



Observatoire des Cadres

Actes du colloque du 28 janvier 2011

*Tous performants ! Management
et performance à l'épreuve des pratiques*

**TOUS
PERFORMANTS !
MANAGEMENT
ET PERFORMANCE
À L'ÉPREUVE DES
PRATIQUES**



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 de tous ces acteurs, 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.

Bernard Masingue, président
Jean-Paul Bouchet, vice-président
Jean-Charles Willard, trésorier

Bernard Jarry-Lacombe, responsable
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

TOUS PERFORMANTS ! MANAGEMENT ET PERFORMANCE A L'EPREUVE DES PRATIQUES

Actes du colloque du 28 janvier 2011

Pourquoi la question de la performance dans les entreprises et les fonctions publiques se pose-t-elle aujourd'hui avec autant d'acuité ? S'agit-il d'une prise de conscience d'un monde fini, des effets d'un cycle ultra libéral, du malaise social, d'une question existentielle ?

Nous voulons aborder la question de la performance et du management du point de vue des acteurs que sont les cadres et les managers de proximité, et nous demander comment cela affecte et structure leur travail et leur relation au travail. Il s'agit donc de donner la parole aux acteurs et aux équipes syndicales en même temps qu'aux experts.

Ce colloque a cherché à identifier les stéréotypes et les malentendus véhiculés dans ces domaines, les dégâts économiques et sociaux de certaines approches de la performance et les marges de manœuvre possibles.

En partant du travail réel, nous voulons exprimer des propositions concrètes d'évolution, par exemple en ce qui concerne l'équipement des managers pour faire face aux enjeux découlant des objectifs, des contraintes et des contradictions véhiculés par l'injonction « Tous performants ! ».

L'équipe de l'Observatoire des cadres

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

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



Sommaire

Synthèse du colloque	p. 9
Déroulement du colloque	p. 13
Intervenants	p. 15
Introduction <i>Pourquoi ce colloque et pourquoi ce thème ?</i>	p. 23
Première session <i>La performance racontée par ceux qui la vivent</i>	
• Parole d'acteurs	p. 27
• Points de vue d'experts	p. 36
Deuxième session <i>Comment moi, cadre, expert ou manager, je dois « faire avec » ?</i>	p. 41
Table ronde <i>Quel équipement individuel et collectif des managers, notamment de proximité ?</i>	p. 51
Conclusion <i>Bilan de la journée, analyse de la CFDT Cadres</i>	p. 57

Synthèse du colloque

La question de la performance est au cœur de notre quotidien. Nous vivons sous le coup d'une véritable injonction sociétale de performance, devenue une sorte d'absolu, bien repérée par les sociologues. Dans les messages des entreprises, la quête de la performance est sans arrêt réaffirmée comme une évidence. Point d'avenir sans performance, conçue comme seul viatique permettant de faire face aux pressions de la concurrence, aux besoins d'investissement, aux attentes des actionnaires.

Quelle performance ?

Dans le langage courant on confond souvent performance, efficience, productivité, résultats, etc. Il est donc utile de se donner une définition commune. Philippe Lorino qualifie la performance d'une organisation de « jugement porté sur un système d'activités en fonction d'une relation entre les ressources utilisées et les besoins à satisfaire ». On voit bien la complexité de cette notion. On voit aussi toutes les dérives possibles si l'on n'est pas clair sur la finalité de l'activité. La performance ne doit pas être confondue avec les résultats de l'activité, mais elle traduit l'adéquation au sein du système d'activité entre la stratégie, les enjeux, l'organisation du travail et les services ou les produits proposés au client/usager.

Derrière le discours sur la performance se cache depuis les années 80 une forme de pensée unique, qui nous vient d'outre-Atlantique. Au-delà du secteur marchand, cette déferlante a maintenant atteint le secteur public, jusqu'aux universités. C'est la logique du tout compétition, du toujours plus, de la baisse des coûts à tout prix, comme si on devait se sentir en guerre totale ! De fait, le mot performance habille trop souvent le court-termisme alors qu'on devrait raisonner dans le temps long en termes de durabilité.

Par leur fonction, les managers et les cadres de proximité acceptent de fait d'être un rouage actif de la chaîne de la performance dans l'organisation. La question de la performance renvoie donc à celle du management. Un des rôles des managers est de transformer des objectifs à atteindre en organisation du travail, avec ceux qui font le travail. Comment faire pour donner du sens, quand la finalité n'est pas exprimée, et que l'essentiel du temps est consacré au reporting et aux indicateurs ? Les managers risquent donc d'être pris en étau entre des objectifs à atteindre et des collaborateurs qui manquent de repères.

Nous sommes aujourd'hui, une fois de plus, au cœur du sujet du travail, de son organisation et du management. Mais nous sommes aussi la continuité de notre précédent colloque de décembre 2009 qui portait sur « Le travail et l'engagement des cadres à l'épreuve de la crise ». La question qui vient alors naturellement est : peut-il y avoir de la performance durable sans engagement ?

Dans cette période d'incertitudes, la performance est questionnée. Un questionnement que nous avons relayé au cours de ce colloque. La seule performance financière a montré ses limites, chacun en convient. Cette analyse ne doit pourtant pas nous conduire à rejeter la performance économique, à écarter la question de la compétitivité des entreprises françaises, celle de l'accessibilité et de la qualité des services au public. La performance ne peut en aucun cas être dissociée de la finalité d'une activité, que ce soit celle d'une entreprise privée, ou celle d'une entreprise publique.

Témoignages d'acteurs

La première session du colloque avait pour thème : la performance racontée par ceux qui la vivent. Cinq témoignages d'acteurs de terrain ont été entendus, puis deux experts sont intervenus en écho à ces témoignages. La deuxième session en début d'après-midi s'intitulait : moi cadre, expert ou manager, comment je « fais avec » ? Là encore quatre témoignages d'acteurs, puis une intervention d'expert. Enfin la question suivante a été posée aux trois intervenants de la table ronde finale : que peut-on proposer comme « équipement » aux managers pour faire face ?

La performance pour qui ? La performance pour quoi ? Finalité de l'activité, de la mission et performance ne peuvent être dissociées : quand la finalité est perdue de vue il ne reste plus que la performance pour elle-même. Les témoignages présentés au cours du colloque ont souligné fortement le poids des outils de mesure de la performance, de reporting. Des outils, des systèmes, qui peuvent donner l'illusion de la maîtrise d'une plus grande complexité des situations. Ne sont-ils pas là parfois pour tenter de rassurer des dirigeants, loin du travail, de l'activité, des métiers. Ces mêmes outils ne sont-ils pas considérablement réducteurs des réalités quotidiennes, de tout ce qui n'est pas visible mais produit la performance ?

Certains employeurs commencent à revenir de cette sur-instrumentation. La seule mesure des temps consacrés à rendre compte a de quoi faire peur, même aux évangélistes de la productivité et de la performance. Il faut garder un peu de distance, une capacité d'analyse critique de ces outils et instruments de mesure de la performance. Une performance pensée par le haut, déclinée en pluie pas toujours très fine, parfois acide. Lorsqu'elle tombe, elle conduit les « cadres intermédiaires » et autres « managers de proximité » à jouer les stylistes ou les équilibristes. Le « top-down » laisse peu de marges de manœuvre.

Il devient urgent de penser aussi la performance par le bas, par l'activité, le métier, la compétence. Il devient urgent de questionner les conditions de la performance. La performance, comment ? Avec quels moyens, quel appui professionnel, avec quelles conditions d'exercice de la responsabilité des cadres dans les entreprises et les administrations. Sans doute ne faut-il pas opposer les deux approches, par le haut et par le bas. Mais le déséquilibre est tellement grossier aujourd'hui que nous avons un devoir de correction, un droit voire même un devoir pour les cadres, en certaines circonstances, de dire « non ».

Les témoignages ont aussi largement pointé l'individualisation des modes de gestion, de management, le poids de la performance individuelle. Ce n'est pas le moindre paradoxe que d'entendre tous ces discours sur le travail en équipe, en réseau, le travail collaboratif et de voir dans le même temps une individualisation croissante des modes de gestion, des politiques de rémunération, au mérite. Performance de la personne ou performance de l'activité ? Performance individuelle ou performance collective ? Et du reste, faut-il les opposer ?

Le manque de reconnaissance de l'individu, de sa contribution à la performance de l'équipe, de l'entreprise, est très souvent exprimé par les salariés dans nos enquêtes, mais aussi dans les entretiens individuels. La mesure et la reconnaissance de la contribution à une performance collective sont loin d'être une pratique courante et encore moins une trace sur le bulletin de paie en fin de mois. Et pourtant, il n'y a jamais eu autant d'interdépendance, autant d'interaction entre les salariés, autant de besoins de coopération pour faire face aux aléas, aux imprévus, à tout ce qui n'a pas été prévu, prescrit. La performance se joue là aussi dans cet invisible, dans ce travail gris, qu'un tableau de bord aussi bien conçu soit-il ne pourra jamais capturer et donc encore moins restituer.

Des espaces de dialogue sur la performance

Le travail du syndicaliste est de rendre visible ces zones grises. C'est aussi de questionner la performance pour y intégrer nos préoccupations, économiques, sociales, sociétales, environnementales. Certains parlent de performance globale, d'autres de performances au pluriel. Le dialogue social doit intégrer ces dimensions, questionner les écarts entre les discours et les actes, entre les engagements et les pratiques.

Lorsque la valeur produite par le travail et l'activité ne repose plus seulement sur une organisation préétablie, mais sur la qualité de l'implication personnelle, la coopération entre les salariés et la capacité à mobiliser des savoirs, le rôle du manager en est profondément modifié. Il ne suffit pas de mettre du manager de proximité à toutes les sauces des rapports sur les risques psychosociaux sans questionner leur rôle et les moyens d'exercice de leur responsabilité. Quel appui professionnel l'entreprise consent-elle à mettre à leur disposition pour qu'ils puissent faire face, opérer un va-et-vient permanent ? Est-elle prête à fournir aux cadres la chaise du milieu pour éviter d'être assis entre les deux autres ? En quoi les RH sont-ils concernés par ces questions ?

Mais aussi, en quoi les syndicalistes sont-ils concernés ? Que peuvent-ils faire ? La question de la performance n'épargne pas le syndicalisme, sans doute à plusieurs niveaux. Cet appui professionnel de proximité, est-ce une question qui nous préoccupe ? La portons-nous dans le dialogue social ? La portons-nous dans la redéfinition du rôle des IRP, y compris des DP, au plus proche des réalités des salariés ? La portons-nous dans notre réflexion sur les services professionnels à apporter aux salariés, là où des associations professionnelles ont déjà bien balisé le terrain ? Un intervenant rappelait à très juste titre que dans l'évaluation, il y avait nécessairement un dialogue. Où sont ces espaces de dialogue sur la performance ?

Déroulement du colloque

8h45 **Accueil**

9h00 **Introduction**

Pourquoi ce colloque et pourquoi ce thème ? Bernard Jarry-Lacombe, responsable de l'Observatoire des Cadres

9h30 **Première session : La performance racontée par ceux qui la vivent**

A travers plusieurs témoignages d'acteurs en entreprise ou dans les Fonctions publiques, la notion de performance affichée dans les différentes entités, la perception qu'en ont les acteurs et les pratiques seront questionnées. Qui fixe les objectifs de performance ? Qui évalue la performance et comment ? Comment procède-t-on avec tout ce qui n'est pas quantifiable ? Quels outils sont mis en œuvre ?

Animatrice. Anne Pezet, professeure de management à l'Université Paris-Dauphine

Paroles d'acteurs. 5 témoins d'entreprises et des Fonctions publiques :

- Yves Montagnon, France Télécom Orange
- Christophe Kauffmann, Nestlé Waters
- Jean-Baptiste Huet, Conseil Général du Finistère
- Xavier Français, Direction Générale des Finances publiques
- Michel Rosenblatt, Fonction Publique hospitalière.

Débat avec la salle

11h30 **Pause**

12h00 **Suite première session - Points de vue d'experts sur la performance**

La performance semble vue comme une évidence. Or de quoi parle-t-on ? De finance ou d'économie ? Qui en parle ? A qui et à quoi sert-elle ?

Le discours sur la performance sert-il à éviter de questionner les finalités ? La performance est-elle individuelle ou d'abord collective ? Existe-il une performance non économique ? La performance pourrait-elle être indépendante des modalités de gestion des RH ?

Animateur. Laurent Mahieu, Secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres

Intervenants. Philippe Lorino : enseignant en contrôle de gestion à l'ESSEC, chercheur
Francis Guérin : sociologue, enseignant en sociologie et GRH à l'INSA de Rouen, chercheur

Débat avec la salle

13h00 **Fin de matinée**

14h15

Deuxième session : Comment moi cadre, expert ou manager, je dois « faire avec » ?

Je suis acteur de la performance, j'évalue celle de mes collaborateurs et je suis jugé sur ma propre performance. Qu'est-ce qu'on attend de moi ? Quel est mon propre modèle de performance ? Qu'est-ce qui se joue dans les actes courants de management dans lesquels se mélangent résultats à atteindre / objectifs de performance / compétences / comportement... ?

Animatrice. Monique Boutrand, Secrétaire nationale à la CFDT Cadres, membre du Conseil Economique, Social et Environnemental

Paroles d'acteurs. 4 témoins d'entreprises et des fonctions publiques :

- Lubiku Mankieba, Alcatel-Lucent
- Benoit Ostertag, Renault
- Nicolas Feld, Chef d'Etablissement, Education nationale
- Franck Tivierge, Crédit Agricole Ile-de-France

Discutant. Xavier Baron, sociologue du travail, expert en RH

Débat avec la salle

16h00

Table ronde : Quel équipement individuel et collectif des managers, notamment de proximité ?

Quel équipement pour les managers : en matière RH ? de management ? de pilotage des activités ? de contribution à la performance économique, sociale ou globale ? etc. Tout le monde en parle mais de quoi s'agit-il ? Qu'est-ce qu'il faut inventer ou réinventer ? Où cela peut-il se réinventer ? Quelles expérimentations lancer ? Quelles expériences ont-elles réussi ?

Animateur. Bernard Masingue, Président de l'Observatoire des Cadres

Participants. Michel Meunier, Président du CJD.
Pascale Levet, Directrice scientifique de l'ANACT
Francis Ginsbourger, chercheur et consultant

17h00

Conclusion

Bilan de la journée, analyse de la CFDT

Par Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT Cadres et membre du Bureau national de la CFDT

17h30

Fin

Intervenants



Expert en Gestion de Ressources Humaines, **Xavier BARON** cumule une double expérience d'étude et de conseil (Entreprise et Personnel, Développement et Emploi, CM International) et de responsabilités dans des fonctions RH en entreprise (Renault et Snecma).

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, il intervient, publie et enseigne dans les domaines du développement des ressources humaines, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de la formation, du temps de travail, de la gestion par projet.

Il a contribué à des ouvrages de gestion ou de recherche et publié de nombreux articles professionnels (Expansion Management Review, Revue Française de

Gestion, CFDT Cadres...). Il collabore régulièrement à l'AEF et à Métis-Correspondances Européennes du Travail. Il enseigne ponctuellement la GRH à l'ESCP et à l'Université de Versailles St Quentin en Yvelines. Il est membre du Conseil Scientifique de l'Observatoire des Cadres.

Quelques publications :

L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique ?, publié le 13 octobre 2010

De la GPEC à la GTEC ; des concepts communs pour des finalités différentes, avec Frédéric Bruggeman, 22 juin 2010

Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien-être dans la performance, analyse publiée le 6 avril 2010, document n°2919

Jouer ou habiter son rôle d'encadrant, L'Expansion Management Review, n°136, mars 2010

Crise. L'entreprise confrontée à ses tentations, AEF.Info, octobre 2009

Managers. La guerre des talents n'aura pas lieu, AEF.Info, septembre 2009

Loué soit le client, du recours à l'imaginaire religieux dans le management, Cadres-CFDT n°434, 2009



Jean-Paul BOUCHET est secrétaire général de la CFDT Cadres, membre du Bureau national confédéral, président de Uni-Europa Cadres, vice-président du CESI. Il a passé vingt-cinq ans d'activités professionnelles dans diverses entreprises, de la fonction de pupitre à celle de directeur informatique et organisation puis de directeur général adjoint d'une société de services spécialisée dans les nouvelles technologies.

Depuis dix ans, il s'est engagé à temps plein dans le syndicalisme, national à la CFDT, européen à EUROCADRES et international au sein de UNI Global Union,

puis est devenu secrétaire général de la CFDT Cadres.

« La singularité de mon parcours professionnel étonne, y compris parmi mes proches. Elle est d'abord pour moi source de richesses et d'acquis d'expériences dont le syndicalisme a plus que jamais besoin »



Monique BOUTRAND est secrétaire nationale et trésorière de la CFDT Cadres depuis avril 2001 et membre d'EUROCADRES Femanet. Elle est membre du Conseil économique, social et environnemental au titre de la CFDT Cadres depuis septembre 2004.

Sa carrière professionnelle au sein de diverses collectivités territoriales lui a permis d'exercer, entre autres, les fonctions de directrice d'un établissement public à caractère social puis de directrice adjointe d'un établissement public

intercommunal à vocation environnementale.

Militante à la CFDT depuis 1973, Monique Boutrand a été membre du Conseil départemental Interco 79, élue en CAP puis CTP dans ce département, responsable de la Commission interprofessionnelle cadres de Poitiers.



Nicolas FELD est personnel de direction du Ministère de l'Education nationale. Il dirige depuis 2007 un collège classé Ambition réussite à Aulnay-sous-Bois, dans l'une des banlieues défavorisées de Seine-Saint-Denis. Il était auparavant en poste dans l'académie de Strasbourg, proviseur adjoint d'un lycée général accueillant un public sociologiquement très différent. Ces expériences lui ont permis d'appréhender différents aspects fondamentaux du management des établissements scolaires.

Parallèlement, Nicolas Feld s'est engagé dans les rangs du Sgen-CFDT, en tant qu'adhérent puis militant. Après différentes responsabilités dans son syndicat, il est maintenant membre du réseau statutaire national des personnels de direction du Sgen-CFDT.



Xavier FRANÇAIS, directeur divisionnaire des impôts, pilote depuis septembre 2007 la mission de fiscalité des particuliers et du contrôle fiscal des non résidents au sein de la Direction Générale des Finances Publiques.

Ancien élève de l'Ecole Nationale des Impôts, il a exercé les métiers de vérificateur et de gestionnaire en centre des impôts. Manager depuis 1998, il a successivement dirigé le centre des impôts de St Ouen (93), animé une équipe de vérificateurs et piloté la mission de fiscalité professionnelle en Seine Saint Denis. Il a par ailleurs été auditeur interne à l'ex DGI. En tant que militant CFDT, il est élu en CAP Nationale à la DGFIP.



Francis GINSBOURGER, docteur en sciences économiques. Intervenant dans les entreprises et les organismes publics, en appui à des dialogues entre des parties prenantes à des changements organisationnels et de métiers, depuis 1998. Chercheur associé au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de Mines ParisTech depuis 2004. Créateur de la société « FG-IDO, Intervenant dans les Organisations » en 2009.

Quelques publications :

Ce qui tue le travail, Editions Michalon, mars 2010

Ressourcer la critique de l'organisation du travail, Cadres-CFDT n°437, novembre 2009

Face aux suicides professionnels, Esprit, novembre 2009

Définitions du travail et pouvoir d'organisation. A propos du phénomène risques psychosociaux, Cadres CFDT n°434, 2009

Des services publics face aux violences - concevoir des organisations source de civilité, Anact, 2008.



Francis GUÉRIN a une double formation en gestion (ESC Rouen, DESS en GRH) et en sciences sociales (Doctorat de Sociologie à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales Paris).

Consultant en GRH, puis enseignant dans diverses écoles de gestion, il est aujourd'hui maître de conférences à l'Institut National des Sciences Appliquées de Rouen et chercheur au sein du Groupe de Recherche Innovations et Sociétés – Université de Rouen et intervient dans les Master en GRH de l'Université de Genève et de l'IAE de Rouen.

Ses travaux portent sur l'épistémologie des sciences de gestion, la formation professionnelle continue et les modèles sectoriels de gestion de l'emploi et des ressources humaines. Il a écrit ou dirigé plusieurs ouvrages en GRH, théorie des organisations et comportement organisationnel.



Jean-Baptiste HUET est directeur des déplacements au Conseil général du Finistère. A ce titre il coordonne l'action des services chargés de l'organisation des transports collectifs de compétence départementale, des réflexions et projets d'aménagement routier ou la construction d'infrastructures de transport spécifiques. Ingénieur des travaux publics de l'Etat, il a débuté sa carrière en DDE en 1989 avant de rejoindre la fonction publique territoriale et le Conseil général du Finistère où il fut chef de service opérationnel puis évolua vers des fonctions de direction en 2000.



Bernard JARRY-LACOMBE. Ingénieur en aéronautique et en informatique. Après avoir commencé sa carrière comme Chef de projet informatique, il a dirigé pendant 25 ans des entités de R&D en réseaux de télécommunications, puis de stratégie réseau chez un grand opérateur. Il assure aussi des actions de formation. Depuis mi 2009, Secrétaire national à la CFDT Cadres, notamment responsable de l'Observatoire des Cadres. Au titre de la CFDT il siège au Conseil d'administration de l'INRIA.



Christophe KAUFFMANN est cadre commercial chez Nestlé Waters Marketing et Distribution. Il s'est engagé en 2002 dans l'action syndicale avec la CFDT, en continuant à manager des équipes commerciales sur les régions Centre et Pays de Loire. Secrétaire du CE depuis 2008, membre du CHSCT et élu DP, il a intégré l'équipe de négociation de branche au sein de la FGA et continue d'arpenter les arcanes du groupe Nestlé. Il est membre du comité de groupe de Nestlé France depuis 2009 et son secrétaire depuis 2010.



Pascale LEVET est Directrice technique et scientifique à l'ANACT depuis décembre 2008. Membre du comité de direction, elle contribue à l'élaboration de la stratégie générale de l'Agence. Elle coordonne les travaux des départements Santé et Travail, Changements technologiques et organisationnels, Compétences Travail et Emploi. Sa mission l'amène également à piloter la gestion des connaissances dans l'ensemble du Réseau ANACT.

Elle occupait depuis 2000 le poste de Directrice du Lab'Ho, groupement d'intérêt économique d'études et de recherches du Groupe Adecco. Diplômée de l'Institut Commercial de Nancy et titulaire d'un DEA en Sciences de Gestion, son

parcours professionnel est composé d'activités de conseil, d'étude et de recherche.

Elle a commencé sa carrière comme chercheuse à l'EM Lyon avant de rejoindre le Groupe Adecco. Elle intervient régulièrement dans l'enseignement supérieur (IAE Lyon 3, IGS, Sciences Po, EM Lyon...).

Ses publications d'études et d'ouvrages portent entre autres sur l'allongement de la vie professionnelle, l'égalité et la diversité, les enjeux de la transformation du recrutement et de l'évaluation du travail.

Elle est membre du Conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres.



Philippe LORINO est professeur à l'ESSEC en contrôle de gestion depuis 1993. Diplômé de l'École Polytechnique, ingénieur en chef des Mines et docteur en Sciences de Gestion. Parmi ses principaux domaines de recherche figurent les approches du contrôle de gestion et de la gestion des compétences fondées sur l'analyse de l'activité collective (processus et activités) et les dynamiques organisationnelles d'apprentissage.

Il est membre du Conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres.

Quelques publications :

Les Saturniens – Quand les patrons réinventent la société, La Découverte, 1987

L'économiste et le manager, La Découverte, 1989

Réconcilier la stratégie et l'opérationnel. Approche processus-compétences, avec René Demeestère et Vincent Genestet, ANACT 12/2006

Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, avec René Demeestère et Nicolas Mottis, Dunod, 6/2009

L'horreur gestionnaire ? La schizophrénie du discours entrepreneurial, chapitre dans le livre « La responsabilité sociale de l'entreprise », sous la direction de F. Le Roy et M. Marchesnay, EMS, 2005.



Laurent MAHIEU. Secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres. Diplômé de l'École Centrale de Lille, il est embauché en 1982 par la RATP. Il y exerce des responsabilités dans le domaine du management opérationnel (exploitation des réseaux ferroviaire et de surface) et des études (organisation de réseaux, ressources humaines). Il assume en parallèle plusieurs mandats DP et CE ainsi que celui de délégué syndical central pendant 6 ans.

En 2003, il rejoint le Secrétariat national de la CFDT Cadres où il a en charge notamment les dossiers relatifs aux conditions de travail, à l'emploi des jeunes et des seniors, au télétravail ainsi que la syndicalisation des cadres. Il est membre de la Commission des Titres d'Ingénieur depuis 2010 et du conseil de

perfectionnement du Master 2 « Ethique et entreprise ». Il siège au Conseil d'administration de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) ainsi qu'à celui de l'Agence Nationale pour l'Amélioration et Conditions de Travail.



Michel MEUNIER est Président Directeur Général de Vigimark Sûreté (entreprise de prestations humaines en sûreté aéroportuaire, 225 collaborateurs et 11 Millions d'€ de CA) et d'Evalevo (formation, audit, conseil et prestations en sécurité et sûreté aéroportuaires, 6 collaborateurs et 0,6 Million d'€ de CA)

Membre du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise depuis 1997, Michel Meunier a été président de la Région Picardie en 2005-2007 et a rejoint le Bureau national du CJD en 2007. Il a pris la succession de Gontran Lejeune à la Présidence Nationale du CJD le 26 juin 2010.

Il est par ailleurs Administrateur de Picardie Entreprendre et d'Emmaüs.



Lubiku MIANKÉBA est ingénieur avant-vente (offres) chez Alcatel Lucent (ALU), entreprise qu'il a intégrée en 1986. Il y a d'abord travaillé en Recherche & Développement (transmission, commutation) pendant vingt-et-un ans. Il a été responsable d'une dizaine d'ingénieurs en charge des tests d'Interopérabilité réseau (IOT) des équipements d'ALU face à ceux d'autres constructeurs et membre de l'Académie technique d'Alcatel-Lucent de 2000 à 2004. Il est délégué syndical CFDT d'Alcatel-Lucent Vélizy



Yves MONTAGNON est cadre supérieur à France Télécom et élu syndical (Comité Groupe France, Comité d'Etablissement, CHSCT). Il est témoin et acteur depuis une trentaine d'années des évolutions et ruptures de France Télécom.

Il est auteur du livre *Le cRasH* programme à France Télécom, témoignage et analyse sur la récente crise sociale, Editions Paulo-Ramand, octobre 2010.



Benoît OSTERTAG travaille à Renault Rueil Lardy (secteur de Recherche et Développement Mécanique Renault) où il manage une équipe de dix personnes depuis 2003. Il est élu CFDT en Comité d'Etablissement Rueil Lardy et au Comité Central d'Entreprise de Renault.



Anne PEZET est professeure de management à l'Université Paris Dauphine. Ses travaux de recherche portent sur l'histoire des pratiques de management et sur les effets économiques, sociaux et politiques des méthodes de management. Elle est par ailleurs co-fondatrice du groupe CRIM (CRItique et Management) qui regroupe des chercheurs en sciences de gestion soucieux de porter un regard nouveau sur leur discipline et ses conséquences sur la société. Elle est membre du Conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres.

Dernières publications :

La société managériale. Essai sur les nanotechnologies de l'économie et du social, Ed. La Ville Brûle, novembre 2010 (avec E. Pezet)
L'Etat des entreprises 2011 (avec G. Nogatchewsky), La Découverte, « Repères », 2010.



Diplômé de l'Ecole Nationale de la Santé Publique (ENSP), directeur d'hôpital, cadre de direction au CHU de Rouen puis aux Hospices Civils de Lyon, en direction centrale puis en direction d'établissement, Michel ROSENBLATT est actuellement en responsabilité syndicale à temps plein, secrétaire général du SYNCASS-CFDT (syndicat des personnels de direction, médecins et pharmaciens des établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux). Il est également membre du bureau et du conseil fédéral de la fédération CFDT Santé-Sociaux.



Franck TIVIERGE a intégré le Crédit Agricole d'Ile-de-France en 1990 après une école de commerce IAE puis une courte expérience dans la grande distribution. Il a connu tous les métiers d'agence, d'attaché de clientèle à l'accueil jusqu'au métier de directeur qu'il occupe depuis six ans dans des agences plus ou moins importantes, dans des environnements urbains ou ruraux.



Introduction

Introduction :

Pourquoi ce colloque et pourquoi ce thème ?

par Bernard Jarry-Lacombe

Bonjour et bienvenue à tous dans cet amphi de la CFDT, pour cette nouvelle rencontre de l'Observatoire des cadres.

« Tous performants ! ». Il y a bien sûr plusieurs manières d'entendre cette injonction. D'abord : « votre entreprise se doit d'être performante, elle compte sur votre performance. Autrement dit, vous devez être performants ! ». Mais au fond ne peut-on pas aussi entendre : « et moi, suis-je assez performant ? » ce qui, de fait, montre que j'ai déjà intériorisé et intégré l'injonction.

La question de la performance est au cœur de notre quotidien, elle l'était d'ailleurs bien avant d'entrer dans la vie professionnelle, par exemple dans nos années de formation. Nous vivons sous le coup d'une véritable injonction sociétale de performance, devenue une sorte d'absolu, bien repérée par les sociologues. Dans les messages des entreprises, la quête de la performance est sans arrêt réaffirmée comme une évidence. Point d'avenir sans performance, conçue comme seul viatique permettant de faire face aux pressions de la concurrence, aux besoins d'investissement, aux attentes des actionnaires.

Mais qu'entend-on exactement par performance ? Le dictionnaire nous indique que le mot performance a fait des allers-retours entre le français et l'anglais Au XIII^e siècle, il signifiait accomplir et parfaire (donc faire complètement, s'élever), puis les anglais l'ont employé pour parler du comportement d'un cheval de course mais aussi dans le domaine du théâtre ou de l'art (action et accomplissement). Ce mot renvoie maintenant à la compétition sportive (gagner, aller au-delà de soi-même) voire à la lutte sans merci (combattre), allant éventuellement jusqu'au rejet des plus faibles.

Dans le langage courant on confond souvent performance, efficacité, productivité, résultats, etc. Il est donc utile de se donner une définition commune. Retenons celle de Philippe Lorino qui qualifie la performance d'une organisation de « jugement porté sur un système d'activités en fonction d'une relation entre les ressources utilisées et les besoins à satisfaire ».

On voit bien la complexité qui se cache derrière cette notion. On voit aussi toutes les dérives possibles si l'on n'est pas clair sur la finalité de l'activité. La performance ne doit pas être confondue avec les résultats de l'activité, mais elle traduit l'adéquation au sein du système d'activité entre la stratégie, les enjeux, l'organisation du travail et les services ou les produits proposés au client/usager. Derrière le discours sur la performance se cache depuis les années 80 une forme de pensée unique, qui nous vient d'outre-Atlantique. Au-delà du secteur marchand, cette déferlante a maintenant atteint le secteur public, jusqu'aux universités. C'est la logique du tout compétition, du toujours plus, de la baisse des coûts à tout prix, comme si on devait se sentir en guerre totale ! De fait, le mot performance habille trop souvent le court-termisme alors qu'on devrait raisonner dans le temps long en termes de durabilité.

Deux modèles de pilotage de la performance

Quand la finalité est de maximiser le résultat financier au bénéfice essentiel des actionnaires - dérive qui a imposé sa logique avec l'ultra-libéralisme - on organise et on pilote l'activité pour maximiser la performance financière, quelles qu'en soient les conséquences pour les salariés. Avec les investisseurs, les directions générales ne regardent plus que la bourse et le court-terme. La création de valeur est financière, tout le reste est relativement secondaire.

A contrario, il est parfaitement légitime de demander à une entreprise ou à une administration de veiller à sa performance économique pour le bien de ses salariés, de ses clients ou des usagers. Sinon on fabrique des services ou des produits sans souci ni des ressources utilisées, ni de l'efficacité, en oubliant la qualité, l'impact sur le territoire et l'environnement et en oubliant aussi parfois le client lui-même.

La réussite économique est donc nécessaire, mais est-elle suffisante ? Non évidemment ! Ne perdons pas de vue les finalités et l'utilité de l'activité. On peut alors parler de performance globale et de responsabilité sociale. Michel Meunier, président du Centre des Jeunes Dirigeants, nous en parlera cet après-midi. Comment concilier l'activité entrepreneuriale avec un certain humanisme. Autre façon de le dire : quelle création de valeur vise-t-on ?

On peut donc identifier deux modèles opposés de pilotage de la performance, celui du contrôle financier et celui de la performance collective et sociale. Quand la finalité est perdue de vue, il ne reste plus que la performance pour elle-même.

Performance et management

Par leur fonction, les managers et les cadres de proximité acceptent de fait d'être un rouage actif de la chaîne de la performance dans l'organisation.

La question de la performance renvoie donc à celle du management. Un des rôles des managers est de transformer des objectifs à atteindre en organisation du travail, avec ceux qui font le travail. Comment faire pour donner du sens, quand la finalité n'est pas exprimée, et que l'essentiel du temps est consacré au reporting et aux indicateurs ? Les managers risquent donc d'être pris en étau entre des objectifs à atteindre et des collaborateurs qui manquent de repères.

Nous sommes aujourd'hui, une fois de plus, au cœur du sujet du travail, de son organisation et du management. Mais nous sommes aussi dans la continuité de notre précédent colloque de décembre 2009 qui portait sur « Le travail et l'engagement des cadres à l'épreuve de la crise ». La question qui vient alors naturellement est : peut-il y avoir de la performance durable sans engagement ?

Votre présence nombreuse confirme l'importance de ces questions pour les cadres et pour les managers. Notre objectif est de nous (entre-)aider à prendre conscience de ce qui se joue au sein de notre quotidien de cadres et de managers. Il est de discerner ce qui va dans le bon sens et ce qui n'est pas acceptable, ce qui est ou n'est pas porteur d'avenir. Nous restons fidèles à notre démarche qui consiste à partir du vécu, d'où les nombreux témoignages aujourd'hui. Nous voulons identifier les difficultés et les questions concrètes qui se posent, repérer les évolutions en cours, et enrichir ce questionnement par des mises en perspectives avec des experts et des chercheurs. Il n'y a pas de réponses toutes faites, les situations sont très diverses mais les conséquences et les risques sont les mêmes.

Si nous parvenons à prendre du recul, à clarifier le débat, et à ouvrir des perspectives, bref à nous donner des degrés de liberté par rapport à cet élément-clé qu'est la performance, la journée aura atteint son objectif.

Nous proposons donc le déroulement suivant. La première session ce matin aura pour thème : la performance racontée par ceux qui la vivent ; nous entendrons cinq témoignages d'acteurs de terrain, puis deux experts interviendront, après la pause, en écho à ces témoignages. La deuxième session en début d'après-midi s'intitulera : moi cadre, expert ou manager, comment je « fais avec » ? Là encore nous entendrons quatre témoignages, puis une intervention d'expert. Puis nous poserons la question suivante aux trois intervenants de la table ronde finale : que peut-on proposer comme « équipement » aux managers pour faire face ?

Bon colloque, je vous remercie et je vous souhaite une journée riche en échanges et en rencontres.



Première session : La performance racontée par ceux qui la vivent

La performance racontée par ceux qui la vivent

Paroles d'acteurs

Session animée par Anne Pezet

Je suis acteur de la performance, j'évalue celle de mes collaborateurs et je suis jugé sur ma propre performance. Qu'est-ce qu'on attend de moi ? Quel est mon propre modèle de performance ? Qu'est-ce qui se joue dans les actes courants de management dans lesquels se mélangent résultats à atteindre / objectifs de performance / compétences / comportement... ?

A travers plusieurs témoignages d'acteurs en entreprise ou dans les Fonctions publiques, la notion de performance affichée dans les différentes entités, la perception qu'en ont les acteurs et les pratiques seront questionnées. Qui fixe les objectifs de performance ? Qui évalue la performance et comment ? Comment procède-t-on avec tout ce qui n'est pas quantifiable ? Quels outils sont mis en œuvre ?

Xavier Français, Direction Générale des Finances publiques

Le management par les indicateurs est rejeté par les agents

Il s'est passé beaucoup de choses en matière de mesure de la performance à la Direction générale des Finances publiques, issue de la fusion opérée en 2008 entre les directions générales des Impôts et de la Comptabilité publique, souligne Xavier Français. La DGI avait l'habitude de piloter son activité avec un certain nombre d'indicateurs. Cette habitude s'est amplifiée à compter de l'année 2000, lorsque l'administration fiscale a signé avec la direction du Budget des contrats triennaux dans lesquels elle s'engageait à atteindre des objectifs fixés en termes économiques (civisme fiscal, tenue des fichiers, orientation du contrôle fiscal externe, délais de mise en recouvrement...) ou de qualité de service (levée de l'anonymat, obligation de répondre dans des délais...). En contrepartie, elle était assurée de son budget et de ses effectifs durant la période du contrat. Après avoir été dénommés « contrats d'objectifs et de moyens », ces engagements réciproques sont devenus au fil du temps des « contrats pluriannuels de performance ».

La DGFIP : le contexte

Le 3 avril 2008, est créée la Direction générale des Finances publiques (DGFIP). Mise en oeuvre par le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, la fusion de la Direction générale des Impôts et de la Direction générale de la Comptabilité publique a mis fin à une longue séparation entre ces deux grandes administrations financières, pour créer un ensemble unique de cent trente mille agents et cinq mille services répartis sur l'ensemble du territoire. La création de la DGFIP a tiré les conséquences de constats anciens (identité des usagers et des partenaires de la DGI et de la DGCP, complémentarité de leurs missions), non seulement en engageant un effort de rapprochement ou de coordination des services, mais en opérant une fusion totale des deux anciennes directions, à la fois en administration centrale et dans les services déconcentrés. Cette fusion se veut emblématique de la réforme de l'État, tant par ses enjeux et ses ambitions en termes de modernisation et de qualité de service que par les synergies et les gains en efficacité qu'elle doit engendrer.

Depuis la mise en place de la LOLF - loi organique relative aux lois de finances – le fait d'atteindre certains objectifs déclenche l'octroi à l'ensemble des agents de la DGI d'une prime d'intéressement. Celle-ci est en moyenne de 150 euros par an et par agent tous grades confondus.

Ce dispositif de performance se décline ensuite au niveau départemental. Les directeurs territoriaux font des propositions d'objectifs qui remontent au niveau national pour consolidation. La direction générale fixe, par un processus de concertation, les objectifs départementaux en fonction des niveaux de performance déjà atteints. Ainsi, le nombre de vérifications à effectuer est déterminé au plan national (52 000 pour l'année) ; ces vérifications sont ensuite réparties entre les différents acteurs du contrôle fiscal en fonction de critères objectifs comme le tissu fiscal local, mais aussi selon les propositions des directeurs locaux.

Au niveau infra départemental, un dialogue s'instaure entre les chefs de service et la direction pour fixer les objectifs des services. Ce dialogue, écrit puis oral, doit en principe tenir compte des blocages et des difficultés.

Ce dispositif d'accompagnement et de pilotage participatif s'est trouvé progressivement confronté à une réalité toute différente. Tout d'abord, un outil applicatif a été développé qui permet de publier l'ensemble des résultats obtenus par direction dans la France entière. Dès lors des « radars de performance » ont été mis en place et un classement des directions de même type est publié chaque année (les directions sont classées en cinq – aujourd'hui quatre - catégories). Ainsi, tout à fait logiquement le Rhône peut se comparer avec les Bouches-du-Rhône, le Nord ou la Haute-Garonne. La Creuse va se comparer avec la Lozère, les Alpes de Haute-Provence ou les Ardennes.

Dès lors, le directeur territorial, de peur d'être mal noté et/ou de ne pouvoir bénéficier de sa prime personnelle annuelle à la performance (de l'ordre de 10 000 euros), s'efforce de toujours faire mieux et surtout de ne pas apparaître en bas du tableau.

Cette attitude a été amplifiée par la répartition décidée en matière de suppression d'emplois en fonction de l'efficacité. Ce dispositif prévoit une adéquation des moyens aux résultats obtenus. Ainsi, si une direction a atteint les objectifs prévus mais dispose de moyens supérieurs à ceux quantifiés pour atteindre les dits objectifs, elle se voit amputée des moyens humains considérés comme superflus au regard des résultats que l'on souhaite obtenir.

De même, dans un souci de mieux réaliser la mission et de mieux analyser les moyens mis en œuvre dans les services, on s'est mis à multiplier les indicateurs et à confondre les indicateurs de charge et les indicateurs de performance. Pour ne retenir qu'un exemple : la télédéclaration. Il existe un objectif national d'augmentation du nombre de télédéclarants. Or ce nombre augmente sans que les directions territoriales aient un rôle dans la promotion du dispositif qui, elle, est nationale. Ceci a une incidence directe sur les emplois, puisque 150 emplois sont supprimés en 2011 à ce titre.

Devant cette situation, beaucoup de managers territoriaux et de chefs de service se sont mis à piloter leur mission en fonction des seuls résultats attendus de la direction générale.

Tout n'est certes pas négatif dans cette démarche. On est passé d'une administration de contrôle à une administration de production de services. L'image traditionnelle des fonctionnaires des Impôts donnée par les films comme « Signes extérieurs de richesse » ou « Le dîner de cons » a tendance à évoluer. On a pris conscience que 90% des citoyens n'étaient pas des fraudeurs, et que l'on doit faire preuve de discernement entre l'utilisateur et le fraudeur. Aujourd'hui, chacun a à cœur d'apporter une réponse proche de l'attente client. De même, l'apport des outils informatiques et la rénovation des processus ont permis de mieux gérer le paiement de l'impôt. Environ 99% des paiements sont réglés dans les délais.

Aujourd'hui, la DGFIP est parvenue à améliorer son image et, en même temps, à diminuer ses effectifs de plus de 20 000 fonctionnaires. C'est dans ce contexte qu'a été créée cette nouvelle direction qui rassemble les anciens percepteurs, leurs équipes et les agents du fisc. Désormais, la DGFIP est composée de 125 000 agents qui ont pour rôle d'établir et d'encaisser l'impôt, d'être le comptable de l'Etat, des collectivités locales et des organismes publics divers (hôpitaux, OPHLM...). Elle assure par ailleurs la fonction de gestion des propriétés de l'Etat, toujours avec des objectifs de diminution du parc immobilier.

Les agents ont adhéré à la logique de la fusion et aux objectifs fixés à la nouvelle direction générale. Cependant, le management par les indicateurs fait l'objet d'un rejet, dans la mesure où les agents ont l'impression qu'on ne parle plus de leur métier (droit fiscal, procédure de recouvrement ou technique comptable).

Dans le cadre de l'élaboration d'un document d'orientation stratégique pour la nouvelle DGFIP, la consultation des agents a révélé un « ras le bol » vis-à-vis des indicateurs sous leur forme actuelle. Ils veulent revenir aux fondamentaux et que l'on parle de leurs missions. Le DG a fait sienne cette remarque mais rencontre auprès des cadres un scepticisme quant à la mise en œuvre d'une autre politique.

Tout cela laisse perplexe : les chefs de service comme les directeurs se savent jugés sur leurs résultats, à travers la panoplie d'indicateurs qui ont été développés dans les deux administrations depuis plus d'une décennie. On leur demande maintenant de ne plus parler d'indicateurs ni d'éléments chiffrés avec les agents et, désormais, on dit à l'état-major de ne plus en parler non plus avec les chefs de service. Pour autant, on demande aux responsables départementaux des comptes et de réaliser les objectifs des BOP (budgets opérationnels de programme) définis dans la loi organique des lois de finances (LOLF).

Pour prolonger la dynamique des discussions préalables à l'élaboration du document d'orientation stratégique, la direction générale a proposé de mettre en place des « GEM » - groupes d'expression métier. Ces groupes sont l'occasion pour les agents de parler de leur métier et d'être forces de proposition pour une réorganisation des process. Or, cette méthode participative ne rencontre pas le succès espéré ; ainsi, une direction de 3 000 agents a du mal à trouver quarante personnes pour y participer. En fait, les agents ont l'habitude des groupes de travail métiers d'initiative locale, dont le résultat se concrétise bien souvent par la perte d'un ou plusieurs postes dans leurs services. Cette initiative est donc boudée car les agents ont peur de signer leur propre arrêt de mort.

Yves Montagnon, France Télécom Orange

Réhumaniser l'approche de la performance

Dire que la demande de performance doit s'accompagner de sens est devenu un lieu commun, affirme Yves Montagnon. Mais chez France Télécom Orange, on ressent un profond déficit de sens dans les objectifs chiffrés. Les salariés ne peuvent pas s'approprier les chiffres. Le management devrait indiquer qui est le bénéficiaire de la performance : est-ce le chef, l'actionnaire, le client, l'utilisateur ?

On a eu le sentiment qu'il existait une antinomie entre la performance et le bien-être des salariés ; le DRH disait « c'est le business qui commande ». Au contraire, on peut penser que le bien-être au travail et la performance se renforcent mutuellement. Le rapport rédigé par le cabinet spécialisé Technologia a même montré que la non-performance pouvait engendrer de la souffrance : les salariés étaient malheureux de ne pas répondre aux besoins des clients.

Les dirigeants ne s'intéressent qu'aux indicateurs chiffrés et négligent tout ce qui n'est pas mesurable. De ce fait, les salariés ont eu tendance à faire du « bidonnage ». La culture du chiffre a conduit chacun à faire en sorte qu'on lui « fiche la paix ». Et ceci s'est opéré avec la complicité de la ligne hiérarchique. Ce bidonnage des chiffres est quelque chose de grave, non seulement en soi, mais aussi parce qu'il instaure des situations souvent malsaines entre collègues ou entre le N+1 et ses collaborateurs. De même, il est plus simple de choisir des indicateurs confortables à suivre ; par exemple, comme on ne sait pas mesurer l'impact de la formation sur le travail, on se contente de compter les heures ; cela n'a pas grand sens mais c'est facile à faire !

France Télécom : le contexte

France Télécom a connu ces dernières décennies et singulièrement ces dernières années des mutations technologiques, statutaires, de métier et de culture majeures : l'entreprise française de réseau monopolistique mono-produit est désormais une multinationale de services.

** 1996-2000 : loi de juillet 1996 sur le passage en société anonyme, ouverture du capital, ouverture à la concurrence, achat d'Orange, ouverture à l'international.*

** 2000-2005 : fin du recrutement des fonctionnaires, éclatement de la bulle Internet, dette abyssale et plan de sauvetage financier de Thierry Breton, mesures drastiques d'économies et poursuite d'une gigantesque déflation.*

** Fin 2005 : le groupe France Télécom a ainsi perdu en dix ans plus de 40 000 emplois, rien qu'en France, suite essentiellement à des départs en retraite ou préretraite, et compte alors en France 120 000 salariés.*

** 2006-2008 : plan NExT prévoyant 22 000 nouveaux départs naturels ou «°volontaires°» sur 3 ans, sans plan formel de licenciement ; challenge de la convergence Fixe-Mobile-Internet, ouverture à l'image, aux contenus : TV Orange,...*

** 2009-2010 : poursuite d'importantes mesures de « transformation » : réorganisations de services, déploiement et baisse des effectifs. Suite à l'ampleur de la crise sociale et à sa médiatisation fin 2009, rapport Technologia en 2010 sur les risques psychosociaux : coup de frein sur la pression sur l'emploi et arrêt des mobilités forcées.*

Toutes ces évolutions se réalisent dans un contexte réglementaire de plus en plus contraignant, de concurrence exponentielle, d'apparition de « players » télécom nouveaux (de Darty à Google...) et d'installation de la mondialisation. Le chiffre d'affaires du groupe est désormais réalisé pour moitié à l'international.

La recherche effrénée et exacerbée de performance a conduit à la grave crise dont le paroxysme fin 2009 et les séquelles interpellent quant au style de management adopté, bien au-delà des frontières de l'entreprise.

L'enquête Technologia a aussi porté sur la performance individuelle et collective. On vise la performance collective en allant au bout de la performance individuelle, performance individuelle dont il ne faut pas négliger les effets pervers, notamment dans le rapport au temps. Les salariés deviennent des obsédés du classement, ils essaient individuellement de tirer parti d'une performance collective, l'évaluation semestrielle les conduit à viser les actions à court terme. Ainsi, à titre d'exemple, si l'on pousse quelqu'un à acheter un produit dont il n'a pas besoin, celui-ci s'en apercevra tôt ou tard et communiquera son insatisfaction à ses proches...

Le système d'information est devenu une somme de « cheminées », chacune d'entre-elles fonctionnant parallèlement aux autres, ce qui entraîne la création de baronnies par métier. Alors qu'il devrait être un soutien de la performance, il prive l'organisation de transversalité, de solidarité, ce qui est contraire à la performance.

Mais il existe tout de même une note optimiste. Certaines organisations syndicales ont signé un accord sur l'organisation du travail qui cherche à « ré-humaniser » l'approche de la performance. Il s'agit de corriger les excès connus, notamment en différenciant travail prescrit et travail réel, en affichant la prééminence du collectif sur l'individuel, en cherchant un ancrage déontologique, en visant le réalisme dans la liste des indicateurs et les objectifs associés, en différenciant les objectifs selon le profil des salariés (débutants ou expérimentés). Ainsi distingue-t-on le mérite, qui est fonction de l'individu, de la performance, laquelle se mesure de façon absolue.

De plus, le directeur général s'est engagé à introduire une dose de responsabilité sociale et de qualité du management dans les objectifs des hauts dirigeants. Il était important que cela soit écrit, mais il faudra évaluer la concrétisation de ces bonnes intentions.

Christophe Kauffmann, Nestlé Waters

Une compétition exacerbée entre équipes

Nestlé Waters Marketing & Distribution est une filiale du géant de l'agroalimentaire consacrée à l'eau en bouteilles, à la croisée des mondes de la grande distribution et de l'alimentation. L'entreprise où travaille Christophe Kauffmann est un univers d'hypercompétitivité, et ceci pour deux raisons.

D'une part, le circuit de grande distribution est le lieu d'un intense rapport de forces. Il y a seulement trois grands intervenants sur le marché des eaux, qui est mature. Au plan national, les deux gros, Nestlé et Danone, sont à peu près de même poids et se disputent perpétuellement des parts de marché. La grande distribution, qui n'aime guère les groupes puissants et leurs marques incontournables, joue sur cette bagarre perpétuelle pour imposer son rapport de forces. Il est à noter de surcroît que l'eau en bouteille a beaucoup souffert de la crise de 2008, surtout l'eau plate qui représente 75% du marché ; les volumes ont diminué de dix pour cent, ce qui a conduit à des suppressions de postes chez les industriels.

Nestlé Waters : le contexte

Nestlé, premier groupe agroalimentaire mondial réalise 10% de son chiffre d'affaires par la commercialisation de ses marques d'eaux minérales et de source à travers le monde.

Nestlé Waters Marketing & Distribution est chargée des ventes de ces marques d'eaux sur les territoires français et belge ainsi que de la diffusion des marques françaises à l'export. Cette filiale emploie 350 salariés dont 75 % de cadres, répartis pour les deux tiers en itinérance et un tiers au siège de Meudon-la-Forêt.

Le marché de l'eau en France est complètement mature et la concurrence est très forte. NWMD est leader avec un tiers du marché en valeur face à deux principaux concurrents (Danone et Cristaline) et doit aussi faire face à la montée en puissance des marques de distributeurs.

Dans la grande distribution, les relations de type rapport de forces sont légion. Le salarié cadre subit la pression de cet environnement qui fait apparaître le dépassement de la performance comme quelque chose de naturel. La structure commerciale de type pyramidale classique se doit d'intégrer tous les outils du management qui « descendent » des instances internationales du groupe, charge aux managers d'essayer de les adapter aux marchés dans lesquels ils fonctionnent et aux personnes qu'ils managent.

D'autre part, les facteurs propres à l'entreprise sont cruciaux. Le groupe Nestlé a une stratégie de leader ; s'il n'est pas premier ou deuxième sur un segment de marché, il quitte celui-ci (c'est ainsi que Chambourcy, troisième sur son marché, a été cédé à Lactalis). Les commerciaux de Nestlé Waters sont hyperspécialisés, ils ne travaillent que sur l'eau, alors que leurs collègues de l'épicerie travaillent sur plusieurs gammes de produits. Le groupe a tout fait pour installer cette hyperspécialisation en filialisant les usines une par une ainsi que les services qui ont ensuite été transférés dans les pays de l'Est européen. Les commerciaux ont ainsi de moins en moins de liens avec les produits.

Tout ceci conduit les commerciaux à être contraints à la performance. Vingt à trente pour cent de leur rémunération, laquelle est totalement individualisée, est liée à des objectifs quantitatifs. Les objectifs qui sont donnés à ces commerciaux proviennent de la direction financière ; le commercial et le management ne maîtrisent pas la mécanique qui descend de la marge opérationnelle visée centralement aux objectifs concrets sur le terrain. Le seul moment où le commercial peut avoir une appropriation des objectifs est celui où est décidée la répartition entre les commerciaux des différents secteurs.

Quatre-vingt pour cent des objectifs sont fixés au niveau des équipes, ce qui engendre une forte compétition entre elles. Deux fois par an, un concours (incentive) récompense par un voyage les équipes - deux sur dix - qui ont le plus dépassé leurs objectifs. C'est un moyen de motiver les gens à moindre coût. Mais cette concurrence interne conduit les équipes à ne pas collaborer, à ne pas partager les « recettes de la performance ». Et les équipes qui sont en queue de classement sont stigmatisées, même si elles ont atteint leurs objectifs.

Cette hyper compétition conduit parfois les commerciaux à prendre des risques, à travailler de 6 heures du matin à 20 heures. Elle produit aussi des tensions dans les équipes les moins performantes. Sans compter le fait que les élus n'assistent pas toujours aux réunions des IRP, afin de ne pas faire baisser les performances de leur équipe.

Une évaluation individuelle a lieu deux fois par an, avec une note de fin d'année qui détermine le niveau du salaire. Le quantitatif est relativement facile à évaluer (« n'a pas atteint ses objectifs, les a atteints, les a dépassés ») mais le qualitatif est évidemment plus compliqué. Un document d'évaluation type est utilisé à cet effet, c'est le même pour l'ensemble du groupe, d'une usine de production en Australie à un commercial français. Quatre types de compétence sont évalués à l'aide d'un référentiel. Mais personne ne s'approprie le document, ni l'évalué ni l'évaluateur. Chaque item comporte trois positions très caricaturales et comme la note 1 signifie la porte et 3 l'augmentation, l'évaluateur est un adepte résolu du 2, ce qui ne correspond pas toujours à la réalité. Du coup, les commerciaux ont du mal à trouver du sens, à leur métier et à l'évaluation qui en est faite.

Michel Rosenblatt, directeur d'hôpital, secrétaire général du Syncass-CFDT

Comment mesurer le service rendu ?

Le secteur de la santé est très vaste, explique Michel Rosenblatt, puisqu'il inclut l'hôpital public, les établissements de soins privés à but non lucratif et le privé commercial, mais aussi la médecine de ville, et le médico-social (personnes âgées et personnes handicapées). Son intervention portera sur le seul secteur public. Celui-ci compte environ 800 000 salariés répartis dans mille établissements publics de santé. Si on étend le champ de l'hospitalisation au médico-social en établissement, on ajoute 200 000 salariés et on passe à deux mille cinq cents établissements.

L'hôpital : le contexte

Les établissements de santé, médico-sociaux et sociaux sont actuellement aux prises avec des difficultés résultant de contraintes structurelles (évolutions des techniques et des attentes, vieillissement de la population...), sociales (exclusion, pauvreté...), financières (limites de l'assurance maladie ou de l'Etat...). Ils sont confrontés à des réformes redistribuant les missions et les responsabilités, modifiant la gouvernance et l'organisation interne, entraînant des gels ou des suppressions d'emplois.

Des lois récentes ont modifié en profondeur la définition des activités (service public ou non), les conditions de leur réalisation (règles et modalités), les financements (convergence entre les établissements publics et privés) et la répartition sur le territoire (autorisations, coopérations...). Les conséquences sont lourdes, remettant en cause les choix et les équilibres antérieurs, et entraînant de fortes pressions sur les effectifs, les rémunérations, les conditions de travail...

La fonction publique hospitalière est à l'intersection de la fonction publique et du secteur privé. Les personnels des hôpitaux publics sont des fonctionnaires ; le financement est public, mais c'est aussi le cas pour les cliniques. Le service public hospitalier a été supprimé par la loi HPST (hôpital, patients, santé et territoire) en 2009 ; il n'y a jamais eu de monopole de l'hôpital public et seules quelques missions, comme les urgences, relèvent encore du service public. Néanmoins le secteur est très encadré. Il vit pourtant en situation concurrentielle, alors même qu'il est soumis à une planification, à un régime d'autorisation de ses activités et à un financement largement socialisé et commun au public et au privé. La piètre performance de l'un peut alors entraîner un transfert d'activité au profit de l'autre secteur et donc une redistribution des emplois. La situation déficitaire de nombreux établissements provoque en outre des tensions et des réductions d'effectifs.

Qu'est-ce que la production dans notre secteur ? Avec des usagers malades, vieux, parfois sans domicile fixe, l'approche est bien évidemment différente de celle d'une entreprise face à un client roi ; le malade nécessite une prise en charge. On n'a pas toujours défini ce qu'était le service rendu par l'hôpital ; souvent on se contente de décrire les moyens mis en œuvre et l'on convient que cela représente la production. Quant à la consommation de soins, elle n'est pas décidée par le consommateur, mais par le producteur de soins. C'est ce dernier qui décide pour le client ; selon que vous vous adressez à un chirurgien cardiaque ou à un cardiologue, il n'y aura pas forcément la même production pour une même demande. Et la production est payée à guichet ouvert, puisque la majeure partie de la prise en charge est socialisée. Quand un chirurgien cardiaque supplémentaire s'installe, son agenda est vite plein. Est-ce que pour autant son activité correspond à un besoin qui n'était pas satisfait auparavant ? Les exemples abondent pour pointer les contradictions, allant de la surconsommation des examens et des médicaments aux actes inutiles ou aux erreurs. La performance consiste-t-elle à consacrer des moyens abondants à la dernière technique de pointe ou au contraire à réaliser une prise en charge adaptée avec les moyens requis ? Quel but est visé, la satisfaction immédiate de l'utilisateur ou sa santé réelle ?

La qualité est difficile à trancher. Les mesures de la qualité vérifient si l'acte a été bien fait, mais il faudrait aussi se demander si l'acte lui-même était pertinent. L'économie de la santé est tributaire de ces contradictions.

Désormais, le financement est lié à l'activité et nous l'avons admis syndicalement. En effet, il existait des écarts de ressources allant jusqu'à 20 % entre régions et davantage encore entre établissements de même activité couvrant une population équivalente ; il fallait donc réformer. Cependant, la tarification à l'activité incite à l'accroissement des actes. Elle devait inciter à la performance, par une organisation permettant d'obtenir des coûts compatibles avec les tarifs. Mais l'inflation de l'activité produit une contre-performance sanitaire, dont le paroxysme est l'opération faite inutilement. Le principe de précaution masque parfois la compétence insuffisante ou la recherche d'un supplément de rémunération par le praticien. Un exemple intéressant est celui du benchmarking des césariennes : il y en a plus dans le privé que dans le public alors que ce dernier reçoit les cas à risques. Et la publication du taux de césariennes dans les établissements fait miraculeusement baisser le nombre de ces interventions là où il est le plus élevé.

L'objectif national des dépenses d'assurance maladie (ONDAM) étant fixé, un accroissement de l'activité conduit à baisser le tarif des actes d'une année sur l'autre. Cette année nous sommes donc invités à faire 1,7% d'actes en plus juste pour conserver le même financement. Le président de la République fixe l'objectif national et celui-ci doit être suivi. Il existe un Comité d'alerte et si l'objectif national est dépassé de plus de 0,7%, des crédits de service public sont gelés. Et à côté de cela, le secteur sanitaire et social reçoit les tarifs soins de l'année en octobre !

A compter du 1^{er} mars, la tarification à l'activité change pour de très nombreuses hospitalisations. Les trois quarts des comorbidités¹ associées aux séjours voient leur niveau de sévérité baisser. Autrement dit, comme les maladies seront considérées comme moins graves, il y aura moins d'argent pour les soigner.

Les cadres et les dirigeants d'établissement s'efforcent de faire tenir tout cela ensemble, ce qui est loin d'être facile, et, ce qui est nouveau, ils peuvent être plus facilement relevés de leurs fonctions.

Les prises en charge des usagers devraient être étroitement coordonnées, par exemple entre les établissements pour personnes âgées et les hôpitaux, ou encore dans le « parcours de soins ». Elles restent cependant segmentées, avec des réponses incomplètes ou inadaptées, du fait de l'autonomie des acteurs et de leur intérêt économique divergent. Souvent, au-delà du simple diagnostic, les examens servent à éliminer les hypothèses, ce qui est plus sûr en matière de responsabilité juridique, mais plus coûteux. L'organisation interne de l'hôpital conduit à la dilution des responsabilités et expose à être moins performant. Ce que l'Etat demande est en décalage croissant avec ce qu'il finance : l'écart est réputé se combler par l'accroissement de la performance. C'est pour une large part une illusion.

¹ Comorbidité : « En médecine, la comorbidité désigne la présence d'un ou de plusieurs troubles associés à un trouble ou une maladie primaire ; l'effet provoqué par ces troubles ou maladies associés. (Wikipédia).

Jean-Baptiste Huet, Conseil général du Finistère

Pour une évaluation des politiques publiques

La question de la performance est une question d'actualité, c'est aussi un enjeu de valorisation de la fonction publique, affirme Jean-Baptiste Huet. Dans les collectivités territoriales, il n'y a pas de carotte liée à la performance, la notation a disparu depuis longtemps, mais chaque année les cadres de la fonction publique territoriale se plient au rite de l'entretien d'évaluation et à la fixation d'objectifs. L'avancement d'échelon est automatique, la prime est attribuée en fonction du poste et non de la manière dont celui-ci est occupé.

Au Conseil général du Finistère, les élus ont abordé la question avec une volonté politique de montrer que le secteur public a un sens ; on ne parle donc plus de performance mais d'évaluation des politiques publiques. Avec des outils mis au point par Maurice Baslé, professeur d'économie à l'Université de Rennes 1, les élus ont travaillé entre eux sur les grands enjeux de société et ont défini des objectifs stratégiques, puis des objectifs intermédiaires. C'est alors qu'ils ont commencé à interroger les cadres sur ces objectifs opérationnels, pour s'assurer que ceux-ci soient réalistes.

En juillet 2010, les élus ont voté l'Agenda 21, qui est en quelque sorte leur projet stratégique. On en est maintenant à la mise en œuvre. On ne parle pas d'objectifs individuels mais on se demande comment établir les plans d'action de l'administration pour mettre en œuvre ce qui a été décidé. Quels sont les résultats voulus par les élus ? Quels indicateurs utiliser ? Nous agissons et nous voulons vérifier que nous avons fait. Les services doivent construire ces indicateurs, ce qui n'est pas simple. Dans ce dialogue entre l'opérationnel et le stratégique, un enjeu parmi d'autres est d'éviter que cela se traduise par une charge de travail supplémentaire. Pour le professeur Baslé, il convient que les indicateurs soient naturellement produits par l'opérationnel.

Anne Pezet, professeure de management à l'université Paris-Dauphine

Anne Pezet, qui préside la séance, observe, en réponse aux interventions précédentes, qu'il est en effet crucial d'explicitier qui est le bénéficiaire de la performance et, encore plus, de la « sur-performance », comme c'est le quotidien dans certaines entreprises. Derrière ces pratiques, il y a un système de justification, celui de la guerre économique. Mais la compétition interne, qui ne laisse pas de place à la coopération, a des effets pervers. Malgré cela, cette façon de faire s'étend, on voit même les universités s'engager dans une compétition mondiale. Mais, dans une économie des services et de la connaissance, qu'est-ce qu'une production ? Qu'est-ce que produit, par exemple, le secteur hospitalier ? Au moins, dans les collectivités territoriales, il existe une sanction de la performance des élus, ce sont les élections.

Débat avec la salle

Les indicateurs ont toujours existé, affirme une intervenante, mais il y a quelques années, les managers avaient davantage de valeurs personnelles et suffisamment de courage pour faire le lien entre ce qui leur était demandé et l'humain ; aujourd'hui, ils sont plus jeunes et ont moins d'éthique personnelle.

La différence entre les indicateurs d'hier et ceux aujourd'hui tient au fait que les tableaux de bord étaient mis en place pour suivre l'activité, alors que les systèmes de reporting émanent de la direction générale, répond Anne Pezet. Quant au changement d'état d'esprit des managers, il est lié aux responsabilités qu'ils assument, ce n'est pas seulement une question d'âge. Cette question renvoie à celle de la formation qu'ont reçue les managers, ajoute-t-on à la tribune. Il existe des managers humanistes, souvent des élus, mais les nouveaux managers sont formatés par les écoles de commerce, pour lesquelles l'humain n'existe pas, il y a seulement les chiffres. Il y a quelques années, pour être dirigeant il fallait avoir été manager de proximité sur le terrain, aujourd'hui il faut avoir fait de l'audit interne. Il y a aussi une dimension d'âge, d'expérience, d'ancienneté dans le poste. On peut être directeur de cabinet d'un ministre à trente ans, c'est inquiétant. Il faut aussi s'interroger sur le recul et l'interchangeabilité des cadres. Si un manager est à son poste pour quatre ans ou pour dix, il ne réagira pas de la même manière.

Quelqu'un se dit un peu gêné par la présentation qui a été faite du système de santé, lequel présente un déficit d'un milliard d'euros, se situe parmi les plus grands dépensiers et n'est pas des plus performants. Comment peut-on améliorer le système ? Les cadres du secteur de la santé sont aujourd'hui inquiets, ils ont perdu la satisfaction du travail bien fait.

Quels sont les critères de qualité sociale en management ? A-t-on avancé sur la question ? Quand Stéphane Richard est arrivé à France Télécom, le climat social était bouillonnant et il a affiché sa volonté de mettre en place des indicateurs « humains » pour les hauts managers, soit quelques centaines de personnes sur cent mille (en France) ou deux cent mille (dans le monde). Mais pour le moment, on est plus dans la communication que dans la mise en place effective de ces indicateurs « humains ».

On a perdu le sens du collectif. Comment piloter l'activité alors que le pilotage par les chiffres est extrêmement dangereux, parce que réducteur ? Il réduit la vision et conduit de ce fait à des décisions contre-productives. Les chiffres doivent servir à analyser l'action et à apporter des correctifs, ils ne doivent pas servir à piloter. Certes, répond-on à la tribune, mais on a besoin d'indicateurs : vous voulez cela, les moyens sont ceux-là, quel objectif cible-t-on ? A force de regarder les indicateurs, on ne regarde plus la route. Mais davantage que les indicateurs, c'est le système de reporting qui pose problème. La multiplicité des indicateurs et le système de reporting excluent l'intervention directe des cadres.

Lorsque la direction générale fait « descendre » des objectifs chiffrés vers le management opérationnel, quelle est la marge de manœuvre de celui-ci ? Des personnes qui ne sont pas là pour longtemps cherchent la performance à court terme et se soucient peu des dégâts qu'elle engendre.

L'agriculture est le secteur qui connaît le plus fort taux de suicides, quelle est la responsabilité de Nestlé par rapport au monde agricole, demande-t-on, ce à quoi Christophe Kauffmann répond que la question serait à poser à la direction du groupe, pas à lui ! Le groupe a très certainement une responsabilité, qu'il s'agisse de la Côte d'Ivoire productrice de cacao aux plats trop salés.

Dans les métiers de l'environnement, les indicateurs sont parlants pour les cadres. Mais comment les construire ? Pour l'ingénieur, il faut les élaborer au cas par cas ; pour le chercheur, il convient de généraliser... Comme disait Paul Valéry, tout ce qui est simple est faux, tout ce qui ne l'est pas est inutilisable.

La performance racontée par ceux qui la vivent

Points de vue d'experts

Echange animé par Laurent Mahieu

Laurent Mahieu demande aux experts, qui ne parleront pas au nom d'une science préétablie, de dire ce que leur inspirent ces expériences d'équipes syndicales. La performance est un thème dont il faut se saisir plutôt que de le subir. Comment essayer d'orienter les pratiques ?

Philippe Lorino, enseignant en contrôle de gestion à l'ESSEC, chercheur

Quatre idées-clés sur la performance

Les interventions qu'on a entendues ce matin, très riches, m'inspirent quatre idées qu'il me semble intéressant d'explorer pour d'éventuelles pistes d'action, dit Philippe Lorino.

Première idée : la performance a deux bouts, comme une corde tendue entre deux points. En effet, qu'est-ce que piloter la performance ? C'est tenter de répondre à la question : en quoi cette activité contribue-t-elle aux grands objectifs de l'organisation ? Définir et évaluer la performance, c'est établir une relation entre l'activité - le travail de terrain quotidien, avec ses contraintes et ses opportunités - et les objectifs poursuivis par une organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un service public.

Donc, par construction, la performance a deux bouts, le bout de l'activité et le bout des objectifs. Pour qu'un dispositif de pilotage de la performance fasse sens pour les acteurs, il doit remplir deux conditions : il doit être pertinent par rapport à des objectifs connus et compris de tous, et il doit aussi être pertinent par rapport aux caractéristiques de l'activité au quotidien, en tenant compte de ce qu'est vraiment le travail.

Dans les témoignages que nous avons entendus, on rencontre à cet égard deux types de difficulté. La première difficulté est relative aux objectifs. Certains dispositifs de pilotage de la performance ne renvoient à aucun objectif clairement défini ou bien renvoient tacitement à des objectifs autres que ceux qui sont affichés, par exemple à la seule réduction des coûts au détriment d'objectifs par ailleurs hautement revendiqués par l'organisation, comme le soin du patient ou la satisfaction du client, ou bien encore renvoient à des objectifs contradictoires sans arbitrer les priorités. Il y a peut-être là une première piste d'action : demander l'explicitation des objectifs qui sous-tendent la performance et, si nécessaire, l'arbitrage des priorités.

La deuxième catégorie de difficultés est relative à l'autre bout, l'activité : ce sont des dispositifs de pilotage de la performance qui ne prennent pas en compte les caractéristiques réelles du travail sur le terrain, avec ses contraintes et ses potentialités. Par exemple, rendre responsables du taux de numérisation de la déclaration de revenus des équipes fiscales qui ne détiennent pas les leviers pour cela pose forcément un problème. Plusieurs équipes en ont témoigné : quoi de plus frustrant qu'une définition de la performance qui ne s'adapte pas au rôle effectivement joué dans l'entreprise, aux leviers d'action dont on dispose, aux contraintes qu'on subit. Je vois là une deuxième piste d'action possible : promouvoir la concertation sur la performance bien en amont, dans la définition des systèmes d'évaluation et des indicateurs, pour s'assurer que les caractéristiques réelles de l'activité sont bien prises en compte.

Deuxième idée, liée à la première : **la performance, ça n'est pas seulement l'économie des moyens, la réduction des coûts, c'est aussi la création de valeur**, pas au sens financier de valeur pour l'actionnaire, mais la valeur socio-économique, c'est-à-dire la réponse à des besoins : besoins de soins, besoins de services de communication, besoins de transports, etc. La performance, c'est la mise en relation des moyens disponibles et des services rendus. En somme, la notion de performance, ça n'est jamais un absolu, c'est toujours un jugement relatif : le jeu en vaut-il la chandelle ? Par exemple, le département du Finistère, comme toutes les collectivités, est confronté à des limitations budgétaires, il doit donc qu'il utilise ses ressources de façon à répondre aux besoins qu'il juge prioritaires. L'entreprise privée concurrentielle, de son côté, ne peut survivre sur le moyen terme que si elle est capable de répondre aux besoins de ses clients. L'hôpital doit confronter ses efforts d'économie à la satisfaction des besoins de soins jugés prioritaires. Cela ne signifie pas que la réduction des coûts n'est pas légitime - l'usage efficient des ressources permet aussi d'investir. Mais l'économie sur les coûts ne peut se juger qu'au regard de la création de valeur. C'est une troisième piste d'action possible : défendre systématiquement la mise en relation économie de moyens / création de valeur (satisfaction des clients, des usagers, développement de nouvelles prestations).

Troisième idée: la performance et son évaluation ne sont pas individuelles, mais collectives. Pourquoi ? D'une part, il y a la division du travail - que peut faire un vendeur sans administration commerciale, que peut faire un chirurgien sans anesthésiste et sans infirmière, que peut faire un maître d'ouvrage routier sans équipes de maîtrise d'œuvre ? D'autre part, il y a le partage de ressources - l'infrastructure du réseau télécoms est utilisée par de multiples produits pour de multiples marchés, la capacité d'emprunt de l'entreprise est mobilisée pour de multiples projets. Enfin, les choix organisationnels conditionnent de manière essentielle la performance des équipes - par exemple, apporter un soin de qualité au patient suppose non seulement l'intervention compétente et consciencieuse de divers acteurs - médecins multiples, infirmières, aides-soignants, techniciens, administratifs - mais aussi leur bonne coordination, la circulation de l'information, la clarté dans la distribution des rôles, des équipements adaptés.

Du fait donc de la division du travail, du partage de ressources et du poids de l'organisation, l'activité prend dans la quasi-totalité des cas la forme d'un processus impliquant une multiplicité d'acteurs qui exercent des métiers différents et complémentaires. C'est seulement à ce niveau collectif que la notion de performance peut avoir un sens. C'est évident sur l'exemple bien connu de l'équipe sportive : onze excellents joueurs ne font pas forcément une bonne équipe de football. De très bons acteurs et un bon auteur ne font pas automatiquement un bon spectacle de théâtre. C'est tout aussi vrai d'une équipe au travail dans une entreprise ou dans un service public. La qualité du service au client, l'efficacité productive de l'usine, exigent plus qu'une somme d'individus compétents et engagés : il faut aussi un collectif bien organisé, bien managé, avec des objectifs clairs et partagés, un climat constructif. Dans les témoignages de ce matin, par exemple chez Nestlé ou chez France Télécom, il arrive que l'atomisation du collectif de travail par une vision erronée de la performance comme addition de performances individuelles aboutisse à la démotivation, voire à des rivalités contreproductives.

Cela n'empêche pas qu'on puisse avoir besoin, en toute équité, de reconnaître l'engagement fort de telle ou telle personne. Mais c'est un autre sujet. D'un côté, on cherche à juger une activité, de l'autre, une personne. Confondre ces deux aspects est souvent porteur de difficultés, au point qu'il serait peut-être préférable d'employer des mots distincts, par exemple « performance » pour la contribution d'une activité à l'atteinte des objectifs et « mérite » pour l'engagement et l'efficacité d'une personne. Je vois là peut-être une quatrième piste d'action : établir une claire limite entre l'évaluation de la performance, centrée sur l'activité et le collectif, d'une part, et l'évaluation des efforts et des mérites des personnes, d'autre part.

Quatrième idée : la performance ne se mesure pas, elle s'évalue. Il ne s'agit pas là de jouer sur les mots. Par « mesure », j'entends la prétention à juger de la performance d'une activité par le seul constat d'un ou de quelques indicateurs chiffrés, comme on mesure le poids d'un objet, ou la vitesse d'une voiture. Par « évaluation », j'entends la mise en œuvre d'un processus vivant, qui engage une multiplicité d'acteurs dans la construction d'un jugement souvent complexe, multicritère, parfois sujet à controverse, et qui prend en compte le contexte réel de l'action.

Pourquoi l'évaluation ne peut-elle se réduire à la relève des compteurs en fin d'année ? Que cherche-t-on à évaluer ? Les objectifs sont multiples, parfois en partie contradictoires, souvent évolutifs, car les technologies, les marchés, le contexte socio-économique changent. Que l'on constate une certaine usure de la clientèle et des défections, alors la fidélisation va revêtir une importance qu'elle n'avait pas hier. Pour définir la performance, il faut donc réaliser des compromis entre les objectifs. A l'autre bout de la chaîne, il y a l'activité, elle aussi souvent complexe et évolutive du fait des changements technologiques et organisationnels. Le processus d'évaluation doit donc organiser la construction d'un jugement complexe dans des conditions changeantes. Dans le processus d'évaluation, il y a des outils de mesure, bien sûr - il ne s'agit pas de nier l'utilité des indicateurs, s'ils sont utilisés avec discernement et circonspection, mais ce ne sont que des outils au service d'un processus vivant de concertation, de diagnostic, d'arbitrage. On dira : oui mais alors l'évaluation devient chronophage et trop coûteuse. Mais elle mérite qu'on lui consacre du temps, car l'évaluation de la performance, c'est une question critique pour l'organisation, c'est la boucle de retour d'expérience dans le processus d'apprentissage. C'est en évaluant l'activité qu'on peut réviser des méthodes, adapter l'organisation, rectifier les trajectoires. Il s'agit donc non seulement d'éviter la perte de sens et la frustration des acteurs, mais aussi d'assurer l'aptitude de l'organisation à progresser. Je vois là une éventuelle cinquième piste d'action : demander que l'organisation spécifie de manière précise son processus d'évaluation, en tant que processus et non pas réduit à une liste d'indicateurs : qui y participe, quels sont les rôles, selon quel calendrier, avec quels outils ?

Francis Guérin, sociologue, enseignant en sociologie et GRH à l'INSA de Rouen, chercheur

Le train de la performance est lancé

Francis Guérin a décidé « d'assumer le rôle du méchant ». Il est d'accord à 200% avec Philippe Lorino mais il souligne d'emblée le fait que les organisations ne réalisent pas ce qu'elles affichent. Pourquoi n'arrive-t-on pas à faire ce que l'on avait prévu de faire ?

Il faut d'abord poser la question de la finalité de l'organisation, du sens, de la valeur qu'elle apporte. Cette valeur évolue, elle se transforme. Ainsi, par exemple, mon actionnaire principal est désormais un fonds d'investissement qui restera deux ans avant de revendre... Mais les individus aussi ont une finalité, une identité professionnelle. Aussi, quand les identités organisationnelles évoluent, cela engendre des conflits, car les acteurs humains n'ont pas nécessairement une plasticité infinie quant au sens qu'ils donnent à leur implication professionnelle.

Des nouveautés apparaissent dans les organisations et en premier lieu la contrainte financière comme finalité, alors qu'elle n'était auparavant qu'un moyen de pérennité à long terme. Quand la survie de l'organisation est menacée ou quand la gouvernance change, ce que l'on pensait n'être qu'un moyen devient une finalité. Mais peu de gens acceptent que leur vie se réduise à cela.

En matière de gestion des ressources humaines, un manager qui veut continuer à exister n'a pas le choix, il est obligé de prouver que ce qu'il produit a un sens par rapport aux finalités de l'organisation ; c'est pourquoi les handicapés sont très recherchés en ce moment : ils apportent des ressources. Il faut donc traduire les choses auxquelles on tient dans les finalités que se donne l'organisation à ce moment. C'est d'ailleurs le sens des approches dominantes actuelles en GRH, inspirées des travaux de Dave Ulrich, qui estime que la GRH ne survivra que si elle est capable de prouver qu'elle « crée de la valeur ».

Ensuite, on peut se poser la question des indicateurs, je suis d'accord là-dessus avec Philippe Lorino, mais c'est particulièrement difficile. Nous sommes dans une civilisation technicienne et quand un gestionnaire ou un manager parle, il doit se présenter comme un technicien pour être écouté. Les indicateurs sont un moyen de montrer qu'on est un technicien, c'est-à-dire quelqu'un de sérieux. Pour ma part d'ailleurs, je préfère le terme d'artefact à celui d'indicateur.

L'économie comprend de plus en plus de services, d'immatériel, et cette activité servicielle est beaucoup plus difficile à saisir qu'une activité matérielle ; les artefacts qui permettent de se représenter cette activité sont d'autant plus indispensables et difficiles à produire que cette activité est abstraite,

cognitive, immatérielle. La GRH n'arrête pas de produire des artefacts, car une activité qui n'est pas mise sous forme d'indicateurs est invisible. Les institutions qui entourent les entreprises produisent elles-mêmes des artefacts, qu'il s'agisse des agences de notation, des normes ISO. Une norme ISO sur la GRH (ISO 26 000) est même en préparation ! Un acteur qui souhaite mettre en évidence des performances sociales, sociétales, environnementales a aujourd'hui à sa disposition des outils et des référentiels qui n'existaient pas il y a quelques années encore.

Enfin, il faut dire que nous faisons notre malheur nous-mêmes. Car lorsque l'on sort de sa propre organisation, on se repaît de la performance des autres, de la vitesse de la caissière du supermarché aux prouesses du candidat à un jeu télévisé. La mise en compétition et en comparaison commence dans le monde scolaire et se poursuit tout au long de la vie, dans toutes les sphères de la société. Le train de la performance est lancé, il ne s'arrêtera pas car aucun d'entre nous n'est prêt à renoncer à être soi-même, aucun de nous ne veut être confondu avec les médiocres. La société aura donc besoin d'indicateurs de performance et cela rend d'autant plus difficile toute solidarité collective à long terme. Renoncer aux indicateurs, c'est revenir à des destins collectifs et non plus individuels.

Débat avec la salle

Il ne faut pas confondre gestion de l'activité et performance. On ne mesure plus la performance, on est prisonnier de la mécanique. Il n'y a plus de part de l'humain, on ne fait que mesurer les résultats d'activité. Il faut aussi distinguer l'évaluation de l'activité et le mérite de la personne – qui n'a de sens que lorsque celle-ci dispose d'une marge de manœuvre -.

Pour Philippe Lorino, le culte de la performance se rattache à la montée du capitalisme financier mais une autre question surgit dans les secteurs publics : celle de la légitimation, des comptes à rendre à des tiers (actionnaires, État, patients, usagers, etc). Le jugement sur la performance ne peut pas être établi seulement par le producteur. Tant qu'on n'avait pas parlé des maladies nosocomiales, les hôpitaux vivaient avec. Quand les laboratoires Servier ont exigé (en vain, en définitive) que l'on retire le sous-titre du livre du docteur Irène Frachon « Médiateur, combien de morts ? », cela prouve qu'un indicateur chiffré donne une légitimité au propos tenu et facilite le débat à son sujet.

La taylorisation de l'activité des centres d'appel n'est qu'un préambule à leur automatisation ; ce système sociotechnique est-il performant, du point de vue du client, du salarié, de la société ? L'évaluation est difficile, indicateurs compris.

N'oubliez pas qu'un besoin, cela s'éduque, affirme Francis Guérin, un besoin n'existe pas en soi ; il peut se gérer par la rareté ou par autre chose. Le client n'est pas roi, il apprend à se contenter de ce qu'on lui donne. Un besoin se crée, il n'est que de voir le cas du téléphone portable. Combien d'entre nous en avaient un il y a dix ans, combien en ont un aujourd'hui, et de nouvelle génération ?

Le seul moment où la concertation est possible, c'est celui pendant lequel les modes d'évaluation se mettent en place. C'est alors que l'on peut dire : combien coûtent ces solutions ? Combien coûte l'établissement de tous ces indicateurs ? Qu'est-ce qu'elles rapporteront ? Quand le contrôle coûte plus cher que ce qu'il mesure, il y a un problème...

Il n'y a pas beaucoup de lieux où on parle de culture, de coopération, de partenariat ; où est donc la démocratie ?

Philippe Lorino rappelle la nécessité d'une culture plus coopérative. Aujourd'hui, il n'y a dans les organisations ni lieu ni procédure pour la concertation sur l'activité et sa performance, tout cela reste à inventer. Les IRP doivent s'investir dans ce chantier.



Deuxième session :
Comment moi, cadre,
expert ou manager,
je dois « faire avec » ?

Comment moi, cadre, expert ou manager, je dois « faire avec » ?

Session animée par Monique Boutrand

Comment concrètement, moi cadre, je fais avec les injonctions de la hiérarchie et éventuellement des collègues ? C'est la question que Monique Boutrand pose aux syndicalistes présents sur le plateau.

Lubiku Miankeba, Alcatel Lucent

Les cadres de proximité sont dessaisis de leurs responsabilités

Lubiku Miankeba va tenter de faire passer trois messages-clés issus, pour l'essentiel, des ateliers « Management » et « L'évaluation du travail » de l'Inter-sites CFDT du groupe Alcatel-Lucent en France qui s'est réunie au mois de novembre 2010. Ces trois messages portent sur le management face à la coordination des collectifs réels et virtuels, sur la façon dont on en est arrivé là et sur des propositions (CFDT) de changement.

Le management des collectifs. Cette gestion des collectifs est un vrai défi pour les managers de proximité d'Alcatel-Lucent pris en étau entre leurs équipes et le « top management », qui est loin du terrain et avec lequel le décalage est croissant. D'une part, ces managers ont à gérer des salariés contraints de naviguer, au quotidien, entre « collectif réel » (même site mais projets différents) et « collectif virtuel » (même projet mais différents lieux géographiques...) du fait des schémas d'organisation mis en place. Et d'autre part, ils doivent appliquer les directives « corporate ». Par conséquent, ils ont de moins en moins de marges de manœuvre, de pouvoir dans leur exercice quotidien de management d'équipes. Pourtant, ces dernières demandent la présence d'un chef d'orchestre à même d'assurer la coordination, la distribution équitable des tâches, la réelle coopération entre individus au sein du groupe, leur promotion. Il n'est pas étonnant, dans ce contexte que les cadres du middle management soit de plus en plus nombreux à prendre contact avec les organisations syndicales.

Alcatel Lucent : le contexte

Le groupe Alcatel-Lucent, équipementier et fournisseur de services de télécommunications (réseaux fixes et mobiles), est issu de la fusion, en 2006, d'Alcatel (France) et de Lucent (USA) – le rachat de la 3G de Nortel Networks viendra peu après. Il évolue dans un marché marqué par une guerre féroce des prix après l'éclosion de la bulle Internet et l'émergence d'acteurs chinois.

Aujourd'hui, Alcatel-Lucent emploie près de 80 000 personnes dans 137 pays, dont environ 9 700 en France (chiffre en baisse). Le groupe, dont le siège social est à Paris, a réalisé 15,2 Milliards d'euros de revenus en 2009. Après le départ de Serge Tchuruk et de Pat Russo, en 2008, la direction du groupe a été reprise par Philippe Camus, président non exécutif et Ben Verwaayen, directeur général (exécutif).

En juillet 2009, après le PSE managers (un millier dans le monde), la direction France annonçait un nouveau plan de sauvegarde de l'emploi, le quatrième en trois ans, avec 525 suppressions d'emplois, l'externalisation de la R&D des produits « matures ». Cette dernière restructuration ne prend pas en compte, d'ailleurs, l'externalisation de l'informatique avec 400 salariés concernés.

Aujourd'hui, l'entreprise doit « [re]devenir une entreprise normale puis extraordinaire » dicit Ben Verwaayen qui s'est rendu sur les différents sites d'Alcatel-Lucent en France à la rencontre de tous les salariés.

Sur le plan stratégique, le groupe mise beaucoup sur la nouvelle architecture réseau tout-IP (HLN), la fourniture de solutions d'applications associées (Application Enablement) et son leadership dans la technologie mobile 4G (LTE).

Côté syndical, la CFDT garde la majorité absolue dans tous les établissements d'Alcatel-Lucent en France à l'issue des élections professionnelles d'octobre 2009. La CFDT a été très impliquée dans le groupe national de travail télécoms/Etats généraux de l'industrie qui a inspiré le Plan Numérique 2012. Pour le comité européen du groupe, la CFDT a bâti le dossier « Low cost is expensive » sur les coûts cachés des délocalisations/externalisations

Comment en sommes-nous arrivés là ? L'explication réside dans ces moments de tension dans la vie de notre groupe. Il y a eu l'illusion de l'entreprise sans usines, « fabless », de l'ère Tchuruk avec l'arrivée des équipementiers chinois et la pression des actionnaires ; ensuite le choc des cultures consécutif à la fusion d'Alcatel et de Lucent puis l'acquisition de la 3G de Nortel Networks ; il faut aussi noter la communication descendante à outrance et les limites des outils mondiaux « worldwide » de gestion de la performance, des carrières et des métiers.

L'illusion fabless, en prétendant se passer du basique, a fait vaciller les fondamentaux de l'entreprise. L'activité de celle-ci allait de la conception à la production en passant par les développements et tests, avec un management de proximité à même de sentir et de partager les préoccupations, les réussites comme les échecs des équipes.

Le choc des cultures a été consécutif à la fusion ; avec, d'un côté, un management plutôt classique et, de l'autre, une approche à l'anglo-saxonne plus atomisante et servicielle, donnant la priorité aux projets du moment, selon la doctrine « au plus près du client ». Ainsi les organisations matricielles, censées réduire les inerties et les silos, optimiser la gestion des ressources et la réussite de projets, ont été généralisées aux différents métiers de l'entreprise. Mais la réalité est tout autre.

En R&D, vos objectifs sont censés être fixés et évalués par le responsable fonctionnel en concertation avec les différents chefs de projet pour qui vous travaillez ; en réalité ce responsable a tendance à s'y perdre ou à déléguer, là où il ne peut être présent. Aucune leçon n'a été tirée des conséquences de cette orientation dans un gros projet de développement ultérieur.

Dans un secteur administratif de la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique) vous avez des équipes opérationnelles basées à Vélizy, travaillant pour l'Afrique, avec un management basé en Angleterre avec lequel elles n'ont un contact physique que tous les six mois. Peut-on encore parler de managers ? Du coup, ces collaborateurs, quelle que soit leur volonté de bien faire, deviennent des électrons libres, des sortes de consultants.

Sur le site de Lannion, dans le pôle regroupant des activités liées à la réalisation des contrats grands comptes, la CFDT a recensé 286 personnes dépendant de 49 managers répartis sur 17 sites différents dans le monde. C'est donc mission impossible pour les managers de proximité. La communication descendante systématique fait que les managers de proximité ne sont plus porteurs d'exclusivité ; ils découvrent certains scoops en même temps que leurs collaborateurs ou via les tracts syndicaux. Certaines informations « monde » devancent les explications locales.

Les outils « worldwide » de gestion de performance et des compétences ont montré leurs limites. C'est l'outil GPM (Global Performance Management) qui permet à la hiérarchie directe (le N+1) de fixer, puis d'évaluer une fois par an les objectifs avec les collaborateurs. Ce rendez-vous est aussi l'occasion de prendre en compte les vœux de formation et d'évolution du N-1. Alors qu'on reprochait déjà à cet outil GPM son inadaptation à certains métiers et son manque de prise en compte de certaines spécificités culturelles, il devient dans ce contexte complètement insuffisant.

Le « leveling & grading », une nouvelle directive de classification d'origine Lucent, donc anglo-saxonne, qui fait peu de cas de la convention collective de la métallurgie, et le reporting à outrance sont les éléments auxquels s'accrochent surtout les managers distants, afin de deviner, par procuration, ce qui se passe et se trame sur le terrain.

Nos propositions (CFDT) de changement sont très concrètes. En matière de management, les exemples précédents montrent qu'il devient vital pour la pérennité de l'entreprise et l'efficacité des salariés que le management de proximité soit réhabilité. En partant du cas concret du pôle d'activités liées à la réalisation des contrats grands comptes de Lannion, la CFDT a proposé la création de référents métiers, transversaux aux organisations de l'entreprise et non hiérarchiques, afin de faciliter la coopération entre pairs, de promouvoir les savoirs métiers et de régler directement, si nécessaire, certains points de friction plutôt que de les escamoter.

En matière de recrutement, la diversification serait une source de richesses ; les RH doivent cesser de recruter des clones rassurant les opérationnels ; ce sont les équipes diversifiées qui réussissent le mieux, avec une coopération et des perceptions accrues. Peut-être devrions-nous prendre davantage au sérieux les chartes édictées par l'entreprise que nous avons tendance à brocarder. Prenons au mot les slogans d'éthique, d'intégrité, de responsabilité sociale de l'entreprise, etc.

Comme en écho à la démarche CFDT, le nouveau directeur Ressources humaines & Transformation du groupe annonce le remplacement de GPM par un nouvel outil, « Our talent », censé renforcer un dialogue régulier et constructif entre les responsables et leurs équipes et gérer les portefeuilles de compétences. Qui mieux que le manager de proximité peut relever ce défi ? A suivre donc...

Benoît Ostertag, Renault

Le manager doit-il conduire une équipe ou contrôler son activité ?

Benoît Ostertag, dont le témoignage s'appuie sur un travail collectif des adhérents CFDT de Renault en position de manager d'équipe opérationnelle, note que la performance est valorisée comme collective dans les discours de l'entreprise, sur le thème de « merci à toute l'équipe » mais que dans les faits, l'évaluation est individuelle.

Il existe pour les cadres, les agents de maîtrise et les professionnels de Renault, d'abord un entretien d'objectifs, lesquels sont - depuis que Carlos Ghosn est à la tête de l'entreprise - chiffrés, quantifiés et surtout déployés « top down », comme par exemple le « free cash flow », sans lien avec les réalités concrètes. L'entretien d'évaluation compare les résultats aux objectifs, mais évalue aussi la manière dont ces résultats ont été obtenus. L'entreprise vient de déployer un nouveau formulaire d'entretien individuel pour 2011, encore plus précis sur les comportements : il s'agit d'évaluer à partir de valeurs d'entreprise, déclinées dans le Renault Management Way et le Renault Way, des comportements tels que la solidarité, l'implication, la confiance, l'ouverture ainsi que des savoir-agir tels que : faire simple, être force de proposition, appliquer les décisions. Pour chaque critère, le manager doit évaluer une mise en pratique : conforme, insuffisante ou exceptionnelle. Syndicalement, nous n'avons pas été impliqués dans ces documents et nous jugeons qu'ils ne sont pas acceptables car ils ouvrent la porte au jugement subjectif, à l'arbitraire.

Les entretiens d'évaluation servent de base aux augmentations de salaire et aux promotions mais nous nous apercevons qu'il y a souvent des décalages entre l'évaluation et la promotion. Les techniciens ont une augmentation générale de salaire en plus de l'augmentation individuelle. Heureusement qu'il y a cette reconnaissance collective ! Mais il y a en ce moment une tentative de l'entreprise de faire passer les techniciens au tout individuel. Pour les cadres, le système d'évaluation est complètement individualisé, il ne reconnaît pas la part du collectif.

On nous demande, nous responsables d'équipe, de construire un tableau de bord, comprenant un tableau des compétences, avec des indicateurs de suivi de l'activité. Mais ces indicateurs peuvent être très discutables. C'est le cas de l'indicateur « nombre d'heures du banc d'essai » : le technicien est plus intéressé à faire de bons essais qu'à faire des heures d'essai ! Le risque avec les indicateurs, c'est que le manager passe son temps à les remplir, ce qui l'empêche d'être sur le terrain.

Monique Boutrand demandant s'il existe des marges de manœuvre, Benoît Ostertag répond que oui, mais qu'il y a une partie d'« habillage » dans le remplissage des tableaux de bord. Il considère qu'il faudrait mieux définir et recentrer la mission du manager de proximité. Doit-il être le conducteur d'une équipe ou le contrôleur des activités ? Le plus important n'est-il pas le bien-être des salariés dans leur travail, source de motivation et de résultats ?

Renault : le contexte

Le témoignage s'appuie sur un travail collectif de la section avec des adhérents, en position de manager d'équipe opérationnelle.

Renault SAS : environ 36 000 salariés en France.

Groupe Renault : 121 000 salariés dans le monde.

Entreprise du CAC40, l'état est actionnaire à hauteur de 15%.

Une volonté de la direction d'uniformiser les pratiques de management et les organisations : les UET (Unités Élémentaires de Travail : environ 15 personnes) appliquées en fabrication d'abord puis en ingénierie depuis quelques années.

M. Ghosn a introduit en 2005 une culture financière axée sur les coûts. L'outil servant de base aux entretiens individuels annuels a évolué vers des objectifs chiffrés en lien avec les objectifs de l'entreprise (KPI : Key performance Indicators).

Depuis un an, l'entreprise déploie vers ses salariés une nouvelle culture: Renault Management Way et Renault Way. En décembre 2010, le projet de nouvel entretien bilan annuel avec des critères comportementaux est proposé et concerne 60 000 salariés de Renault monde (techniciens, ingénieurs).

Nicolas Feld, chef d'établissement, Éducation nationale

La société doit s'interroger sur la performance de l'école

L'Éducation nationale est en train de vivre un moment charnière, affirme Nicolas Feld, comme l'a fait la fonction publique hospitalière il y a quelques années, exemple dont il reconnaît qu'il est un peu répulsif au regard de ce qui a été exposé. La notion de performance traverse désormais l'Éducation nationale, notamment avec l'évaluation internationale PISA, qui plonge la France dans une remise en question profonde. Non seulement l'Éducation nationale n'est pas ce qu'elle croyait être, un exemple de performance, mais elle est aussi en mauvaise position face aux autres pays de l'OCDE pour les élèves issus de milieux défavorisés. On savait que l'école n'était plus un moteur de l'ascenseur social en France, on sait maintenant que nous sommes en queue de peloton des pays développés.

L'État français est plongé dans une révision générale des politiques publiques (RGPP), y compris celles concernant l'école. La réduction de l'échec scolaire et des sorties sans qualification (tous les ans, plus de cent mille jeunes quittent le système éducatif sans qualification) et l'augmentation du nombre de diplômés du supérieur sont les objectifs qu'il faut atteindre tout en rationalisant la carte des formations, en renforçant l'autonomie des établissements et en optimisant la gestion des enseignants ainsi que le réseau des établissements et leur gestion. Dans le même temps et dans le but de faire des économies budgétaires, on prévoit 16 000 enseignants de moins dans le secondaire. De 2001 à 2009, le nombre des enseignants du second degré a déjà diminué de 11 %, alors que celui des élèves ne se repliait que de 3,5%.

Le Sgen-CFDT

Le Sgen-CFDT est le syndicat de l'Éducation Nationale, de la Recherche publique, de l'Enseignement agricole public, de la Jeunesse et des Sports. Pour le Sgen, l'École n'est pas seulement l'affaire des personnels, c'est l'affaire de tous. La question de l'École ne peut être isolée des questions de société. C'est pourquoi, dès son origine, le Sgen a choisi d'appartenir à une confédération, la CFDT.

Le Sgen-CFDT, dans ses pratiques de syndicat général, se veut force de proposition. Il recherche le dépassement des oppositions par des revendications constructives,

*dynamiques, prenant en compte les intérêts de l'ensemble des acteurs concernés. A la juxtaposition d'intérêts particuliers, il préfère la solidarité.
Par la négociation, les rapports de force et la contractualisation, la CFDT élabore, jour après jour, un projet global pour construire une société plus solidaire, plus juste.*

Mon établissement fait partie d'un réseau Ambition réussite, poursuit Nicolas Feld. Depuis les années quatre-vingt, l'éducation prioritaire cherche à apporter davantage aux élèves des quartiers défavorisés. Les établissements « Ambition réussite » sont situés dans des zones particulièrement défavorisées, comme, pour ce qui me concerne, les quartiers du nord d'Aulnay-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis.

La réflexion autour de la performance interroge la profession et les syndicats. Le dispositif Ambition réussite va être fondu dans le programme ECLAIR (écoles, collèges et lycées pour l'ambition, l'innovation et la réussite), les établissements qui auront des moyens supplémentaires devront afficher des résultats. Les enseignants et les organisations syndicales montent au créneau, notamment parce que les chefs d'établissement pourront dorénavant choisir les personnels. On est dans une logique managériale tout-à-fait nouvelle. Le SGEN est contre cette réforme mais à titre personnel je n'y suis pas hostile, car beaucoup d'enseignants souffrent d'être affectés en début de carrière en éducation prioritaire sans l'avoir choisi et, surtout, sans expérience professionnelle ad hoc. Certains syndicats enseignants pensent que c'est une façon de dissimuler l'entrée du privé dans l'école, que c'est pernicieux pour l'avenir. Mais en tant que personnel de direction, y compris d'un point de vue syndical, notre regard n'est pas le même. Nous luttons au sein du SGEN pour faire entendre notre point de vue.

L'absence de culture RH et le faible nombre de niveaux hiérarchiques pose d'importantes difficultés dans la vie quotidienne des personnels de l'Education nationale. La chaîne hiérarchique est très courte : le ministre, le recteur, l'inspecteur d'académie (qui n'est quasiment jamais en contact avec les personnels en établissement), le chef d'établissement (qui pour le moment a essentiellement un rôle fonctionnel), l'enseignant.

Les choses évoluent cependant. De nouvelles modalités d'évaluation des personnels de l'Éducation nationale se profilent. Les enseignants vont être évalués par les chefs d'établissement. Mais ceux-ci sont chargés de manager vingt à trente cadres dans les petits établissements, deux à trois cents dans les gros, en direct, avec un ou deux adjoints dans les meilleurs des cas. Si le chef d'établissement devient décisionnaire, notamment dans les mutations, son impact va devenir beaucoup plus important et l'on va s'apercevoir qu'il manque un échelon hiérarchique intermédiaire entre la direction de l'établissement et les enseignants.

Il me paraît légitime que la société s'interroge sur la performance de son école. La performance éducative varie d'un établissement à l'autre, la question est de savoir comment rendre le plus grand nombre possible d'établissements plus performants. Nous sommes à l'écoute de ce que la société nous demande. Il faut prendre syndicalement la question de la performance à bras le corps, pour ne pas singer l'entreprise privée et faire évoluer notre service public d'éducation, au bénéfice de tous les élèves, particulièrement ceux issus des familles les plus défavorisées.

Mais qu'est-ce que la « plus-value éducative » ? demande Monique Boutrand. C'est une notion complexe, admet Nicolas Feld. Le Sgen est soucieux d'avancées pédagogiques. Selon la façon dont l'élève est pris en charge, il ne sortira pas dans le même état de l'Éducation nationale. La plus-value pédagogique est difficile à évaluer mais assez simple à constater : certains établissements y arrivent mieux que d'autres. Un indice est le taux de réussite aux examens, pas le taux brut bien sûr, mais l'écart par rapport aux valeurs attendues une fois prises en compte les caractéristiques sociodémographiques des élèves. Il existe bien un effet établissement, qui tient à la politique pédagogique mise en œuvre. A public équivalent, la performance scolaire repose sur l'existence d'une communauté éducative cohérente, qui suive des objectifs partagés fondés sur des valeurs communes et qui soit organisée par un management fédérateur et efficace, ouverte sur son territoire et son public. Les collègues de la FSU bondissent jusqu'au plafond quand on parle de cela, mais c'est une réalité.

Frank Tivierge, Crédit Agricole Ile-de-France

Mettre les indicateurs au service de l'activité de proximité

Le monde bancaire est souvent décrié, constate Frank Tivierge. Il a connu une mutation dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, tout le monde est bancarisé, souvent multibancarisé. Le secteur, très concurrentiel, connaît des fusions et des regroupements de moyens ; la performance financière prend le pas sur la performance locale. En septembre 2008, la faillite de Lehmann Brothers a ébranlé le système et a conduit à une régulation des marchés par les pouvoirs publics.

Depuis 2003, le Crédit Agricole S.A. est coté, ce qui le conduit à devoir afficher sa rentabilité. Après la crise bancaire et la réglementation qui a suivi, la banque a recentré son activité sur le client. La stratégie globale est lointaine, personne ne croyait plus à l'évaluation. Un conseiller commercial reçoit une rémunération fixe plus une prime collective (70% du variable en moyenne) et une prime individuelle (30% du variable). Des indicateurs sont recueillis chaque semaine, d'autres chaque trimestre et une enquête est faite sur la satisfaction des clients.

Crédit Agricole : le contexte

Un groupe international coté en bourse depuis les années 2000, constitué des 39 caisses régionales, banques de détail et de cinq cents filiales dans les domaines de la banque et de l'assurance en France et à l'étranger. Classé dans les trois premiers en Europe et dans les dix premiers à l'international, il emploie 160 000 salariés dont 75 000 en France. Les principales entités françaises sont les 39 caisses régionales, le LCL, PACIFICA, PREDICA et les organismes de crédits comme SOFINCO.

Le groupe a vécu une période forte de croissance externe en diversifiant ses filiales et ses activités jusqu'en 2008 quand la crise des subprimes et de la liquidité bancaire a stoppé les activités financières pour se recentrer sur l'activité banque de détail.

Les regroupements de moyens entre caisses régionales, les regroupements de systèmes d'information, les gestions d'actifs interbancaires (AMUNDI) sont le lot des grands projets actuels en visant la rentabilité par la baisse des coûts et les économies d'échelle. La productivité et la performance demandées au réseau des agences se sont accrues depuis la crise. L'emploi a souffert, notamment dans les autres entités européennes bancaires.

Le secteur bancaire pâtit aujourd'hui d'une image de marque dégradée (ressentie en particulier dans les métiers proches de la clientèle) et d'une réglementation très forte qui pèse sur l'activité - qu'elle soit la gestion de l'épargne, le crédit ou la gestion financière. Cela accroît la performance demandée et entraîne des réflexions et modifications importantes sur le management de l'activité.

En cette matière, on est passé du faire au savoir-faire et même au savoir-faire faire. Le système de management permet au manager de proximité de faire du management collectif porteur de sens. L'évaluation de la contribution de chacun est établie à partir du comportement, au moment même où arrive une nouvelle génération, qui a moins de cinq ans d'ancienneté et est âgée de 32 ou 33 ans tout au plus.

Il est intéressant de noter que le slogan actuel du Crédit Agricole est « le bon sens à de l'avenir », ce qui rappelle furieusement celui d'il y a trente ans « le bon sens près de chez vous ». Entre les deux, la banque a connu la période des traders, de l'expansion internationale, pendant laquelle elle s'est écartée de son métier pour aller chercher des niches de performance.

La crise financière a montré que la banque de détail est bien le cœur de métier du Crédit Agricole. C'est l'activité de détail qui est la base fondamentale, le vrai métier de la banque. Le Crédit Agricole a la volonté de fixer des objectifs et des indicateurs qui tiennent compte des diagnostics posés par les managers de proximité sur leur point de vente, leur zone de chalandise, leurs clients, afin de déterminer une typologie des agences. Cette typologie va permettre de déterminer pour chacune d'elles

les moyens humains à allouer, en nombre et en compétences, et les objectifs à lui fixer. Il s'agit de coller à la réalité de terrain et de ne plus utiliser des indicateurs et des objectifs issus d'une stratégie globale qui n'est pas porteuse de sens dans l'agence. L'exercice est complexe mais il est en cours de maturation, avec des avancées concrètes, même s'il n'est pas encore achevé. Ainsi, l'indicateur a cessé d'être un objectif en soi pour devenir le soutien de l'activité de proximité.

Xavier Baron, sociologue du travail, expert en gestion des ressources humaines

Sur-gestion et sous-management

On a vu s'installer une dérive qui a progressivement abouti à ce que l'on peut actuellement qualifier de sur-gestion combinée à un sous-management, commente Xavier Baron. Tout se passe comme si on ne savait plus aujourd'hui comment obtenir de la performance à partir du travail. Depuis septembre 2008 on a même des doutes sur la performance financière. C'est dur d'être manager ! On pouvait autrefois penser la performance principalement par l'organisation. Une fois les salariés organisés de telle sorte qu'ils soient les « bonnes personnes aux bons endroits », l'encadrement avait pour rôle d'obtenir du travail. Dès les années cinquante, on a découvert que les salariés sont des personnes, avec des besoins de reconnaissance individuelle. C'est à ce moment que l'on a inventé l'entretien annuel. Répondre au besoin d'une prise en compte personnelle était réputé bon pour la productivité. La mondialisation a ensuite exigé des organisations de plus en plus complexes (matricielles, par projets), qui ont fait l'objet de restructurations successives. Il devient de plus en plus difficile de se repérer. Avec la dématérialisation de la production, une nouvelle étape est franchie. On ne sait plus mesurer et dénombrer le produit du travail, il n'y a plus d'indicateurs simples. On n'arrive même plus à se représenter le travail consistant à transformer de l'information en information, dans des relations de service...

Au départ, l'entretien individuel pouvait être confidentiel, être une affaire entre deux personnes. Dans les années soixante-dix et quatre-vingt, faute de pouvoir prescrire l'activité, on est passé du « comment faire ? » au « quoi faire ? ». On a inventé le management par objectifs. On s'est mis à prescrire de plus en plus les résultats à atteindre. Puis on s'est rendu compte en pratique qu'il était toujours aussi difficile de définir des objectifs individuels.

On s'est alors mis à prescrire les compétences, mais là encore cela s'avère bien compliqué à décrire, à évaluer, à pondérer. On voit alors à nouveau des tentatives d'appuyer des entretiens d'évaluation sur des référentiels de valeurs : la responsabilité, l'esprit d'équipe, le respect de l'environnement, l'innovation...

Il faut ainsi constater que, partant d'un outil d'intégration et de valorisation des personnes, l'entretien est devenu de plus en plus clairement un outil d'évaluation, faisant des managers un acteur des processus de sélection. Tant que les entretiens consistaient essentiellement en un rituel d'intégration, sans vraies conséquences sur les décisions en matière de rémunération, de formation, de promotion, peu importaient les outils ; managers et collaborateurs s'arrangeaient. On n'avait pas besoin d'y croire, on faisait comme si... C'est un processus dont l'enjeu est évidemment plus fort si l'articulation devient réelle entre l'évaluation et la sélection, mettant les managers dans un rôle difficile, sans avoir toujours les moyens de l'assumer.

Alors que la tendance était au lean management, à la limitation systématique des « indirects », après la crise de 2008, avec la montée des risques psychosociaux, l'attention renouvelée au « bien-être » des salariés..., on redécouvre l'importance du « lien social ». On retrouve la pertinence du responsable des relations humaines de terrain, du manager. On assiste en quelque sorte au film : « Managers, le retour ».

Dans ce paysage de plus en plus complexe, quelques pistes peuvent aider :

- exploiter les opportunités comme l'entretien annuel pour parler métier ;
- quand il s'agit de sélection, veiller à rapprocher les décisions de celui qui sait, le plus souvent le n+1 ; celui-ci n'est pas isolé et ne prend pas seul la décision, il faut veiller à la collégialité, car l'arbitraire fait peur et on ne l'évitera pas en éloignant le chef ou en mettant des batteries d'indicateurs ;
- enfin, tenir compte de la dimension du local, du réel. On produit de l'information avec de l'information, il faut focaliser le regard là où cela se passe, dans les relations, sur la réalité physique du lien social.

Débat avec la salle

Une salve de questions et de remarques fuse. Être manager, est-ce évaluer ses collaborateurs ? On peut discuter des grilles d'évaluation en CHSCT. Pourquoi le mot « santé » n'a-t-il pas été prononcé ? Il existe une vraie dichotomie entre le fait qu'on a adapté l'entretien à l'individu et la gestion du collectif. Les nouvelles pratiques 2.0 modifient-elles les choses ?

S'agissant de santé-sécurité, des entretiens sur la qualité de vie au travail ont commencé chez Alcatel-Lucent et la CFDT compte mettre cette question sur la table des négociations. Quant aux nouvelles pratiques 2.0, de plus en plus présentes dans la communication de la Direction (cf. l'outil « Engage »), les organisations syndicales ne peuvent plus les ignorer, parce que ces outils, même s'ils ne remplacent pas les contacts directs, sont familiers aux jeunes embauchés, adhérents potentiels. Au Crédit Agricole, les outils passent devant le CHSCT. Il est important que le manager puisse emmener ses collaborateurs vers le type de performance qu'ils souhaitent. On n'a pas parlé du lien entre la souffrance et la performance, dans l'Éducation nationale, le directeur d'établissement doit prendre en charge la souffrance des enseignants, y compris cette année celle des débutants stagiaires qui débarquent avec des services à temps plein ; on assiste à de véritables drames humains. Mais performance et souffrance ne sont pas nécessairement synonymes ! Le manager doit aussi repérer, dans l'évaluation, la souffrance potentielle des salariés.



Table ronde :
**Quel équipement individuel
et collectif des managers,
notamment de proximité ?**

Quel équipement individuel et collectif des managers, notamment de proximité ?

Table ronde animée par Jean-Paul Bouchet

Moi, manager, je suis acteur de performance, mais quel équipement ai-je pour cela ? demande Jean-Paul Bouchet aux participants de la table ronde.

Michel Meunier, président du Centre des Jeunes Dirigeants

Pour une performance globale

« Qu'avons-nous raté pour ne pas avoir vu venir la crise et que nos salariés se révoltent ? », se sont demandés en 1938 un certain nombre d'entrepreneurs qui ont fondé le Centre des Jeunes Patrons. Ils ont voulu mettre l'entreprise au service de l'Homme, et non le contraire. Aujourd'hui, le Centre des Jeunes Dirigeants compte 109 sections et quatre mille adhérents, rappelle Michel Meunier.

Quelle est la finalité de l'entreprise ? Jean Mersch disait « la production de biens et de services n'a de sens que si elle sert l'intérêt général », une autre génération a parlé d'entreprise citoyenne, affirmant que l'entreprise n'a pas qu'une finalité économique. Respirer n'est pas une finalité pour l'être humain mais une contrainte ; gagner de l'argent n'est pas une finalité pour l'entreprise mais une contrainte. Il y a une relation de personne à personne entre le manager et le managé.

Le temps doit être pris en compte. Aujourd'hui, les entreprises jouent des stratégies à court terme. Les actionnaires ne veulent plus investir sur le long terme, à quelques exceptions près comme Auchan ou Michelin.

La performance globale, chère au CJD, consiste à considérer l'entreprise comme reposant sur quatre piliers :

- l'économique ;
- le social, avec des indicateurs pour mesurer la performance sociale ;
- le sociétal, c'est-à-dire l'empreinte de l'entreprise dans son écosystème, son territoire (n'oublions pas que 63 % de l'emploi se trouve dans les PME et les TPE, et 80 % des créations d'emplois) ;
- enfin l'environnemental, ses conséquences sur la planète.

Pour tenter de la mesurer, nous avons créé plusieurs outils : Inove You, un jeu sur les concepts ; GPS, un outil en ligne gratuit que l'on trouve sur www.gps.cjd.net, des commissions de travail qui accompagnent les chefs d'entreprise qui se livrent à des expérimentations.

La performance globale sert à créer une stratégie. Celle-ci est différente selon les entreprises ; chez Vigimark Sûreté, sur la période 2011-2014, notre participation à la performance sociétale est d'accompagner les salariés, en leur dégageant du temps, pour qu'ils s'engagent en fonction de leur intérêt et pas seulement de celui de l'entreprise.

Pascale Levet, directrice scientifique de l'ANACT

Porter une réelle attention au travail

La légitimité de l'appareillage Ressources humaines réside en grande partie dans sa capacité à coïncider avec l'idéal de l'individu contemporain, acteur de sa vie, de son développement, en marche vers l'accomplissement et la performance, affirme Pascale Levet. Comme l'écrit David Courpasson², le modèle de l'entreprise de ce début de siècle « est censé consacrer la fin des hiérarchies, de l'arbitraire patronal, de la surveillance et du contrôle strict. L'avènement de la coopération, de la participation, de la responsabilité et de la décentralisation sont célébrés à grand renfort d'études sociologiques ». On a beaucoup évoqué la question de l'hypercompétitivité ; celle-ci a transformé les organisations qui tendent à devenir un portefeuille de processus, se rapprochant ainsi de modèles d'organisations agissant comme intermédiaires financiers. Coexistent alors dans les entreprises deux grandeurs qui ne discutent plus ensemble, le travail et la performance financière.

L'articulation des divers ordres de grandeur est un enjeu important. Nous commençons à travailler sur quelques pistes. Les recherches pilotées par Mathieu Detechessahar³, le point 3 du Rapport Lachmann-Larose-Pénicaud⁴, la parole sur le travail de qualité qu'évoque Yves Clot⁵, etc., tout cela fait renaître l'idée qu'il faut porter une réelle attention au travail et aux activités de travail, à ses conditions de l'organisation, à tous les niveaux et au-delà d'une perspective revendicative.

Il faut équiper l'organisation plus que l'individu, lutter contre la tendance à repérer les individus à problèmes. L'idéal du travail ne va pas de soi. Institutionnaliser les espaces de discussion devrait conduire à voir comment articuler ce que l'on a à faire.

L'ANACT

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), fondée en 1973, est un établissement public administratif dont l'objectif est d'aider les entreprises à mettre en œuvre des démarches pour améliorer à la fois l'efficacité des organisations et la situation des salariés. L'ANACT développe des projets innovants touchant au travail. Elle constitue avec les Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) un réseau présent dans toute la France.

A l'ANACT, nous avons deux axes de travail : le management du travail, parce que la légitimité du management, c'est de s'intéresser au travail, et la conception des systèmes de travail, car le travail d'organisation du travail – une question gestionnaire mais aussi très politique – doit être mis en visibilité. Il y a des expérimentations à construire et à partager.

² David Courpasson, L'action contrainte. Organisations libérales et domination, Puf, 2000

³ Voir bibliographie de Mathieu Detechessahar sur <http://www.univ-nantes.fr/detchessahar-m>

⁴ Bien-être et efficacité au travail, Rapport de Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud ; La proposition 3 est formulée ainsi : « Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail : restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail. »

Texte téléchargeable sur <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000081/0000.pdf>.

⁵ Yves Clot, voir notamment Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux, http://www.editions-ladecouverte.fr/catalogue/index-Le_travail_a_c_ur-9782707164834.html

Francis Ginsbourger, chercheur et consultant

La coopération remplace la coordination

Le compromis tayloro-fordien, dit Francis Ginsbourger, c'est l'acceptation par les salariés du mode opératoire imposé par le patronat en échange du pouvoir d'achat. En 2011, le syndicalisme est devant la prescription des objectifs comme une poule devant un couteau. A quoi s'opposer, quel échange social ?

La performance est une notion cardinale qu'il faut interroger. Elle appelle aujourd'hui un régime de coopération, là où prévalait avec le tayloro-fordisme un régime de la coordination. Un exemple, à travers lequel on peut percevoir la rupture introduite par le passage à un régime de coopération : la déléguée syndicale centrale d'une entreprise de confection fait remarquer que, pendant les collections, le travail n'est pas du tout le même que pendant le reste de l'année. Il n'y a plus d'aller-retour entre le bureau des méthodes et la production, les ouvrières se révèlent, travaillent sans compter leurs heures et avec enthousiasme ; deux fois par an pendant trois semaines, ce n'est plus « la production » c'est « mon travail » : elles deviennent « performantes ».

Nous sommes dans une économie où la chaîne de valeur est sous la tension du client final. La coordination ne fonctionne plus, ce qui fonctionne c'est la coopération. Il est intéressant de regarder l'origine des mots. Compétition vient de cum qui veut dire ensemble et de petere, un verbe d'action qui signifie se diriger vers un point. Cependant, en France, quand on parle de compétition, on ne voit que la concurrence et non la convergence. Toutes les règles de justice qui fonctionnaient à l'ère industrielle sont bouleversées par le passage de la coordination à la coopération. Comment peut-on évaluer la contribution de chacun ?

Pour terminer, Francis Ginsbourger mentionne trois points sur lesquels il convient d'attirer l'attention du mouvement syndical : i) il existe des tensions entre salariés, les risques psychosociaux, ce n'est pas seulement la « faute du capital » ; ii) quand des personnes coopèrent, comment fait-on le tri entre le professionnel et ce qui relève de la personnalité de chacun ? et iii) il faut renverser la problématique de l'organisation, celle-ci ne prépare plus, elle doit faire retour sur des expériences.

Débat avec la salle

Comme l'écrit notamment Dominique Méda, les Français ont un rapport au travail différent des autres nations industrialisées⁶. Coopérer ne se décrète pas, cela se fabrique, il faut une formation pour y parvenir. Mais l'opposition capital-travail existe toujours. Les cadres sont entre le marteau et l'enclume. Comment contribuer comme cadre, comme syndicaliste ? On a mis du temps à construire des conventions collectives, il faudra une génération pour trouver un autre contrat social, que faire en attendant ?

Michel Meunier regrette qu'on n'utilise pas un outil qui serait pourtant bien utile, issu des lois Auroux : le droit d'expression des salariés. S'il interrogeait une fois par an les salariés, anonymement, le chef d'entreprise pourrait mieux discuter avec ses partenaires sociaux. Les PME sont sous-traitantes des grands groupes, il serait du devoir des grandes entreprises de vérifier que les droits sociaux des salariés des sous-traitants sont les mêmes que dans la grande entreprise.

Francis Ginsbourger rappelle la convention de productivité : on rétribue la valeur ajoutée apportée par le travail. La question aujourd'hui est celle de la valeur ajoutée de l'entreprise par rapport au travailleur. Que deviennent les gens après un licenciement, une fin de CDD, une restructuration ?

Pour Pascale Levet, il y a des espaces à réinventer, parfois en amont des instances, et sans ces espaces le management est otage ou impuissant. Il faut des espaces où l'on discute du travail.

⁶ Cf Centre d'études de l'emploi, Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? Lucie Davoine et Dominique Méda. http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/travail_europe_96_vf.pdf



Bilan de la journée, analyse de la CFDT Cadres

Bilan de la journée, analyse de la CFDT Cadres

Intervention de Jean-Paul Bouchet, Secrétaire général de la CFDT Cadres

C'est toujours un plaisir de conclure un colloque de l'Observatoire des Cadres, après avoir savouré la richesse et la diversité des témoignages tout au long de cette journée. Il y a un peu plus d'un an dans cette même salle, je clôturais le colloque sur « le travail et l'engagement des cadres à l'épreuve de la crise » en posant la question de savoir si cette crise ou plutôt ces crises allaient changer quelque chose dans le quotidien des salariés et des cadres en particulier, dans le management et les pratiques des entreprises et des administrations. Nous aurions pu ajouter « et en matière de performance ? ».

La crise n'est pas terminée et les derniers chiffres du chômage en décembre sont là pour nous le rappeler : + 5 % de demandeurs d'emploi sur l'année 2010. Nous entendons des discours très divers entre celles et ceux qui pensent que rien n'a changé, qui disent « c'est reparti comme avant, on n'a pas tiré les leçons des catastrophes financières, on nous impose toujours les mêmes taux de rentabilité, les mêmes exigences de performance financière... ». Nous entendons aussi celles et ceux qui témoignent de questionnements, d'expressions de doutes, d'incertitudes sur les modèles en place, certains nous parlent même d'infléchissements. Dans cette période d'incertitudes, la performance est questionnée. Un questionnement que nous avons relayé au cours de ce colloque.

La seule performance financière a montré ses limites, chacun en convient. Cette analyse ne doit pourtant pas nous conduire à rejeter la performance économique, à écarter la question de la compétitivité des entreprises françaises, celle de l'accessibilité et de la qualité des services au public. La performance ne peut en aucun cas être dissociée de la finalité d'une activité, que ce soit celle d'une entreprise privée, publique. Deux exemples pour illustrer mes propos.

Dans le numéro de ce mois de CFDT Magazine, je relève le témoignage d'une infirmière à Saint-Brieuc qui dit : « Nous ne fournissons plus un service, nous produisons des actes. On en arrive à une telle aberration qu'il serait presque pire d'oublier de noter les médicaments que d'oublier de les donner aux patients ». Je travaille pour qui, pour un client interne, le chef, la hiérarchie, le contrôleur de gestion... ou pour le client externe, le patient, l'usager. La performance pour qui ? La performance pour quoi ?

Un second exemple : hier matin, conseil d'administration d'un organisme paritaire de formation dont j'assume la vice-présidence. Le directeur général s'exprime ainsi au moment de la présentation du budget 2011 : « Nous avons la chance de ne pas avoir d'actionnaires, cela ne nous empêche pas d'être performants. Les 3,6% de marge dégagés en 2010 nous assurent notre autonomie, notre indépendance et notre capacité à investir en 2011 et pour le futur, en préservant nos valeurs, la finalité de notre activité ». Les représentants des salariés au conseil d'administration ont apprécié tout comme les administrateurs présents.

Finalité de l'activité, de la mission et performance ne peuvent être dissociées. Bernard Jarry-Lacombe le rappelait ce matin : quand la finalité est perdue de vue il ne reste plus que la performance pour elle-même.

S'il fallait retenir quelques phrases ou formules entendues aujourd'hui, je retiendrai volontiers les suivantes :

« Ré-humaniser la performance, permettre à chacun d'être soi, avoir des objectifs qui ne soient pas subjectifs, attention au danger des dérives sur le savoir-être au détriment du professionnel, ce sont les politiques publiques qu'il faut évaluer et non les personnes... ».

Vous avez souligné fortement le poids des outils de mesure de la performance, de reporting. Des outils, des systèmes, qui peuvent donner l'illusion de la maîtrise d'une plus grande complexité des situations. Ne sont-ils pas là parfois pour tenter de rassurer des dirigeants, loin du travail, de l'activité, des métiers. Ces mêmes outils ne sont-ils pas considérablement réducteurs des réalités de votre quotidien, de tout ce qui n'est pas visible mais produit la performance ? Ces tableaux de bord disent-ils la vérité ? Les dirigeants d'EADS en ont fait la cruelle expérience sur les dérives de planning sur l'A380. Il est dangereux d'enfermer la performance dans une seule rationalité instrumentale, avec le risque de « bidonnage » que plusieurs ont repris.

Certains employeurs commencent à revenir de cette sur-instrumentation. La seule mesure des temps consacrés à rendre compte a de quoi faire peur, même aux évangélistes de la productivité et de la performance. Gardons un peu de distance, une capacité d'analyse critique de ces outils et instruments de mesure de la performance. Une performance pensée par le haut, déclinée en pluie pas toujours très fine, parfois acide. Lorsqu'elle tombe, elle conduit les « cadres intermédiaires », pardons les « managers de proximité » à « jouer les stylistes ou les équilibristes » nous avez-vous dit dans la préparation de ce colloque. Le « top-down » laisse peu de marges de manœuvre. Il devient urgent de penser aussi la performance par le bas, par l'activité, le métier, la compétence. Il devient urgent de questionner les conditions de la performance. La performance, comment ? Avec quels moyens, quel appui professionnel, avec quelles conditions d'exercice de votre responsabilité, vous, nous, les cadres dans les entreprises et les administrations. Sans doute ne faut-il pas opposer les deux approches, par le haut et par le bas. Mais le déséquilibre est tellement grossier aujourd'hui que nous avons un devoir de correction, un droit voire même un devoir pour les cadres, en certaines circonstances, de dire « non ».

Vous avez aussi largement pointé l'individualisation des modes de gestion, de management, le poids de la performance individuelle. Ce n'est pas le moindre paradoxe que d'entendre tous ces discours sur le travail en équipe, en réseau, le travail collaboratif, le « on est tous dans le même bateau » qui renvoie au collectif, au « travailler ensemble » et de voir dans le même temps une individualisation croissante des modes de gestion, des politiques de rémunération, au mérite. Performance de la personne ou performance de l'activité, questionnait Philippe Lorino ? Performance individuelle ou performance collective ? Et du reste, faut-il les opposer ?

Le manque de reconnaissance de l'individu, de sa contribution à la performance de l'équipe, de l'entreprise, est très souvent exprimé par les salariés dans nos enquêtes, mais aussi dans les entretiens individuels. La mesure et la reconnaissance de la contribution à une performance collective est loin d'être une pratique courante et encore moins une trace sur le bulletin de paie en fin de mois. Et pourtant, il n'y a jamais eu autant d'interdépendance, autant d'interaction entre les salariés, autant de besoins de coopération pour faire face aux aléas, aux imprévus, à tout ce qui n'a pas été prévu, prescrit. La performance se joue là aussi dans cet invisible, dans ce travail gris, qu'un tableau de bord aussi bien conçu soit-il ne pourra jamais capturer et donc encore moins restituer.

Notre travail de syndicaliste, c'est de rendre visible ces zones grises. C'est aussi de questionner la performance pour y intégrer nos préoccupations, économiques, sociales, sociétales, environnementales. Michel Meunier nous a parlé de performance globale. D'autres parlent de performances au pluriel. Le dialogue social doit intégrer ces dimensions, questionner les écarts entre les discours et les actes, entre les engagements et les pratiques.

Le projet confédéral « Agir sur le travail » nous invite à ce travail de questionnement de la performance, du rôle des managers pour réunir les conditions d'une coopération efficace, d'une performance collective. Lorsque la valeur produite par le travail, l'activité ne repose plus seulement sur une organisation préétablie, mais sur la qualité de l'implication personnelle et la coopération entre les salariés, la capacité à mobiliser des savoirs, le rôle du manager en est profondément modifié. Il ne suffit pas de mettre du manager de proximité à toutes les sauces des rapports sur les risques psycho-sociaux sans questionner leur rôle et les moyens d'exercice de leur responsabilité. Quel appui professionnel l'entreprise consent-elle à mettre à leur disposition pour qu'ils puissent faire face, opérer un va-et-vient permanent ? Est-elle prête à fournir aux cadres la chaise du milieu pour éviter d'avoir le cul entre les deux autres ? En quoi les RH sont-ils concernés par ces questions ?

Mais aussi, regardons devant notre porte, en quoi les syndicalistes sont-ils concernés ? Que peuvent-ils faire ? La question de la performance n'épargne pas le syndicalisme, sans doute à plusieurs niveaux. Cet appui professionnel de proximité, est-ce une question qui nous préoccupe ? La portons-nous dans le dialogue social, dans les négociations sur les RPS ? La portons-nous dans la redéfinition du rôle des IRP, y compris des DP, au plus proche des réalités des salariés ? La portons-nous dans notre réflexion sur les services professionnels à apporter aux salariés, là où des associations professionnelles ont déjà bien balisé le terrain ? Un intervenant rappelait à très juste titre cet après-midi que dans l'évaluation, il y avait nécessairement un dialogue. Où sont ces espaces de dialogue sur la performance ?

François Chérèque rappelait il y a peu que les syndicalistes, plus que jamais, doivent justifier de leur utilité sociale, de leur capacité à apporter des réponses concrètes aux salariés, des résultats. Ne posait-il pas finalement la question de notre propre performance ? Sur quoi mesure-t-on celle-ci ? Que dit le bénéficiaire final de notre travail de tous les jours, chacun à son niveau ? La performance du syndicalisme ne saurait se résumer au taux de participation à une grève nationale, quand bien même cela est important pour faire reculer une réforme injuste. Elle ne saurait non plus se résumer à la signature d'accords, quand bien même ceux-ci apportent des nouveaux droits ou garanties collectives, pour les chômeurs par exemple. La performance syndicale se joue aussi au quotidien dans la qualité des réponses, des conseils, des appuis que nous apportons aux salariés, aux travailleurs devrait-on dire pour ne pas oublier ceux du dehors, de la périphérie de l'entreprise. Et ce, dans le respect des personnes, invitées à devenir ou redevenir acteurs de leur vie professionnelle. Finalité et performance sont indissociables.

Pour conclure ce colloque, j'ai envie de poser une question : avons-nous été performants ? Si cette performance se mesure au nombre de participants, alors oui sans doute, mais cela suffit-il ? Non, c'est bien la finalité du colloque qui doit permettre de répondre à cette question. A-t-il permis de soulever de bonnes questions, d'apporter des éclairages pertinents, de susciter un débat contradictoire ? A-t-il apporté un appui aux militants en entreprise ou en administration ? La réponse vous appartient et vous disposez de fiches d'évaluation pour ce faire.

La seule chose que je puis affirmer dès à présent, c'est que la préparation et la tenue de ce colloque a été une aventure collective. Une aventure engagée par une réflexion du conseil scientifique de l'Observatoire, poursuivie par une forte implication des témoins, cadres d'entreprises, des fonctions publiques, par celle des chercheurs et des consultants qui nous ont accompagnés dans les rencontres préparatoires, par celle de toute l'équipe de la CFDT Cadres dans la gestion des inscriptions, la confection des dossiers des participants, l'aménagement de cette salle, et le groupe APICIL qui a soutenu financièrement cet événement.

Je ne saurais dire si vous avez été « tous performants », comme l'invitait le titre du colloque. J'ai en revanche la certitude que vous avez été tous très efficaces. Bravo.

Nous remercions toutes les personnes du Conseil scientifique et de l'équipe de l'OdC, des équipes syndicales et de la CFDT Cadres qui ont contribué à la préparation de ce colloque, à son organisation, à son animation et à la production de ces actes...

... sans oublier les nombreux participants et ceux qui ont contribué aux débats.