclage, et donc à une nouvelle économie.

Le projet de partenariat entre Renault et Bolloré, qui gère Autolib, porte sur la commercialisation des solutions d'autopartage et la conception d'une nouvelle voiture trois-places.

La perte de temps dans les bouchons de circulation conduit à une réflexion sur une voiture qui se conduirait seule et dans laquelle le client pourrait travailler, c'est le véhicule autonome. Il serait aussi connecté pour accéder au monde extérieur. Le premier exemple concret de véhicule connecté est celui d'R-Link chez Renault[1]. La réglementation européenne va obliger à mettre en place un service de géolocalisation et d'appel automatique des secours en cas d'accident, appelé *e-call*. Autre possibilité, celle du diagnostic à distance : le technicien identifie le problème, le répare lui-même ou oriente vers le garagiste idoine.

Tout cela ne sera pas gratuit et devrait fonctionner par abonnement.

Mais qui vendra les applications ? Google a construit un prototype de véhicule autonome et connecté, la *Google car*, mais il ne sera pas constructeur de voiture, il entend donc tisser des liens avec des constructeurs, il faudra déterminer qui fera quoi.

Tout ceci entraine l'arrivée de nouvelles compétences pour les salariés du secteur. Il y a dans l'automobile de moins en moins de mécanique et de plus en plus de logiciels, ainsi que des interactions plus fréquentes avec le client. On en arrivera aussi au marketing à distance : le client saisit sur son ordinateur le véhicule qu'il désire, celui-ci sera fabriqué à la demande. D'autre part, à cause de partenaires experts qui se situent d'égal à égal avec les constructeurs dans la valeur apportée au client, de nouvelles relations achats vont aussi naître, très différentes des relations entre donneur d'ordre et services d'aval.

Ce nouveau contexte entraînera de nouveaux services, comme ce fut le cas dans les télécoms, où l'objet – le téléphone – est vendu au prix symbolique de 1 euro avec un abonnement à des services - les communications -.

Les constructeurs essayent de garder la maîtrise de l'ensemble, il y aura de nouvelles formes de travail, d'où la nécessité de reconvertir les salariés vers les métiers de demain.

« La montée en puissance des services de télécommunications, l'exemple d'Orange », Philippe Loiret

Le groupe Orange et le secteur des télécoms sont dans une phase de forte évolution des produits, souligne **Philippe Loiret**, mais on est toujours dans le service. Il en est ainsi depuis l'origine, quand le téléphone servait à écouter l'opéra.

Aujourd'hui, plutôt que de faire intervenir un plombier en cas de panne, on paye un forfait d'entretien de sa chaudière ; de même, on est passé dans les télécoms de l'achat de minutes de communications au forfait tout compris à X euros par mois. C'est plus simple à vendre ; pour le consommateur, c'est à la fois plus simple et plus compliqué quand il se trouve face à divers abonnements (téléphone, gaz, électricité, etc.).

L'étape suivante consiste à évoluer du service télécom au service à valeur ajoutée. Les télécoms embarqués dans les voitures -GPS, aide à la conduite optimale, information sur les parkings disponibles- conduisent à passer de la relation de un avec un à la connexion avec des partenaires que l'on ne connaît pas toujours.

---

[1] « R-Link est une tablette tactile, intégrée et connectée. R-Link possède un grand écran tactile de 18 cm, une commande au volant et une reconnaissance vocale pour tout piloter sans quitter la route des yeux. Afin d'éviter l'usage de multiples appareils nomades ou téléphones en voiture, Renault R-Link regroupe tout un ensemble de fonctionnalités multimédia : navigation, radio, téléphonie avec bluetooth® et audiostreaming, connectivité pour les appareils nomades mais également des services liés au véhicule et un catalogue d'une cinquantaine d'applications téléchargeables depuis le véhicule.
Parallèlement, la fonction Text To Speech (TTS) assure une lecture automatique à voix haute des textes et flux RSS de certaines applications, dès lors que le véhicule est en mouvement. Certaines applications ou fonctions ne sont utilisables qu'à l'arrêt telles que le Sudoku, R-Link Tweet, E-guide, etc. ». Source : renault.com

La question qui se pose depuis quinze ans « les acteurs qui utilisent nos tuyaux ne vont-ils pas prendre le pouvoir ? » demeure, mais il y a aussi place pour la coopération. Deezer est un site spécialiste d'un mode particulier, la diffusion de la musique. Un accord commercial avec Orange permet aux clients de celui-ci d'acheter l'écoute de musique à la demande en même temps que leur service téléphonique. Puis viendra la possibilité de voir des vidéos en *streaming* [écoute sans enregistrement] sur leur smartphone [baladeur numérique], les données étant stockées dans le *cloud* [stockage dématérialisé de données informatiques].

La téléphonie, cela a été d'abord la voix, puis Internet, puis la télévision, puis le mobile, maintenant la musique… Qu'y aura-t-il après ?

Pour y voir plus clair, on peut essayer de classer en trois grands types de produits avec des fonctionnalités différentes. Le Web 1.0 permet la recherche sur Internet auprès de bases de données importantes rassemblées par les éditeurs, autant pour la *data* que pour la vidéo qui, depuis l'origine de la grille de la télévision et du *live* [direct], a évolué pour être consultée à la demande, de façon désynchronisée. Et Orange a dû apprendre à parler avec les acteurs de la TV ainsi qu'avec You Tube ou Daily Motion.

Dans le Web 2.0, il n'y a plus le système constitué d'un éditeur et de nombreux lecteurs qui posent des questions mais plutôt un système de contributeurs, comme dans Wikipédia. Les réseaux sociaux permettent de contacter les gens sans faire sonner le téléphone, Facebook est un salon virtuel autour de moi-même. En matière de 2.0, l'innovation vient des États-Unis, des GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon).

Pour le Web 3.0, encore en devenir, ce ne seront plus des entités « personnes » qui communiqueront mais des entités « capteurs ». Certains parlent de l'Internet des objets. Aujourd'hui, chaque personne possède une dizaine de capteurs, on va vers la cinquantaine par personne. Cela conduit à l'ère du *big data*, ensemble très volumineux de données avec des traitements nouveaux adaptés.

En termes d'offres, les entreprises de télécommunications proposent maintenant quatre services : la transmission de la voix, l'accès à Internet, la télévision, la téléphonie mobile. Il faudra aller au-delà et ces entreprises s'intéressent à de nouveaux domaines : les transports, la domotique, la santé.

Le *smart home*, autrefois appelé domotique, gère dans les habitations l'énergie (compteurs intelligents), la télésécurité (non-intrusion, appel des pompiers en cas de fumée, la téléprésence qui permet de savoir si les enfants sont bien rentrés à l'heure…) et le confort (volets qui descendent seuls quand la nuit tombe, ambiance tamisée). Ces applications sont techniquement faciles à mettre en place mais le *business* est nouveau.

Le monde de la santé et celui des télécoms, avec les consultations à distance et d'une manière plus générale l'*e-santé* [télésanté], ont essayé depuis longtemps de dialoguer mais cela ne va pas sans mal. Souvent, le partenariat n'est pas vraiment sérieux, affirme Philippe Loiret, il faut oser aller vers l'alliance. Mais quand on veut aller trop loin, c'est sa propre existence qui est en jeu. Il ne faut pas se transformer en sous-traitant, ni bien sûr prétendre à jouer les médecins ou autres professions.

Et d'un point de vue syndical, si c'est l'occasion de créer de nouvelles entités et si les salariés sont transférés dans une filiale, ces derniers risquent de perdre la convention collective des télécoms.

« Le passage à l'économie servicielle », Christian du Tertre

Depuis le début des années quatre-vingt, nous assistons à une mutation structurelle des activités, expose Christian du Tertre. Les services prennent une place centrale, voir motrice, ce qui conduit à intégrer la logique servicielle non seulement dans les services mais aussi dans l'industrie, voire dans l'agriculture.

D'un point de vue macro, les activités de services jouent un rôle moteur. Dès le milieu des années soixante-dix, en France, les activités manufacturières connaissent une décroissance, tant dans l'emploi que dans la structure de la valeur ajoutée. Cette réduction est due au fait que les marchés des biens sont matures, autrement dit saturés. La croissance de la demande diminue encore dans les années quatre-vingt, quatre-vingt-dix, tout en devenant incertaine. Le soutien de la demande par l'innovation technologique, qui entraîne le remplacement des objets et le multiéquipement est un échec. L'innovation technologique n'a pas permis de soutenir une croissance stable et la prolifération des équipements ménagers pose des problèmes écologiques.

Parallèlement, on constate une hausse des activités de services, associée aux secteurs de services eux-mêmes mais également au sein des secteurs industriels. A l'intérieur de ceux-ci, les emplois de transformation de la matière diminuent au profit de ceux engagés dans des activités de services. De plus, la plupart des entreprises déplacent leurs dépenses d'investissement des biens matériels vers l'immatériel – formation, communication, R&D, parfois recherche fondamentale.

En termes d'emplois, la population active française était répartie en 1936 par tiers entre l'agriculture, l'industrie et les services. Entre 1936 et 1975, la part des services devint plus importante que celle de l'industrie mais celle-ci resta considérée comme le moteur et le mode d'organisation dominant des autres secteurs. Ce sont les gains de productivité dans l'industrie qui engendrèrent la croissance économique. Dans les années quatre-vingt, l'industrie généra de moins en moins de productivité parce qu'elle était confrontée aux déséconomies d'échelle, aux limites de la parcellisation du travail et aux limites de l'apprentissage, avec une forte perte de sens. Les déterminants de la productivité s'épuisèrent. Dans le même mouvement, les services, notamment les nouvelles technologies de l'information et de la communication, générèrent, quant à eux, des gains de productivité. On assista alors à un bouleversement structurel : les services devinrent le moteur de la croissance. Mais ce fait est difficile à accepter, que ce soit pour le monde académique, les organisations syndicales, les hommes politiques. Il y a un véritable problème culturel de prise de conscience.

La crise actuelle n'a rien à voir avec celle de 1929, elle est plutôt semblable à celle de la fin du XVIIIe et du début du XIXe. Cette dernière a vu la révolution industrielle, nous vivons la révolution servicielle.

En quoi les services sont-ils différents de l'industrie ? En quoi la logique servicielle est–elle différente de la logique industrielle ? En quoi les dispositifs institutionnels dont nous héritons sont-ils caducs ? En quoi les dynamiques sectorielles s'épuisent-elles et dans quelle mesure des logiques de coopérations horizontales entre branches émergent-elles… ?

Et quel est l'avenir des conventions collectives ? Il est nécessaire de repenser les dispositifs de convention collective qui ne peuvent pas ne pas tenir compte de ces faits. Il faut prendre conscience du problème et s'y atteler.

« La relation de service »

La première caractéristique de la dynamique servicielle est que *les services sont coproduits* avec les bénéficiaires, alors que dans l'industrie, la production et l'usage du bien sont séparés. Il y a coproduction du service par exemple dans la mobilité, l'énergie à l'intérieur de l'habitat, la santé (le médecin, les infirmières, le malade, l'entourage du malade). La coproduction devient un élément central. *A contrario*, il peut y avoir des logiques industrielles dans les services qui refusent la coopération. Si la division du travail mène à la coordination d'activités spécialisées et séparées, la coopération prend en compte les contraintes de ceux qui ne sont pas dans la même spécialité ni dans le même périmètre d'activité.

Le deuxième point de l'économie servicielle est que ces services mobilisent de plus en plus de technologies de l'information et de la communication, notamment en faisant appel à des banques de données dont, contrairement à ce que l'on croit, le contenu informationnel est faible. Par exemple, « Il fait 20° » est une donnée, ce n'est pas une information. Pour que cette donnée devienne une information, il faut qu'elle soit associée au sens de l'action : vingt degrés est une température confortable pour une pièce mais insuffisante pour faire cuire un œuf. Or, le sens de l'action ne peut pas être entièrement automatisé car il n'est pas standardisable.

Pour procéder à des ajustements, pour coopérer, il faut se rencontrer. On a donc besoin de communication. Si on a deux mille messages dans sa boite à lettres électroniques, on ne les ouvre pas. La communication relevant de la dynamique servicielle ne relève pas uniquement des NTIC.

Troisième dimension de l'économie servicielle, le rôle prépondérant des ressources immatérielles. Les ressources matérielles sont mesurables et dénombrables, et elles s'épuisent dans le cadre des activités productives. A côté d'elles, apparaissent des ressources immatérielles : la confiance, avec le partenaire comme avec le client, la confiance interne entre salariés, entre dirigeants, cadres et personnel d'exécution ; mais aussi les compétences, la pertinence du dispositif organisationnel, la pertinence des corpus de connaissances mobilisés. On ne peut pas mesurer ces ressources et lorsqu'on leur affecte des notes, c'est par analogie. Elles ne se mesurent pas et ne se dénombrent pas.

La spécificité de l'immatériel par rapport au matériel est que les ressources peuvent se développer à l'occasion de l'expérience que représente l'activité productive. Les ressources matérielles sont consommables ou bien elles s'usent, alors que la confiance peut se renforcer, l'expérience s'accroître. Si les ressources immatérielles peuvent se développer, il arrive que l'on passe à coté de ce potentiel de développement. Il faut que certaines conditions soient remplies : évaluation des investissements immatériels - sachant que l'évaluation n'est pas une mesure mais un jugement de valeur -, retour d'expérience, professionnalisation - celle-ci ne pouvant se réduire à la formation mais intégrant la capacité à se confronter à des personnes en décalage avec la profession initiale-, importance de la subjectivité, les personnes étant affectées par le monde dans lequel elles vivent, que ce soit dans le plaisir/la souffrance, la conscience ou pas de ce qui est en jeu, la possibilité de le penser ou non. Cette subjectivité est constamment mobilisée par le travail.

Les dynamiques servicielles ne concernent pas seulement les services à haute valeur ajoutée mais aussi les services aux personnes, les services à domicile. On a vu, à ce propos, à quel point l'industrialisation des services à la personne avait été un échec monumental. Elles concernent également l'industrie en tant qu'activités manufacturières. On doit se préoccuper d'inscrire l'industrie dans une logique servicielle et de la mettre « au service des services ». Si la voiture électrique est conçue comme un substitut à la voiture thermique, on va dans le mur ! C'est ce que commencent à comprendre certaines collectivités territoriales qui pensent la voiture électrique dans une offre de mobilité multimodale chargée de faire disparaître les embouteillages à l'entrée et la sortie des villes, de réduire la pollution et de diminuer les inégalités sociales d'accès aux centres-villes. Les pôles de compétitivité par secteur, comme celui du ferroviaire, sont une erreur. Il faut au contraire lier des métiers différents, créer des coopérations entre secteurs. La technique est d'une certaine façon secondaire par rapport à l'usage et aux modes de vie. C'est la politique industrielle elle-même qu'il faut revisiter pour l'inscrire dans une politique relevant du développement durable.

« Activité de service, travail, management »

Qu'y-a-t-il de particulier dans l'activité de services qui interroge le travail des cadres ? D'abord, l'arbitrage se fait en temps réel. Tous les salariés vont mobiliser leur subjectivité – compréhension de l'autre, de la légitimité du prescrit, des attentes du bénéficiaire –, les cadres aussi. Les cadres, les managers, récupèrent du prescrit mais ils sont amenés à le transformer car la réalité est toujours différente du prescrit, il leur faut toujours procéder à des arbitrages entre les objectifs de l'entreprise et l'expérience réelle du terrain et des salariés.

Comment agir ? Les cadres ont reçu une culture d'ingénieur, dans laquelle l'organisation et la transformation de la matière sont des points centraux. Dans l'héritage « ingénieur », les connaissances sont utilisées pour contrôler le travail. Cette culture est déstabilisée par le nouveau contenu du travail dans ses dimensions immatérielles et subjectives.

De plus, depuis les années quatre-vingt-dix, le primat des logiques financières s'est imposé et a conduit à détrôner les ingénieurs au profit de l'idéologie gestionnaire. Ce primat pervertit le sens du travail, car il engage une logique de négation du travail réel. Ainsi l'héritage gestionnaire passe-t-il par la négation du réel et par le mensonge.

Face à cela, il apparaît nécessaire de développer le *management coopératif* qui prend la question de la subjectivité comme une question centrale et se place dans la dynamique servicielle. Le management coopératif ne se résume pas au prescrit, il ne consiste pas à transmettre des ordres mais à animer une équipe, ce qui nécessite de redonner du sens au travail. La question de la coopération est centrale, car les forces de l'équipe doivent converger. Il est donc important que le manager ait une capacité d'écoute et de compréhension des attentes de l'autre.

La performance nécessite à la fois la transcription du prescrit et autre chose. Certes le prescrit et les ordres restent nécessaires, mais quels ordres, quels prescrits ? On ne peut se limiter à une logique procédurale, quantifiable. Il faut donner des orientations qui s'inscrivent dans une logique servicielle. L'important est la doctrine, c'est-à-dire les référents partagés, les concepts légitimes sur lesquels l'équipe peut s'appuyer pour agir. Il existe des objectifs mesurables et des objectifs immatériels non mesurables. Quel dispositif d'évaluation mettre en place pour ces derniers ? L'immatériel ne peut pas être géré mais il peut être piloté. Pour cela, il faut porter attention aux évènements mais aussi aux signaux faibles. Cela demande d'avoir une compréhension de la performance qui ne se limite pas au modèle industriel (qualité, productivité, rentabilité) mais qui s'ouvre au modèle serviciel, élargissant l'approche aux externalités et aux effets de réflexivité.

Actuellement, et contrairement à ce qui existait auparavant, le financier commande la productivité, qui commande la qualité. Or, le monde actuel pose deux autres questions : celle des externalités, environnementales, sociales, mais aussi entre les différents services dans l'entreprise ; et celle des effets de réflexivité. En quoi la façon dont on mène le travail augmente-t-elle ou détériore-t-elle les ressources immatérielles ? La compétence se développe-t-elle ou non ? La pertinence de l'offre progresse-t-elle ou non ?

Dans cette perspective, la communication n'est pas la façon de décliner des ordres mais d'interpréter la stratégie par rapport à la réalité, tout en reconnaissant le travail de ses subordonnés.

Débat avec la salle

En réponse aux questions de la salle, Christian du Tertre affirme que **le secteur public** est concerné comme les autres activités de services. Dans l'administration publique, il est légitime de se demander quel est le sens du travail. Comment les collectivités locales sont-elles en mesure de se transformer dans des logiques de projet ? Les municipalités sont confrontées à des problèmes de transversalité, les régions sont organisées en silos alors que les demandes des acteurs réclameraient des réponses globales. À ce propos, Christian du Tertre évoque la création de l'association Travail et politique (http://travailetpolitique.fr/). Pour remédier à ces disfonctionnements, il faut que l'administration publique sous ses différentes formes passe d'une logique bureaucratique à une logique servicielle. On peut noter avec intérêt que le service des impôts est passé vis-à-vis des PME TPE d'une logique de contrôle à une logique de conseil.

Il constate que l'attachement aux conventions collectives de branche et la nécessité de coopérer peuvent être apparemment contradictoires, les salariés se montrent précautionneux car ils tiennent à conserver les avantages acquis. La régulation des temps de travail nécessite l'intervention des territoires, ce qui exige de changer le travail syndical. La coopération entre salariés et consommateurs demande de la proximité, géographique et culturelle, celle-ci se situant aussi au niveau infranational. La délocalisation de certains services comme les centres d'appel casse la logique servicielle.

Il est aussi question dans le débat du temps et de la façon dont les technologies de l'information et de la communication les transforment. La messagerie mèl est un bel outil, pour Philippe Loiret, mais il convient de ne pas se laisser submerger, de distinguer ce qui est utile de ce qui ne l'est pas, comme il faut choisir ses programmes à la télévision, et il faut savoir mettre de nombreux

messages à la poubelle. Le cadre qui est dévoré par les réunions, les mèls, n'est jamais disponible, c'est pourquoi il faut « faire le ménage » dans son temps, et choisir le temps qu'on va donner aux personnes autour de soi. La question du temps explose, résume Benoît Ostertag. La frontière devient poreuse entre les temps de travail et de non-travail, cela n'est pas seulement dû aux technologies de l'information et de la communication mais aussi à notre propre subjectivité : nous emportons notre travail avec nous.

Si cet engagement ne trouve pas de reconnaissance en retour, nous sommes sujets aux risques psychosociaux, avec deux modalités, se désengager du travail ou tomber malade. Il arrive aussi que la violence de cette non-reconnaissance se retourne contre le salarié, sous forme de dépression, de *burn-out*, de suicide. Ce que l'on appelle trop facilement la « résistance au changement » est, souvent, la défense de salariés qui, s'ils ne se défendent pas, tombent malades.

Un participant se demande quels sont les services que le salarié attend de son manager. Benoit Ostertag pense que c'est d'abord de lui permettre de concilier la vie professionnelle et la vie privée. Il existe ainsi une forte attente sur les horaires modulables, sur le télétravail, qui nécessite aussi le droit à la déconnexion. Comment le manager trouvera-t-il le bon compromis ?

Dans l'industrie automobile, le mode projet est devenu prééminent à partir des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Il existe toujours des tensions entre le responsable de projet et les managers « métiers ». Pour que le projet fonctionne correctement, il faut que le chef de projet ait le pouvoir de décider, après avoir écouté les autres afin de trouver un compromis. C'est en quelque sorte un retour à la logique d'équipe, bien que cela ne soit nullement le cas en matière de rémunération ! Un des problèmes de l'entreprise est de faire en sorte que les managers redeviennent des managers, qui écoutent les autres puis prennent des décisions, au niveau adapté.

Le rôle du chef de projet est important, souligne Philippe Loiret, pour que la mise en projet devienne une organisation du travail très prometteuse. Christian du Tertre souligne l'importance de la transversalité ainsi que celle de la subjectivité.

Enfin, Benoit Ostertag regrette que la plupart des dirigeants soient dans des logiques anciennes quant à l'implication des salariés dans les décisions. On a vu à Alcatel que l'entreprise sans industrie était un échec monumental.

Colloque du 6 décembre 2013

Comment apprend-on à manager ?

Thème

Pratiquement tous les cadres, à un moment de leur carrière, exercent des responsabilités de management. Or encadrer le travail - c'est-à-dire manager - c'est du travail. Ce n'est pas un talent individuel inné, cela s'apprend. Reste à savoir comment se fait cet apprentissage.

Aujourd'hui, dans certains établissements d'enseignement supérieur, ou même secondaire, on enseigne des outils et méthodes de gestion qui seront mobilisés par les managers dans l'exercice de leur activité. Quel regard portons-nous sur ces enseignements ?

Mais le management n'est pas réductible à un ensemble de techniques. Sa nature, qui l'apparente davantage à un art qu'à une science, induit les modes de son apprentissage, lequel n'est pas principalement d'ordre intellectuel mais se fait plutôt à travers la pratique, l'action, l'expérience. Une pédagogie de l'alternance, comme pour la formation des médecins ou des artisans, est-elle possible pour la formation au management ?

Par ailleurs, que pensons-nous des pratiques actuelles de professionnalisation des managers en cours de carrière ? Comment permettre à ceux-ci de prendre le recul nécessaire pour se frotter au réel sans s'y perdre, repérer ce qui pose problème mais aussi valoriser ce qui marche ? Comment faire en sorte qu'ils puissent dégager du temps pour installer cette réflexivité ? Et finalement, pour reboucler sur la formation initiale, que devrait-on y enseigner qui prépare à ce processus de professionnalisation ?

Pour répondre à toutes ces interrogations, l'Observatoire des cadres a organisé un colloque d'une journée consacré à l'apprentissage du management. Ce colloque a rassemblé des managers en fonction, des enseignants, des consultants et des syndicaliste.

Intervenant(e)s

Emmanuel Abord de Chatillon *est professeur des universités à l'IAE de Grenoble (université Pierre Mendès France). Il dirige la chaire Management et Santé au Travail de l'IAE qui rassemble chercheurs et praticiens autour des problématiques de prévention managériales des problèmes de santé au travail. Il est également responsable du master Ressources Humaines de l'IAE de Grenoble. Ses travaux portent sur les liens entre pratiques de management et santé au travail. Il assiste également des organisations publiques et privées dans l'élaboration de leurs démarches d'amélioration des conditions de travail. Dernier ouvrage : Risques Psychosociaux, Santé et Sécurité au Travail : une perspective managériale, Vuibert, 2012.*

Lysiane Beaujard *est depuis 28 ans chez Danone. Après avoir débuté dans le commercial, elle a bifurqué vers les ressources humaines où elle a occupé des postes de recrutement, RH usine, gestion des carrières et développement des ressources et de DRH dans les business des produits frais, du baby et dans la partie hôtelière du groupe située à Evian. Depuis 3 ans, elle est directrice du développement des compétences France, en charge de piloter et coordonner la politique formation pour les huit sociétés Danone en France.*

Jean-Marie Bergère *est co-auteur du livre A quoi servent les cadres ? publié en 2013 chez Odile Jacob. Il est membre du conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres. Chargé d'un séminaire sur les politiques d'emploi des firmes dans le Master 2 : « Anticipation et gestion de l'Emploi », Paris1 Panthéon-Sorbonne. Il effectue des interventions de conseil sur les politiques territoriales d'emploi et préside le comité d'experts « Emploi » à la Fondation de France. Ses fonctions antérieures de délégué général de l'Association Travail Emploi Europe Société (ASTREES) ont été l'occasion de publications sur les questions de politiques territoriales, d'emploi et de management : « Crise du travail : pour un changement des modes de gestion » et « La GPEC Territoriale à l'épreuve de la pratique ».*

Jean-Paul Bouchet *est secrétaire général de la CFDT Cadres et membre du bureau national confédéral. Par ailleurs, il est président du CESI, vice-président de l'AGIRC et vice-président de l'IRES. Il a passé vingt-cinq ans dans diverses entreprises, de la fonction de pupitreur à celle de directeur informatique et organisation, puis de directeur général adjoint d'une société de services spécialisée dans les nouvelles technologies. Depuis plus de dix ans, il s'est engagé à plein temps dans le syndicalisme, national à la CFDT, européen à EUROCADRES et international au sein de UNI Global Union. Il devient en 2009, secrétaire général de la CFDT Cadres.*

Valérie Burgorgue, *après 10 ans passés au Conservatoire national des arts et métiers en qualité d'ingénieur d'études dont 2 ans au sein de l'Institut « Management des compétences et validation des acquis », a rejoint Veolia Environnement en 2006 où elle intègre le pôle Etudes et grands projets, puis la direction Formation Corporate du Campus Veolia Environnement. En 2009, elle rejoint le siège social de Veolia. Pendant 4 ans, elle est Responsable Développement RH, compétences et formation des fonctions supports de VE S.A. Depuis avril 2013, elle est responsable du Développement RH et de la gestion des carrières de la filière Finance du groupe.*

Yves Chassard *est chargé de mission à l'Observatoire des Cadres depuis le 1er mars 2011. Après avoir travaillé pendant 15 ans au Centre d'étude des revenus et des coûts (CERC), dont il a été le rapporteur adjoint, il a rejoint en 1989 la Commission européenne où il a animé pendant huit ans la réflexion sur la convergence des politiques des Etats membres en matière de protection sociale. En 1997, il a intégré le cabinet Bernard Brunhes Consultants, dont il est devenu le directeur des études. En 2004, il a rejoint le Commissariat général du Plan pour y diriger le service des Affaires sociales. Après la suppression du Plan en 2006, il est devenu chef du département Travail, emploi et formation du Centre d'analyse stratégique. Il est co-auteur du livre A quoi servent les cadres ? publié en 2013 chez Odile Jacob.*

***Soraya Duboc** est présidente de l'Observatoire des Cadres. Ingénieure de formation, elle a débuté son activité professionnelle en recherche appliquée avant de poursuivre son parcours dans une entreprise agroalimentaire internationale de premier plan. Elle y a occupé successivement des fonctions en recherche et développement, puis en marketing avant de rejoindre la direction industrielle pour y exercer différentes responsabilités parmi lesquelles la conduite de projets de changement. Toujours manager dans cette entreprise, elle est par ailleurs secrétaire fédérale de la Fédération Générale Agroalimentaire, FGA-CFDT en charge notamment des Cadres de ce secteur.*

***Sandra Enlart** est directrice générale et directrice des études d'Entreprise & Personnel, directrice de l'Executive Master RH de Sciences Po Paris, présidente du Conseil National d'Evaluation (concernant les formations paritaires), directrice de recherche au CREF (Paris Ouest Nanterre), cofondatrice et présidente de l'association D-Sides. Elle a été précédemment directrice Recherche et Développement à la CEGOS, fondatrice et directrice de CAPIO, société de veille RH et Management (Groupe ADECCO) et professeur en sciences de l'éducation à l'Université de Genève. Elle est titulaire d'un DESS de psychologie clinique, d'un diplôme de l'IEP de Paris, d'un doctorat de gestion et d'une habilitation à diriger des recherches (HDR, université de Nanterre).*

***Bernard Jarry-Lacombe** est délégué général de l'Observatoire des Cadres et président du centre de formation CREFAC. Après ses études d'ingénieur en aéronautique et en informatique, il a commencé sa carrière comme chef de projet en informatique, puis a travaillé chez France-Télécom Orange, d'abord dans la R&D où il a dirigé un pôle d'études sur l'optimisation du trafic et des réseaux, ensuite comme directeur d'un département de stratégie et d'architecture réseau à la Direction du réseau. Il est membre du Conseil d'administration d'INRIA.*

***Céline de Lacombe,** après une formation d'école de commerce, est entrée dans le groupe LVMH en Australie pour développer le programme de fidélisation clients pendant un peu plus de 2 ans. A l'issue de cette expérience elle a intégré Orange France, en tant que manager sur le déploiement des campagnes de marketing direct. Depuis 8 ans elle a rejoint la distribution et managé des équipes de ventes sur le marché grand public, d'abord en Champagne puis en Ile-de-France. Elle est actuellement directrice des ventes de 8 boutiques Orange de Paris et des Hauts-de-Seine.*

***Julie Lavenu** travaille actuellement au sein de l'Université Groupe du Management d'EDF. Elle conçoit et déploie des programmes de formation à destination des managers. Elle a intégré EDF en 2000 après avoir travaillé deux ans au sein de la Fondation Agir Contre l'Exclusion. Le fil rouge de son parcours professionnel : les RH. C'est dans ce sens qu'elle a successivement occupé des postes de responsables RH, des postes de management et des postes de chefs de projet de conduite du changement.*

***Yves Lichtenberger**, sociologue du travail et des relations professionnelles, est professeur émérite à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et membre du Laboratoire techniques, territoires et sociétés (Latts). Ancien directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), il a présidé l'université de Marne-la-Vallée puis le PRES Université Paris-Est avant de diriger les programmes "Emploi égalité des chances" des Investissements d'avenir jusqu'en 2013.*

***Philippe Lorino**, diplômé de l'Ecole Polytechnique, ingénieur général des Mines, docteur en Sciences de Gestion, est professeur à l'ESSEC en contrôle de gestion et en théorie des organisations, et expert auprès de l'Autorité de Sûreté Nucléaire. Il avait auparavant exercé des responsabilités opérationnelles dans la fonction publique, puis dans un grand groupe industriel. Il s'inspire des théoriciens pragmatistes et de la psychologie de l'activité pour analyser les organisations comme "processus organisants", visant à (re)construire en permanence le sens de l'activité collective pour la transformer, à travers enquêtes et dialogues outillés par des instruments de gestion. Il s'intéresse notamment aux méthodes de contrôle de gestion fondées sur l'analyse de l'activité collective, et aux dynamiques organisationnelles d'apprentissage, par exemple l'apprentissage de la sécurité dans les activités à risque.*

***Bernard Masingue** a présidé l'Observatoire des Cadres de 2003 à 2013. Il est Directeur de projet à l'institut Entreprise & Personnel. Précédemment directeur de la formation de Veolia Environnement. Ancien directeur des ressources humaines et membre du comité exécutif de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afpa) (2000-2003). Il a participé à la Commission du débat national université-emploi (2006).*

***Denis Reymond** est Directeur des Practices Management et Ressources Humaines au sein du Pôle Solutions de Demos depuis 3 ans. Auparavant, toujours chez Demos, il était Responsable du Développement des formations Intra en Management et RH. Avant de travailler chez Demos, il a exercé différentes fonctions au CESI pendant 17 ans : formateur, Ingénieur de Formation, Responsable de Département, Directeur Régional. Praticien de la formation, acteur et observateur du développement des compétences depuis 24 ans, il porte une vision multi-référentielle des sujets du management au service des hommes. Membre actif de l'Afref (Association de Réflexion et d'échanges sur la Formation), notamment, il participe au développement d'un regard critique sur les usages de la formation dans notre société.*

Déroulement du colloque

Ouverture par Soraya Duboc, présidente de l'Observatoire des Cadres

Présentation de la problématique du colloque par Yves Chassard et Bernard Masingue

Table ronde n° 1 : *L'apprentissage du management en formation initiale - bilan et perspectives*

Animateur : Jean-Marie Bergère

- Emmanuel Abord de Chatillon, professeur à l'IAE de Grenoble, chaire Management et Santé au Travail
- Lysiane Beaujard, directrice du développement des compétences chez Danone
- Céline de Lacombe, directrice des ventes de boutiques Orange (Paris et Hauts-de-Seine)
- Philippe Lorino, professeur à l'ESSEC

Echanges avec la salle

Table ronde n° 2 : *L'apprentissage du management en cours de carrière - les processus de professionnalisation*

Animateur : Bernard Masingue

- Valérie Burgorgue, responsable de la gestion des personnels Finance, Veolia Environnement
- Sandra Enlart, directrice générale d'Entreprise & Personnel
- Bernard Jarry-Lacombe, président du Crefac
- Julie Lavenu, responsable de la formation des managers, université du management d'EDF
- Denis Reymond, Directeur des Practices Management et Ressources Humaines, Demos

Echanges avec la salle

Le point de vue de Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT Cadres

Le point de vue du grand témoin de la journée : Yves Lichtenberger, professeur émérite à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Fin du colloque.

Compte rendu du séminaire

Ouverture du colloque

Soraya Duboc, présidente de l'OdC, introduit la journée en faisant référence à l'ouvrage de Ruwen Ogien, intitulé *L'influence de l'odeur des croissants chauds sur la bonté humaine et autres questions de philosophie morale expérimentale*. Ce directeur de recherche au CNRS y raconte notamment une expérience faite aux dépens d'étudiants en théologie à qui l'on demandait de porter un pli dans un autre département, en insistant ou pas sur l'urgence de la mission. Un complice trébuchait devant chaque étudiant et on observait si ce dernier s'arrêtait pour lui porter secours. Seuls 10% des personnes très pressées s'arrêtaient contre 45% des personnes moyennement pressées et 63% de celles qui n'étaient nullement pressées. Cette corrélation inverse entre stress et solidarité peut donner à réfléchir, dans un monde comme celui de nos entreprises dominées par l'urgence, le courtermisme et la compétition.

Présentation de la problématique du colloque

En quoi consiste le travail d'un manager ?

De la première vidéo, qui voit des adhérents répondre à la question « C'est quoi un manager ? », **Bernard Masingue** a retenu trois points principaux : On devient manager du jour au lendemain, comment se préparer à cette fonction ? ; C'est une fonction empreinte de solitude ; il est nécessaire au manager de saisir la situation et de comprendre les autres personnes.

L'Observatoire est parti de deux postulats, explique **Yves Chassard** qui se relaie avec **Bernard Masingue** pour présenter les travaux.

- *Tous les cadres ont à un moment de leur carrière à exercer des responsabilités de manager*. Il est faux de scinder la population des cadres en deux sous-groupes étanches, les experts d'un côté, les managers de l'autre. Cela a peut-être correspondu à une réalité dans le passé, mais ce n'est plus vrai aujourd'hui.

- *Il est tout aussi faux de penser que certains ont la bosse du management et d'autres pas*. Encadrer le travail - c'est-à-dire manager - c'est du travail. Ce n'est pas un talent individuel inné, cela s'apprend. Reste à savoir comment cela peut s'apprendre. C'est le thème de notre colloque.

L'activité de management recouvre l'activation de plusieurs leviers distincts : la gestion (le fait de chercher à optimiser l'usage de ressources de tous types), l'encadrement et l'exercice de l'autorité, l'organisation. Avant de se demander comment un cadre peut apprendre à manager, il faut essayer de caractériser le travail des managers. Pour y parvenir, nous nous inspirons de la démarche de Henry Mintzberg[1] laquelle consiste à observer quelles sont au quotidien les tâches d'un manager, dans la pluralité de ses fonctions et la diversité des contextes dans lesquels il les exerce. Forgée au fil de nos réflexions au sein de l'Observatoire des Cadres, notre conviction est la suivante. Elle peut se décliner en sept points :

1. *Il n'y a pas de manager universel.* Le travail du manager est toujours in situ. On n'est manager qu'en situation, dans une entreprise ou une administration donnée, dans une fonction donnée, avec des partenaires donnés. Développer des compétences managériales ne consiste donc pas seulement à décliner des savoir-faire théoriques ou universels, mais passe par une mise en pratique contextualisée de ces savoir-faire.

[1] Henri Mintzberg, *Le Manager au quotidien : les dix rôles du cadre,* Editions d'Organisation, Paris, 2006 et *Manager : ce que font vraiment les managers aujourd'hui*, Vuibert, Paris, 2011

2. *Le management, c'est d'abord l'intelligence des situations et des personnes.* Intelligence théorique et, plus encore peut-être, pratique : il s'agit de comprendre chaque situation avec ses spécificités, pour en tirer parti. Les pratiques du manager ne sauraient donc s'appuyer seulement sur des techniques ou des outils utilisés sans discernement. L'important c'est l'enclenchement d'une démarche de résolution de problèmes : quelle est la situation actuelle ? quelle serait la situation souhaitable ? quelles sont les causes des dysfonctionnements éventuels ? sur quels leviers peut-on agir ? quels sont les scénarios d'évolution ? quel plan d'action mettre en œuvre ?

3. *Manager, c'est produire des résultats au sein d'une organisation, c'est transformer du travail en performance.* C'est s'inscrire dans une logique d'objectifs et de résultats, non dans une logique de moyens ou d'efforts. C'est traduire en actes la stratégie, en alignant sur celle-ci l'organisation et le fonctionnement du service dont on a la charge (dans le cas contraire, ce sont les moyens, les règles ou les ressources qui prennent le pas sur les finalités ou les buts à atteindre, ce qui est la définition de la bureaucratie). Mais en même temps, les managers ne sont pas des rouages transmettant mécaniquement à leurs collaborateurs des informations ou des procédures. Leur travail de médiation se fait dans les deux sens : traduction de la stratégie en actes mais aussi traduction de ce qui émerge dans l'activité de travail concrète et qui est indispensable à l'élaboration d'une stratégie efficace.

4. *Un manager n'est pas un « gentil organisateur ».* Certes, son rôle est d'animer, d'impulser, d'écouter les autres, de déléguer et de responsabiliser, de faciliter le travail en équipe, de motiver autrui (ou plus exactement de créer un environnement où chacun soit en mesure de trouver des facteurs de motivation). Mais c'est aussi de gérer du temps et du stress, d'arbitrer entre des priorités, d'allouer des ressources, d'affecter des moyens, de gérer des conflits, bref de décider. Manager c'est exercer par délégation un pouvoir et une influence.

5. *Manager, c'est aussi être en butte à des contradictions et à des paradoxes.* Le manager est au quotidien soumis à des demandes de ses collaborateurs, de sa hiérarchie, de ses clients, demandes toutes aussi légitimes les unes que les autres mais qui sont souvent contradictoires. Il doit composer avec cela, négocier, trouver les bons compromis pour agir. Il ne peut apporter, avec les collectifs concernés, que des réponses ponctuelles et contingentes. Certaines questions sont même insolubles, au double sens où elles ne trouvent pas de solutions, mais où elles ne disparaissent jamais. Un manager doit donc gérer en permanence des injonctions paradoxales, d'autant plus aigües que l'organisation a été conçue par des dirigeants peu au fait des potentialités et des contraintes de l'action. C'est la servitude en même temps que la grandeur de son métier.

6. *L'exercice de la fonction de manager est inconfortable.* Les managers sont censés être autonomes, mais leur autonomie et leur capacité d'initiative sont sans cesse menacées par les procédures de reporting, les progiciels de gestion intégrée, les process et autres scripts en tous genres. La question de l'autonomie professionnelle percutée par le flot des procédures de contrôle, appelées faussement « management », devient une question clef pour les cadres. Les échanges menés au sein de l'OdC ont révélé à quel point leur position devient inconfortable, difficile à vivre. On est loin des visions idéalisées ou héroïques d'un manager idéal, superdécideur, homme providentiel, sans faille, populaire et convivial, maîtrisant totalement les situations professionnelles. Ces représentations du manager en leader charismatique sont pourtant encore souvent dominantes dans les théories managériales comme dans les représentations mentales. Elles sont fausses.

7. *Le management n'est pas réductible à un ensemble de techniques*. Davantage qu'une science, c'est un art dans le sens où l'esprit de finesse, le sens des situations comptent autant sinon plus que l'esprit de géométrie, l'application de méthodes ou l'utilisation d'outils, et la rationalité stricte. Un art aussi dans le sens d'artisanat : chaque œuvre est unique, et sa qualité repose d'abord sur des savoir-faire acquis par la pratique et réinvestis intelligemment, pas de façon automatique ou répétitive.

L'apprentissage du management

De cette réflexion sur le travail du manager, nous déduisons trois conséquences sur l'apprentissage du management.

1. *Le management peut s'apprendre ; il n'est pas sûr qu'il puisse s'enseigner.* La nature du management, art plutôt que science, induit les modes de son apprentissage. Celui-ci n'est pas d'ordre intellectuel, il se fait à travers la pratique, l'action, l'expérience, ce qui nécessite une pédagogie de l'alternance comme pour la formation des médecins ou des artisans. Mintzberg rappelait déjà en 1975 qu'on n'apprend pas à nager en lisant un livre sur la natation. Plus récemment, il proposait une réforme des MBA qui s'inspire des pratiques de formation des médecins, et ne forme pas de façon théorique et abstraite de futurs managers, mais de jeunes praticiens qui apprennent en se confrontant à la pratique professionnelle et non avant d'exercer[2].

2. *C'est non seulement l'intérêt mais aussi la responsabilité de chaque manager de se professionnaliser*, et l'entreprise qui l'emploie doit faire en sorte qu'il puisse y parvenir. Le statut social auquel il accède l'oblige, vis-à-vis de ses collaborateurs, à parfaire son apprentissage et à ne pas se contenter d'appliquer sans prise de distance la lettre des consignes de sa hiérarchie. Ce devoir de professionnalisation passe au contraire par le développement du sens critique, utilisé à bon escient, qui peut même dans certains cas aller jusqu'à l'exercice d'un droit d'alerte, lorsque le cadre est témoin de pratiques anormales.

3. *L'apprentissage par l'expérience n'exclut pas le recours à une diversité de sources et de modalités d'apprentissage.* « L'expérience, ce n'est pas ce qui nous arrive, c'est ce que nous faisons de ce qui nous arrive », écrivait Aldous Huxley. L'expérience (apprendre en faisant, en ressentant) - qui est primordiale - doit être complétée et enrichie par l'observation et la réflexion (apprendre en analysant et en évaluant sa pratique), la conceptualisation (apprendre à partir d'un savoir théorique) et l'expérimentation (apprendre à partir d'essais et d'erreurs). Un apprentissage complet et profond est un processus durable, voire continu, dans lequel ces différentes formes d'apprentissage se succèdent et permettent des alternances entre le concret et l'abstrait, entre la pensée et l'action.

Questions à l'appareil de formation initiale

Aujourd'hui, dans certains établissements d'enseignement supérieur, ou même secondaire, on enseigne des matières qui touchent de près ou de loin aux activités de management. Quel regard porter sur ces enseignements ? Ce sera le thème de la première table ronde
.

- *Etat des lieux* : qu'enseigne-t-on aujourd'hui dans les universités ou les grandes écoles qui puisse être utile aux futurs managers ? des outils ou des théories ? corollaire : leur apprend-on des choses inutiles, voire même nuisibles (car leur donnant l'illusion qu'ils vont être de bons managers dès leur entrée dans la vie professionnelle) ? que penser des enseignements relatifs à l'éthique et la déontologie ? Et quels jugements portent sur cette situation les recruteurs des entreprises et des administrations ?
  Nul doute que la réponse sera nuancée, qu'il faudra différencier selon les structures (universités et grandes écoles) et les disciplines (scientifiques, littéraires, de gestion, etc.). Nul doute aussi que la césure entre formation initiale et formation continue commence à s'estomper, dès lors qu'universités et grandes écoles multiplient les masters spécialisés s'adressant à des jeunes professionnels et que bon nombre d'étudiants des grandes écoles de gestion sont en apprentissage, donc en alternance avec des séjours prolongés en entreprise.

- *Que devrait-on enseigner en formation initiale ?* Par-delà cet état des lieux critique, que devrait-on enseigner en formation initiale qui prépare au processus de professionnalisation et

[2] Henri Mintzberg, Des managers, des vrais ! Pas des MBA : Un regard critique sur le management et son enseignement, Editions d'Organisation, Paris, 2005.

d'apprentissage du management en cours de carrière ? et quels sont, de ce point de vue, les manques les plus criants à l'heure actuelle ? Au-delà de la simple question de l'enseignement de l'éthique et de la déontologie, le contenu des formations - et plus généralement la culture managériale qu'il véhicule - ne doit-il pas être interrogé ? Les théories dominantes du management, dans la mesure où elles influencent les pratiques managériales, ne doivent-elles pas être questionnées[3] ?

Questions sur les processus d'apprentissage en cours de carrière

Comment évaluer les pratiques actuelles de professionnalisation des managers ? et que faut-il faire pour les améliorer ? Ce sera le thème de la seconde table ronde.

- Ce *processus de professionnalisation du manager*, mélange de réflexivité sur ses pratiques, de réflexion théorique et d'expérimentation, comment faire en sorte qu'il s'opère efficacement ? Comment l'organiser ? est-ce affaire principalement de formation continue en cours de carrière ? si oui, celle-ci doit-elle se faire dans ou hors de l'entreprise ? sous quelle forme ? Les stages préformatés sont-ils compatibles avec l'exigence d'autonomie des managers, source de motivation et de responsabilité ?

- Comment permettre aux managers de prendre le recul nécessaire pour se frotter au réel sans s'y perdre, repérer ce qui va mal mais aussi valoriser ce qui marche ? et d'abord, comment faire en sorte qu'ils puissent dégager du temps pour installer cette réflexivité ? dans quelle mesure des procédures de *dialogue professionnel* (au sein des équipes, avec la hiérarchie ou entre pairs), telles que celles prônées par la CFDT Cadres, peuvent-elles y contribuer ?

Soraya Duboc met en exergue trois points principaux : le management consiste à transformer de l'expérience brute en enseignement ; c'est aussi un métier de maturité ; le manager a une responsabilité vis-à-vis de son équipe.

1ère table ronde - L'apprentissage du management en formation initiale - bilan et perspectives

Jean-Marie Bergère introduit la table ronde par trois constats : Premièrement, la dichotomie entre connaissances académiques et savoirs pratiques, qui se retrouve en partie dans celle entre écoles d'ingénieur et écoles de commerce, rebaptisées écoles de management ou *Business schools*, est toujours très prégnante ; Deuxièmement, la « socialisation silencieuse » à l'oeuvre dans ces écoles peut entraîner aussi bien un esprit coopératif que la croyance en un leader omniscient ; Troisièmement, il faut s'interroger sur la place du « monde réel » dès la formation initiale.

Dans la deuxième vidéo, les témoins disent notamment qu'il existe énormément de recoupements entre communication et management, et qu'une formation en psycho-sociologie du travail est très importante pour une bonne pratique ultérieure du management.

Puis Jean-Marie Bergère présente les panélistes : Lysiane Beaujard, directrice du développement des compétences chez Danone, Céline de Lacombe, directrice des Ventes chez Orange, Philippe Lorino, professeur à l'Essec, Emmanuel Abord de Chatillon, professeur à l'IAE de Grenoble, chaire Management et Santé au Travail.

[3] Dans un article fondateur publié en 2005, Sumantra Ghoshal démontrait comment les théories dominantes de management, fondées sur le postulat que les personnes au travail ont un comportement opportuniste et cherchent toujours à en faire le moins possible sans se faire prendre, finissent par devenir des prophéties auto-réalisatrices. Voir Sumantra Ghoshal « Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices », *Academy of Management Learning & Education*, 2005, vol. 4, N° 1.

Emmanuel Abord de Chatillon souhaite revenir sur ce que sont les écoles de management telles que les IAE, qui sont des écoles au sein de l'université. Le corps professoral est composé d'enseignants-chercheurs, les disciplines sont organisées par fonction de l'entreprise (gestion des ressources humaines, droit, comptabilité…), à ces enseignements portant sur les processus s'ajoute un socle culturel, linguistique et de dimension plus managériale. « Je plaide pour que ce soit la fonction RH qui s'empare du management » affirme Emmanuel Abord de Chatillon, pour qui « les techniques de management enseignées sont souvent dé-asservies ». Il fait remarquer que la mission de l'université prend place aussi dans le moyen et le long terme, elle doit aussi développer les aptitudes à remplir les rôles. Le manager doit posséder à la fois des techniques et une culture plus large.

Un paradoxe est que les intervenants extérieurs qui ont des responsabilités en entreprise ont tendance à s'investir sur les aspects théoriques alors que les universitaires cherchent à raconter ce qui se passe dans les entreprises.

Les disciplines comme l'ergonomie ou l'amélioration des conditions de travail comportent à la fois des techniques et des dispositifs, tandis que l'enseignement du « management » consiste trop souvent en un assemblage de techniques. Il est indispensable d'enseigner des techniques comme la conduite de réunion, mais cela ne suffit pas.

Les étudiants qui arrivent en master ont souvent déjà suivi une formation de gestion des ressources humaines, ils possèdent déjà les bases. Leur demande est à la fois pratique et théorique. Ils éprouvent une peur, en partie légitime, d'affronter le rôle de manager. Et cette appréhension varie selon le genre : lorsqu'on demande à des personnes qui débutent dans la banque si elles se voient directeur d'agence dans cinq ans, 90% des hommes répondent oui mais seulement 10% des femmes. Il convient donc de travailler sur la banalisation du travail de manager.

Philippe Lorino considère que l'appréhension des étudiants face à la perspective de devenir manager est assez compréhensible, car ce n'est pas un métier facile. Mais elle est sans doute augmentée par une caractéristique spécifiquement française : notre système éducatif, notamment l'enseignement primaire et secondaire, prépare mal au métier de manager. Il prépare plutôt à accumuler des bagages cognitifs et à appliquer avec habileté des recettes apprises. Personnellement, dans son enseignement à l'Essec, il s'efforce de déstabiliser les connaissances acquises et les habitudes de pensée des étudiants car le travail du manager est un travail d'enquête, dans un sens très précis du mot "enquête", développé par les philosophes de l'action et de la connaissance, notamment par deux grands théoriciens. Le premier de ces théoriciens est un personnage réel, le second un personnage de fiction. L'auteur qui a réellement existé, c'est John Dewey, qui, dans son ouvrage *Logique, la théorie de l'enquête*[4], explique qu'on apprend en faisant et qu'on fait en apprenant, et que l'action et l'apprentissage sont toujours ancrés dans des situations concrètes. Le théoricien fictif, c'est Sherlock Holmes, qui a l'avantage de toujours théoriser sa pratique pour son compagnon Watson. Les théoriciens de l'enquête ont fait école. Jacques Lacan, Bruno Latour (voir son interview dans *le Monde* daté 22 septembre 2013) se réfèrent à la théorie de l'enquête : on n'acquiert pas des connaissances, on les construit en situation. On construit des connaissances en construisant des expériences, comme on construit des expériences en construisant des connaissances. Le détective, le scientifique de laboratoire, l'historien, le reporter, le manager, le médecin, font des allers et retours permanents entre théorie et pratique.

L'enquête, qu'est-ce que c'est ? Il s'agit d'abord de capter dans la situation des signaux significatifs permettant de repérer des situations déstabilisantes, ce qui nécessite une grande qualité d'attention à l'environnement, et notamment à l'environnement socio-humain : une grande attention aux autres. A partir de ces repérages, il faut construire une hypothèse, c'est-à-dire un récit plausible qui rend la situation qu'on est en train de vivre compréhensible. Cela fait appel à la pensée narrative, c'est-à-dire à l'imagination créatrice. Il faut à ce moment créer des options, se contraindre à envisager plusieurs hypothèses avant d'en choisir une, pour éviter de sauter à pieds joints sur l'hypothèse que nous dictent nos habitudes. Puis, en raisonnant logiquement, on arrive à des propositions testables dans l'action réelle. Enfin, il convient d'expérimenter, de tester l'hypothèse retenue, en gardant en tête qu'elle n'est qu'une conjecture parmi d'autres. L'enquête ne s'arrête jamais. La phase de

[4] *Logic: The Theory of Inquiry*, 1938 ; *Logique : la théorie de l'enquête*, trad. française par G. Deledalle, PUF, 1993, 693 pages.

raisonnement logique ne pose pas généralement de problème en France. Ce qui pose problème, c'est, d'une part, la qualité de l'attention portée aux situations, d'autre part, l'imagination créative, et enfin l'aptitude à mettre en cause ses certitudes par l'expérimentation.

Jean-Marie Bergère note que dans les « polars » il est souvent nécessaire pour que l'enquête aboutisse, de ne pas respecter les règles, de perquisitionner sans mandat par exemple ; ce à quoi Philippe Lorino répond que l'enquête, plus que bafouer des règles, doit casser des habitudes, s'ouvrir à l'enseignement de la pratique : la pratique devrait être source de théorisation, alors même qu'en France on considère que la pratique applique la théorie, dans une relation à sens unique.

Céline de Lacombe a une activité professionnelle de directrice des ventes, comment exploite-t-elle ce qu'elle a appris lors de sa formation initiale ? Elle s'est posée la question et considère qu'il n'est pas évident de faire le lien entre les études que l'on a suivies et le management opérationnel pratiqué aujourd'hui. La fréquentation des classes préparatoires, d'une école de commerce puis un master dans une université autrichienne lui ont permis d'acquérir le savoir raisonner. Mais la notion de management ? Dans ce qui s'appelait encore école de commerce avant de devenir école de management, était dispensé un cours de psychosociologie en entreprise, au cours duquel les étudiants n'apprenaient pas de théorie mais réfléchissaient sur des cas. Ce cours était celui qui s'approchait le plus d'un enseignement du management, mais n'était pas autant valorisé que les cours d'expertise (marketing, finance, droit…) et aurait sûrement eu un meilleur écho s'ils avaient été suivi d'une année d'apprentissage. Il est important que la formation initiale enseigne également les fondamentaux d'un poste de manager (code du travail, organisation sociale en entreprise technique d'organisation de réunion, entretien individuel, recadrage…) avec la même importance que les cours d'expertise.

Elle-même a toujours voulu être manager et se dit étonnée que les étudiants voient ce métier de façon négative. Elle ajoute qu'un socle de culture générale et la facilité d'expression à l'écrit comme à l'oral sont indispensables à un manager. En classe préparatoire, on apprend la contraction, un exercice qui consiste à résumer un dossier en deux cent cinquante mots (avec une marge de plus ou moins 10%), ce qui apprend à structurer les informations et à savoir s'exprimer.

Manager, **Lysiane Beaujard** a aussi des responsabilités dans les parcours de formation. Elle considère que la difficulté en entreprise est la même que celle que rencontre Emmanuel Abord de Chatillon : le management est transverse et pas seulement affaire de ressources humaines. Dans le **management des hommes**, il existe des *process*, des basiques, tels que le recrutement, le plan de formation ou la GPEC, mais il a aussi de la posture.

Lysiane Beaujard n'aime pas le mot enquêteur qui lui parait avoir une connotation négative, cependant, elle aime bien les quatre éléments constitutifs de l'enquête qui ont été décrits par Philippe Lorino. Il existe 80% de posture : écouter, savoir reconnaître qu'on s'est trompé (ce que ne savent pas bien faire les gens qui sortent d'une école) : par exemple : comment à 25 ans recadrer quelqu'un qui a l'âge de son père ? Comment écouter ? Il faudrait partir de situations très concrètes, comment donner envie aux équipes de se lever le matin pour travailler avec enthousiasme alors qu'on n'a ni prime ni perspective de carrière à leur proposer …. ?

La formation initiale est indispensable pour donner des repères (curiosité, capacité à travailler sur différents sujets…) mais elle devrait être couplée avec des cas concrets. C'est difficile à réaliser car on ne peut pas confier une équipe à un étudiant… C'est pourquoi l'alternance, les stages, sont importants, parce qu'ils permettent de voir la vraie vie.

Jean-Marie Bergère demandant si l'importance donnée à la posture ne conduit pas à recruter sur critères sociaux et familiaux, Lysiane Beaujard répond que lors des nombreux recrutements auxquels elle a procédé, elle a regardé en premier lieu des traits de personnalité : la curiosité et la capacité d'écoute des candidats. Danone est une entreprise mondiale, existe-t-il des différences selon les cadres nationaux ? Danone a mis en place un programme sur le *leadership* au niveau Monde, dans lequel on apprend à parler vrai, à donner envie, à « embarquer les équipes », elle a constaté que dans le monde entier les basiques étaient semblables, de même que les attentes des managers. Il faut juste les adapter dans les mots, aux spécificités culturelles.

L'Essec a initié l'apprentissage en 1993, rappelle Philippe Lorino, et aujourd'hui 40 à 50% des étudiants sont en alternance. Tous doivent avoir 18 mois d'expérience en entreprise, ce qui fait que le

cycle de formation est en moyenne de cinq ans plutôt que de trois. L'impératif d'ancrer l'enquête dans son terrain affecte la pédagogie des cours eux-mêmes : ce n'est qu'en situation qu'on peut acquérir des compétences de manager. L'idéal serait que la formation des mangers suive le principe de l'internat médical : ancrer la formation dans la pratique elle-même, en situation réelle, mais ce n'est pas possible avec les effectifs d'un cours, même limités à trente comme souvent à l'Essec, alors on fonctionne avec la méthode des cas, dans une logique de fonctionnement pédagogique en groupe.

A propos de la connotation négative du terme enquête, il relève une différence peut-être significative entre le monde anglophone et le monde francophone. Quand on parle d'enquête en Anglais ("inquiry"), l'interlocuteur pense d'abord à la recherche scientifique, alors que l'emploi du mot « enquête » en Français fait souvent penser à l'enquête policière, l'espionnage, la violation de la liberté. Dans cette acception, chercher à savoir ce qui est légitimement caché, la démarche d'enquête apparaît douteuse. Mais cela ne veut-il pas dire que dans la culture française, la normalité, c'est qu'une situation est transparente, et le mystère est suspect ?

L'école est basée sur la compétition et ensuite le manager est appelé à parler de coopération, n'est ce pas contradictoire ? Pour Philippe Lorino, on est dans un entre-deux. Les formations à la gestion devraient être rebaptisées « écoles de la transformation », à l'instar de celle mise en place par la SNCF. Former à la gestion devrait conduire à ébranler les certitudes et à apprendre prudence et humilité face aux faits et à l'expérience sous toutes ses formes. Ce n'est pas toujours évident. Il y a sans doute aujourd'hui la moitié des étudiants sortant de l'Essec qui pensent malheureusement qu'ils détiennent la vérité, et l'autre moitié qui est plus dubitative.

La difficulté pour le manager est de savoir s'il faut faire vite ou non. Bien sûr, il y a des situations d'urgence, mais dans 90% des cas, il ne faut pas aller vite et prendre le temps nécessaire pour enquêter avec les autres, collectivement, dans l'écoute mutuelle. Ecouter, ce n'est pas se montrer gentil tout en pensant qu'on détient la vérité et qu'il faut simplement l'expliquer à l'interlocuteur, c'est penser que l'autre possède une part de vérité dont on est dépourvu et dont on a absolument besoin.

Au Japon dans les années quatre-vingt, les pionniers du *lean management* mettaient l'accent sur l'importance du « mou » organisationnel (le "slack" en Anglais), à savoir des réserves de temps et de productivité, car ils avaient constaté que, si les machines et les hommes étaient occupés à 100%, le moindre incident déclenchait la pagaille, le chaos. Aujourd'hui, le même vocable de *lean management* recouvre la chasse au mou organisationnel, la traque des temps morts.

On dit que les étudiants à l'université sont moins formatés mais plus loin du réel, avance Jean-Marie Bergère. Pour Emmanuel Abord de Chatillon, les enseignements en gestion sont globalement assez standardisés, et il n'y a pas une telle différence entre l'Essec et l'IAE. C'est le reste de l'université qui fonctionne différemment. Il a mis des équipes d'étudiants en situation de procéder à un licenciement, cela a secoué les étudiants puis cela a été très positif pour faire comprendre les réalités, même si l'expérience gardait des côtés toxiques. Il a aussi emmené des étudiants en RH observer des travailleurs sociaux intervenant auprès de personnes âgées, ce qui a donné lieu à de très bons rapports décrivant le travail de soins et le travail de management.

Céline de Lacombe a vécu ses premières expériences de management d'une part dans une association étudiante, d'autre part en Australie à sa sortie. En école de commerce, la vie associative offre la possibilité d'avoir un rôle, de tenir des échéances au sein d'une équipe. Il fallait éditer pendant l'année un guide pratique de la région rouennaise tiré à dix mille exemplaires, ce travail d'équipe où il fallait interagir a été son apprentissage. Puis elle a eu l'opportunité de passer deux ans en Australie. Sa mission était d'apporter à l'équipe locale la culture française de la maison mère, en passant par une interface basée à Hong-Kong, c'était passionnant. La culture et la langue sont différentes, notamment les Australiens ont l'habitude d'aller droit au but, tout en disant « *no worries* » (pas de souci !), il y a toujours une solution. Aux antipodes, c'est pareil et ce n'est pas pareil ; c'est pareil, il faut motiver les équipes, tenir les budgets et les délais ; ce n'est pas pareil, la faculté pragmatique des Australiens est très grande.

En France, la plupart des managers premier niveau de boutique Orange ont un BTS, ils gèrent dix à vingt personnes, la clientèle, le point de vente. Ils ont commencé par être vendeur, sont devenus vendeur leader, puis responsable adjoint, enfin responsable de boutique. Il est alors important de les

outiller en matière de gestion des ressources humaines, de code du travail, de relations avec les partenaires sociaux, etc. et pour cela Orange a mis en place un parcours de formation interne pour ces nouveaux managers.

Certains jeunes diplômés, issus de grandes écoles, intègrent un parcours de trois ans de découverte des métiers du groupe, certains d'entre eux commencent en boutique comme vendeur pendant un ou deux mois, puis sont responsable adjoint pendant la même durée avant de devenir responsable. Quelle que soit l'école dont ils viennent, ils suivent la formation managériale d'Orange. Les retours sont très positifs et permettent à de jeunes diplômés d'avoir une première expérience managériale très tôt.

Danone vient de mettre en place un parcours managérial, note Lysiane Beaujard, qui comprend des formations en salle et de la mise en pratique. Les formateurs ont abandonné la méthode des cas pour travailler sur des situations personnelles. Un système de parrainage, de *mentoring*, permet à celui qui suit le parcours d'appeler un référent choisi sur liste, quelqu'un de neutre, un senior qui guide, qui conseille. Il existe aussi des moments de co-développement, pendant lesquels on apprend avec ses pairs. Ainsi la formation initiale, BTS ou école de commerce, est gommée très rapidement.

Questions / Réponses

Une première salve de questions montre que les participants se sentent très concernés par les sujets abordés. On entend parler de plus en plus de *burn-out*, est-ce lié aux nouvelles méthodes de management ? Dans le secteur public, comment sortir de la seule légitimité des concours administratifs ? Y a-t-il une uniformisation des pratiques ? Un climat de confiance ne serait-il pas essentiel ? Le management transversal ou gestion de projet est-il révolutionnaire ? La multiplication des flux de sollicitations, qui entraîne que les cadres ont de moins en moins de temps pour travailler dans la durée, n'est-elle pas un problème majeur ?

A propos du lien entre responsabilité des modes de management et souffrance au travail, **Emmanuel Abord de Chatillon** pense que l'intensification du travail joue un rôle fondamental mais que l'organisation du travail a aussi sa place. On reproche au manager de ne pas faire confiance, de ne pas écouter, mais il ne faut pas limiter le *burn-out* au management. L'étude APEC dit que les cadres sont interrompus toutes les quatre minutes mais dans certaines entreprises, on répond que c'est toutes les deux minutes. Cela n'est pas sans conséquences.

D'autre part, il ne faut pas projeter sur la formation tous les problèmes de la société. Peut-on apprendre aux étudiants à dire bonjour le matin aux gens de leur équipe ? En tous cas, on peut leur apprendre que le management consiste à gérer les asymétries (le travail que je pense facile n'est pas forcément facile pour l'autre.. et réciproquement…).

Pour **Philippe Lorino**, derrière toutes ces questions il y a la même : l'ignorance culturelle de l'activité, de l'impact sur les acteurs. Les étudiants ne se posent pas la question de savoir ce qu'est l'activité. La gestion s'est construite sur la prise de décision, alors que les gens travaillent, ont une activité.

Le *burn-out* peut-il être empêché par la formation initiale ? **Céline de Lacombe** affirme que les jeunes doivent être avertis de ce que sera leur poste de manager. On n'est pas obligé de travailler de 7 heures à 23 heures, il faut savoir gérer le temps. Il est sans doute de notre devoir de manager de reconnaître le droit à l'erreur. Etre manager peut faire mal mais le management n'est pas la seule voie professionnelle, il existe d'autres métiers. Orange est très mobilisée sur l'épanouissement au travail des collaborateurs.

Deuxième salve de questions ou de réflexions : Tout le monde peut-il devenir manager ? Dans les écoles, on pourrait rappeler que les salariés sont des êtres humains auxquels on peut dire bonjour le matin. Comment préparer les managers à être critiques ? Le cadre a un quotidien haché, dans les classes préparatoires on apprend à gérer le temps, à passer d'une chose à une autre, à

« gérer la panique temporelle », c'est un avantage. Mais construit-on des clones ? Que fait-on des gens qui vont travailler dans des petites entreprises ou qui vont se lancer dans l'entreprenariat ?

Comment apprend-on la coopération ? Comment apprendre à faire confiance aux autres ? C'est une vraie question pour Emmanuel Abord de Chatillon, selon lequel on est loin d'une posture critique du manager, car la logique hiérarchique est très forte. Tout le monde peut-il être manager ? Il pense que oui mais il ne force personne à le devenir. Quand à l'université, si elle donne du temps, ce n'est pas forcément dans les filières de gestion…

Philippe Lorino n'est pas d'accord avec l'idée que la formation ne prépare pas à éviter les situations de *burn-out*. Presque toutes les théories enseignées ignorent l'activité, se méfient de l'acteur, qu'elles présentent comme un être opportuniste qui va prendre des attitudes contraires à l'intérêt de l'entreprise. Quand on lance un grand projet, qu'il s'agisse de système d'information, d'un changement technologique ou d'une modification de l'organisation, on va, en règle générale, s'occuper de la technologie, de la finance, de l'organisation, puis on va gérer le résiduel, c'est-à-dire l'impact sur les acteurs. La culture générale est ainsi.

L'univers du management n'est pas simple, rappelle Céline de Lacombe, c'est un apprentissage au quotidien. Dans les PME ou l'entreprenariat, le manager ne peut pas profiter du bagage que donne un grand groupe, aussi la formation initiale est-elle particulièrement importante pour lui. Pour autant, les managers des grandes entreprises sont-ils des clones ? Elle ne le pense pas car elle croit à la richesse de la nature humaine, il existe autant de façons de faire que de patrons de boutique…

Lysiane Beaujard aurait une recommandation à faire à la formation initiale : apprendre à capter les signaux, car celui qui possède cette faculté peut répondre à beaucoup de choses. Le *burn-out* n'arrive pas d'un coup, le programme de développement des compétences apprend aux managers à détecter les signaux faibles. Le clonage ne lui parait pas être un risque, il faut bien développer des basiques, des rituels, avant de pouvoir s'adapter. Le métier de manager est « fabuleux et passionnant » car voir grandir un collectif et des individus est quelque chose d'infini.

2ème table ronde - L'apprentissage du management en cours de carrière, le processus de professionnalisation

Bernard Masingue retire quatre points forts de la troisième vidéo : la formation et le tutorat, le reprise des études en cours de carrière, le rôle des pairs, le rôle du réseau. Il demande aux intervenants quels sont, à leur avis, les impératifs pour apprendre en situation de travail.

Il présente les intervenants : Valérie Burgorgue, responsable de la gestion des personnels Finance, Veolia Environnement, Sandra Enlart, directrice générale d'Entreprise & Personnel, Bernard Jarry-Lacombe, président du Crefac, Julie Lavenu, responsable de la formation des managers, université du management d'EDF, Denis Reymond, Directeur des *Practices Management* et Ressources Humaines, Demos.

Sandra Enlart ne répondra pas exactement à la question, elle voudrait souligner quatre points et tracer deux pistes.

D'abord, le texte introductif au débat dit une chose et son contraire, parce que la réalité du management est ainsi. « Le cadre n'est pas un Gentil organisateur mais … » Comment peut-on avoir une réponse ? Le regard même que l'on porte sur l'activité rend impossible une réponse en matière de formation.

Deuxième réflexion : on s'en sort un peu mieux en parlant d'intelligence de la situation. Peut-on être intelligent quand les situations elles-mêmes sont inintelligentes, mal construites ? Il faut avoir d'abord une réflexion sur l'organisation du travail, après on pourra peut-être se montrer intelligent.

Troisièmement, il faut poser la question des référentiels dans l'entreprise. Quand on dit qu'il faut travailler sur la réalité des choses, il est important de prendre position sur les référentiels, Il s'agit bien de pouvoir, d'un objet politique. Il ne faut pas mélanger la vision politique de « comment le corps

social se structure » et la question du « comment faire ». Il faut avoir conscience que ce qui est dans les référentiels est de l'ordre du politique.

Quatrièmement, le réel. Philippe Lorino a parlé de l'importance de l'activité, Sandra Enlart préfère parle de travail, qui est l'activité dans son contexte. Cette activité est complexe, or il faut simplifier la complexité pour pouvoir décider. Comment fait-on le passage du réel à la décision en passant par la simplification ?

La première piste de réflexion est qu'il faut admettre qu'il n'y aura pas une seule solution, les managers vont se professionnaliser à la fois seuls et avec les autres, dans et hors les situations de travail. Des choses se jouent dans le hors-travail, qui peut apporter de la sécurité psychologique : reprendre des études, aller voir ailleurs, travailler sur soi, on a le droit d'investir dans le hors travail. Tout cela doit s'articuler en permanence.

Il faut souligner que depuis trois ou quatre ans, Entreprise et Personnel comme l'université de Nanterre investissent beaucoup sur l'apprentissage en situation de travail : utiliser l'activité pour la rendre apprenante.

Comment se débrouille-t-on entre le « dire » et le « faire » ? demande Bernard Masingue à **Julie Lavenu**, comment l'université d'entreprise a-t-elle évolué ces dernières années et quelles sont ses perspectives pour demain ? L'intéressée répond que L'Université Groupe du Management d'EDF, qui proposait historiquement des formations à destination des Talents et des Dirigeants a depuis 2011 une nouvelle population cible d'environ douze mille personnes, l'ensemble des managers du Groupe. Ses formations portent sur quatre dimensions : les spécificités du groupe EDF, la professionnalisation du management de soi, la professionnalisation du management des hommes, la professionnalisation du management du changement. L'approche est différente pour chacune de ses dimensions, et on a particulièrement travaillé sur deux moments importants, d'une part la prise de poste des managers de proximité et des managers de managers de proximité, en constituant des promotions, ce qui facilite les échanges, la constitution de réseaux ; d'autre part le milieu de carrière des managers expérimentés, pour lesquels on mêle formation présentielle et à distance, on fait de la formation mixte (*blended learning*), on expérimente un site internet ecampusmanagers avec vidéo, quizz, ressources en ligne. Des ateliers d'analyse des pratiques ont été mis en place depuis deux ans ; auparavant on travaillait sur des études de cas mais cela ne fonctionnait pas bien, les managers demandaient que l'on parte d'eux et qu'on leur laisse du temps, on a donc lancé ces ateliers d'analyse des pratiques. Des groupes ont été montés avec Demos. C'est Denis Bismuth qui les anime avec la méthode des groupes de co-professionnalisation. Les intentions, qu'il ne faut pas appeler objectifs pédagogiques ni objectifs de formation, sont les suivants : partager entre pairs, dans un espace temps sécurisé et en présence d'un coach ; mélanger des managers de toutes les directions du groupe, prendre du recul, changer la focale sur leurs propres problèmes pour trouver –ou pas- des solutions autrement, ainsi peut-être prendront-ils des décisions différentes de celles qu'ils prenaient auparavant ; permettre de sortir du sentiment d'isolement. Ces ateliers d'analyse des pratiques ont lieu pendant quatre jours sur quatre mois. Ils ne comportent pas d'ordre du jour, trois ou quatre situations sont travaillées par journée. Le manager apporte sa situation, et le premier espace est autour du problème, ensuite l'échange permet des partages de diagnostics. Dans un troisième temps, un échange entre pairs a lieu à propos des solutions possibles. Le quatrième temps est celui de la synthèse, c'est un moment qui appartient aux participants. Tous les participants travaillent…En partant, les managers disent qu'ils ont pris une bouffée d'air. Ils se rendent compte que manager est un métier, que leurs collègues ont les mêmes problèmes qu'eux mais pas tout à fait les mêmes… Ils aborderont désormais les problèmes rencontrés par eux-mêmes ou par leurs collaborateurs d'une manière différente. Quel que soit l'intitulé, l'intention est de partir de l'expérience des managers car on peut apprendre de soi et des autres. Ils travaillent autour de l'écoute, du questionnement, de la confrontation.« Je ne sais pas ce que cela crée, conclut Julie Lavenu, mais cela change leur façon de voir leur métier de manager.

Bernard Masingue demandant s'il s'agit d'une pédagogie nouvelle ou d'un retour aux anciennes méthodes, Sandra Enlart explique que les analyses de situation concrète existent depuis longtemps, de façon efficace, et que cette méthode revient en force dans les entreprises aujourd'hui, dans un véritable phénomène de mode.

Valérie Burgogue gère 230 personnes au quotidien dont 229 cadres et de plus anime les politiques de ressources humaines pour les deux mille cinq cents financiers du pôle Veolia Environnement dans le monde. Elle refuse aussi la distinction entre experts et managers, car les financiers sont des experts qui gèrent des projets et des équipes. Elle constate qu'à l'intérieur du campus Veolia, les financiers privilégient les compétences techniques telles l'apprentissage des normes IFRS IAS 34 par rapport au management qu'ils disent ne pas avoir de temps d'apprendre, pressés par la clôture des budgets, les remontées trimestrielles voire mensuelles de données. Au quotidien, leur demande, qui reste implicite, est de prendre du recul sur leurs pratiques ; le point d'entrée serait « qu'on s'occupe de moi ». L'entretien annuel d'évaluation n'est pas suffisant, il est nécessaire de parler de gestion des personnes et de gestion des conflits, d'amener à développer un sens critique, à lire les signes précurseurs de *burn-out*, aider à valoriser ce qui fonctionne bien. Tout cela suppose un dialogue entre la fonction RH et le manager, entre le RH et les collaborateurs, parfois entre les trois. Ce qui frappe Valérie Burgogue, c'est le contraste entre le refus des financiers de se former au management et le temps que les mêmes passent dans son bureau à exposer leurs réflexions et leurs doutes. Pour elle, les RH ont un rôle d'appui conseil à la pratique du management.

De fait, l'absence de formation formelle est compensée par le travail d'écoute de la part de la RH, résume Bernard Masingue, qui invite **Denis Reymond** à parler des réponses formelles que propose le groupe Demos. Ce dernier, qui déclare parler non seulement au nom de Demos mais en celui des marchands de formation, affirme que le management est pluriel et qu'il n'existe pas une seule façon d'exercer ni de se professionnaliser. Il est heureux que l'on se pose la question de la différence entre la professionnalisation et la formation. Beaucoup d'entreprises clientes pensent que la formation peut tout réaliser, qu'il suffit de former une personne incompétente pour qu'elle devienne compétente. Ce n'est pas aussi simple, mais bien sûr la formation n'est pas inutile pour autant !

D'où viennent les managers qui suivent des formations choisies sur catalogue ? Certains sont envoyés sur le thème « tu es un bon maçon, tu vas devenir chef de chantier, il faut te former au management », parmi eux il en est qui n'ont pas envie de manager mais doivent « faire avec », d'autres se considèrent comme membres d'une élite mais se rendent compte qu'ils ne savent pas tout.

Le commerce, est-ce le management ? La gestion est-elle différente du management ?

Les quatre piliers de la formation sont, selon Jacques Delors[5], apprendre à connaître ; apprendre à faire, (motiver est différent de créer les conditions de la motivation, qui est intrinsèque, comme l'expliquent très bien les auteurs du *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*[6]) ; apprendre à être, oser dire non, c'est prendre le risque de ne pas être aimé, nous disons « cessez d'être gentil, soyez vrai » ; apprendre à vivre ensemble, cultiver la capacité de vivre avec les autres.

Sandra Enlart ne croit pas du tout aux formations qui prétendent apprendre à être, apprendre à décider, en deux jours de cours. Qu'il y ait des endroits où les gens posent leurs problèmes, oui. Mais les formations à être, non, c'est quelque chose de dangereux.

L'objectif n'est pas de travailler sur « qui je suis » en deux jours, répond Denis Reymond mais ce format est décidé par le client et pas par l'organisme de formation.

Bernard Masingue se tourne alors vers **Bernard Jarry-Lacombe** pour lui demander de présenter la démarche du CREFAC, un organisme de formation professionnelle créé à l'initiative de la CFDT Cadres. Le point de départ de cette démarche, déclare le président du CREFAC, est de

---

[5] « Pour répondre à l'ensemble de ses missions, l'éducation doit s'organiser autour de quatre apprentissages fondamentaux qui, tout au long de la vie, seront en quelque sorte pour chaque individu les piliers de la connaissance: apprendre à connaître, c'est-à-dire acquérir les instruments de la compréhension; apprendre à faire, pour pouvoir agir sur son environnement; apprendre à vivre ensemble, afin de participer et de coopérer avec les autres à toutes les activités humaines; enfin, apprendre à être, cheminement essentiel qui participe des trois précédents. Bien entendu, ces quatre voies du savoir n'en font qu'une, car il existe entre elles de multiples points de contact, de recoupement et d'échange. » Jacques Delors et alii, Rapport à l'UNESCO de la Commission internationale sur l'éducation pour le vingt et unième siècle, 1999.

[6] Robert-Vincent Joule, Jean-Léon Beauvois (2002). Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

répondre à un besoin exprimé par de nombreux cadres et managers syndiqués à la CFDT. Ceux-ci expliquent en effet que leur fonction est complexe et leurs responsabilités non négligeables, qu'ils se savent porteurs du dialogue professionnel et doivent faire face à des situations compliquées. Tout cela les conduit à un fort désir de réflexion, d'autant qu'ils connaissent parfois un malaise voire un conflit de valeurs résultant de contradictions entre certaines situations, certains discours, et la réalité.

Ces cadres souhaitent plus d'appui professionnel, qu'ils estiment ne pas trouver auprès de leur hiérarchie ou des services RH, ce qui a conduit la CFDT Cadres à proposer via le CREFAC une offre de services, en s'appuyant sur son réseau académique, sur les travaux de l'Observatoire des cadres et sur les contributions des groupes de travail de la CFDT Cadres. Cette démarche novatrice a l'avantage d'être adossée au réseau syndical et donc d'être en grande proximité avec le travail, et très transversale, réunissant différentes origines professionnelles –entreprises privées, publiques et administrations-, différents métiers, différentes régions. Enfin elle offre aux participants une forme intéressante de liberté par rapport à leurs employeurs respectifs.

La démarche mise en place est basée sur deux idées : l'importance de réfléchir sur ses propres pratiques (réflexivité), et la nécessité de prendre du recul pour identifier les enjeux, ce qui va et qui ne va pas. On propose donc un apport conceptuel nécessaire pour alimenter la réflexion (par exemple sur ce que signifie le terme de performance ou l'évaluation). Les participants partent de leur vécu, de leurs pratiques de management, en amont de la session par le biais d'un questionnaire de relecture de leur vécu, puis d'ateliers de partage entre pairs, avec comme règle une très grande liberté de parole et un très grand respect de l'autre. Tout ce qui est échangé ne se digérant pas si vite que cela, li est proposé de se revoir quelques temps après pour faire le point. Deux démarches ont été lancées en 2013. « Charge de travail et équilibres de vie » d'une part, « Management et performances en questions » d'autre part. L'offre va augmenter en 2014.

Il est très intéressant qu'une organisation syndicale s'intéresse via le CREFAC à la professionnalisation de ses adhérents, notamment en matière de management, souligne Bernard Masingue, et elle est la seule à parler de valeurs. Julie Lavenu note que l'université d'entreprise ne cherche pas à faire de l'alignement sur les valeurs, mais que dans les ateliers les participants peuvent être amenés à parler de leurs valeurs quand il est question de gestion de conflit.

Questions / Réponses

Les participants ont de nombreuses questions à poser et réflexions à faire. On parle alternance des étudiants en entreprise, pourquoi ne pas permettre aux cadres d'aller à l'université ? Comment le syndicat est-il perçu par les managers ? C'est dans le secteur de la santé qu'un manager encadre le plus de personnel, un cadre de santé est un infirmier qui a quatre ans d'expérience et un an de formation, il se trouve confronté à des problèmes tels que le *burn-out* de ses collègues, c'est très difficile. Il est dommage que dans cette table ronde on n'ait pas parlé de transmission des expériences et des expertises. Dans les grandes entreprises de l'économie sociale, le mode de management est le même que dans les entreprises du CAC 40, alors que beaucoup de cadres sont entrés sur les valeurs de l'économie sociale et solidaire, ce qui conduit à des conflits de valeurs et au *burn-out*.

Pour Bernard Jarry-Lacombe, les cadres analysent leurs pratiques managériales à la lumière de leurs propres valeurs et de celles qu'ils partagent avec leur organisation syndicale, basées sur l'émancipation et le respect des personnes. A propos de l'alternance et de la reprise d'études, Denis Reymond pense que, derrière le DIF, il serait important que chacun puisse engager son développement. Dans le contexte français, on assiste à une culpabilisation du salarié : s'il est au chômage, c'est de sa faute. L'idée de la valorisation des acquis de l'expérience était de valoriser le travail mais quand un postulant donne son CV, le recruteur lui demande s'il a eu son diplôme par la VAE ou « en vrai » ! Néanmoins, les formateurs espèrent aboutir à quelque chose sur la valorisation des parcours professionnels.

A propos de la capitalisation des savoirs et des savoir-faire, Julie Lavenu rappelle qu'il y aura des départs massifs en retraite dans les trois à cinq ans à venir, et qu'on n'a pas de solution pour le

transfert des compétences. Les managers du groupe se sont vu proposer un outil de *e-learning* et un outil de questionnement.

Le groupe Veolia a un accord légal sur les cadres seniors, explique Valérie Burgogue, et a monté un processus avec le CNAM (Conservatoire national des Arts et Métiers) et le cabinet Interface afin que chacun d'entre eux puisse faire valoir son expérience comme part d'une performance collective. Alors qu'en France on est senior dès 45 ans, chez Veolia on dit pré-senior de 45 à 54 ans et senior à partir de 55 ans. Ce processus a conduit les personnes concernées à porter sur elles-mêmes un regard bienveillant, elles peuvent faire du tutorat lorsqu'elles en ont envie, se voir confier des missions.

Un participant rapporte que des lieux d'expression libre ont été supprimés lors d'un changement de direction car jugés subversifs. Un autre, médecin du travail, est porteur d'un handicap et témoigne que cela n'est pas facile à gérer. Et les cadres de PME ? , demande un autre, et ceux qui ne sont pas choisis comme « talents » par la direction ? L'accès au DIF (droit individuel à la formation) est difficile pour les cadres. Les IRP sont vues comme des outils à la main du DRH et pas comme des outils pour améliorer le management, pourtant le CHSCT sur les conditions de travail et les délégués du personnel comme détecteurs de signaux faibles pourraient jouer ce rôle. L'Ecole du management des hommes obtient de bons résultats, affirme l'un de ses dirigeants.

Faute de temps, les panelistes ne peuvent que dire quelques mots : il existe une ambiguïté à propos du DIF, est-ce un droit individuel ou un devoir d'initiative ? (Denis Reymond) ; Il est indispensable d'accompagner le prise de poste (Julie Lavenu) ; il faut éviter la psychologisation en cherchant « la bonne personne » et la résolution de problème, il faut au contraire penser dans le contexte et pose les questions d'organisation (Sandra Enlart) ; des lieux de parole libre sont indispensables (Valérie Burgogue).

Pour **Soraya Duboc,** deux points sont essentiels. D'une part, il faut savoir prendre son temps, se hâter lentement ; exercer ses responsabilités, son autorité, c'est-à-dire augmenter les capacités de son équipe, émanciper les personnes. D'autre part, il s'agit d'améliorer ses propres capacités cognitives, seul et avec d'autres, dans et hors le travail.

Le point de vue de Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT Cadres

L'initiative de l'Observatoire des Cadres visant à questionner l'apprentissage du management arrive à point nommé, tant la période se prête à un questionnement, non seulement sur ses lieux et formes d'apprentissage mais aussi sur quel type de management nous voulons, dans cette période de mutations, de ruptures parfois, de transitions inéluctables.

LEAN Management, KNOWLEDGE Management, une grande partie des théories sur le management ont été largement élaborés aux USA, par des laboratoires de recherche ou fortement inspirées par des gourous du management, des gourous qui parfois se gourent comme l'a rappelé récemment un excellent article d'Alternatives Economiques. Que dire de cet aveu du n° 2 du FMI pendant plusieurs années, qui, dans une interview aux Echos en juin dernier, reconnaît qu'il s'était « planté » en utilisant les modèles de management et les outils et instruments, pendant les 30 financières. Des méthodes, modèles qui ont provoqué tant de dépassements de lignes jaunes et amplifié les crises ou les impasses avec toutes les conséquences que nous avons connues et que nous connaissons encore pour les salariés et les travailleurs.

Nous en appelons à un management socialement responsable. Avec Eurocadres, l'organisation syndicale européenne des cadres, nous avions inventé le management européen responsable (MER).

Dans notre légitimité de représentation de toute la diversité du salariat, nous prenons le temps régulièrement d'enquêter en proximité, d'interroger les cadres, les ingénieurs, les experts, les managers. Que disent-ils à propos du management dans leur entreprise ou leur administration ? Que critiquent-ils ou pointent-ils comme dysfonctionnements ? Nos différentes enquêtes (TEQ Cadres, La parole aux A, enquête Temps…) nous ont permis en analysant plus de 15 000 réponses, de pointer quelques éléments clés :

- Manque de marges de manœuvre, d'autonomie, de leviers d'actons. Une perte de pouvoir d'action en quelque sorte, surtout après de grandes réformes comme la RGPP ou avec la Lean administration

- Un management très, voire exclusivement, « top down » qui les dépossède, les déresponsabilise, ne les concerte pas, mais les impacte fortement et ne prend pas en compte l'activité

- Des lieux de décision qui se sont éloignés, concentrés sur quelques personnes, et des critères se focalisant sur la gestion, la finance, faisant quasi abstraction de l'activité, du travail ou le mettant à distance

- Un temps important consacré au reporting, au « rendre compte », estimé en moyenne à 30% de leur temps de travail, excessif, souvent inutile » et donnant lieu à des contournements
- Manque d'appui de la part de leur hiérarchie « débrouillez-vous ! » conduisant à un certain isolement, dans un contexte d'hyper-sollicitation

- Des RH invisibles ou très loin, hyper-gestionnaires, « business partners » pas assez force d'appui. La rationalité instrumentale, industrielle au détriment de l'humain, du collectif et même du professionnel, tout branché sur l'individu, le « personnel » ou « interpersonnel »

- Des systèmes d'organisations du travail et de management qui mettent en situation de compétition plus que de coopération, privilégient la performance individuelle au détriment de la performance collective.

Autant de ressentis et d'expressions qui peuvent générer des réflexes de rejet en bloc du management et des managers, y compris dans nos rangs syndicaux. Des ressentis qui nous invitent surtout, nous syndicalistes, à une analyse critique et à formuler des propositions pour réhabiliter le management, démontrer qu'un autre management est possible. Il s'agit là pour nous d'un préalable avant même de questionner les formes, les lieux, les espaces, les moments de l'apprentissage du management. Mais si ces questionnements, ces analyses interpellent les opérateurs de formation initiale et continue, ils interpellent aussi les décideurs qui structurent, façonnent ou imposent les

façons de travailler, et donc d'apprendre ou non en situation de travail, y compris de faire ou non l'apprentissage du management, en situation de travail.

Le syndicalisme et celui que nous incarnons à la CFDT ne peut rester indifférent à cette situation. A la CFDT Cadres, nous ne pouvons pas nous satisfaire des choses en l'état, de ces systèmes, de ces modèles, de ces outils qui pensent le travail comme un coût, la formation comme un coût, qui prétendent piloter les activités par la seule réduction des coûts (le modèle ABC : Activity Base Costing). C'est de notre devoir de transformer et changer cela. Nous avons le devoir d'interpeller les décideurs qui structurent, façonnent ou imposent les façons de travailler, d'organiser, de piloter, de manager.

Depuis plus de 20 ans, la rationalité gestionnaire s'est imposée, souvent en jouant contre l'entreprise, contre les clients et les usagers. Le contraire d'un pilotage par la valeur ajoutée pour le bénéficiaire final et trop souvent au final, une variable d'ajustement permanente, les salariés puisqu'ils constituent un coût, la formation parfois car c'est aussi un coût ou même l'investissement en R&D. Nous sommes arrivés au seuil des gains de productivité par la seule voie gestionnaire. C'est une impasse. C'est un nouveau modèle de développement qu'il nous faut inventer et avec lui un nouveau modèle de management qui fait sens pour les acteurs concernés.

La CFDT en appelle à un autre modèle de développement. Elle l'a affirmé au cours de sa dernière université d'été et le réaffirmera lors du congrès confédéral de Marseille. Un autre modèle basé sur la qualité des produits, des services, des interfaces avec les clients ou usagers, la qualité des coopérations, des organisations du travail, mais aussi la qualité du pilotage des transitions : écologiques, énergétiques, sociétales, culturelles….et bien sûr la qualité de la formation professionnelle initiale et continue des cadres des managers, des décideurs. Un autre modèle de management participe aussi d'un autre modèle de développement.

Lors de notre dernier congrès CFDT Cadres à Arras, nous avons débattu et mis au vote une résolution générale qui fait une part importante à ces questions. Qu'avons-nous écrit ?

Repenser le management et réhabiliter la fonction cadre

Repenser l'entreprise ou l'administration ne saurait se limiter à repenser sa gouvernance, sa forme juridique, sa propriété. C'est aussi repenser son management, les modèles et les outils de gestion les plus répandus, en faire une analyse critique et proposer des alternatives économiques et managériales, sans nuire à la performance, bien au contraire. Remettre l'humain et ce qu'il est capable de faire et de construire au cœur de la prise de décision est vital pour redonner du sens au travail et à la fonction cadre.

C'est la combinaison de plusieurs leviers d'action qui doit permettre d'être efficace. Certaines conditions préalables doivent être réunies pour qu'un autre management soit possible, pour que la pérennité de l'activité, la qualité du produit fini ou du service rendu puissent l'emporter sur la satisfaction d'intérêts à court terme, qu'il s'agisse de ceux des actionnaires, de dirigeants ou de l'employeur y compris quand celui-ci est un employeur public. Pour que la coopération entre les salariés l'emporte sur la compétition, que la performance globale de l'entreprise ou du service public l'emporte sur la performance individuelle, que la responsabilité sociale de l'entreprise, y compris vis-à-vis de ses sous-traitants soit enfin questionnée.

Il nous faut maintenant mettre en œuvre les textes de cette résolution, traduire cela dans un plan de travail et dès à présent traduire ces orientations dans un cahier revendicatif.

Nos revendications s'adressent à différents publics : employeurs, décideurs, opérateurs de formation

1. Ressourcer notre analyse critique des modèles et outils de gestion et de management qui ont conduit à des impasses, voire engendrer des crises – et peser lorsque nous le pouvons sur les contenus de formation initiale et continue (via la CTI (Commission des Titres d'Ingénieurs) ou via la CGE (Conférence des Grandes Ecoles), en lien avec des partenaires comme ISF (Ingénieurs sans frontières). Nous invitons l'OdC à poursuivre et approfondir ce travail autour du livre « Sociologie des outils de gestion » de Eve Chiapello et Patrick Gilbert, et en lien avec

l'ANACT qui a inscrit cette thématique de la formation et de la professionnalisation des managers dans son plan de travail.

2. Négocier les conditions d'exercice de la responsabilité professionnelle pour autoriser et favoriser l'apprentissage du management , en nous appuyant sur les résolutions votées en congrès UNI Cadres sur les 10 conditions d'exercice de la responsabilité des cadres et 5 droits dont le droit de retrait ou le droit d'alerte professionnelle. Nos collègues cadres syndicalistes africains avaient largement soutenu cette résolution à Melbourne lors de notre congrès international et plus particulièrement la reconnaissance par l'OIT d'un droit d'alerte avec la protection associée pour les lanceurs d'alerte, eux qui sont confrontés au quotidien à la corruption. Comment ne pas leur faire un clin d'œil aujourd'hui, après le départ de Nelson Mandela qui a su dire non, s'opposer, alerter, qui a revendiqué toute sa vie cette liberté d'expression. Cette liberté, demandez-là (cette liberté de Mandela), ai-je envie de vous dire. Et si votre hiérarchie vous la refuse, les organisations syndicales sont là pour porter avec vous cette revendication.

3. Réhabiliter la fonction managériale, en la reconnaissant en tant que telle, en la valorisant, lui redonnant des facteurs d'attrait et garantir la juste contrepartie de son bon exercice (un travail important à réaliser en interne auprès des sections syndicales). Il faut professionnaliser la fonction de manager. Apprendre à manager, c'est aussi faire l'apprentissage du doute, du questionnement, de la confrontation.

4. Redonner le goût et l'envie de jouer collectif dès la formation initiale et/ou en formation continue en favorisant l'apprentissage des coopérations dans les équipes projets (à l'instar du modèle pédagogique du CESI par exemple), en favorisant le partage des savoirs et connaissances, y compris par la reconnaissance des contributeurs, de ceux et celles qui jouent le jeu collectif.

Trois revendications donc et deux initiatives que nos avons inscrit dans notre plan de travail

1. Valoriser les acquis de l'expérience syndicale, militante (capacités d'écoute, de négociation, de médiation, de conduite et d'accompagnement des changements, de recherche du compromis) dans les parcours professionnels car ce sont des espaces d'apprentissage du management.

2. Apporter un appui à nos adhérents pour questionner la performance : pour qui, comment ? (sessions initiées avec le CREFAC), pour questionner la cohérence entre pratiques managériales et valeurs (sessions CREFAC également) et inviter les cadres adhérents à un exercice de réflexivité.

Deux numéros de la Revue sont consacrés à ce thème du management, celui de septembre 2013 dans votre dossier et le deuxième à paraître en janvier à partir des travaux de ce colloque, qui ouvrent de très nombreuses perspectives.

Le point de vue du grand témoin de la journée, Yves Lichtenberger : Le management, un travail de socialisation des personnes

Professeur émérite de sociologie à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée dont il fut président, chercheur au Laboratoire techniques, territoires et sociétés (Latts), ancien directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), Yves Lichtenberger rappelle qu'il fut aussi formé par ses responsabilités syndicales de secrétaire général de la Fédération des Services CFDT.

Il relève quelques points forts de cette journée :

Nous sommes dans un moment particulier où l'accent est de nouveau mis sur l'importance des managers intermédiaires, autrement appelés managers de proximité, car c'est le management des personnes qui pose problèmes aujourd'hui. En traduisant ces difficultés en questions de GRH, les entreprises se compliquent souvent la vie, voire même rendent la mission de la GRH impossible en se centrant trop sur l'individu, ses motivations et intérêts, en se mêlant de ce qui après tout ne la regarde pas, d'autant qu'elle n'a souvent que peu à offrir sur ce registre. Surtout, ce faisant, elle passe à côté de sa responsabilité et omet l'essentiel du rôle du manager qui est de permettre à chacun de comprendre ce qu'il fait là et ce qu'il a à y faire, ce que sont les finalités du travail qui s'imposent à tous, opérateurs et hiérarchie, et autour desquelles des collectifs peuvent se souder et des individus se dépasser (sortir d'eux-mêmes, ex-ister = être hors de soi). Il n'y a pas de travail sans finalité et pas non plus de travail sans acceptation des contraintes liées à cette finalité ; c'est la base de tout contrat de travail et aussi ce qui fait du travail un facteur primordial de socialisation des personnes. Cette "socialisation des personnes", leur intégration dans une œuvre collective qui leur permet d'en accepter les contraintes, voilà le fondement du management que traduit mal l'idée de GRH qui trop souvent fait oublier le travail au profit des procédures.

Pourquoi cette socialisation pose-t-elle aujourd'hui des problèmes particulièrement difficiles ? Pendant longtemps, le manager n'a été considéré que comme simple rouage d'une hiérarchie, un intermédiaire transparent en quelque sorte qui transmettait des consignes à des exécutants. Ce qui a changé d'abord, à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix, c'est le refus des salariés de n'être que des exécutants interchangeables et leur volonté de s'approprier leur travail et de s'impliquer dans l'entreprise jusqu'à même en revendiquer l'autogestion. Ce qui a changé ensuite, plutôt à partir des années quatre-vingts jusqu'à aujourd'hui, c'est la capacité des directions à tirer profit de cette capacité d'initiative des salariés et à en faire une force alors qu'elles la redoutaient jusqu'alors. C'est cette implication des salariés qui permet à l'entreprise d'être réactive et de s'adapter à la variété de la demande des clients en décentralisant le pouvoir d'initiative et d'action. Un "pouvoir d'agir reconnu des exécutants", c'est ce qu'est venu désigner le terme compétence complétant celui de qualification qui ne désignait qu'un potentiel mis à disposition de l'organisation sans être forcément mis en œuvre de façon pertinente.

Cette nouvelle donne des relations professionnelles, croisant attente des salariés et stratégie de valorisation des entreprises, a souvent conduit les directions des entreprises les plus dynamiques à prendre en tenaille le management intermédiaire jugé comme faisant écran. C'est l'époque des grands accords direction/syndicats de gestion des compétences, voire de gestion "par" les compétences (Accord à vivre à Renault ou Acap 2000 à Usinor par exemple). C'est un moment particulièrement difficile pour le management intermédiaire accusé à la fois de ne pas écouter les salariés et de ne pas les entrainer dans le sens voulu par l'entreprise. C'est un moment important qui répondait à un choc, celui d'une compétition accrue obligeant à une plus grande attention aux clients, mais ne constituait pas une réponse durable car on ne peut manager ni sans ni contre le management intermédiaire. Ce moment d'apprentissage a au moins mis l'accent sur une donnée fondamentale de toute organisation moderne (basée sur la reconnaissance et la valorisation de l'autonomie des individus) : le passage d'un mode basé sur la coordination (chacun trouve sa place en se subordonnant à un ordre supérieur, technique ou financier, qui lui est extérieur), à un mode de coopération (chacun s'ajuste aux autres en traduisant les finalités communes en objectifs partagés). Cette autonomie, il faut non seulement la reconnaitre et ne pas la brider, mais pour en faire une richesse, il faut aussi l'accompagner pour faire converger les efforts de chacun. Il faut en quelque sorte gérer des équilibres instables (ceux qui ne se rétablissent pas d'eux-mêmes, mais nécessitent une alerte et une vigilance pour lancer à temps des actions correctives). Pour le dire en images : là où on savait construire avec des cubes, il faut maintenant apprendre à faire des pyramides avec des chats ! C'est un nouveau rôle du manager : être régulateur d'équilibres instables, créateur de solutions

d'ajustements qui font appel, comme la journée l'a amplement montré, à des capacités de diagnostic et d'alerte, de confrontation sur les solutions et de décision.

Des choses aussi complexes peuvent-elles s'apprendre, et comment ? Un premier élément qui ressort des débats de cette journée est que le management est un art, il ne suffit pas de suivre un enseignement, il faut pouvoir s'approprier des enjeux et s'améliorer en situation, c'est un processus de professionnalisation ("pro" qui renvoie à un destinataire de l'activité : on ne fait jamais à la fois vite et bien, on fait « vite et au mieux » ou « bien et au plus vite », savoir ce qui est pertinent n'est pas une règle technique, c'est un ajustement sur un destinataire qu'il faut pouvoir identifier, voire avec lequel il faut pouvoir interagir ; et "fession" qui renvoie à la confiance qu'un client ou usager peut avoir dans l'auteur de l'activité : il faut pour cela non seulement qu'il soit compétent, mais qu'il bénéficie de la confiance de sa hiérarchie qui lui délègue un pouvoir d'agir et de celle des collègues avec lesquels il partage ses pratiques). Pour se professionnaliser, les individus, opérateurs ou managers, ont besoin de savoir à quoi ils servent, ce qu'on attend d'eux, ils ont besoin d'être outillés et accompagnés, c'est souvent le point défaillant des organisations. Cette professionnalité a besoin pour se conforter confiance se crée peut être créée par des discussions sur les bonnes pratiques ; elle permet la fiabilité pour le client et l'autonomie dans l'organisation.

Un second élément ressortant de nos débats est que la difficulté d'un tel processus de professionnalisation est d'autant plus forte que les questions de formation sont coupées des questions d'organisation du travail (on ne sait pas pourquoi on apprend), que l'importance de la formation initiale est surévaluée par rapport à la formation continue (on engrange trop de connaissances et on n'apprend pas assez à s'en servir), que la formation est coupée de l'expérimentation et de pratiques de recherche (on diffuse des recettes là où il est nécessaire d'apprendre à les construire ce qui nécessite, cela a été dit, de la distance, de la réflexion et du temps d'échange et d'investigation), que la formation est coupée de perspectives d'évolution professionnelle qui permettent d'être acteur de sa propre formation.

Quelques pistes ont été soulignées :

- La nécessaire lien entre théorie et pratique et surtout la difficulté à les recoller une fois que l'on a commencé par les séparer. On n'apprend bien qu'en faisant et on ne fait bien qu'en apprenant ; l'activité ne sépare pas *a priori* le savoir et le faire. Ils se séparent pour se transmettre et resservir dans un autre contexte. S'ils restent séparés, c'est aussi souvent parce qu'une partie des théories que l'on nous inculque ne sont pas réalistes : la théorie d'agents individuels égoïstes, ou la fameuse pyramide de Maslow qui voudrait que chacun hiérarchise ses intérêts du plus matériel au plus culturel sont abondamment contredites par les faits, elles restent quand même assénées comme vérités établies dans la plupart des manuels ! Du coup on se trompe sur les solutions : le modèle de l'individu calculateur égoïste permet de chercher comment acheter les gens, il ne permet pas de les impliquer;
  Il nous faut des théories réalistes qui ne soient pas des injonctions moralisatrices. Nous commençons à peine à saisir l'originalité et l'importance du lien social au travail qui ne se résout pas au seul lien économique ou juridique.
  Nous découvrons seulement l'actualité de l'apport d'ethnologues, comme Marcel Mauss qui ont mis l'accent sur l'importance du don dans les échanges sociaux (l'échange économique rend chacun quitte de l'autre et dissout le lien social alors que le don rend redevable et reconnaissant et le conforte).
  Nous revenons aussi à Herbert Simon qui dans les années cinquante a introduit la théorie de la rationalité limitée (il n'y a pas une raison unique, il y a toujours des raisons qui se croisent et des manières de faire jamais présentées de façon exhaustive ; pour décider l'homme ne calcule pas un «*one best way* », il s'arrête à ce qui lui semble satisfaisant, du coup une décision résultant de confrontations de points de vue, même opposés, est plus riche, elle a plus de chance d'intégrer des raisons plus larges et d'embarquer des forces plus puissantes).

- Contrairement aux idées reçues, les divergences peuvent être productives, leur respect est même nécessaire pour l'élaboration de solutions complexes qui respectent les rationalités d'acteurs autonomes. Pour les élaborer, il faut des interactions et du temps, les temps d'élaboration sont au moins aussi importants pour la réussite de coopérations que le moment de la décision. Il ne s'agit pas de faire des chocs entre les valeurs *a priori* de chacun, mais

d’explorer les solutions communes pouvant être retenues, organiser des discutions sur les bonnes pratiques, et en tirer *a posteriori* des valeurs communes, sans cesse à revalider.

- On n'apprend bien qu'à plusieurs, en se confrontant aux autres, en confrontant ses propositions à celles des autres, car chacune livre des points de vue originaux sur une situation et sur des aspects auxquels nous pouvons être aveugle. Le rôle du manager n'est pas seulement d'écouter et décider, il est aussi d'organiser de telles confrontations, des débats sur le travail, sur le travail à faire et aussi sur la façon de le faire. C'est un mode essentiel de construction de cohésion pour l'action.

- Il faut aussi savoir prendre de la distance. Le philosophe Paul Ricoeur dans *Soi-même comme un autre* rappelle qu’exister c’est sortir de ce que l'on est ; c'est être soi-même et déjà un autre et c'est du coup regarder autrui comme nécessaire pour exister soi-même. Cela induit un changement de position et incite à se voir « à côté » et non « en face » des autres; Il y a là un rôle essentiel du management : expliciter la situation commune et ses enjeux, ce qui situe chacun à côté des autres face à cette situation. C'est la situation commune et ses enjeux qui permettent de sortir des face à face toujours destructeurs.

- Le management n’est pas seulement de la gestion, c'est une activité de transformation, en particulier de formation et de transformation d'équipes et de collectifs de travail. Là où il y a une pluralité d'acteurs il faut de la négociation. Il faut le reconnaitre mais il faut en même temps sortir d'une conception trop marchande de la négociation, souvent prônée dans les écoles de commerce, qui tire le management vers le marchandage au lieu de l'orienter vers le travail de socialisation que nous avons évoqué comme fil directeur de ce témoignage.

« Comment apprend-on à manager ». Le titre de ce colloque ne comportait pas de point d'interrogation, il entendait apporter une réponse. C’est peut-être celle-ci : l'apprentissage du management n'est ni la diffusion d'une théorie, ni l'injonction de bonnes pratiques, il est la transmission d’un récit qui permet à chacun de construire sa propre histoire.