Observatoire des Cadres

Actes des séminaires 2012 et du colloque anniversaire 2012

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

Mai 2013 - Prix : 12 €

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.

Nous remercions tous ceux et celles qui sont intervenus dans les séminaires et le colloque de 2012.

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
wwwodcadres.fr

Cette brochure constitue la trace écrite d'une année de travaux de l'Observatoire des cadres, de février 2012 à décembre 2012.

Séminaire « ***Science et société : recherche, innovation, progrès*** »	1er Février 2012
Colloque anniversaire de l'OdC **« *Les cadres : une histoire, un devenir . 15 ans de l'Observatoire des Cadres 1997 – 2012* »** ***Document préparatoire*** ***Compte-rendu***	29 mars 2012
Séminaire « ***Qu'est-ce que coopérer au travail*** »	4 juillet 2012
Séminaire « ***Et si on parlait des petites entreprises ? Leur management, leur performance, leur contribution au développement économique*** »,	5 octobre 2012
Séminaire « ***Organisation et management de la production immatérielle*** »	14 décembre 2012

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

Bonne lecture !

L'équipe de l'Observatoire des cadres

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

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

Séminaire du 1er février 2012

Science et société :
Recherche, innovation, progrès

Thème

OGM, 4G, nucléaire, biologie, espace… La relation entre la science, la technologie et la société est-elle en train de changer ? Où est passée l'idée de progrès associée à la science ? A chaque nouvelle possibilité technologique, la logique purement économique et 'court-termiste' cherche à s'imposer, alors qu'il faudrait considérer l'ensemble des impacts. Tous les secteurs sont concernés : éducation, santé, énergie, transports, communications, agriculture, défense, etc.

Notre regard collectif sur la science en est transformé. Alors que son but est d'aider à comprendre le monde, la science finit par symboliser une sorte de puissance globale, à la fois technique, industrielle, économique et militaire. Les avis divergent radicalement entre ceux qui croient à une science salvatrice et ceux qui y voient un risque majeur.

A travers les controverses sur les applications de la science, c'est la question politique du projet de la cité qui est posé : que voulons-nous faire socialement des savoirs et des « pouvoir-faire » que la science nous offre ? Quelles perspectives sont proposées ? Au contraire, le discours sur la R&D et sur l'innovation, devenue un but en soi, est réducteur.

De leur côté, les jeunes, dans la plupart des pays développés, se destinent de moins en moins aux études scientifiques. Comment la science a-t-elle pu perdre aussi rapidement ses attraits ? Faut-il revoir la formation scientifique et son rôle ? Qu'en pensent les citoyens que nous sommes, les enseignants, les chercheurs, mais aussi les ingénieurs et les concepteurs des produits et services que nous utilisons ?

Ces enjeux sont cruciaux dans un monde traversé de tensions et de conflits dont certains touchent précisément aux conséquences du développement technologique. Ils interpellent les syndicalistes.

Intervenants

Etienne KLEIN *est directeur au CEA d'un Laboratoire de Recherches sur les Sciences de la Matière. Il a participé à divers grands projets scientifiques et à la conception du grand collisionneur européen de particules au CERN. Il enseigne la physique quantique et la physique des particules à l'Ecole Centrale de Paris, et la philosophie des sciences. Il est par ailleurs membre du Conseil scientifique de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques.*
Il est l'auteur de nombreux ouvrages scientifiques et de réflexion : notamment « Galilée et les Indiens, Allons-nous liquider la science ? » prix Thorel (2008). « Pourquoi je suis devenu chercheur scientifique » (2009)

Yves LICHTENBERGER *est professeur de sociologie et chercheur au LATTS (Laboratoire techniques, territoires et sociétés). Il a été directeur du CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) puis a présidé à l'université de Marne-la-Vallée et le PRES Université Paris-Est. Il a aussi été responsable du programme « Technologie – emploi – travail » au ministère de la Recherche. Il a été secrétaire général de la Fédération CFDT des Services et membre du bureau national de la CFDT.*
Ses domaines de recherche sont l'organisation du travail, les relations professionnelles et les qualifications professionnelles.

Compte rendu du séminaire

Introduction

Bernard Masingue, président de l'Observatoire des cadres, présente celui-ci à l'assistance qui n'est peut-être pas composée de la même façon que d'habitude, étant donné le sujet. Il remercie le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) qui nous accueille pour la séance de ce soir.

Le CNAM, ce n'est pas seulement une école d'ingénieurs, même s'il en forme mille deux cents annuellement, explique **Christian Forestier**, son administrateur général, qui brosse un rapide portrait en trois chiffres : un million d'anciens élèves en activité, cent mille étudiants inscrits chaque année, dix mille enseignants, dont la moitié d'universitaires et la moitié de cadres. Le réseau couvre l'ensemble de la France, métropole et outre-mer, mais aussi certains pays francophones, dont récemment le Liban.

Le point central des débats de l'Observatoire des cadres est d'habitude la réflexion sur le travail mais aujourd'hui nous nous intéresserons aux relations entre la science et la société, expose **Bernard Jarry-Lacombe.**

L'idée de progrès associé à la science date de l'époque des Lumières, mais aujourd'hui la confiance en la science et la technique est en panne. Pourtant, le travail scientifique d'aujourd'hui crée le monde de demain comme le monde d'aujourd'hui dépend de la science d'hier. La société contemporaine instruit une controverse sur la science et une controverse politique sur les usages des découvertes et des innovations. De plus l'attractivité de la science et de la recherche est mise en question.

Sur ces sujets, nous entendrons ce soir Etienne Klein, puis Yves Lichtenberger, avant un dialogue avec la salle.

Le statut de la science dans la société, par Etienne Klein

La signification du mot « progrès »

À s'en tenir au *Dictionnaire Robert de la langue française*, « progrès » signifie « le développement d'un être ou d'une chose en bien ». À propos du verbe qui lui correspond - « progresser » - le même dictionnaire se montre plus prudent : « progresser exprime le fait de se développer, d'évoluer, le plus souvent en mieux ». Même prudence dans le *Vocabulaire technique et critique de la philosophie* d'André Lalande : d'un côté, sa définition du progrès est nette : « transformation graduelle du moins bien au mieux, soit dans un domaine limité, soit dans l'ensemble des choses » ; de l'autre côté, dans l'alinéa intitulé « critique », Lalande ajoute : « Nous croyons devoir nous en tenir à la définition formelle qui est donnée ci-dessus, sans chercher une définition explicative résumant les caractères communs de tout ce dont la réalisation est communément considérée comme « un progrès ».

On voit par là que le progrès est une notion dont l'intensité obéit à des critères variables, dont la garantie est plus ou moins ferme et dont la portée est plus ou moins vaste, mais le point qui me semble important est que derrière l'idée générale de progrès, on trouve toujours la conviction qu'on peut relativiser le « négatif », que le « pur négatif » n'existe pas, car il n'est jamais que le ferment du meilleur. Il est ce sur quoi on va pouvoir agir pour le sortir de lui-même, c'est-à-dire, justement, de sa négativité. Se déclarer progressiste ou moderne, c'est donc croire que la négativité contient une énergie motrice que nous pouvons utiliser pour la transformer en autre chose qu'elle-même.

La post-modernité ou les illusions perdues

Mais nous ne croyons plus tout à fait à cette idée, nous sommes entrés dans l'ère de la postmodernité, dans laquelle il existe du négatif absolu. Des critiques et des doutes s'expriment vis-à-vis de la science et des techniques et même vis-à-vis du politique. La postmodernité, c'est en somme la modernité moins les illusions de la modernité, une modernité 'dégrisée'. L'illusion dont il est ici question était celle de la possibilité d'un état final, définitif, où il n'y aurait plus rien à faire d'autre que de continuer, de répéter. Or, nous constatons, nous, que le nombre de problèmes ne diminue pas, qu'il croît même à mesure que nous avançons. Nous voyons par exemple que le progrès ne laisse pas indifférent l'environnement dans lequel il s'affirme. Avec un œil prophétique, on aurait pu remarquer cette énorme nouveauté dès ses débuts, puisqu'elle se montrait déjà sous plusieurs formes. La postmodernité n'est pas si postmoderne que ça. Le premier fait, ainsi que le plus remarquable, étant que l'identification du progrès avec le développement économique comporte des formes d'exploitation terribles des ouvriers. Chaque forme d'évolution du processus productif va même coïncider avec une intensification de l'exploitation, comme on l'observe par exemple dans le fordisme : 'production rationnelle' égale 'profit maximal' égale 'exploitation rationnelle'.

L'environnement subit lui aussi des répercussions : le développement productif et technologique implique la pollution des villes. Ces deux phénomènes que je viens de résumer ont été décrits dès le début, tant par Marx que dans les romans de Dickens.

« L'homme sait assez souvent ce qu'il fait, avertissait Paul Valéry, mais il ne sait jamais ce que fait ce qu'il fait ». Ce rappel à l'ordre a conduit à la valorisation de l'incertitude comme défiance par rapport à ce qu'on sait. Le mythe de l'absence de maîtrise de l'innovation a remplacé le mythe du progrès toujours positif.

On l'a constaté dans l'accueil réservé aux climatosceptiques par les médias qui ont monté en épingle une fausse querelle ; pas un climatologue n'était sceptique mais les climatosceptiques disaient ce que le public avait envie d'entendre.

Le désir de progrès en panne

La science et la technique semblent désormais se présenter comme les ennemis de la culture et de la société. Il y a eu comme une inversion de signe, sinon dans la réalité, du moins dans de nombreux esprits. Or il ne saurait y avoir de progrès sans désir de progrès. La désaffection des étudiants pour le domaine scientifique a son origine dans le fait qu'ils ne croient plus tout à fait au progrès. En conséquence il n'y aura plus de progrès. La question du progrès est aussi une affaire de libido, du moins d'appréciation psychologique du cours des choses. Sommes-nous collectivement en panne de libido ?

Cependant, il ne faut pas clamer que cette situation serait radicalement nouvelle, car l'hymne au progrès n'a jamais été universellement chanté et le progrès a toujours eu ses détracteurs. Permettez-moi deux citations assez anciennes, l'une qui nous semble aujourd'hui assez délirante, l'autre qu'on pourrait trouver dans la bouche d'un penseur contemporain et qu'on pourrait peut-être même qualifier de postmoderne avant l'heure.

La première est de Condorcet. En mars 1794, il met la dernière main à son Esquisse d'un tableau historique des progrès de l'esprit humain et écrit ceci : « Il arrivera donc, ce moment où le soleil n'éclairera plus sur la terre que des hommes libres, et ne reconnaissant d'autre maîtres que leur raison ; où les tyrans et les esclaves, les prêtres et leurs stupides ou hypocrites instruments n'existeront plus que dans l'histoire et sur les théâtres ; où l'on ne s'en occupera plus que pour plaindre leurs victimes et leurs dupes, pour s'entretenir, par l'horreur de leurs excès, dans une utile vigilance, pour savoir reconnaître et étouffer, sous le poids de la raison, les premiers germes de la superstition et de la tyrannie, si jamais ils osaient reparaître. » En pleine Terreur, alors même qu'il sait qu'il peut être arrêté, et il le sera effectivement peu après, il a une conception religieuse du progrès. Récemment, des physiciens américains ont la même foi dans les nanotechnologies ; on réactive le délire scientiste.

La seconde citation est de Baudelaire, en 1855, dans sa critique d'art sur l'Exposition Universelle où il prend l'exact contrepied de la philosophie du progrès : « Il est une erreur fort à la

mode, de laquelle je veux me garder comme de l'enfer. Je veux parler de l'idée de progrès. Ce fanal obscur, invention du philosophisme actuel, breveté sans garantie de la Nature ou de la Divinité, cette lanterne moderne jette des ténèbres sur tous les objets de la connaissance ; la liberté s'évanouit, le châtiment disparaît. Qui veut y voir clair dans l'histoire doit avant tout éteindre ce fanal perfide. Cette idée grotesque, qui a fleuri sur le terrain pourri de la fatuité moderne, a déchargé chacun de son devoir, délivré toute âme de sa responsabilité, dégagé la volonté de tous les liens qui lui imposait l'amour du beau : et les races amoindries, si cette navrante folie dure longtemps, s'endormiront sur l'oreiller de la fatalité dans le sommeil radoteur de la décrépitude. Cette infatuation est le diagnostic d'une décadence déjà trop visible ». L'idée de progrès devient là un signe de déclin, et le diagnostic est porté avec une certaine violence verbale. Cette rhétorique néo-rousseauiste est reprise aujourd'hui dans certains débats.

L'ambivalence du statut actuel de la science et des techniques

Est-ce que l'on va considérer que la connaissance n'a de sens que si elle a des retombées économiques ? Ou bien qu'elle a un sens en tant que telle ?
Le grand collisionneur de hadrons est construit pour savoir pourquoi les particules ont une masse alors que les équations ne l'expliquent pas. Il a coûté trois milliards d'euros pour répondre à une question dont tout le monde se moque. S'il n'y a pas de retombées économiques ou mêmes culturelles, avec des débats, comment nous scientifiques allons-nous continuer à trouver des financements ?

En quoi consiste l'ambivalence dont nous parlons ? Elle vient de ce que, d'une part, la science (trop vite confondue avec la rationalité) nous semble constituer, *en tant qu'idéal*, le fondement officiel de notre société, censé remplacer l'ancien socle religieux : La science telle qu'elle est représentée symboliquement, comme démarche idéale, continue d'être le socle de la société, elle a remplacé dans cette fonction la religion. Nous ne sommes pas gouvernés par la science mais par quelque chose qui se réfère à une objectivité scientifique. Par exemple, sur nos paquets de cigarettes, il est écrit « fumer tue » ; au XVIIIe siècle, on aurait écrit que « fumer déplait à Dieu » ou que « fumer compromet le salut de notre âme ». Le salut de l'âme, objet par excellence du discours théologique, s'est peu à peu effacé au profit de la santé du corps qui, elle, est l'objet de préoccupations scientifiques. En ce sens, et non sans arrogance, nous considérons qu'une société ne devient vraiment moderne que lorsque le prêtre et l'idéologue y cèdent la place à l'expert, c'est-à-dire lorsque le savoir scientifique et ses développements technologiques ou industriels sont tenus pour le seul fondement acceptable de son organisation et de ses décisions. Nous jugeons "en retard" les sociétés où les sciences et les techniques sont moins importantes que chez nous.

Mais d'autre part - et c'est ce qui fait toute son ambiguïté -, la science, dans sa réalité pratique, est questionnée comme jamais, contestée, remise en cause, voire marginalisée. Elle est à la fois objet de désaffection de la part des étudiants ; de méconnaissance effective - malgré les efforts de vulgarisation, le niveau général de la population n'augmente pas et pourtant, comment débattre du nucléaire, des OGM, des nanotechnologies sans que le public ait quelques connaissances ? - ; et elle subit toutes sortes d'attaques, d'ordre philosophique ou politique, dont certaines sont justifiées.
On peut d'abord l'accuser d'être une simple "construction sociale", d'avoir avec la vérité un lien qui ne serait ni plus fort ni moins fort que celui des autres démarches de connaissance. C'est le propos des thèses relativistes les plus radicales.

Dans un autre registre, on peut lui reprocher de conduire à un arraisonnement abusif de la nature, de sournoisement nous déterminer à ne plus voir les fleuves que comme de simples "fournisseurs de pression hydraulique" pour centrales du même nom (Heidegger). On peut également clamer qu'existerait un lien entre progrès technique et "oubli de l'être", au motif que le premier ne cesserait de nous éloigner de l'origine perdue (Heidegger encore) ; ou bien qu'en imposant l'idée qu'il n'existe qu'une seule forme de connaissance, la science s'acharnerait à détruire tout ce qu'il y a d'humain et de culture sur cette Terre (Michel Henry) ; ou bien encore que l'objectivité de la science absorberait le sujet, mettrait hors jeu nos affects, nos sensations, nos humeurs, et que ce qu'elle a mis hors jeu, on le tiendrait désormais pour presque rien, bref que la science se penserait en dehors du sujet humain qui pourtant l'élabore (Husserl). On peut enfin déplorer, à l'heure concomitante de Facebook et du GPS, que notre rapport à la nature et aux autres soit désormais trop médiatisé par la technique, voire neutralisé, affadi par elle.

Cette ambivalence de la science a engendré une ambivalence de la technique. La technique elle-même diffuse dans tous les aspects de la vie, elle semble transcender l'action individuelle et même collective. Ainsi, il est devenu beaucoup plus difficile de "bidouiller" son ordinateur, les logiciels sont protégés. La technique devient un "sacré non religieux" qui posséderait néanmoins toutes les caractéristiques d'un dieu tout-puissant. Face à cette force de la technologie, il existe une résistance diffuse à cette technologie envahissante. On raisonne à court terme parce que les outils de la projection sont cassés. Dans les années soixante-dix, on se projetait en l'an 2000, on imaginait le monde alors, même si les prévisions ne se sont pas tellement avérées. Aujourd'hui, personne ne peut dire ni n'a envie de dire comment sera l'humanité en 2050, parce que la suite de l'Histoire ne s'écrit pas en mode balistique mais dépend de nos actes. Et pourtant, dans l'actuelle campagne présidentielle, les grandes questions sont absentes.

La quantité même des objets techniques impressionne, ainsi que leur association au sein de réseaux qui prolifèrent et dont le contrôle n'est jamais que partiel. D'où la crainte que nous allions trop vite vers l'inconnu, ou que nous soyons même menacés de succomber à la démesure technologique : « La rapidité avec laquelle les innovations contemporaines se succèdent ne laisse aucun répit, d'où une désorientation sociale et psychologique sans précédent dans l'histoire » écrivait Bernard Stiegler dès 1996. Dans pratiquement tous les secteurs, on sent désormais le souci d'arracher la planète et ceux qui l'habitent aux griffes technicistes.

La crainte de la catastrophe

Alors, dans ce nouveau contexte, on somme les scientifiques d'éviter à tout prix non seulement la catastrophe, mais également l'ombre de toute catastrophe possible. Et c'est ainsi que le discours sur la catastrophe en vient à acquérir un pouvoir réel, en même temps qu'une véritable légitimité médiatique, même si la catastrophe en question demeure purement fictive. La figure de la catastrophe a remplacé la figure de la Révolution.

Le collisionneur d'hadrons a généré des peurs de catastrophe tout à fait déraisonnables. Une certaine presse a dit que nous allions créer des trous noirs qui dévoreraient le collisionneur, le CERN, les Alpes, le monde entier… C'est ainsi que récemment un homme a été arrêté par la police suisse, il avait réussi à entrer dans les locaux du CERN et voulait détruire les installations, disant être le seul survivant d'une catastrophe causée par la création d'un trou noir, revenu dans le passé pour empêcher la catastrophe de se produire. Il est en hôpital psychiatrique mais cette histoire est le symptôme d'une obsession de la catastrophe chez nos contemporains.
J'aurais encore beaucoup de choses à dire mais je crois qu'il est temps que je laisse la parole.

L'esprit de la science, par Yves Lichtenberger

Yves Lichtenberger s'enrichit depuis longtemps des ouvrages d'Etienne Klein, et il a particulièrement relu son ouvrage "*Galilée et les Indiens"* qui traite du rapport à la science qui nous occupe aujourd'hui. Il va donc réagir à ses propos.

La place de la science dans la société est menacée par un dépit d'attentes déçues, par la crainte d'un pouvoir incontrôlé, par utilitarisme ! Trois fois oui, mais elle l'est aussi par un certain repli corporatiste des scientifiques.

L'idée, nous dit Etienne Klein, que le Progrès (au singulier entendu comme progrès scientifique) serait toujours porteur de progrès (au pluriel, progrès scientifique, technique, économique et social s'enchaînant quasi automatiquement) s'est effacée. La science et ses possibles retombées font maintenant peur. Pour ne pas s'en priver, Il faudrait donc re-séparer ce qui relève du scientifique qui devrait être laissé aux scientifiques, et ce qui relève des usages qui est du ressort du débat politique et citoyen. Mais cela ne conduit-il pas à une double perte de rapport au réel et d'interdisciplinarité ?

Pour une éthique de la pluridisciplinarité

Cette dynamique de progrès s'est-elle vraiment arrêtée ? Chaque étape de progrès a été vécue comme une désarticulation, ce n'est qu'après coup que ces étapes ont pu trouver leur place dans un système économique et social modifié. L'articulation ne s'est jamais faite *a priori.* Aujourd'hui non plus, nous sommes dedans. Il est vrai que les enjeux en sont à plus haut risque, mais les interrogations qu'ils soulèvent ne peuvent ni être écartées ni laissées aux seuls scientifiques. Entre la conscience individuelle du scientifique, les règles éthiques de sa communauté et l'immixtion du citoyen dans la science, il y a un entre deux trop souvent négligé : le travail de définition des questions, qui est un processus en soi, nécessairement pluri acteurs.

Le progrès scientifique après avoir pris la place du religieux, aurait perdu aujourd'hui son caractère surplombant : est-ce vraiment un recul ? Quand il parle de La Science, chaque scientifique ne parle souvent que de sa discipline, en témoigne le débat évoqué par Etienne Klein sur le réchauffement climatique : doit-il se dérouler entre scientifiques (l'Académie des sciences n'a finalement rien tranché, puisque chacun de ses membres a gardé ses positions) ou être réservé aux seuls climatologues en récusant tout autre scientifique qui pourrait les contester ? La défense de "La Science" est donc soit la défense, comme le dit justement Etienne Klein, d'un esprit (et de pratiques) scientifique, soit la défense de disciplines qu'il est alors intéressant d'identifier (le rapport aux sciences dures n'est pas de même nature que celui aux sciences humaines, ni celui aux sciences de l'information de même nature que celui aux sciences de la matière). La défense de la science, contre le risque de repli corporatif doit être en même temps défense d'une éthique méthodologique de pluridisciplinarité.

"La" science comme corpus de connaissances est nécessairement disciplinaire. Les avancées thématiques comme les sujets de divorces entre science et société sont toujours transdisciplinaires. L'unité de la science se retrouve quand on la définit par ce désir de compréhension qui la porte avec ses méthodes particulières. Comme la démocratie, elle est difficile à définir parce qu'elle est plus un mouvement qu'un état.

Il faut défendre l'esprit de la science

C'est donc, Etienne Klein le souligne, l'esprit de la science qu'il faut défendre. Contre quoi ? Contre le scientisme qui confond juste et vrai ; contre le relativisme qui dit que le réel n'existe pas ; contre le technocratisme qui croit que le fait que quelque chose fonctionne induit que nous savons pourquoi cela fonctionne. Face à ces trois menaces, il faut rétablir, dites-vous, les normes éthiques proposées par Merton qui sont au nombre de quatre : l'universalité et le partage du savoir, le doute organisé, le désintéressement et le communalisme, la construction d'une communauté scientifique à l'inverse d'un corporatisme disciplinaire. Ce qui fait aujourd'hui que les jeunes sont moins attirés par la science, ce n'est pas que la nouvelle génération soit cupide et hédoniste mais que les carrières scientifiques ne sont pas visibles et apparaissent plus guidées par des enjeux corporatistes que professionnels. Ce qu'on voit de la "communauté scientifique officielle" comme l'appelle Etienne Klein, ne donne pas envie : beaucoup de gris pour quelques lumières inaccessibles ! Lors d'une fête de la Science, je me souviens de ces chercheurs qui faisaient partager leurs expériences et allumaient des étoiles dans les yeux des jeunes ; mais quand la journée s'est conclue par des discours n'évoquant que leur précarité, leurs mauvaises conditions de travail et leur faible niveau de rémunération, j'ai vu ces étoiles s'éteindre !...

En conclusion, Yves Lichtenberger souligne sa difficulté à adhérer à certaines préconisations d'Etienne Klein : Faut-il "séparer la science des usages" pour "ré-érotiser l'acte de connaître" en le coupant "de ses possibles progénitures matérielles" ? Certes "la science ne nous a rien promis" et le plaisir de la découverte se suffit à lui-même, mais la terre ne nous a rien promis non plus, cela n'empêche pas d'avoir plaisir à la cultiver, et les connaissances tirées de cette culture perdent-elles de leur valeur dès lors que nous en mangeons, voire en vendons les fruits ?
Faut-il rétablir la science dans sa pureté, dans son mouvement "purement cognitif" ? Ne souffrons nous pas d'une conception de la transmission des sciences très liée aux sciences cumulatives où l'on apprend d'abord les acquis et où ensuite seulement on peut faire. Quand on n'est pas sûr d'aller jusqu'au master, on décroche… Pour donner envie de faire des sciences, ne faut-il pas comme y insistait Georges Charpak les apprendre comme des outils vivants, montrer ce qu'elles permettent de transformer et enseigner à la fois, Etienne Klein y insiste aussi, les résultats établis et les

controverses. Chez vous, il y a survalorisation des méthodes déductives, vous laissez de côté les démarches inductives, dans lesquelles on part des faits et on essaie des hypothèses que l'on confronte au corpus disciplinaire. Pour moi, je défendrai l'idée qu'à côté de la production de connaissances pour comprendre, il existe aussi une production de connaissances partant du faire.

La difficulté du débat citoyen

A ce moment du débat, Bernard Jarry-Lacombe note deux points de convergence : les risques sont plus forts aujourd'hui et le débat citoyen est difficile.

Etienne Klein reprend la parole. J'ai arrêté de faire de la vulgarisation parce que le vulgarisateur n'a aucune maîtrise sur ce qui est compris par le lecteur, dit-il. Il constate aussi un fort narcissisme dans notre société. Dans une école d'ingénieurs, je venais de faire la démonstration au tableau d'un calcul de relativité restreinte montrant la dilatation des durées (la durée d'un phénomène n'est pas la même pour tous les observateurs). Un jeune homme dit qu'il n'était pas d'accord avec Einstein, mais ne proposa aucune argumentation, simplement "la dilatation des durées, je ne la sens pas". Ce jeune homme avait suffisamment confiance dans ses intuitions et sa subjectivité pour penser qu'elles lui permettaient de contester un résultat que près d'un siècle d'expérimentation et d'objectivation avait permis de valider. Les gens ont un avis tout fait sur tout, on le constate en allant faire un tour dans les commentaires des sites d'information.

Mais je n'ai jamais parlé de pureté de la science ! proteste t-il. L'innovation, c'est très bien mais la question que se posent les jeunes ingénieurs, c'est "Qu'est ce que je peux apporter à la physique après Einstein ?". Et il existe des milliers d'applications pour le moindre téléphone portable, si bien que l'innovation, sur certaines techniques est à un tel niveau qu'elle est dissuasive.

L'ambivalence a toujours existé, même si de moins en moins de personnes parlent comme Condorcet et de plus en plus comme Baudelaire. Les Luddites, ces ouvriers anglais du XIXe siècle qui ne voulaient pas des machines, disaient à leurs patrons que l'implantation de celles-ci entraînait du mauvais ouvrage ainsi que le travail des enfants, mais aussi que seuls les dirigeants avaient décidé de les implanter : perte de qualité, régression sociale, manque de démocratie. Les mêmes questions se posent pour les nanotechnologies.

A ce propos, le débat national sur les nanotechnologies a été une catastrophe. Trois mille personnes ont participé en tout et pour tout, et le site Internet a été consulté trente mille fois. Cela n'a intéressé personne, la technologie est un impensé du politique. Mais le fait que la science, la technique, ne soient jamais présentes dans le débat politique représente un vrai problème. Aucun parti politique n'a participé au débat sur les nanotechnologies ! Pourtant, elles auront plus de conséquences sur notre vie que la loi sur la burqa !

Un des principes de la démocratie est que la conscience du citoyen est première par rapport à la compétence. La meilleure illustration en est que les illettrés ont été appelés à voter sur le traité de Maastricht, lequel n'est compréhensible que par un docteur en droit. Est-ce qu'on ne pourrait pas appliquer aux choix technico-sociaux tels que le nucléaire, les OGM et les nano, le même principe ? Même si les citoyens ne sont pas compétents en la matière. Lors d'une exposition fort bien faite sur les déchets nucléaires, les visiteurs à qui l'on proposait un quizz en fin de parcours retournaient dans l'expo pour trouver les réponses.

Ce n'est pas à l'expert de fabriquer un projet de société. Mais quelle est la part qui revient à la discussion générale, à l'éclairage des experts, à la décision politique ? Il faudra se mettre d'accord sur un processus.

Il n'y a pas de désaffection pour les sciences humaines mais pour les sciences dures.

Débat avec la salle

En réponse à une question sur la légitimité des acteurs, Etienne Klein affirme que la post-modernité est aussi la fin de la légitimité. N'importe qui s'arroge le droit de parler de n'importe quoi. Le

débat artificiel sur le changement climatique aurait été impossible il y a quarante ans. La vraie science se construit à rebours du sens commun, et ceci depuis Galilée. Avec des arguments populistes, on peut être plus convainquant que les scientifiques. Un argument du style "Comment les climatologues peuvent-ils prétendre savoir le climat qu'il y aura dans trente ans alors qu'on ne sait pas prédire le temps à trois jours ?" peut faire mouche, alors qu'il est absurde, confondant climatologie et météorologie. Et pas un journaliste n'a relevé et dit : "Je ne sais pas dire le temps exact qu'il fera dans les trois prochains jours mais je suis sûr qu'à Paris il fera plus chaud en août qu'au mois de février."

La mécanique quantique est fascinante, affirme un participant, qui voudrait savoir quelle est sa place dans les sciences. Y a-t-il une science pilote ? Il est très difficile de dire ce que nous scientifiques sommes en train de faire, répond Etienne Klein. Au CERN, on dit "la machine va nous permettre de comprendre l'origine de l'Univers." Mais au fond c'est de la publicité. Il est difficile de dire avec des mots ce qu'on comprend avec des équations.

Nous avons avec les objets techniques un rapport magique, nous ne savons pas comment ça marche. Les objets quantiques ne sont pas des corpuscules, c'est très différent de ce qu'on trouve dans les manuels de philo de terminale, qui prétendent que "la mécanique quantique enseigne que l'on ne peut pas connaître la vitesse et la position d'une particule."

En réponse à une question sur la pluridisciplinarité, Yves Lichtenberger affirme qu'elle est nécessaire. Les disciplines évoluent à partir de confrontations avec les autres disciplines qui leur apportent des modèles qu'elles n'auraient pas imaginés d'elles-mêmes, modèles biologiques des sciences du vivant par exemple venant élargir les limites des modèles mécaniques des sciences de la matière. Les sciences humaines s'enrichissent particulièrement de ces confrontations. Mais il faut un problème, souvent posé par un acteur pour créer et guider ces occasions de coopération pluridisciplinaire : c'est parce que l'ingénieur a des problèmes de fuite de robinet que le chimiste et le physicien apprennent à travailler ensemble.

Les sciences ont-elles un genre ? Etienne Klein répond qu'un fait d'observation est que les filles sont meilleures en maths que les garçons au lycée mais qu'elles s'orientent moins vers les sciences, peut-être parce qu'on ne les y encourage pas. On ne peut pas, dans le cas des filles, parler de désaffection pour les sciences, parce qu'il n'y a jamais eu affection.

Dans les entreprises, on somme les cadres d'être innovants mais en même temps la société a peur du risque, comme résoudre cette contradiction ? Il est vrai que l'injonction à la créativité est quelque chose de fatiguant, reconnaît Etienne Klein, mais dans la notion de progrès, il y avait le fait qu'on pourrait jouir demain des fruits des efforts d'aujourd'hui. Que l'entreprise, note Yves Lichtenberger, dise au salarié que l'innovation est indispensable, c'est plutôt une bonne nouvelle ; il vaut mieux cela que lui demander d'être une simple mécanique, restant à la place qui lui a été assignée. Mais avant d'être une injonction, il ne faut pas oublier que cette demande de créativité a été une revendication, celle par exemple des O.S. qui en avaient assez d'être considérés comme des robots. Même si le retournement se trouve parfois poussé à l'extrême, comme par ce patron d'une grande entreprise de service disant à ses salariés "*Grow or go*", n'oublions pas que c'est le mouvement qui est naturel et source de santé et non l'immobilité. Les créatifs sont épuisants c'est vrai, mais inépuisables, ceux qui sont épuisés le sont souvent par l'énergie invisible qu'il faut consacrer à ne pas changer.

Pour ce qui est du principe de précaution, introduit désormais dans le Bloc constitutionnel français, Etienne Klein signale une enquête qui va bientôt être publiée, selon laquelle les jeunes Français considèrent que l'innovation n'est pas encouragée par les institutions. Il y a au fond deux principes de précaution, celui qui est inscrit dans le Bloc constitutionnel et celui qui pousse à réduire, non pas le danger mais l'angoisse : on fait de la thérapie sociale sans jouer effectivement sur les dangers.

La Commission européenne essaie de parler d'innovation responsable mais c'est comme le développement durable ou la flexisécurité, un oxymore construit pour faire semblant de traiter le problème.

Si on veut arrêter les centrales nucléaires, il faudra pour ce faire plus d'ingénieurs nucléaires qu'aujourd'hui. Mais il sera difficile de les attirer !

En réponse à une interrogation sur les liens entre science, religion et démocratie, Etienne Klein répond que la science n'est pas démocratique et n'a pas vocation à l'être. Si on avait fait voter la communauté scientifique sur la théorie de la relativité en 1905, elle aurait voté massivement contre ; aujourd'hui, cette théorie a été objectivée. La science n'est pas démocratique mais elle est républicaine, elle est une affaire publique. Les scientifiques doivent partager ce qu'ils font avec le public ; qu'on puisse vivre en France en 2012 sans jamais avoir été en contact avec la physique quantique est un déni de démocratie. Si Descartes et Galilée avaient entendu parler de la télévision, ils y auraient vu un moyen sans pareil pour élever le niveau du peuple et maintenant on a TF1 !

Colloque anniversaire
Jeudi 29 mars 2012

Bourse du travail, Paris

L'Observatoire des Cadres exprime ses sincères remerciements aux organismes qui ont accepté de lui apporter leur soutien et d'être partenaire de sa démarche.

Nos soutiens

Groupe APICIL

Humanis
Protéger c'est s'engager

INPC

EDF

OCIRP
unis par excellence

Nos partenaires

CELSA
PARIS-SORBONNE

UNIVERSITÉ
de Cergy-Pontoise

SCREP

ESCP
EUROPE

MINES
ParisTech

Centre de
Gestion
Scientifique

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

Master professionnel AGE

UNIVERSITÉ PARIS 1 – PANTHÉON - SORBONNE –

PRINTEMPS
Professions, institutions, temporalités

UNIVERSITÉ DE VERSAILLES

Colloque anniversaire
du 29 mars 2012
15 ans de l'Observatoire des Cadres

Thème

En 15 ans un grand nombre de thèmes et de questions prospectives ont été abordés, 45 séminaires et colloques ont eu lieu. Nous avons voulu organiser une journée exceptionnelle à l'occasion du 15ème anniversaire de l'OdC pour faire le point, relire les apports majeurs et mettre en perspective les problématiques essentielles pour l'avenir des cadres et du management. D'où son intitulé « Les cadres, une histoire, un devenir » que l'on pourrait aussi lire « Les cadres et le management, une histoire, un devenir ».

« Qu'est-ce qu'un cadre aujourd'hui ? » : les modes d'organisation du travail, la relation au temps de travail, les usages des technologies, ont rendu plus floues les frontières entre cadres et non cadres et entre catégories professionnelles. La fonction, le rôle, le degré de responsabilité et d'expertise constituent des identifiants professionnels plus explicites qu'un statut cadre, très réducteur de la diversité des situations et ne jouant plus de rôle protecteur comme dans le passé. Les modèles de gestion et de management sont questionnés dans les entreprises privées, les entreprises publiques et les administrations. Ils ont souvent montré leurs limites et sont de plus en plus critiqués. Comment, dans ce contexte, susciter la prise de responsabilité, favoriser la créativité et l'engagement, impulser l'innovation, dont les entreprises et les services publics ont tellement besoin ?

L'équipe de l'Observatoire des cadres

PS. La vidéo du colloque est disponible sur www.odcadres.fr

DOCUMENTS ET TRAVAUX PREALABLES AU COLLOQUE

Les problématiques centrales abordées par l'OdC en 15 ans

Les cadres comme sujets : identifier et recenser

Dans les quatre ou cinq premières années, l'interrogation première porte sur « qui sont les cadres ? ». Elle s'inscrit dans le contexte du début des années 90 marqué par une faible croissance économique, la rigueur budgétaire (la France doit se qualifier pour l'Union économique et monétaire) et la montée du chômage, qui va toucher les cadres presqu'autant que les autres salariés. Le vécu des cadres, la perception qu'ils ont de leur insertion sur le marché du travail se modifient. La décennie 90 marque la fin des « années fric » et de l'illusion sur « les vertus de la crise ». Les jeunes cadres sont moins nombreux à croire que pour eux tout est possible. C'est aussi le moment où beaucoup d'entreprises commencent à rogner les avantages spécifiques des cadres.

L'UCC-CFDT lance l'Observatoire des Cadres lors d'une conférence de presse le 25 mars 1996, au cours de laquelle est présenté un premier dossier sur « Qui sont les cadres ? ». L'UCC l'affirme sans ambages : « *Pour faire notre travail syndical de base, nous cherchons à connaître au plus près le groupe de salariés avec lequel nous intervenons* ». L'Observatoire se veut donc « *un outil d'alimentation de l'UCC pour sa réflexion, ses analyses et ses propositions. Mais, au-delà, l'Observatoire sera un outil de production et de diffusion de données jusque-là peu accessibles ou non disponibles, y compris par le retraitement de données produites ailleurs.* »

L'assemblée générale fondatrice de l'OdC ne se tiendra que dix mois plus tard, le 20 janvier 1997. Elle énonce les objectifs de l'association, tels qu'inscrits dans les statuts : le suivi de l'évolution des emplois et des fonctions de cadre ; l'étude, le traitement et la diffusion de données concernant les cadres ; la diffusion d'un bulletin périodique et de dossiers. De fait les premiers « bulletins de l'OdC » compilent des statistiques sur les cadres et questionnent la pertinence de la nomenclature des CSP de l'INSEE (bulletin n°1, juillet 1996). On regarde aussi les dispositions spécifiques aux cadres dans les conventions collectives (bulletin n°3, novembre 1997). Une nouvelle compilation statistique effectuée dans le bulletin n°4 fin 1998 met bien évidence le fait que le cadre des secteurs privé et semi-public vieillit, devient plus diplômé, plus mobile (son ancienneté diminue), qu'il travaille (trop) longtemps chaque semaine et qu'il n'est plus à l'abri du chômage.

Assez vite l'Observatoire va se démarquer du groupe de recherches sur les cadres (GDR Cadres) du CNRS en recentrant le champ de sa réflexion sur le travail des cadres, les organisations et le management.

Quand le cadre réglementaire conforte l'identité catégorielle : la RTT

La première grande manifestation publique se tient le 26 octobre 2001 et les actes en sont retranscrits dans le bulletin de l'OdC n°8 qui paraît en mars 2002. Elle concerne le temps de travail des cadres. Le questionnement est très ouvert mais déjà profond : quelles sont les bonnes questions

sur le temps de travail des cadres ? Ces questions conduisent-elles à s'interroger sur le travail des cadres lui-même ? L'action syndicale a-t-elle un sens dans ce domaine ?

La réflexion prend appui sur l'analyse d'une enquête CFDT auprès des salariés qui ont bénéficié de la RTT (ou plutôt de l'ARTT, comme on disait à l'époque). Les cadres sont des salariés à part entière, mais ne sont pas des salariés comme les autres : ils sont tout à la fois autonomes, experts et responsables. Par nature, ils ne comptent pas leur temps de travail. L'enquête révèle la crainte, en l'absence de changement dans l'organisation du travail, d'une intensification de fait du travail et/ou d'un transfert vers le domicile. Elle montre aussi le risque d'un décalage croissant entre cadres et non-cadres, décalage qui peut rendre difficile pour les premiers de s'insérer dans l'action collective. On s'inquiète que des accords puissent être conclus sans que ceux-ci aient été réellement consultés, alors qu'ils contiennent des modalités spécifiques aux cadres. Mais, à l'époque on dispose de peu d'éléments concrets sur les manifestations de l'intensification du travail. Le travail des cadres n'est pas encore un objet de recherche.

Perte de sens, souffrances et violences : la mise en cause du travail lui-même

Il le devient très vite, à l'occasion notamment d'un colloque organisé le 13 juin 2003 qui, avec le recul, revêt un caractère fondateur : « *Pratiques managériales et harcèlement au travail : les cadres au carrefour des violences* ». L'apport des intellectuels à l'occasion de cette réflexion collective est très riche et institue en quelque sorte l'OdC comme think tank sur le travail des cadres.

Un mot du contexte : 2003 est une année de récession économique et de remontée brutale du chômage. Le gouvernement Raffarin a annoncé son intention de détricoter les 35 heures et demandé aux partenaires sociaux de renégocier les dispositions les plus controversées de la loi de « modernisation sociale » du 17 janvier 2002 (la négociation n'aboutira pas). Ce contexte récessif, au plan social comme au plan économique, trouve un écho dans la reconnaissance par le corps social – en premier lieu par la presse – d'une montée de la souffrance au travail.

Le colloque pose deux questions : l'organisation du travail et les modes d'exercice de l'autorité sont-ils des facteurs de harcèlement et de violence ? et les cadres ne sont-ils pas justement au carrefour de ces violences ? Les débats vont mobiliser de nombreuses contributions et faire se rencontrer pour la première fois sur ce thème syndicalistes, praticiens des ressources humaines, chercheurs et universitaires, consultants. Certes, on questionne « les modèles d'organisation et les outils de management » (atelier n°1), mais on s'interroge également sur « les modes d'exercice de l'autorité et la place des cadres » (atelier n°2). L'OdC se défend de vouloir exagérer le phénomène de la violence au travail, mais entend l'objectiver, l'étudier sans fantasmes dans sa dimension réelle. En lisant les actes (bulletin de l'OdC n°9), on réalise que le détour par la théorie (Mireille Bitan, David Courpasson, Alain Ehrenberg, Pierre Lénel) permet de questionner les pratiques réelles de management par-delà la logorrhée des discours managériaux des entreprises qui valorisent la responsabilité, l'autonomie, la réalisation personnelle de chacun.

On y affirme que les deux principaux modes de management développés depuis quelques années – le mode projet et le management par les compétences – sont facteurs de violence perverse dans les rapports de travail. Le management par les compétences conduit à une cohabitation ambiguë entre des outils très codifiés de gestion des hommes et des jugements subjectifs, qui s'appuient notamment sur des mécanismes de réputation individuelle. Idem pour le management par projet, qui impose un contrôle extrêmement fort sur les individus, via des objectifs chiffrés, tout en donnant l'impression d'une grande autonomie. On va même jusqu'à parler de violences organisationnelles, larvées ou avérées, parfois intentionnelles. La norme sociale n'est plus fondée sur la culpabilité et la discipline, mais sur la responsabilité et l'initiative (Alain Ehrenberg). Dans un style d'existence organisé par la discipline et l'interdiction, la question qui se posait à chacun était du type : que m'est-il permis de faire ? Quand la référence à l'autonomie et à l'action domine les esprits, la question est désormais : suis-je capable de faire ? Ce n'est pas du tout la même chose.

En conclusion, François Fayol, secrétaire général de la CFDT Cadres, n'est que modérément optimiste. « *Le constat de la dégradation des rapports de travail dans les entreprises va souvent de pair avec l'existence de structures et processus opaques ou mal compris, avec un grand écart entre les discours affichés et les réalités vécues. Dans ces situations, nous constatons souvent la mauvaise qualité, voire l'inexistence du dialogue social … Nous constatons aussi que bon nombre de cadres,*

confinés dans un rôle d'exécutant, écartés des processus de décision, sont à la recherche du sens de leur action quotidienne ». Surtout François Fayol pointe la position extrêmement périlleuse des cadres : « *Les débats de ce colloque ont pointé des réalités spécifiques aux cadres, en questionnant les pratiques managériales et les modes d'organisation. Comment aborder ces questions dans une section syndicale, un CHS-CT, lorsqu'un cadre, et quelquefois un cadre adhérent, est désigné comme responsable de tensions dans son collectif de travail, voire de violences ou de harcèlement ?* ». L'exercice n'est pas facile pour la CFDT Cadres, en charge des questions spécifiques aux cadres au sein de la CFDT, dans une confédération interprofessionnelle et intercatégorielle. Dans l'immédiat, la CFDT Cadres « *a constitué un groupe de travail pour mieux répondre à l'attente particulière des cadres confrontés aux violences, parfois comme victimes, parfois comme témoins, parfois aussi comme acteurs plus ou moins conscients* ». Pour finir, François Fayol pointe la question de la formation : « *Encore faut-il qu'il y ait des lieux d'échange, de confrontation, mais aussi des lieux d'apprentissage… La formation au management d'équipe, à l'éthique du management est-elle possible en formation initiale ? Ne faut-il pas une expérience préalable de la vie au travail ? Poser ces questions c'est en partie y répondre. Nous souhaitons une complémentarité forte, une articulation entre formation initiale et formation continue* ». On retrouvera cette question plus tard.

Un objectif trop ambitieux pour être efficient : le moment « seniors »

La CFDT s'est ralliée à la réforme des retraites portée par le ministre du Travail François Fillon et qui se traduira dans la loi du 21 août 2003, laquelle allonge la durée de cotisations nécessaire pour bénéficier d'une pension à taux plein tout en permettant aux salariés qui ont commencé leur activité très jeunes de partir avant 60 ans. Les cadres sont directement impactés par l'allongement de la durée de cotisations, alors même qu'ils sont déjà nombreux à ne plus être en activité au moment où ils demandent la liquidation de leurs droits. La situation des cadres seniors apparaît de plus en plus déstabilisée. L'Observatoire des Cadres va donc se mobiliser pour faire des propositions en faveur d'une « gestion des âges en 3 D (dynamique, durable, diversifiée) » et d'un « vieillissement actif ».

De nombreuses contributions de chercheurs vont être mobilisées à cet effet. Elles seront présentées et discutées lors de deux colloques organisés le 3 décembre 2004 et le 18 avril 2005. La réflexion débouche sur un document intitulé « *Vers un nouveau pacte social* » qui contient 78 propositions. Avec le recul on se dit que 78 c'est beaucoup, alors que le document prenait peu en compte la diversité des situations, des métiers et des conditions de travail, probablement parce que la réflexion du groupe s'est appuyée surtout sur des experts et pas assez sur les témoignages de syndicalistes sur le terrain. En particulier, elle ne tranchait pas la question de savoir s'il faut chercher en priorité à maintenir les seniors *dans leur* emploi ou de façon plus générale *dans l'*emploi, en favorisant la mobilité en deuxième partie de carrière, l'une ou l'autre politique appelant des instruments différents, voire opposés (ex. la contribution Delalande qui freine l'embauche après 50 ans).

Identifier vrais et faux semblants du management : autonomie, résistance(s), disparités

2006 et 2007 sont deux années très actives pour l'OdC, puisque l'Observatoire organise pas moins de 14 séminaires et colloques. Rétrospectivement, on perçoit la cohérence de la pensée qui préside au choix des thèmes abordés. Un certain optimisme semble renaitre, pour un court moment, quant aux possibilités de l'action collective.

D'abord on commence à y voir plus clair sur le travail des cadres. Le séminaire consacré à « L'identité des cadres au travail » (25 janvier 2006, avec Olivier Cousin) met bien en évidence le fait que le décalage entre le sens que les cadres donnent à leur travail et le sens du travail tel qu'il leur est prescrit par les organisations participe de la construction de leur identité professionnelle et leur permet de se construire un espace d'autonomie. Certes « *les sources de l'implication au travail viennent d'une ruse managériale qui a su persuader les salariés que la réalisation de leur « moi » passe par l'engagement dans la lutte des places et la course à la compétitivité personnelle. La dissonance de sens entre les valeurs portées par le système managérial et celles des individus n'est alors ni constructive, ni porteuse d'autonomie mais devient l'origine de la souffrance d'un nombre grandissant de cadres ».* Mais « *il faut prendre au sérieux ces formes individuelles de résistance, car elles ne sont pas sans effet sur l'organisation. On constate par exemple le passage d'une loyauté vis-à-vis de l'organisation, de l'entreprise à une loyauté vis-à-vis du travail. Ce que les salariés cherchent à sauver*

finalement c'est leur travail, ils ont la volonté d'un travail bien fait, pas pour l'entreprise mais pour eux-mêmes, pour préserver l'idée qu'ils se font d'eux-mêmes à travers leur travail ». Les bases de la réflexion sur l'identité professionnelle sont déjà là, de même que la question incontournable du passage de l'individuel au collectif : « *Comment donner une forme collective et objectivée à la résistance alors qu'elle semble être devenue plus individuelle et subjective ?* ». La question est posée, mais les réponses à ce stade sont pour le moins très ouvertes : « *quels sont les moyens dont on dispose pour faire bouger la situation ? Peut-on mobiliser l'épargne salariale investie dans des entreprises socialement responsables ? Faut-il réfléchir à des alternatives au salariat ? ou repenser la centralité du travail dans nos organisations ?* ».

Un trait caractéristique de la période est l'espoir mis dans la responsabilité sociale de l'entreprise et dans la capacité des forces syndicales à peser sur celle-ci, soit par le biais de l'épargne salariale et de l'investissement socialement responsable (le comité intersyndical de l'épargne salariale, créé en 2002, s'affirme comme un acteur important lors d'un colloque sur l'investissement socialement responsable au Sénat en octobre 2006), soit par des coalitions entre les forces syndicales et d'autres acteurs de la société civile pour appuyer là où ça fait mal : l'image de l'entreprise auprès des consommateurs.

En même temps, l'OdC commence à traiter ce qu'on pourrait qualifier de « questions de société » : la protection des données personnelles (21 mars 2006) ; la diversité dans l'entreprise : comment éviter l'exclusion ? (5 mai 2006) ; l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (2 février 2007). Sur tous ces sujets, l'OdC joue un rôle d'explorateur, sans qu'il y ait nécessairement de conclusion syndicale aux débats.

Les nouvelles donnes du parcours professionnel : sécuriser et motiver

Mais d'autres réflexions vont tempérer ce vent d'optimisme. D'abord, un séminaire sur le licenciement des cadres pour motif personnel (10 novembre 2006) dresse, sous l'égide des juristes de droit du travail, un tableau très pessimiste de l'évolution de la relation d'emploi : L'antienne : « il y a trop de monde » est devenu le bréviaire du DRH. Ce mouvement perpétuel ruine toute tentative de définition d'un projet de travail collectif ou d'identification à l'entreprise. Les DRH abandonnent la gestion des carrières par le marché interne, sauf pour une poignée de futurs dirigeants, et recourent de plus en plus au marché externe selon des modalités contractuelles basées sur des objectifs individuels : ne pas les atteindre est devenu un motif de licenciement personnel, quels que soient les résultats économiques collectifs.

Peu après (1er juin 2007), un débat autour du livre de Thomas Philippon *Le Capitalisme d'héritiers* invite à une prise de recul : le capitalisme français peine à promouvoir les plus créatifs et les plus compétents, il tend à privilégier l'héritage et la reproduction sociale ; les entreprises françaises méconnaissent l'importance des relations humaines, sous-estiment la GRH et en particulier le domaine de la promotion interne dans l'entreprise. Pourquoi le syndicalisme n'a-t-il pas pu s'insurger contre et remédier à cette mauvaise qualité des relations sociales typique de notre pays ? Peut-être parce que, à la différence du Royaume-Uni, des Etats-Unis et de l'Allemagne, en France les syndicats ne sont entrés dans l'entreprise que très tard, après 1968 : du coup, ils n'ont jamais été en mesure d'y élaborer des compromis positifs, car ils ont été très rapidement bousculés par la crise et la montée du chômage consécutives aux premiers chocs pétroliers.

L'Observatoire s'engage au même moment dans une réflexion collective très complète sur la sécurisation des parcours professionnels pour les cadres (colloque du 16 mars 2007), mobilisant presque tous les intellectuels qui ont réfléchi et écrit sur cette question. Les sujets du moment sont passés en revue et discutés : quels espoirs fonder sur la GPEC, sur le territoire comme espace de mobilité, sur la formation professionnelle (le DIF marque-t-il une évolution ou une révolution ?), sur une révision du contrat de travail (faut-il un contrat unique de travail ?), sur les bonnes pratiques étrangères. Mais il s'agit d'une mise à niveau des participants (militants, experts, consultants), au moment où s'ouvre la négociation sur la modernisation du marché du travail (laquelle débouchera sur l'ANI du 11 janvier 2008) davantage que de l'exposé de positions revendicatives fermement établies. Et la spécificité des cadres n'est pas assez interrogée dans le colloque, alors que l'on parle de plus en plus d'autoriser pour eux des « contrats de mission ».

On a compris en somme qu'il allait falloir s'accommoder d'un monde où les salariés - et en premier lieu les cadres - non seulement doivent être performants dans leur entreprise mais aussi capables d'être mobiles sur le marché du travail, « employables », posséder des compétences transférables et être aptes à les signaler à leurs futurs employeurs, et ce tout au long d'une vie professionnelle qui va nécessairement s'allonger. Dans sa conclusion François Fayol, secrétaire général de la CFDT Cadres, propose une magnifique métaphore maritime : pour arriver à bon port, il faut avoir i) une destination, un but ; ii) un bateau solide et un marin expérimenté ; ii) une bonne carte ; iv) des données météo fiables ; v) un service de surveillance et d'assistance en cas de mauvaise fortune (de mer). Equiper le marché du travail pour que ces conditions soient réunies n'est pas une mince affaire.

Pour finir (l'année), l'OdC invite à s'interroger sur « la tentation du retrait » (7 décembre 2007). Nombreux sont les cadres, hommes et femmes, qui ont des parcours brillants et qui un jour sont tentés de tout lâcher, en quittant l'entreprise pour certains, ou en restant dedans pour d'autres. Ils se retirent parce qu'ils ne trouvent plus de sens à leur travail. Un bon manager c'est quelqu'un qui serait capable de donner un avenir à un collectif de personnes, de construire un projet, d'emmener ce collectif vers une aventure. Mais ce sont des modèles de management qui ne sont plus du tout enseignés, ni connus. Les salariés n'attendent pas des incitations, ils veulent un travail intéressant, un avenir, une sécurité, un projet.

Face aux contraintes et impasses managériales : réponses individuelles ou collectives ?

La période 2008-2009 marque l'approfondissement du malaise des cadres, dans le contexte post-crise financière de septembre 2008, en même temps que celui de la réflexion de l'OdC sur le management.

Ce sont d'abord de nouveaux échanges sur « *Les arrangements des cadres avec le travail – Modèle productif et rapport au travail* » (8 février 2008, avec Valérie Boussard et Olivier Cousin), séminaire au cours duquel on examine combien et surtout comment le management par objectifs a structuré le travail des cadres. Il existe en fait un système formel qui dit ce que devrait être le travail, comment on va l'évaluer et comment on décidera de qui est performant et, dessous ou par derrière, un second système qui organise les évaluations, les promotions, les récompenses et qui fonctionne différemment, qui échappe à ce beau système organisé. Il y a donc un libre arbitre des cadres, qui sont tout-à-fait conscients du jeu qui leur est offert et qui décident de jouer dans ce jeu, à la fois pour eux-mêmes dans la mise en œuvre de leur mission, mais aussi pour les salariés qu'ils encadrent, ce qui accentue le dilemme de l'encadrant au regard de ses encadrés (« tous dans le même bateau » ou « porte-flingue du haut » ?). On est dans une forme d'individualisation des cadres dans l'organisation même du travail, ce qui n'empêche pas qu'il y ait du collectif. Mais une des spécificités des cadres, c'est l'aspect éphémère de ce collectif. Celui-ci n'est qu'une étape, qui change au fil des réorganisations et des évolutions de carrière.

Ce collectif est certes éphémère, mais il a au moins le mérite d'exister. Si les débats du séminaire sur la « *Souffrance au travail : de la psychologisation à l'action collective* » (18 avril 2008, avec Jean-Pierre Le Goff et Marc Loriol) relèvent encore pour partie du mode incantatoire, le séminaire du 12 septembre 2008 (trois jours avant la faillite de Lehman Brothers) intitulé « *Vent de défiance chez les cadres* » marque une prise de conscience. Organisé à propos de la sortie du livre de David Courpasson et Jean-Claude Thoenig *Quand les cadres se rebellent*, il révèle la défiance croissante des cadres vis-à-vis de leur entreprise et une sorte de ras-le-bol généralisé qui traverse les générations. Il ne s'agit pas d'une révolte contre le système capitaliste mais plutôt d'une contestation de fond du management contemporain : *les politiques managériales obsédées de performance sont accusées d'empêcher les cadres et autres professionnels d'effectuer correctement leur travail.* Les contestations trouvent leurs sources dans le refus des contradictions permanentes dans lesquelles opère le management, dans l'absence de repères stables, crédibles, qui fassent sens et enfin dans la difficulté qu'éprouve le cadre à situer et à conserver une identité qui lui soit propre. Nombre de cadres ont de plus en plus de raisons de basculer dans la contestation. Certains se replient sur leur carrière, répondant en cela aux injonctions du management contemporain : soyez responsables, autonomes, mais ne vous occupez surtout pas de stratégie, vous n'êtes pas payés pour cela. Il en résulte un désengagement quant au destin collectif de la firme.

Le syndicalisme est interpellé par ces nouvelles postures. Certes, les cadres se sentent souvent assez grands et autonomes pour se passer d'un appui syndical. Il faudrait imaginer de nouvelles formes de gouvernance, impliquant de nouveaux droits pour les cadres (dispositif à monter autour du droit d'alerte professionnelle) et mobilisant la RSE. Il faudrait aussi que la structure syndicale soit suffisamment proche de la population des cadres, pour remonter aux causes de la rébellion et proposer des évolutions au-delà de celle-ci.

L'émergence de l'identité professionnelle comme référence et comme repère

Cette réflexion va se poursuivre et se préciser lors d'un séminaire sur « *La gestion RH et la relation individu - organisation* » (27 mars 2009). La montée des interrogations autour de la définition identitaire, qui caractérise notre société, donne à l'entreprise un rôle nouveau et structurant dans la quête identitaire. Celle-ci n'est ni assimilable, ni réductible à l'idée d'épanouissement et de bonheur ; en revanche elle donne tout son poids à l'idée d'une organisation lieu de négociation identitaire et d'expérience individuelle. Mais, dans la société de la connaissance, la dimension intellectuelle du travail ne cesse d'augmenter et le travail intellectuel n'est plus le monopole des cadres ; les conséquences de ce phénomène sur l'identité des cadres (ce qui les distingue des autres salariés) sont majeures.

Le syndicat, et en premier lieu la CFDT – Cadres, va devoir se soucier de *l'identité professionnelle* des salariés et aider chacun d'eux à la construire. Toutes ces questions vont être au centre des débats du colloque du 2 décembre 2009 : « *Le travail et l'engagement des cadres à l'épreuve de la crise* ». Les thèmes déjà traités par le passé (l'engagement des cadres dans leur travail, le management en question) sont vus ici au prisme de la crise économique et financière de 2008-2009. Surtout, pour la première fois, les analyses des chercheurs sont confrontées au vécu des équipes syndicales.

La crise est un moment où éclatent au grand jour des transformations silencieuses déjà à l'œuvre. C'est la sortie d'une période de gestation, alors que la politique du chiffre domine dans les entreprises et, de plus en plus, dans les services publics. Pris entre l' « a-gestion » des métiers et la «sur-gestion » des indicateurs et des objectifs quantifiés, ayant des responsabilités mais souvent pas les moyens de les assumer, les cadres forment le groupe professionnel le plus concerné par la critique de la gestion.

Le colloque tente d'éclairer le rapport au travail dans ses différentes dimensions : rapport à l'organisation, rapport aux pairs et rapport à l'activité c'est-à-dire au métier et aux compétences. Ces trois dimensions ne sont pas toujours en cohérence aujourd'hui dans les grandes entreprises et l'ensemble devient donc d'une grande fragilité. De son côté, le rapport à l'organisation syndicale semble évoluer, les cadres prenant conscience de l'utilité des organisations syndicales, quand ils sentent que les actions collectives peuvent apporter quelque chose de palpable pour eux-mêmes ; ils sollicitent une écoute, des conseils individuels, des informations sur l'avenir de l'entreprise. Mais il n'est pas facile de faire passer les salariés d'une posture consumériste à une posture proactive.

Les pistes d'action possibles se déclinent autour de la qualité du travail, la question du management, la gouvernance des entreprises et la gestion des ressources humaines. Il faut mettre le travail au centre des préoccupations du management (n'est-il pas prouvé que gagner en qualité de vie au travail améliore les performances ?) et s'intéresser à la manière même dont on enseigne le management. Il faut aussi réfléchir aux usages des méthodes et outils de management, promouvoir des formations au management qui prennent en compte la performance collective.

Ainsi, la crise exacerbe un management par les résultats (financiers) et non par les objectifs (de travail), une valorisation du reporting aux dépens de l'initiative, une réorganisation permanente qui génère stress, mal-être ou retrait. A la fois salariés managés, comme tous leurs collègues, et relais dans leur structure, les cadres sont pénalisés quand ils osent alerter ou dénoncer ces faiblesses. Désormais, ils posent des questions sur leur mission, sur le périmètre de leur responsabilité, de leur autonomie et sur la gestion des compétences.

La coupure entre cadres et direction consommée, la place du cadre malmenée : *c'est l'entreprise en tant que metteur en scène du travail et des responsabilités qui est questionnée*. Cette crise rend encore plus inacceptables des modes de management et de gestion standardisés,

déshumanisés. Elle contribue à mettre à jour les défaillances des directions générales et d'un système global de gouvernance. *Le fameux malaise des cadres dévoile une crise de l'entreprise.* L'enjeu pour l'avenir est bien de repenser le management en termes de responsabilité, de valorisation des compétences, des métiers, et d'équipement collectif des individus.

Cette période de l'activité de l'OdC s'inscrit dans un contexte encore plus anxiogène, marqué par l'ampleur et la durée de la crise économique, par les évolutions régressives mises en œuvre par les pouvoirs publics (Loi Tepa, RGPP, réforme des retraites, etc) et par la résonnance collective des drames engendrés par la crise du travail (Renault, France Télécom).

A cette occasion, les séminaires et colloques de l'OdC renouent plus explicitement avec la réflexion syndicale, ou à tout le moins collective, quant aux modalités des réactions à valoriser : dans la forme, en organisant systématiquement la prise de parole des équipes syndicales dans un dialogue construit avec les « experts » ; mais aussi dans les axes dégagés qui articulent le terrain traditionnel de l'action revendicative (les partenaires sociaux dans la société et dans l'entreprise) et les approches plus novatrices des aides aux personnes proposées par (ou avec) l'organisation syndicale, sous forme de services, de formations, d'interventions, pour équiper le cadre face à son environnement professionnel et aux choix auxquels il est confronté. Le syndicalisme est sollicité par une demande de réactions constructives et collectives face à cette perte continue de sens du travail et du métier, face à l'envahissement du quotidien professionnel par des procédures et outils managériaux de suivi et de contrôle, lesquels instruisent une pratique aliénante et in fine contre-productive de l'investissement professionnel.

Le travail des cadres plus difficile à cerner, la performance plus difficile à mesurer

Ces pistes vont continuer d'être explorées au cours des années 2010 et 2011, alors que les effets de la crise sont encore présents, que la pression des marchés financiers s'intensifie et que l'incertitude sur l'avenir du modèle économique et social français ne cesse de croître.

C'est d'abord une réflexion sur *Ce qui tue le travail*, à propos d'un livre écrit par Francis Ginsbourger et postfacé par Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT Cadres (1er avril 2010). Non, ce n'est pas le travail qui tue, affirme l'auteur, les statistiques montrent au contraire que le travail protège du suicide. Le problème est que les cadres vivent de plus en plus dans le formatage organisé. Alors que le travail est source de valeur identitaire et sociétale, on ne parle plus de métier, seulement de tâches et de fonctions. La question cruciale aujourd'hui est celle de l'identité professionnelle, qui dépasse le métier. Et l'auteur d'exhorter le syndicalisme à ne pas être qu'un instrument de revendication matérielle et à s'intéresser aussi aux revendications identitaires. Il est essentiel qu'il y ait des espaces de discussion sur le travail. Les cadres qui appellent la CFDT cadres sur le thème des dilemmes professionnels disent tous qu'ils ne peuvent pas en parler sur leur lieu de travail. Le droit d'expression des années quatre-vingt créait des moments pour parler non seulement des objectifs à atteindre, mais aussi du contenu et de la finalité du travail.

C'est aussi l'occasion pour l'OdC de s'intéresser à ce qui se passe dans le secteur public (séminaire du 28 mai 2010). L'ampleur des changements récents dans les fonctions publiques est considérable, elle s'intensifie avec la RGPP. Ce processus de changement continu nécessiterait une régulation sociale de bon niveau, qui pour l'instant fait défaut. Avec une question centrale : doit-on transférer aux fonctions publiques les outils de gestion utilisés dans les entreprises privées, notamment l'usage immodéré, parfois caricatural, des indicateurs ? Les indicateurs du secteur privé sont largement focalisés sur la performance financière et la satisfaction des clients n'est le plus souvent qu'un objectif intermédiaire. Il en va tout autrement dans les fonctions publiques, bien que beaucoup de repères aient été déconstruits par les réformes en cours. La reconstruction des espaces professionnels est l'enjeu principal, elle doit se faire en partant de la finalité du service public, qui est bien le citoyen, l'administré, l'usager.

L'OdC va ensuite approfondir l'analyse sur deux points cruciaux. D'abord *l'impact des technologies numériques d'information et de communication* sur le travail des cadres (séminaire du 10 septembre 2010, avec Henri Isaac et Yves Lasfargue). Il s'agit de prendre la mesure de l'effet de la surcharge informationnelle et cognitive sur le travail au quotidien. *Où commence et où s'arrête le travail, lorsque ledit travail est intellectuel ?* Cette perte d'étanchéité, cette porosité entre travail et non-travail a bien sûr un impact sur la vie personnelle, car avec les TNIC on travaille souvent chez soi.

Mais elle influence aussi la vie professionnelle, car il y a désormais des périodes de non-travail sur le lieu professionnel (on tchatte, on surfe sur internet …). A la limite, le lieu de travail deviendrait avant tout un lieu de socialisation et de régulation des équipes de travail. Cela pose la question de la rétribution du travail (que rétribue l'entreprise et sous quelle forme ?) et, plus profondément, du contrat de travail qui lie les cadres à leur entreprise.

Les échanges révèlent aussi que l'usage des TNIC s'inscrit dans des modes de management bien précis. La « surcharge informationnelle » vient certes des outils de communication portables mais aussi de la mise en place des progiciels de gestion intégrée (PGI, en anglais *Entreprise Resource Planning* ou ERP). Le PGI ne cesse de demander des informations et d'en donner, en très grande quantité, alors même qu'il n'existe plus de service « Organisation » dans les entreprises depuis les années quatre-vingt. Ces procédures et d'autres, telles que celles imposées par les normes ISO 9000 etc., envahissent l'entreprise. On constate une inflation des indicateurs, et donc du temps passé par le cadre à remplir des tableaux de bord. La surcharge informationnelle est la surcharge ressentie, celle qui vient sous forme d'indicateurs est la plus difficile à supporter.

L'envahissement de la vie au travail par les indicateurs, on le retrouve quand il s'agit de mesurer la performance. Ce thème est exploré lors d'un colloque (28 janvier 2011) intitulé de façon ironique « *Tous performants !* ». Comme le soulignera Jean-Paul Bouchet dans sa conclusion, 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 », et de voir dans le même temps une individualisation croissante des modes de gestion et des politiques de rémunération. Le manque de reconnaissance de l'individu, de sa contribution à la performance de l'équipe ou de l'entreprise, est très souvent exprimé par les salariés et les militants syndicaux en rendent compte lors du colloque. La mesure de la contribution à une performance collective - et par là-même sa reconnaissance – sont loin d'être une pratique courante. 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 prescrit.

Comme le fait remarquer Philippe Lorino, « la performance a deux bouts », le bout de l'activité et le celui 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. *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 la satisfaction du client, ou bien encore renvoient à des objectifs contradictoires sans arbitrer les priorités. Et souvent *les dispositifs de pilotage de la performance ne prennent pas en compte les caractéristiques réelles du travail sur le terrain*, avec ses contraintes et ses potentialités : quoi de plus frustrant qu'une définition de la performance qui ne s'adapte pas au rôle effectivement joué par chacun dans l'entreprise, aux leviers d'action dont on dispose, aux contraintes qu'on subit. La performance se joue aussi dans l'invisible, dans le « travail gris », qu'un tableau de bord, aussi bien conçu soit-il, ne pourra jamais capturer et encore moins restituer.

Tous les intervenants syndicalistes qui apportent leur témoignage soulignent néanmoins la sophistication croissante des outils de mesure de la performance, de *reporting*. Des outils, des systèmes, qui peuvent donner l'illusion de la maîtrise des situations les plus complexes, mais qui sont là souvent pour tenter de rassurer des dirigeants eux-mêmes loin du travail, de l'activité, des métiers. Au bout du compte, les cadres de proximité sont dessaisis de leurs responsabilités. La hiérarchie professionnelle, entre la direction et les exécutants, tend d'ailleurs à se contracter, ce qui conduit aux analyses bien connues sur la compression des classes moyennes et sur la dichotomie croissante, dans les entreprises, entre conception et exécution.

Les modes de management en question

L'Observatoire des Cadres a été créé en 1997 par la CFDT-Cadres pour être un lieu de rencontres et de débat entre chercheurs, cadres et syndicalistes. Il célèbre en ce mois de mars 2012

ses quinze ans d'existence. Son histoire épouse et révèle l'histoire des cadres, de leur statut comme de leur travail, entre le milieu de années 1990 et aujourd'hui.

Elle fait ressortir deux traits saillants. D'abord le fait que *les cadres sont des salariés à part entière mais pas tout à fait des salariés comme les autres*. Au tournant du siècle, les lois Aubry ont sanctionné le fait que leur travail ne peut se comptabiliser en heures mais seulement en jours. Autonomes et responsables, les cadres sont surtout comptables du résultat de leur travail, alors même que le plus souvent ils n'ont guère le moyen d'influencer l'organisation dans laquelle ils évoluent. Les échanges menés au sein de l'OdC ont révélé à quel point cette position devient de plus en plus inconfortable, difficile à vivre. Car - c'est le second point - *les conditions d'exercice du travail de cadre se sont dégradées*. Les cadres sont censés être autonomes, mais leur autonomie et leur capacité d'initiative sont menacées par les procédures de *reporting*, les progiciels de gestion intégrée, les *process* et autres scripts en tous genres. La crise qui sévit depuis plusieurs années a exacerbé les contradictions permanentes dans lesquelles ils sont plongés et généré *une contestation de fond du management contemporain, de ses modes et de ses outils*.

Qui sont les cadres ?

En tant que catégorie sociale, les cadres sont nés entre les deux guerres au moment où triomphait la rationalisation taylorienne de l'organisation du travail, dans un contexte social plus conflictuel en France que dans d'autre pays. Leur distinction du reste du salariat s'est cristallisée au sortir de la deuxième guerre mondiale, au travers d'institutions spécifiques (les grilles Parodi, l'AGIRC, puis l'APEC et les sections encadrement au sein des conseils prud'homaux). Des organisations syndicales spécifiques, telles la CGC, ou au sein des confédérations (UCC, UGICT, etc.) sont apparues pour les représenter. D'emblée, les cadres se sont vus comme « entre-deux », entre la direction de l'entreprise et le reste de la main d'œuvre salariée. Ils ont d'abord été des courroies de transmission entre le patron et les salariés, entre le bureau des méthodes et la chaine de production. Leur fidélité à leur entreprise était récompensée par des avantages annexes au salaire, par la garantie de l'emploi et par la promesse d'une carrière ascendante.

Contrairement à ce qui est souvent affirmé, cette distinction d'une catégorie de salariés, les cadres, n'est pas spécifique à la France. Certes, les institutions sociales évoquées ci-dessus sont peut-être plus visibles en France qu'ailleurs. Mais dans tous les pays européens les cadres ont une place à part dans les conventions collectives, les accords d'entreprise et les organismes de protection sociale. Sur le point de savoir si le périmètre de la catégorie cadre est plus ou moins étendu en France que dans les autres pays comparables, force est de constater que les dénombrements opérés par Eurostat à l'aide de la classification internationale des types de professions (CITP) sont trop imprécis pour être fiables. Lorsqu'on voit que les cadres représentent 28,5% des salariés au Royaume-Uni et moins de 11% en Italie, on est conduit à penser qu'on ne parle pas exactement de la même chose.

En France aujourd'hui, les « cadres et professions intellectuelles supérieures » (pour reprendre la nomenclature de l'INSEE) sont 4,4 millions, soit un peu moins d'un actif sur six. Ils n'étaient que 2,5 millions il y a vingt ans. Cette croissance très rapide des effectifs de cadres s'est opérée principalement par leur féminisation : les femmes représentent désormais deux cadres sur cinq. Sans surprise, les cadres sont plus diplômés que les autres salariés et leur insertion sur le marché du travail est meilleure. Ils sont moins touchés par le chômage (leur taux de chômage est 2,5 fois moindre que celui de l'ensemble des actifs), mais lorsqu'ils le sont le risque de déclassement à l'issue d'une période de chômage est plus accentué. En outre, leur situation sur le plan économique n'est pas des plus florissantes : leur salaire moyen stagne depuis vingt ans ; et l'écart de salaire entre femmes et hommes se réduit de plus en plus lentement.

En France pourtant, on ne naît pas cadre, on le devient … à certaines conditions. Le diplôme n'est plus la clé d'accès immédiat au statut de cadre, mais être cadre sans être diplômé de l'enseignement supérieur devient de plus en plus difficile. Si les cadres de la fonction publique occupent quasiment tous une position de cadre au moment de leur recrutement, généralement par concours, la situation est très différente dans le secteur privé : seuls un tiers des cadres en fonction ont été embauchés avec le statut de cadre.

Changement de décor

Le cadre des Trente Glorieuses est mort au cours des années 1970, lorsque la montée du chômage a rompu le pacte implicite qui lui procurait la garantie de l'emploi en échange de sa fidélité et de son dévouement à son entreprise. Il est mort une deuxième fois dans les années 1980, lorsque s'est imposée la doctrine de la *corporate governance*. Depuis le début du vingtième siècle prévalait la conception de l'entreprise comme espace d'action collective organisé et animé par une autorité de gestion légitime et compétente. En rupture avec ce modèle, l'hégémonie libérale d'inspiration anglo-saxonne a assigné pour finalité unique la maximisation des profits des actionnaires et nié de ce fait l'entreprise en tant que projet de création collective.

Enfin, les cadres ont été menacés d'une troisième mort dans les années 1990 lorsque se sont répandues de nouvelles doctrines managériales, portées par la diffusion des technologies numériques d'information et de communication : organisation par projets et en réseaux, raccourcissement des lignes hiérarchiques, management par les *process*, les outils de gestion informatique et le *reporting*, euphémisation du pouvoir liée au discrédit des organisations pyramidales, intériorisation des contraintes par le *coaching*, l'appel au développement personnel, les chartes des valeurs, etc. Quand ils n'étaient pas menacés par des restructurations, les cadres ont été écartelés par leur appartenance à plusieurs projets. Ils ont perdu la vision claire de leur place dans l'entreprise, souvent jusqu'au sens de leur travail. Ils ont perdu leur légitimité vis-à-vis de leurs pairs et de leurs collaborateurs. Et le divorce s'est accentué entre les dirigeants et les autres managers. Bref, comme en témoignent tous les débats qui se sont tenus au sein de l'Observatoire des Cadres depuis quinze ans, les cadres sont devenus perplexes et dubitatifs.

Et pourtant les cadres n'ont pas disparu.

Le cadre est celui qui fait vivre les organisations de travail

Aujourd'hui, chacun pressent que nous sommes à l'aube d'une nouvelle époque de la vie des entreprises. Certains entrevoient déjà la fin des « Trente Financières » (comme on disait naguère des « Trente Glorieuses »), après que l'on a pris la mesure des dégâts causés par le mythe de la « nouvelle économie » et les exigences de ROE à 15%. Pour retrouver les clés d'une compétitivité durable, l'industrie est désormais glorifiée (et avec elle la figure de l'ingénieur) et le tissu des PME et des ETI est considéré comme stratégique. Il faut maintenant réhabiliter la figure du cadre. Car il n'y a pas d'organisation sans cadre.

Le temps est révolu où les cadres étaient une courroie de transmission entre la direction et les salariés. Certes leur place et leur rôle dans l'entreprise prennent des formes variées et la distinction traditionnelle entre managers et experts ne suffit plus à en rendre compte, tant la diversité des situations de travail est grande. Mais autant les frontières du groupe social sont floues, autant la fonction de cadre demeure incontournable : même à l'heure des progiciels de gestion intégrée, le cadre est celui ou celle qui fait vivre les organisations privées et publiques.

Le rôle du cadre n'est pas de prendre le contrôle de l'action de ses collaborateurs ni de pallier personnellement leurs défaillances, mais bien d'établir des principes collectifs afin que chacun puisse bien agir. Le cadre est là pour engendrer l'énergie, l'implication des personnes mais aussi renforcer la cohésion des équipes et la culture de l'organisation. Cette tâche est souvent ingrate et difficile. Henry Mintzberg définissait un cadre tout simplement comme quelqu'un qui fait plusieurs choses à la fois : son travail est par nature haché, composé de tâches multiples imposées le plus souvent par les aléas et les soubresauts de la vie des organisations. Le cadre est toujours entre-deux, à la fois autonome et dépendant. Investi d'un travail de déconstruction et de reconstruction, d'interprétation permanente, il est le celui qui articule l'individuel et le collectif, le quotidien et la stratégie, l'innovation et le tout-venant. Ses collaborateurs attendent de lui non pas une omnipotence illusoire, mais des projets stimulants, un traitement équitable de tous et la reconnaissance des efforts de chacun ; bref, d'être l'organisateur et le garant d'un collectif efficace et juste.

C'est pourquoi l'OdC a l'ambition de faire mieux connaître - pour mieux le reconnaître - le travail des cadres. Et veut attirer l'attention sur trois questions qui vont être cruciales au cours des prochaines années : la mesure et l'évaluation du travail, le mode d'apprentissage du management et les parcours professionnels.

Comment évaluer le travail d'un cadre ?

Trop souvent l'entreprise est incapable de reconnaître la valeur des efforts de ses salariés, la valeur de leur travail. Cette remarque vaut particulièrement pour les cadres.

Naguère lorsqu'une entreprise définissait le profil d'un poste de cadre, elle précisait ses responsabilités. Aujourd'hui, aussitôt après l'énoncé des missions et des critères d'accès au poste proposé, suivent toute une batterie de critères d'évaluation quantitatifs qui nourriront la *performance review*. C'est là que le bât blesse. Déjà Mintzberg stigmatisait cette vision de l'efficacité reposant sur des dirigeants de passage traités comme des vedettes et qui gèrent les entreprises « par proclamation ». Il écrivait : « *Ils vont décider, par exemple, que vous devez augmenter vos ventes de 10 % sans quoi vous prenez la porte. J'ai une petite-fille de six ans et elle pourrait diriger comme cela*. »

Pas plus que la nécessité d'indicateurs chiffrés, le principe de l'évaluation n'est en cause. Savoir évaluer le potentiel et les risques d'une situation, la pertinence d'un projet, la qualité d'un travail est au cœur du travail des cadres. Les salariés y sont favorables y compris lorsqu'il s'agit d'évaluation individuelle. Les juges l'ont confirmé lorsqu'ils ont eu à juger de pratiques d'évaluation potentiellement discriminatoires, harcelantes, stressantes et dangereuses pour la santé des travailleurs. Ce n'est pas l'idée d'être responsable et reconnu comme tel qui est refusée, bien au contraire. Mais être évalué n'a de sens, en particulier pour des cadres soumis à une injonction d'autonomie et d'initiative, qu'à condition d'être en capacité de bien faire son travail et d'être jugé sur la réalité de ce travail.

En réalité, le problème est double. Il tient d'une part au fait que toute performance est nécessairement collective. L'entreprise n'est pas une collection d'individus plus ou moins bien coordonnés, plus ou moins talentueux et plus ou moins ardents au travail, mais une communauté de personnes qui coopèrent, bon gré, mal gré. Il n'y a pas d'efficacité en soi du manager, mais une efficacité des couples manager – équipe, manager – organisation. L'efficacité d'un manager est en fait mesurable à l'accroissement d'efficacité de son équipe.

D'autre part, le recours exclusif aux chiffres pose problème. Loin de permettre de porter un jugement objectif sur la valeur du travail, sur les compétences mobilisées et sur les améliorations souhaitables, les dispositifs qui se fondent seulement sur ce qui est quantifiable sont contre-productifs. Faire du chiffre devient la finalité de l'activité et les cadres sont poussés à négliger ce qui ne trouve pas de traduction dans le *reporting* devenu de plus en plus fréquent et qui accapare toute l'attention. Or l'évaluation suppose un véritable jugement de valeur sur le travail managérial : il s'agit de comprendre l'impact du manager sur des dimensions peu quantifiables. Et c'est là toute la difficulté.

Comment apprendre à manager ?

Le management est une science, mais c'est aussi un art (celui du leadership, de la vision) et un artisanat, lié à l'expérience quotidienne de la gestion par ceux qui la font et qui la vivent. Pratiquer le management est une manière d'intégrer ces trois dimensions.

Qu'elle soit initiale ou tout au long de la vie, la formation au management suscite beaucoup de questions. Quel est le statut de ce qu'un cadre doit savoir : une science, une discipline académique, une boîte à outils, des recettes, une idéologie, des codes sociaux, des formules magiques dispensées à coup de millions de dollars par quelques gourous anglo-saxons à la mode ? Chaque cadre mobilise bien sûr des savoirs et savoir-faire liés aux technologies et au secteur dans lequel il exerce ses responsabilités. Mais il les exerce toujours au sein et au nom d'un collectif de personnes. Et, que ce soit dans une activité de management d'équipe ou de service fonctionnel, dans une activité de pilotage d'un projet de recherche, d'innovation ou de conduite du changement, ou dans la relation avec des clients et des partenaires, on ne gère pas les hommes comme on gère les choses.

Cette compétence peut-elle être enseignée ? Ou chaque manager est-il voué à l'apprendre sur le tas, de son expérience et de ses erreurs ? Si la pratique du management ne peut être décrite ou expliquée par des finalités et des normes rationnelles auxquelles nous aurions accès par le savoir, s'il ne s'enseigne pas dans les salles de classe comme la comptabilité ou la physique, cela ne signifie pas qu'il faille s'en remettre à des attributs et des talents innés ou au mystère du charisme personnel.

Les managers apprennent en ayant une attitude réflexive sur leur façon d'agir, ils apprennent en partageant leur expérience avec leurs pairs, en réalisant aussi un travail de distanciation grâce aux cadres conceptuels développés par les sciences sociales. L'accès à la culture générale et aux sciences humaines (économie, sociologie, psychosociologie, sciences politiques) est indispensable pour être en mesure de porter un jugement indépendant sur des doctrines en vogue, sur le discours dominant sur l'entreprise et ses finalités, sur les croyances sous-jacentes qui déterminent l'attitude envers les autres et la possibilité des collaborations dans le travail.

C'est conjointement la réflexion théorique et la reconnaissance de la valeur de l'expérience acquise dans un parcours individuel hors des salles de classe qui permettent aux cadres d'être en mesure d'exercer effectivement un droit de critique et d'alerte dans le quotidien des organisations. Cette réflexion se nourrit aussi de formations académiques sur les questions éthiques, sur les principes de justice ou d'égalité, sur l'histoire des institutions collectives, sur les rapports démocratiques entre pouvoir et contre-pouvoir, sur les conceptions du travail, sur le syndicalisme, etc. Aucune entreprise, aucun service ne peut être piloté sans prendre en considération le contexte pratique, technologique, mais aussi institutionnel et intellectuel dans lequel ils opèrent.

Comment faire pour opérer une symbiose entre les enseignements issus des sciences humaines et ce travail de réflexion continue et critique sur sa propre expérience et l'expérience de ses pairs ?

Quel parcours professionnel pour les cadres ?

Pour faire carrière dans l'entreprise comme dans les fonctions publiques, les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ne sont pas tous logés à la même enseigne. Le genre est le premier facteur d'inégalité.

Comparer les carrières des femmes cadres à celles des hommes suscite un sentiment d'injustice et d'arbitraire. Tout comme les hommes, les femmes cadres sont sélectionnées sur leur diplôme initial, lequel s'avère un facteur très structurant des parcours professionnels puisque peu nombreux sont les cadres qui obtiennent un diplôme en cours de carrière, par formation continue ou par VAE. En ce sens, leur réussite scolaire, aujourd'hui meilleure, devrait être un atout. Mais cette égalité devant les épreuves académiques est contrecarrée par les représentations sociales des rôles des uns et des autres. L'ascension professionnelle des femmes est impactée négativement par l'arrivée des enfants alors que le même événement peut favoriser la carrière des pères. Cette disparité est plus accentuée chez les cadres que chez les autres salariés. L'écart de salaire médian entre hommes et femmes cadres, faible à 30 ans (environ 1000 euros par an), atteint 10 000 euros par an entre 45 et 49 ans.

A ce « plafond de verre » auquel se heurtent les femmes s'ajoute une autre césure. Durant les Trente Glorieuses, le clivage majeur au sein de l'entreprise se situait entre la maîtrise et les cadres. Aujourd'hui, non seulement le diplôme initial - ou plutôt la notoriété de l'organisme, grandes écoles, université, …- détermine la position hiérarchique au moment de l'embauche, mais il influe aussi fortement la suite de la carrière. En particulier un nouveau « plafond de verre », invisible mais bien réel, s'est établi entre cadres et cadres supérieurs. Ces derniers bénéficient de signes de reconnaissance symboliques et matériels (*stock options*, retraite chapeau) en échange de leur entière disponibilité pour l'entreprise. Dans les grandes entreprises, les hauts potentiels sont détectés en début de carrière et leur parcours dans l'entreprise est organisé afin de les préparer à occuper des fonctions de cadres supérieurs et de dirigeants.

Beaucoup d'opacité règne sur ce mode de sélection : ce n'est pas seulement en ayant fait ses preuves dans l'entreprise que l'on devient cadre supérieur, c'est en mobilisant son réseau à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. Ce jeu de cooptation très endogame donne un avantage supplémentaire aux élites masculines issues des grandes écoles. Il produit de l'homogénéité et de la consanguinité, là où il faudrait de la diversité.

De plus, la vie professionnelle d'une majorité de cadres comporte désormais des ruptures et des changements. Les cadres, qui se croyaient protégés, ont vécu l'épreuve des licenciements. Les petites et moyennes entreprises, dans leur diversité, sont devenues des employeurs plus importants sans pouvoir offrir les mêmes possibilités de promotion. Les grandes entreprises ne sont désormais ni

capables, ni désireuses d'offrir la garantie de l'emploi. Au contraire, elles invitent leurs salariés à gérer eux-mêmes leurs compétences et leur employabilité, tout en faisant peu pour qu'ils puissent être mobiles sur le marché du travail dans des conditions acceptables de sécurité.

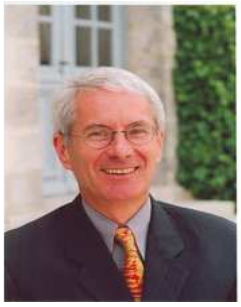
Sécuriser les mobilités, c'est d'abord se donner les moyens collectifs d'éviter les passages par le chômage. Cela commence dans l'entreprise avec une exigence d'anticipation et de préparation des évolutions professionnelles des salariés, par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui soit déconnectée des seules éventualités de licenciement collectif. Sécuriser les mobilités, c'est aussi veiller à l'entretien des compétences et de l'employabilité des salariés. On aurait tort de croire que ceci ne concerne pas les cadres, dont le niveau de formation initiale est élevé. L'obsolescence des compétences tout comme les barrières à l'emploi dues à l'âge touchent aussi les cadres. La question de la responsabilité des entreprises, qui ont désormais plus de facilité pour rompre les contrats de travail sans craindre l'intervention du juge, est posée sur ce point.

Compte-rendu du colloque

Intervenants

Jean-Marie BERGERE *a dirigé l'association Développement & Emploi (devenue ASTREES) de 2002 à 2011, ainsi que l'Agence Régionale de Développement du Limousin (1994 à 2001). Il a récemment piloté la publication de « Crise du Travail, pour un changement des modes de gestion » et « La GPEC territoriale à l'épreuve de la pratique ». Il est formateur, enseignant et conseil indépendant. Il est membre du Conseil Scientifique de l'Observatoire des Cadres (ODC), du bureau de « la 27ème Région » et du Comité Emploi de la Fondation de France.*

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



Yves CHASSARD. *Chargé de mission à l'Observatoire des Cadres depuis le 1er mars 2011. Après avoir travaillé pendant 15 ans au Centre d'étude des revenus et des coûts (CERC), dont il a été le rapporteur adjoint, il a rejoint en 1989 la Commission européenne où il a animé pendant huit ans la réflexion sur la convergence des politiques des Etats membres en matière de protection sociale. En 1997, il a intégré le cabinet Bernard Brunhes Consultants, dont il est devenu le directeur des études. En 2004, il a rejoint le Commissariat général du Plan pour y diriger le service des Affaires sociales. Après la suppression du Plan en 2006, il est devenu chef du département Travail, emploi et formation du Centre d'analyse stratégique. Il a ensuite été conseiller du président du Conseil d'analyse économique.*

François CHÉRÈQUE. *Éducateur spécialisé, il a travaillé en milieu hospitalier (service de pédo-psychiatrie). Il adhère à la CFDT en 1978 et y prend des responsabilités. En 1986, il devient secrétaire général de l'union départementale CFDT des Alpes-de-Haute-Provence et entre au bureau régional interprofessionnel CFDT de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA). En 1996, il devient secrétaire général de la fédération CFDT des services et établissements de la santé et du social (CFDT santé-sociaux). En octobre 2001, il entre au bureau national de la CFDT et à la commission exécutive. Depuis 2002, il est secrétaire général de la CFDT, où il a succédé à Nicole Notat. Il est réélu au Congrès de Grenoble le 16 juin 2006, puis à celui de Tours le 10 juin 2010.*

Eve CHIAPELLO. *Professeure à HEC Paris, Elle enseigne la sociologie économique, les méthodes qualitatives de recherche et l'histoire de la critique de l'entreprise. Elle a co-fondé en 2006 la spécialisation de fin d'études de la Grande Ecole HEC «Alternative Management». Elle est également co-titulaire de la Chaire Renault-Polytechnique-HEC consacrée au management multiculturel. Ses travaux de recherche portent sur la sociologie de la comptabilité et des outils de gestion, ainsi que sur l'histoire du management en relation avec les mouvements sociaux critiques de l'entreprise. Elle est l'auteur de « Artistes versus Managers » (1998) et de « Le Nouvel Esprit du Capitalisme » (1999, avec Luc Boltanski). Elle est membre du comité de rédaction de la revue Sociologie du Travail.*

Barbara DALIBARD*. Directrice générale de la branche SNCF Voyages depuis janvier 2010. En 1998, elle rejoint la société Alcanet International, filiale du groupe Alcatel, en qualité de président directeur général. Elle a été directrice exécutive chargée d'Orange Business Services et des activités Entreprises à France Télécom.*
Elle est membre du conseil de Surveillance de Michelin et du Conseil d'Administration de Wolters Kluwer (NV).

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, il est notamment responsable de l'Observatoire des Cadres. Il siège au Conseil d'administration d'INRIA.*

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

Frédérique NORTIER. *A débuté sa carrière au Centre d'études sur les revenus et les coûts (Cerc) puis au Service des Statistiques des Études et des Systèmes d'Information (Sesi) du ministère des Affaires sociales. En 1996, elle a intégré la direction technique de l'Agirc (association générale des institutions de retraite des cadres) puis du GIE Agirc-Arrco. Elle est actuellement responsable du service « Études transverses » où elle est en charge de l'évaluation des réformes et accords paritaires sur les pensions individuelles. Dans ce cadre, elle s'occupe également du suivi de l'environnement économique de la retraite (notamment emploi et salaires) et des relations avec les partenaires extérieurs (GIP Info retraite, COR, Conseil scientifique Observatoire des cadres…) sur ces thèmes.*

Thierry PECH. *Directeur de la rédaction du magazine Alternatives économiques depuis octobre 2010 et directeur général de la coopérative éditrice de ce titre. Il a été secrétaire général adjoint de l'Institut des hautes études sur la justice de 1997 à 2001. Il a ensuite travaillé pour la CFDT comme conseiller. En 2002, il devient secrétaire général du cercle de réflexion La République des Idées créé par Pierre Rosanvallon ainsi que la collection de livres du même nom. Il a ensuite été éditeur au Seuil avant de prendre la direction générale de cette maison, fonction qu'il a occupée de 2008 à 2009. Il est l'un des membres fondateurs du think-tank Terra Nova et intervient régulièrement dans l'émission L'esprit public le dimanche matin sur France Culture.*

Ferruccio RICCIARDI. *Chargé d'études à l'Observatoire des cadres, Docteur en histoire de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, il est membre associé du Centre Maurice Halbwachs. Il enseigne à l'IEP Sciences Po de Paris, à l'Université Paris Dauphine et à l'Université Sorbonne Nouvelle Paris 3. Il s'intéresse à l'histoire et à la sociologie des cadres et des professions techniques en France et en Europe, et sur ce sujet il a publié plusieurs articles dans des revues et des ouvrages collectifs.*

Pierre ROSANVALLON *a été permanent syndical à la CFDT. En 1982, il crée la Fondation Saint-Simon avec François Furet, dont l'autodissolution eut lieu le 31 décembre 1999. Il est membre depuis 2002 du Conseil scientifique de la Bibliothèque nationale de France, depuis 2004 du Conseil scientifique de l'École normale supérieure. Il crée en 2002 La République des idées, un « atelier intellectuel » qu'il préside. Ce groupe édite une revue, La Vie des idées, ainsi qu'une collection de livres aux éditions du Seuil. À partir d'octobre 2007, il dirige le site Internet La Vie des idées, qui publie des chroniques et essais contribuant au débat d'idées dans de nombreuses disciplines. Ses travaux portent principalement sur l'histoire de la démocratie, et du modèle politique français, et sur le rôle de l'État et la question de la justice sociale dans les sociétés contemporaines. Il occupe depuis 2001 la chaire d'histoire moderne et contemporaine du politique au Collège de France tout en demeurant directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS).*

Dominique SEUX. *Rédacteur en chef du service France au quotidien Les Échos depuis 2005. Son service regroupe l'actualité économique et politique française, l'économie générale, l'actualité des collectivités locales et l'actualité internationale. Il est aussi éditorialiste pour France Inter où, chaque matin il livre son analyse sur un fait économique. Il est également membre de la Commission économique de la Nation.*

Michèle TAIEB, comédienne
Auteur, Metteur en scène, Comédienne. Titulaire d'un D.E.A. à Censier, allie Formation en communication et Théâtre ; intervient dans différentes écoles (ENA, Sorbonne, CNAM, HEC, ESSEC, EFB…), écrit, met en scène et joue pour différentes entreprises lors de conventions ou d'événementiels à partir de thèmes. Enseigne l'Art Dramatique à l'Ecole 7ème acte. A publié un roman aux Editions Eres (une soeur pas comme les autres), un ouvrage pédagogique aux Editions Eyrolles (Improviser). Est l'auteur des deux saynètes (Monologues de cadres) qu'elle interprètera lors des 15 ans de l'OdC le 29 mars 2012.

Déroulement du colloque

- Ouverture par Bernard Masingue, OdC et Jean-Paul Bouchet, CFDT Cadres

- Les enjeux. Restitution des travaux de l'OdC
  Portrait statistique des cadres en France, Frédérique Nortier
  Eléments clés de l'histoire des cadres, Ferruccio Ricciardi
  Analyse des grandes évolutions du rôle des cadres, Bernard Masingue
  Les enjeux, Jean-Marie Bergère et Yves Chassard
  Conclusion, Bernard Jarry-Lacombe

- Le débat, animé par Dominique Seux, Les Echos
  François Chérèque, secrétaire général de la CFDT
  Eve Chiapello, professeure à HEC
  Barbara Dalibard, directrice générale de SNCF Voyages
  Thierry Pech, directeur général d'Alternatives économiques
  Pierre Rosanvallon, professeur au Collège de France

  Colloque animé par Bernard Masingue, président de l'OdC

Ouverture

Une vidéo pose en introduction la question « Qu'est ce qu'un cadre ? ». Il y a un demi-siècle, la réponse pouvait être : celui qui se considère et est considéré comme tel, par différence avec les ouvriers et les employés. Dans les années soixante-dix, Jean-Jacques Servan-Schreiber prétendait que ce concept n'existait qu'en France, alors qu'Edmond Maire affirmait de manière très ramassée « C'est d'abord un salarié mais un salarié compétent ». Un des « marqueurs » pour distinguer le cadre est celui du temps : c'est quelqu'un qui ne compte pas ses heures et qui est cadre 365 jours par an, les témoignages récents faisant état d'une pression de plus en plus grande.

Bernard Masingue, président de l'Observatoire des cadres, évoque la création de cette association en 1996, Marie-Odile Paulet étant secrétaire générale de la CFDT Cadres, dénommée UCC à cette époque. Le premier président de l'OdC fut Daniel Croquette, qui a transmis ce rôle à Bernard Masingue. François Fayol et Anousheh Karvar y ont contribué jusqu'en 2006, avant de passer le relais à l'équipe actuelle.

Pour **Jean-Paul Bouchet**, secrétaire général de la CFDT Cadres, le fait que ce colloque anniversaire se tienne à la Bourse du Travail est un sympathique clin d'œil de l'histoire. Il poursuit à propos de l'OdC :

« L'Observatoire des cadres est un lieu unique ; unique parce qu'il s'agit du seul observatoire de ce type en France et même en Europe ; unique de par la pluralité des acteurs concernés - représentants du monde académique et scientifique, représentants du monde syndical, représentants des entreprises et administrations- ; unique de par sa finalité, créer un espace de veille, d'études, mais aussi de rencontre entre ces différents acteurs sur les questions qui se posent aux cadres et sur leur identité professionnelle. L'OdC, c'est aussi un lieu singulier de production de connaissances sur les cadres et sur le management. Des connaissances utiles pour l'action, qu'elle soit syndicale, RH, ou dans le domaine de la formation professionnelle, initiale et continue. C'est un lieu unique depuis quinze ans, et d'autant plus depuis la disparition du GDR (Groupe de Recherche) Cadres du CNRS, pour observer ce qui a changé depuis des décennies dans le monde des cadres et dans le management.

La CFDT Cadres est fière d'avoir soutenu le lancement de cette initiative depuis l'origine, dès l'enfance puis aujourd'hui dans l'adolescence. Et elle entend bien ne pas en rester là. Elle continuera à soutenir l'activité de veille, plus que jamais indispensable dans un monde d'incertitudes, sur le rôle professionnel des cadres, des managers, et sur le management de façon plus générale. Un management qu'il convient de questionner, de repenser, pour refaire entreprise, et mieux répondre ainsi aux défis sociétaux.

L'acteur syndical que je représente ici a plus que jamais besoin de ces éclairages, de ces connaissances, pour agir, faire évoluer nos analyses mais aussi nos propres pratiques syndicales. Sans anticiper sur les échanges et débats à venir, il est urgent de repenser le rôle professionnel de ces salariés à part entière, dans l'intérêt même des entreprises et administrations. Quand bien même demain le « statut cadre », jamais écrit, n'existerait plus en tant que tel, nous faisons le pari que subsisteront durablement le besoin de bien faire son travail, l'aspiration de tout individu à la reconnaissance du travail bien fait, au respect de sa personne, l'aspiration à évoluer dans son environnement professionnel, à pouvoir apprendre tout au long de sa vie. Autant de thèmes qu'il conviendra de continuer à étudier et à observer.

Belle et longue vie à l'Observatoire ! »

Première partie : les enjeux

La première partie, fruit du travail de l'OdC, est articulée en cinq points : portrait statistique des cadres, par Frédérique Nortier ; éléments clés de l'histoire des cadres, par Ferruccio Ricciardi ; évolution du travail et du rôle des cadres, par Bernard Masingue ; enjeux principaux pour demain, par Jean-Marie Bergère et Yves Chassard ; focus sur les messages clés de l'OdC, par Bernard Jarry-Lacombe.

Portrait statistique des cadres

Frédérique Nortier présente un portrait statistique des cadres portant sur une vingtaine d'années. Les cadres étaient 2,5 millions en 1990, et 4,5 millions aujourd'hui, soit une progression de 75%, et un passage de 10% à 15% de la population active. Simultanément la part des femmes cadres a augmenté, passant de 30% il y a vingt ans à 39% aujourd'hui.

Les cadres constituent une catégorie vaste, qui inclut les professions libérales ainsi que les professions de l'information, des arts et du spectacle, les professeurs, les professions scientifiques, les cadres administratifs, les ingénieurs... Le secteur privé domine.

Le développement de la catégorie n'a pas suffi à absorber l'arrivée des jeunes diplômés produits par les politiques d'enseignement supérieur. En 2009, 28% des jeunes diplômés sortis de l'enseignement supérieur en 2006 étaient cadres, et 19% au chômage. En 2009, 31% des Bac+4 sont cadres trois ans après la fin de leurs études, ils étaient 55% en 1995. C'est aussi le cas de 4% des Bac+2, contre 20% en 1995. Il devient donc plus difficile de devenir cadre. Mais si on n'est pas diplômé, on est presque sûr de ne pas être cadre.

75% des cadres ont un diplôme de niveau minimum Bac+2, ils étaient 64% en 1995 ; chez les jeunes, cette proportion dépasse 85%. Les femmes cadres sont souvent plus diplômées, et ont un niveau d'études supérieur à celui des hommes.

Dans le privé, seul un tiers des cadres sont embauchés comme cadres, ce qui n'est, cependant, pas très différent de ce qui se passait dans les années quatre-vingt-dix, même si entre temps quelques cohortes ont bénéficié du boom informatique.

S'il y a plus de cadres, et s'il est plus difficile de devenir cadre pour les jeunes diplômés, on notera que les cadres sont relativement épargnés par le risque de chômage (2,5 fois moins que l'ensemble de la population active). Ainsi en 2009, 4% des cadres étaient au chômage contre 9% de la population active. En revanche un cadre qui perd son emploi court beaucoup plus un risque de déclassement, un cadre au chômage ayant 60% de risque de ne pas retrouver un emploi de cadre.

Les emplois de cadre restent marqués par la division de genre. Les professions de cadres les plus féminisées sont les psychologues, les bibliothécaires, les cadres de la Sécurité sociale, les médecins salariés, les professeurs, les journalistes. Les moins féminisées sont les ingénieurs, les navigants, les directeurs généraux. Cela a bien évidement un effet sur le salaire.

La différence des salaires moyens masculin et féminin reflète les différences d'emploi et de carrière – les interruptions dues aux enfants touchent surtout les femmes – , les différences d'âge, le niveau du diplôme. Le salaire moyen des femmes cadres est 78% de celui des hommes cadres. Cet écart reste notable même s'il se réduit très légèrement, alors que l'écart entre les salaires des hommes et des femmes dans la population active ne se réduit pas depuis quinze ans.

L'augmentation de la proportion de femmes parmi les cadres a pesé sur l'évolution du salaire moyen des cadres en termes de pouvoir d'achat, qui n'a pas bougé depuis 1990. Le salaire des hommes a augmenté de 0,3%, mais bien que celui des femmes ait augmenté de 11%, l'ensemble est stable.

Cela ne veut pas dire que pendant vingt ans il ne s'est rien passé. La crise de 2009, notamment, a conduit à une baisse des salaires des cadres. En effet, le salaire des cadres est plus

réactif à la conjoncture que ne l'est leur emploi, notamment les primes liées au résultat baissent quand se produisent des à-coups conjoncturels.

Mais une moyenne ne dit pas grand-chose des disparités. Si le salaire du 1% des salariés les mieux payés a fortement augmenté et que celui des 0,01% a triplé en vingt ans en termes réels, cela masque qu'il y a de plus en plus de cadres peu payés. La stabilité de la moyenne masque de fortes différences.

Eléments-clés de l'histoire des cadres

Ferruccio Ricciardi indique que les cadres en Europe sont appelés m*anagers, executives, Angestellte, dirigente, cuadros, gerente, quadro*… Pour Eurostat, les cadres représentent 19% des salariés en Europe (ils étaient 17% en 1992), leur proportion variant selon les pays. Partout en Europe ils occupent une place à part, ils ont des spécificités. Ils ont en commun d'être différents des autres salariés, notamment en termes de temps de travail.

En France, il convient de distinguer trois périodes : l'entre-deux-guerres, les trente glorieuses et les années 80/90.

En tant que groupe social né dans les années trente, positionné entre la classe ouvrière et le patronat, ceux qu'on appelle les « collaborateurs » (du patron) se rassemblent pour exister. Les ingénieurs se mobilisent sous le Front Populaire, se revendiquent comme étant « entre deux » et portent un discours de revendications propres, parlant d'une identité des « classes moyennes ».

Après la Libération, dans la période de croissance, les cadres travaillent dans les grandes entreprises bureaucratisées. C'est l'époque du contrat de confiance : fidélité et engagement, contre des avantages complémentaires, une promesse de carrière, un emploi stable. On parle de « statut », défini par les caisses de retraite complémentaire, par l'APEC, le syndicalisme catégoriel de la CGC. C'est aussi l'époque de la montée en puissance du rôle des cadres. Dans les années soixante les grandes centrales ouvrières s'intéressent à eux.

Les années 80/90 voient se succéder deux conjonctures différentes. Les années quatre-vingt sont celles de la croissance du nombre des cadres et aussi celles de leur diversification sociale. Devenir cadre est une étape de la mobilité sociale ; les sociologues les étudient. Les années quatre-vingt-dix voient la montée du chômage, avec la crise de 1993 qui touche fortement, pour la première fois, les cadres. Le taux de chômage des cadres administratifs avoisine les 10%, ce qui occasionne un véritable choc et ébranle l'idée du « cadre à la française ». Le contrat de confiance se brise. On assiste alors à une érosion des prérogatives et de la stabilité de l'emploi. Les outils de gestion du personnel conduisent à une individualisation croissante. C'est l'époque de la banalisation des cadres, de la fragilisation du « statut » cadre. Au milieu des années quatre-vingt-dix, l'Observatoire des cadres nait pour mieux comprendre ce qui s'est passé, ce qui a changé : va-t'-on vers l'éclatement ? vers une transformation ?

Les évolutions essentielles du travail et du rôle des cadres

Bernard Masingue met en avant quatre facteurs principaux de ces évolutions :

- La mondialisation qui privilégie la lecture du capitalisme anglo-saxon, avec la précarité, l'inégalité croissante, la contractualisation des politiques sociales, l'expansion des marchés financiers. Une élite internationale se crée, qui a les mêmes références, modélisée par les *Business schools* et leurs *MBA*. Les entreprises du CAC 40 produisent 61% de leur valeur ajoutée hors de France. Cependant, les managers et surtout les managers de proximité gardent globalement des caractéristiques franco-françaises.

- L'entrée du client dans les organisations. Dans les années 1960/70, le rapport de forces était favorable au fournisseur. Puis le rapport s'est inversé, avec la flexibilité et le «zéro stock ». D'un certain côté ce fut un progrès. Mais on a oublié que si le client est roi, il n'a pas toujours raison. Sont venues les équipes projet et la polyvalence ; la négociation des arrangements a pris le pas sur l'autorité. Dans la Fonction publique, cela s'est traduit par la LOLF et la RGPP.

- La question du travail numérique. Les technologies numériques de l'information et de la communication ont conduit à des gains de productivité mais aussi à des effets imprévus sur le travail et sur le management. Les procédures informatiques et le reporting, la surcharge informationnelle, le court-circuitage des circuits traditionnels…, tout cela conduit à ce que le temps de travail n'est plus mesurable. Les impacts de ce bouleversement sont encore à évaluer.

- Le passage des trente glorieuses aux trente financières a modifié la gouvernance des entreprises, qui a consacré le primat des actionnaires. La performance financière est structurellement court-termiste et la précarité devient un élément prégnant du contrat de travail. Un indice en est les trois cent mille ruptures conventionnelles chaque année en France.

Enjeux principaux pour demain par Jean-Marie Bergère et Yves Chassard.

Le travail des cadres étant devenu beaucoup plus complexe, il est nécessaire et intéressant d'identifier les enjeux qui en découlent.

Nous sommes devant un paradoxe : le nombre de cadres croît, l'expertise est de plus en plus importante, mais le travail particulier des cadres se dilue, s'évapore. On assiste à une diminution du nombre des échelons hiérarchiques, les progiciels de gestion intégrée sont censés faire le travail des cadres à leur place. Dans les organisations actuelles, caractérisées par plus d'interaction, de travail en réseau, de partenariat et d'externalisation, le travail d'organisation prend une importance fondamentale.

Le cadre en général et le manager en particulier est celui qui fait vivre les organisations de travail. Le travail de management ne se fera pas sans eux, par ajout de normes, mais il se fera en reconnaissant le travail qui est le leur et en prenant en compte les capacités et les valeurs qu'ils mettent en œuvre : l'expertise, l'autonomie, la responsabilité.

Partant de ce constat, l'OdC veut lancer trois alertes à propos des carences apparues pendant ces quinze ans :

Première alerte : les entreprises et les administrations ont beaucoup de mal à reconnaître la vraie valeur du travail de leurs salariés et encore plus de mal à reconnaître celle du travail des cadres, alors qu'il existe une forte aspiration de ceux-ci à être jugés sur la réalité du travail fourni. Cette carence provient d'un abus des critères quantitatifs et du *reporting,* trimestriel voire mensuel.

Henri Mintzberg parle à ce propos du degré zéro du management. On agit comme si l'entreprise était une collection d'individus auxquels on peut donner des objectifs quantitatifs, alors que c'est un collectif de personnes et que toute performance est collective. Pour autant, il est indispensable d'évaluer le travail de management.

Deuxième alerte : on peut faire un constat de carence à propos de l'apprentissage du management. Les cadres sont le plus souvent laissés à eux-mêmes. Dans les écoles, l'enseignement du management est souvent réduit à des techniques de gestion.

Or le management est à la fois un art, un artisanat, une science. Est-il possible d'apprendre l'art du management en formation initiale ? Nous pensons que le management ne peut pas être réellement enseigné sur les bancs de l'école. Il faut avoir été en position pour apprendre. Il faut en faire l'apprentissage dans une forme d'alternance et avec une réflexion critique sur ses pratiques, enrichie par une solide formation théorique.

Il y a un investissement à faire sur cette question, l'Observatoire des cadres veut y contribuer.

Troisième alerte, qui concerne les parcours professionnels : l'expression « faire carrière » est associée à l'idée d'une vie professionnelle réussie. Même moins touchés par le chômage, les cadres connaissent le licenciement, la peur du déclassement. Et il serait vain de croire que l'on va revenir à des parcours linéaires. Néanmoins, il faut prendre en compte le fait qu'on ne transforme pas sans dommage les cadres en mercenaires, en nomades.

Il faut créer un nouveau contrat de confiance, avec trois ingrédients : accompagner et sécuriser les transitions professionnelles ; régir le déroulement de carrière par des règles transparentes et non discriminatoires ; nécessité de donner un sens aux vies professionnelles.

Conclusion par Bernard Jarry-Lacombe

En relisant l'histoire des cadres et des conditions de leur travail, on peut refaire le constat largement partagé que l'homme est passé au deuxième plan derrière la finance. La finance est devenue sa propre finalité et a généré nombre d'effets pervers qui impactent les cadres et le management. A tel point qu'on se plaît à espérer voire à entendre évoquée parfois la fin des Trente Financières …

Entre autres effets pervers, il y a la déformation profonde du rôle des cadres, que l'on a tenté de remplacer par des logiciels de gestion et par des quasi automatismes que sont certaines procédures et le *reporting*. On les a transformés en courroies de transmission, ce qui leur enlève initiative, autonomie, légitimité et professionnalisme.

Au contraire nous avons montré que les cadres sont des agents d'organisation et de coopération, de lien, de traduction. Ils font vivre les organisations, il n'y pas d'organisation sans eux, il n'y a pas de performance réelle sans eux.

L'OdC en tire trois messages qui sont autant de leviers pour agir :

1 - *Il faut innover en matière managériale et remettre en cause les modèles actuels de management*.

Il est impossible de ne pas faire le lien avec la question de la compétitivité. Le rapport « Approche de la compétitivité française » publié en juin 2011, signé par trois organisations syndicales dont la CFDT et par trois organisations patronales, rappelle qu'on ne peut pas la réduire à la seule question des prix et des coûts, et souligne l'importance de la compétitivité hors prix, par l'organisation du travail et du management et par l'innovation. L'innovation est indispensable mais, comme la performance, l'innovation est collective et doit donc être organisée.

Le management est pris dans des contradictions fortes, entre l'injonction d'autonomie et les effets du triptyque *process, indicateurs*, *reporting*, ainsi qu'entre l'injonction de travailler en équipe et l'évaluation individuelle. Un changement fort dans la culture du management est nécessaire pour sortir de ces contradictions. Il faut reconnaître et respecter l'individu et valoriser le collectif.

En matière d'innovation, on devrait donc mettre en avant l'innovation managériale. Cela nécessitera de revisiter l'apprentissage du management, l'utilisation des outils, le partage d'expérience, sans négliger bien sûr la transmission indispensable des savoirs de base.

2 - *Il faut remettre en cause les modèles actuels de la performance*. Son évaluation essentiellement individuelle et quantitative doit être reconsidérée. Pourtant la question de la performance est légitime. La performance est indispensable, mais il faut prendre en compte ses différentes composantes et reconnaître avant tout sa dimension collective en l'articulant avec la contribution individuelle. Le rôle des cadres et le management en seront fortement modifiés.

3 - *Il faut respecter les personnes et prendre en compte leur désir d'un travail de qualité, répondre à leur souhait de se réaliser*. Ce désir et ce souhait sont partagés par tous, y compris les cadres. Il faut encourager les progressions, évolutions et promotions de toutes celles et ceux qui le souhaitent, supprimer les barrières et plafonds injustifiés existant à ce jour, rendre possibles des parcours professionnels les plus riches possibles, prendre en compte le désir des jeunes diplômés qui veulent devenir cadre.

Nous aurions pu aborder d'autres sujets tels que la rémunération ou la gouvernance, mais nous avons volontairement choisi de nous centrer sur le rôle et la fonction des cadres et leur juste positionnement. Ces questions sont centrales.

Nous appelons à sortir des déformations actuelles, sachant que tout n'est pas noir. Les cadres ne sont pas dans la plainte, ils constituent une population engagée mais aujourd'hui dubitative sur son propre rôle, sur son propre avenir.

Nous appelons à l'ouverture de plusieurs chantiers pour sortir de cette crise du professionnel, en reconnaissant le rôle fondamental des cadres dans les organisations, en faisant confiance à la personne et pas seulement à la rationalité gestionnaire et individualiste d'aujourd'hui, et en reconnaissant la richesse du collectif.

C'est à nos yeux le meilleur moyen de préparer l'avenir, de retrouver le chemin de la performance et de la compétitivité et de contribuer au projet « refaire entreprise ».

Intermède, par Michèle Taïeb.

La comédienne, qui est aussi auteur, a écrit le « monologue du cadre vide – ou vidé » et nous livre une ballade de mots en mots où son personnage erre en quête de sens.

Un grand cadre vide est apporté par une femme.
Elle se place à l'intérieur, cadrée en plan américain :

M. *(à la régisseuse)* : Je suis bien cadrée comme ça… ?
J *(la régisseuse).* : Oui c'est bon.

M. : MONOLOGUE DU CADRE VIDE… OU VIDE

Un long temps de silence pendant lequel la comédienne, à l'intérieur du cadre vide, attend… en regardant le public

Je suis comme vous, j'attends… J'attends pour encadrer… Alors en attendant, pour me distraire j'ai promené mes bords du côté de mes origines, savoir un peu ce qu'on disait de moi, ici et là. Je me suis baladée de mots en mots et j'ai trouvé des choses intéressantes.

Tenez par exemple, j'ai découvert que je venais d'un mot savant, oui, savant, d'origine latine : quadrum, carré… Quaternaire : formé de quatre éléments. In quarto : plié en quatre.

Je suis masculin bien sûr. On peut m'employer au singulier comme au pluriel : un cadre, des cadres, mais avec ce satané plafond, on me trouve plus rarement au féminin dans les étages supérieurs…
Vu mon style je me suis orienté du côté de la menuiserie : eh bien là, je suis l'assemblage qui compose une structure solide… *(un temps)* Ah ! Ca c'est sûr, par les temps qui courent, y a intérêt à être solide.

Je suis polyvalent. Tenez :

Au sens militaire, je désigne l'ensemble des officiers d'un corps de troupes destinés à diriger les soldats qui le composent. Je peux être également cadre de réserve, mobilisable si nécessaire…
Dans la marine, je suis un lit qui sert aux officiers, aux passagers et aux malades de l'équipage. Et il y en a des malades dans l'équipage…
Sur l'écran d'un ordinateur, la sous-fenêtre d'un logiciel de navigation.

Mais je ne me suis pas contenté du sens propre. Et là je prends figure d'un plan ou de l'agencement des parties d'un ouvrage ou de la pensée… La façon dont une personne cadre une situation un problème, ou formule les données d'un raisonnement….

Donc je suis ici conceptuel !

Et puis pour ceux qui désirent fuir un cadre de vie trop stressé, les embouteillages, la circulation, il y a le vélo, appelé autrefois « le cadre à 4 ». Je dois donc ce nom aux quatre tubes qui le composent : horizontal, diagonal, tube de selle, de direction. Et là je me suis retrouvé, assemblage de tubes et de tiges qui donnent la rigidité à une bicyclette.

Mais attention il ne faut pas que la rigidité du cadre vienne tout détruire. Maintenir le cadre soit, mais un peu de souplesse semble tout de même souhaitable ! C'est vrai, Il ne faut pas confondre exigence et rigidité obsessionnelle.

Donc je peux être polyvalent, flexible, mobile, sédentaire ou navigant…

Enfin je suis l'incontournable personnel d'une entreprise ou d'une administration. J'encadre… « Ah celui-là je ne peux pas l'encadrer… Celui-ci par contre il va falloir le recadrer. » Combien de fois ai-je entendu des personnes me dire : « Je n'ai pas cédé sur le nombre, le rythme, les demandes de changements d'horaires, les RTT, les délais de paiement… J'ai maintenu le cap pour rester dans le cadre ! »

Parce que finalement je suis LA condition nécessaire pour que la réalité prenne sa place, les limites pour que l'illimité apparaisse. Il faut un plateau de théâtre pour qu'une scène soit aussi une autre scène, un bon cadrage pour que la photographie se révèle. Car sans moi, plus de dedans, plus de dehors !

Condition nécessaire certes mais pas suffisante : certaines personnes ne cessent de s'en prendre à moi, me dénoncent, m'attaquent. Ils tentent de me tenir enserrés dans leurs mains, mais ce sont eux-mêmes qu'ils maintiennent enserrés, emprisonnés, assujettis.

Etre obsédé par ma présence pourrait bien n'être qu'un rempart contre la peur d'être débordé. Et là plus de bords… Peur de s'affronter au monstre de l'informe… Passées les bornes… plus de limites… Que je sois un tant soit peu modifié dans un esprit d'autonomie, et c'est la crainte de l'effondrement ! Me maintenir donc pour préserver ce qui tient. Dans un souci de responsabilité !

Finalement je sers de soutien, de châssis mais on ne me voit bien que lorsque je me modifie, quand je me rompt. Le fait que je sois là de façon permanente n'est pas toujours perçu ! Quant à mon rôle, ma performance !!! ?

Paradoxe : pourquoi avons-nous besoin de cette permanence du cadre pour que ça bouge, ça se déplace à l'intérieur ?

Elle reprend le cadre et le fait bouger

Et plus encore. Dans le flou qui nous entoure, moi, dont les modalités servaient jusqu'ici de repères, je me déforme, je me transforme, je me protéïforme, *(elle prend le chemin de la sortie du plateau)* et désorienté, déstabilisé dans toutes mes dimensions… **j'erre, en quête de sens**…

Deuxième partie : table ronde

La table ronde est animée par Dominique Seux, rédacteur en chef au quotidien *Les Echos* et chroniqueur à France Inter. Elle réunit François Chérèque, secrétaire général de la CFDT, Eve Chiapello, sociologue et professeure à HEC Paris, Barbara Dalibard, directrice générale de SNCF Voyages, Thierry Pech, directeur général d'Alternatives économiques et chroniqueur sur France Culture, et Pierre Rosanvallon, professeur au Collège de France.

Arrivons-nous à la fin du modèle des « Trente Financières » ?, interroge **Dominique Seux** pour ouvrir la table ronde.

François Chérèque répond qu'il l'espère mais qu'il n'en est pas sûr. Une grande partie des entreprises sont déjà dedans mais certaines entreprises arrivent seulement maintenant dans la financiarisation. La dette des Etats est préoccupante et on ne fait que rentrer dans le sujet.

De même, Barbara Dalibard pense que, étant donné les problèmes de dette et le pouvoir qui va migrer vers des régions du monde qui sont elles-mêmes en apprentissage sur ces questions de management, les tendances lourdes vont avoir du mal à s'arrêter.

Thierry Pech ne pense pas non plus que les Trente Financières vont se terminer mais pour lui il est inéluctable qu'elles prennent fin, la question n'est pas « si » mais « quand ». Il y a des choses qui changent, notamment dans le domaine de la régulation financière, tout ce qui a été débattu ces dernières années n'est pas complètement vain. La fin des trente financières n'est ni pour demain ni pour après-demain mais le processus est lancé, c'est cela qui est important.

Eve Chiapello, pour ne pas répéter ce qu'ont dit les précédents intervenants, prononce une prophétie qu'elle espère auto-réalisatrice : oui, cela va changer, cela dépend en partie de nous tous, notamment de la CFDT. Il est indispensable de changer de mode de développement.

Intervention de Barbara Dalibard

Deux constats ont été dressés, une crise d'identité et un grand questionnement sur le rôle ambigu du cadre. Quel est votre lecture des choses à la SNCF, et quel regard sur les propositions qui ont été faites ? , interroge Dominique Seux.

Le rôle du management et le rôle du cadre dans l'entreprise étant un sujet immense, Barbara Dalibard, qui a une grande expérience d'entreprise - une filiale d'Alcatel, France Télécom, la SNCF - a choisi de se focaliser sur quelques points.

Barbara Dalibard identifie trois tendances de fond qui amènent à réinterroger le rôle du cadre :

En premier lieu, il y a une profonde demande de sens, de la part des salariés et des cadres, qui sont aussi des salariés, dans un environnement mouvant et incertain.

Deuxièmement, on assiste aussi à l'émergence de l'international dans le fonctionnement de l'entreprise. N'oublions pas que 38% des salariés en France travaillent dans une multinationale, que celle-ci ait son siège en France, pour les deux tiers d'entre elles, ou à l'étranger. Cette diversité culturelle interroge profondément, en particulier le rôle du cadre.

Le troisième point est l'arrivée massive dans l'entreprise ce que qu'on appelle la « génération Y », avec ses codes, ses modes de fonctionnement et sa capacité à interroger le rôle du management de façon importante.

Les nouvelles technologies impactent de manière extrêmement forte le fonctionnement de l'entreprise et le management, pour le meilleur et quelquefois pour le pire. D'abord du fait du client. Par exemple, à la SNCF, dès qu'un train a un retard de quelques minutes, des clients se mettent à tweeter, à appeler Europe 1 ou RTL. Le management, à commencer par la directrice générale mais aussi tous les cadres et l'entreprise, sont interpelés sur le thème : « Il se passe quelque chose dans

ton train, dans ta gare, que fais-tu ? ». On tombe dans un système d'urgence absolue qui est très difficile à manager.

Aujourd'hui la frontière entre le personnel et le professionnel s'estompe, 76% des salariés utilisent des moyens de communication à l'extérieur de l'entreprise pour entrer en contact avec elle, et 100% des cadres. Le travail à distance devient important. Tout cela intervient sur le salarié, sur le cadre qui lui-même est employé, qui lui-même dirige, qui lui-même a des clients à gérer.

Le cadre, de plus, doit gérer cette génération Y, dont les membres, adeptes des réseaux sociaux en tout genre, ont des comportements qui font complètement exploser les conduites managériales. Par exemple, l'entreprise a mis en place un *chat* pour discuter avec les cadres. Vous vous trouvez à essayer de débattre avec vos cadres d'une question stratégique pour l'entreprise ; ils ont une liberté d'expression totale puisque la connexion est anonyme, ils n'hésitent pas à parler de votre « langue de bois totale », vous êtes donc amenés en permanence à revoir votre discours, à vous demander comment vous pouvez être plus précis, plus percutant, plus efficace. La hiérarchie devient complètement à plat, elle est *bypassée* par ce fonctionnement et cela interroge le cadre.

Cette culture de l'immédiateté a la grande caractéristique de permettre la transparence, plus rien ne reste caché longtemps. Un mail reste toute la vie dans les boites même si on le détruit trois fois, il en est de même sur Google. Cela oblige l'entreprise, les cadres, le management à créer des conditions de confiance qui sont bénéfiques et qui peuvent donner de l'espoir.

Revenons sur les trois points ci-dessus

Ce qui est important d'abord pour le cadre, c'est de donner du sens. Pour le faire, il faut partager sa vision, mettre sur la table les problèmes, prendre le temps de le faire, faciliter les coopérations, c'est absolument fondamental. Il faut mettre le client - qu'on appelle celui-ci client, usager, voyageur - au centre de ce dispositif. Dans une entreprise publique, dans laquelle on n'entre pas par hasard, ce souci de bien faire est un des *drivers* permettant d'avoir du sens.

Beaucoup d'études universitaires partout dans le monde montrent la cohérence totale entre l'engagement du salarié, la satisfaction du client et la performance économique de l'entreprise ; c'est démontré partout, en Asie comme en Amérique du Nord. Il s'agit de bâtir un plan d'entreprise autour de ce triptyque *le salarié au cœur, le client au centre et la performance*.

Pour accompagner cette démarche, cela oblige le cadre à s'occuper du contenu des métiers des salariés. Par exemple le métier de chef de bord, celui qui doit vous donner des informations et que vous « engueulez » tous les jours, que fait-il ? Pourquoi n'explique-t-il pas pourquoi le train est en retard ? C'est une question de *process*, d'encadrement, il faut donner les moyens et les outils pour permettre effectivement à cette personne d'agir.

Donner du sens, en termes de management, c'est aussi manager les *tempos*. Il faut manager les temps longs, ceux de la stratégie, et les temps courts, ceux de l'urgence, de la gestion des opportunités. Le management, comme dit le sage chinois, c'est concentrer son attention sur le cours des choses dans lesquelles on se trouve engagé pour en dégager la cohérence et profiter de leur évolution. En d'autres termes, s'appuyer sur les forces de l'entreprise, les forces de ses salariés pour faire en sorte que les transformations se fassent de la façon la plus indolore et la plus facile pour tous.

La génération Y, celle de nos enfants, représente un *challenge* pour les cadres. Il faut apprendre à utiliser l'opportunité de cette génération qui arrive pour transformer nos modes de fonctionnement. Ces jeunes ne sont pas un frein au changement, ils raisonnent en temps raccourci, on comprend pourquoi quand on voit ce qu'on leur a fait subir ! Ils ont une exigence extrêmement forte vis-à-vis des cadres mais ils les respectent. Ils attendent de leur management que celui-ci leur apporte du métier (pas forcement l'information, ils la trouvent sur Google), qu'on leur apprenne à progresser et à gérer leur employabilité. Globalement, ils ont un vrai désir de contribuer, de bien faire. La caricature que l'on fait parfois d'eux est un frein à leur bonne utilisation. Il faut donc que l'entreprise sache les intégrer dans l'organisation multi-générationnelle et leur donner l'avenir qu'ils sont en droit d'attendre.

La proportion de cadres à la SCNF a augmenté, l'entreprise emploie beaucoup de cadres de proximité, avec des mailles d'encadrement qui sont un peu trop larges sur le terrain. En haut, on manage quelquefois trois personnes et en bas on demande au cadre de proximité d'en manager trente. C'est un des sujets sur lequel travaille Barbara Dalibard. Les cadres mènent des opérations pour donner un meilleur service au client et satisfaire les salariés de première ligne.

Le mode d'évaluation des performances est basé sur un entretien annuel de performance. Barbara Dalibard a « détruit » les enquêtes client mystère qui étaient un mode de notation des managers, on envoyait des personnes qui devaient mesurer la conformité à une norme (est-ce qu'il avait bien mis sa caquette, dit bonjour comme il faut, proposé tel produit). Elle a mis en place un système d'évaluation beaucoup plus collectif qui tourne autour des enquêtes de satisfaction des clients, de vrais clients qui disent vraiment ce qu'ils pensent.

L'évaluation des cadres a aussi un côté individuel. Il faut rechercher le bon équilibre entre les trois piliers - satisfaction du salarié, satisfaction du client et performance opérationnelle - en commençant par la satisfaction du salarié « parce que c'est le *driver* qui permet ensuite de tirer l'ensemble de l'entreprise».

Intervention d'Eve Chiapello

Les étudiants qui sont en formation aujourd'hui à HEC ont-ils les mêmes attentes que ceux de la génération Y qui sont déjà en poste ? seront-ils des cadres d'un genre nouveau ? demande Dominique Seux.

Les étudiants d'Eve Chiapello sont un peu particuliers au sein d'HEC puisqu'ils suivent la spécialisation « *alternative management* » dont elle s'occupe. Ils sont à la recherche d'autres formes de management, et souvent dans une relation critique avec le management qu'ils ont pu expérimenter pendant leurs stages. Il n'est donc pas possible de poser un diagnostic général sur les étudiants d'HEC à partir de cet échantillon. Il y a aussi d'autres étudiants qui sont dans une réflexion critique sur l'école. Ces derniers ont diverses possibilités académiques. Ils peuvent venir réfléchir dans la spécialisation *alternative management* mais beaucoup aussi choisissent de partir suivre des cours à l'étranger.

Pour la professeure, les trois questions de l'évaluation, de l'apprentissage du management et de la carrière sont liées.

Depuis vingt ou trente ans, on a assisté à une forme de dérégulation des carrières dans les grandes entreprises françaises qui auparavant, du fait de la double existence de réseaux RH assez forts et de syndicats présents, assuraient une gestion de carrière à leurs cadres. Il y avait chez « ces vielles dames », ces fleurons de l'économie française qui se sont structurés il y a longtemps, un souci d'équité, de justice, sur la gestion des carrières, qui allait de pair avec une certaine forme de rigidité.

Pendant les dernières décennies, on a assisté dans ces entreprises à une ouverture des possibles et à une réduction des contraintes, des procédures, de la bureaucratie. Par ailleurs, on rencontre beaucoup d'entreprises nouvelles, notamment dans le secteur informatique / télécoms, qui se sont créées quasiment sans réseau RH, et bien sûr sans présence syndicale. Donc il existe des entreprises où il n'y a quasiment aucune régulation des carrières, le tiers « ressources humaines » y étant très faible. Les fonctions RH sont de moins en moins puissantes, c'est une tendance lourde.

Face à cette évolution, on a assisté à plusieurs phénomènes. La progression des carrières peut être assurée par le supérieur hiérarchique mais elle l'est de plus en plus par la mise en place de « marchés internes ». On publie les postes et le cadre peut candidater. Quand il n'y a pas de régulation RH, on a un mélange de marché et de réseautage, qui pose des questions de justice et d'équité. Dans ce contexte, l'évaluation individuelle annuelle qui n'a cessé de se développer est la seule procédure qui reste ; elle est mise à toutes les sauces pour faire croire que les carrières sont toujours gérées et que la justice règne dans l'évolution de carrière des personnes ; mais l'objectivité des ces évaluations est sujette à caution.

Comment peut-on construire une objectivité de l'évaluation ? Les chercheurs comme Ted Porter nous disent qu'il y deux grandes formes d'objectivité.

La première est « l'objectivité mécanique », c'est l'exercice d'un jugement reproductible, avec des règles claires. L'objectivité réside dans le fait que n'importe qui porterait le même jugement dans la même situation. C'est pourquoi on assiste à cette inflation de chiffres qui singent l'objectivité mécanique, car on n'a pas les règles qui vont avec. On a des chiffres, pas forcement très adéquats, et ensuite on a des notations. Quand en face de la question « est ce que cette personne est engagée dans son travail ? » on met « 4 » ou « 5 » sur une échelle de cinq, on va produire du chiffre, mais il ne s'agit pas du tout d'une objectivité mécanique. Il suffit que quelqu'un d'autre effectue la notation pour que le chiffre soit différent. Mais on a une impression de justice parce que c'est quantifié. Ensuite, on n'a quasiment pas de règles qui établissent les modalités d'interprétation, qui fixent les conséquences en termes de rémunération, de carrière etc. On a une inflation de chiffres mais qui ne sont pas forcément adéquats, des notations qui donnent une impression de justice, et pas de règles d'interprétation. C'est un semblant d'objectivité mécanique.

L'autre forme d'objectivité, et là on va rejoindre la formation au management, c'est « l'objectivité disciplinaire », on pourrait dire aussi professionnelle. C'est une autre forme de qualité du jugement, que l'on apprend au travers d'un compagnonnage avec des professionnels et d'un entrainement, sur le métier. Si l'on veut faire une bonne évaluation du travail il faut être entraîné, comme le médecin s'entraîne à établir un diagnostic pendant ses années de formation. Cette objectivité est aussi valable, elle suppose l'accord d'un corps professionnel sur une évaluation. Mais en management, on ne s'est pas donné non plus les moyens de la construire. Dans le meilleur des cas, la personne qui doit conduire des entretiens d'évaluation reçoit un manuel qu'il faut appliquer. Il n'y a pas d'entraînement, et pas plus que de régulation du jugement, par la construction d'un jugement intersubjectif.

Sous le couvert des chiffres, l'arbitraire augmente. Il faut réduire cet arbitraire. En termes de formation, cela voudrait dire déjà que les supérieurs hiérarchiques connaissent les règles, y compris celles du droit du travail. Il y a des managers qui ne connaissent pas le droit du travail y compris celui qui s'applique à eux-mêmes.

Si on décide de ne plus gérer les carrières avec les anciens processus bureaucratiques mais avec l'évaluation managériale, il est indispensable de construire cette évaluation professionnelle. Sinon, il faut construire une vraie objectivité mécanique, avec des règles affichées qui rendent l'évaluation reproductible, ce qui nous ramène à la bureaucratie.

Enfin, troisième point, il faudrait retrouver une fonction RH capable d'être un tiers entre le cadre et la hiérarchie, et un tiers dans l'organisation des carrières, sachant que c'est une fonction en crise.

Intervention de Thierry Pech

Dominique Seux, intéressé par les expressions « dérégulation » et « déstructuration des carrières », demande à Thierry Pech si, dans les coopératives, on est dans le « management d'après » par rapport aux grandes organisations déstructurées que sont les grandes entreprises ?

Les SCOP sont souvent exagérément idéalisées, répond le directeur général d'Alternatives Economiques. Une coopérative n'est pas le paradis sur terre, elle fonctionne bien si elle trouve une place sur son marché, comme n'importe quelle entreprise. Si l'usine Bosch à Vénissieux était transformée en coopérative, cela ne résoudrait pas le problème pour autant. Il n'y a pas de magie de l'organisation coopérative. En revanche, il faut noter que ce sont des organisations qui sont fondées sur la confiance, où les porteurs de parts sont dans des relations de coopération, de confiance et de dialogue, où les gens travaillent les uns avec les autres et non pas les uns à côté des autres ni les uns contre les autres.

Revenant sur le sujet des cadres, Thierry Pech précise que les questions qui se posent aujourd'hui à propos des cadres étaient déjà exprimées dans les années soixante-dix.

Les critiques amorcées dans ces années là n'ont fait que s'intensifier avec le temps. La catégorie socioprofessionnelle « cadres » a explosé démographiquement au cours de ces trente dernières années, et si ses revenus moyens ne progressent plus depuis vingt ans, ils n'ont pas non plus décroché. Sur une plus longue période le pouvoir d'achat des cadres s'est plutôt amélioré. Thierry Pech dit cela pour faire un contrepoint à l'ambiance générale de *blues* des cadres. On a donc un monde des cadres qui ne va pas si mal et dont il faudrait voir les différences avec les catégories juste en dessous. Le risque de déclassement est beaucoup moins prononcé que dans la catégorie juste en dessous, celle des classes moyennes. Néanmoins il y a un *blue*s du cadre, un malaise des cadres, sans doute lié au fait que plus on est nombreux, plus on est soumis à la concurrence.

Ce *blues* est lié aux transformations de l'organisation du travail dans les grandes entreprises. Deux révolutions se sont combinées pour produire une situation difficile :

D'une part une révolution technologique, qui n'a pas que des effets négatifs, qui permet à la base de prendre la parole, ce qui érode le crédit des intermédiaires. Concrètement, on met le Directeur général en copie de tout, ce qui fait qu'il reçoit deux cents mails par jour, c'est un signe de dysfonctionnement.

D'autre part, la révolution du pouvoir dans l'entreprise. Le capitalisme managérial a disparu et un capitalisme actionnarial s'est imposé. Les dirigeants avaient le pouvoir dans l'entreprise dans les années 60/70 ; aujourd'hui l'actionnaire met en place des outils pour contrôler.

A la rencontre de ces deux révolutions, on trouve les indicateurs de performance appliqués à toutes sortes de situation, et ces objets traduisent une crise de confiance dans les coopérations dans l'entreprise. Jamais la division du travail n'a été si sophistiquée et la confiance si faible dans les coopérations que nécessite justement cette division du travail. Il ya une contradiction qui va en s'aiguisant.

Comment montrer que ce capitalisme patrimonial a eu des effets négatifs sur l'entreprise ? demande Dominique Seux.

Dans la part de valeur ajoutée qui va au capital, la part allouée aux dividendes a doublé au détriment de celle consacrée aux investissements ; cela pose un vrai problème économique. Il existe même aujourd'hui en France des entreprises qui s'endettent pour distribuer à leurs actionnaires ! La part donnée au travail était devenue assez importante dans les années 70 et si on prend ce repère on a l'impression d'une déformation de la répartition de la valeur ajoutée au profit du capital. Mais la proportion deux tiers au travail, un tiers au capital est stable sur le très long terme, pour des raisons qu'aucune théorie n'arrive à expliquer d'ailleurs. Cependant, l'évolution est inégalitaire à l'intérieur de chaque ensemble, il y a aussi du côté du travail une inégalité croissante, notamment entre le *top* de la distribution et le revenu moyen.

Intervention de François Chérèque

Comment le syndicaliste que vous êtes se saisit du diagnostic qui vient d'être établi en termes de revendication ? demande l'animateur à François Chérèque, en ajoutant que le management des organisations est une question différente des questions d'emploi et de salaire, questions sociales classiques. Quel peut être le rôle d'un syndicaliste ?

François Chérèque se dit heureux de voir la montée du thème « le cadre dans son exercice professionnel » car le professionnel est une priorité que s'est donnée l'organisation lors du dernier congrès confédéral. Dans une période où l'organisation tire sa légitimité du vote des salariés, et de la proximité, ce thème a toute sa place.

Ce qui a changé depuis les années soixante-dix, c'est la financiarisation et le problème du sens. Le constat fait par François Chérèque dans son récent ouvrage[1] écrit suite à la rencontres avec

[1] François Chérèque, *Patricia, Romain, Nabila et les autres. Le travail entre souffrances et fiertés*, Ed. Albin Michel, septembre 2011.

des salariés du terrain, est valable à 100% pour les cadres, affirme t-il. Il a une vision globale sur le travail, et non un discours spécifique pour les cadres.

Nous avions une communauté de travail dont la raison d'être était de produire ou de rendre un service. Derrière ce produit ou ce service, se créaient des identités professionnelles fortes. Aujourd'hui l'objet c'est la rentabilité financière ou, dans la fonction publique, le coût du service. Donc nous avons une transformation du sens et de l'objet du travail qui produit un vrai problème d'identité professionnelle. Puisque c'est sur le sens justement que se forgent les identités professionnelles, les appartenances collectives, la perte d'identité professionnelle peut entraîner des gens à se poser la question de leur propre existence. La perte de sens peut conduire à des drames comme on en rencontre dans certaines entreprises.

La première chose, c'est de s'interroger sur le modèle de management. Les constatations ci-dessus sont valables pour tous les salariés, mais les cadres sont au cœur du problème, car dans l'organisation du travail, le management est central. Ce n'est pas très différent dans le privé et dans le public. Le problème de sens est peut-être encore plus important dans le public car une transformation forte est à l'œuvre avec l'arrivée des objectifs financiers.

Le cadre est au cœur de la vie professionnelle des gens. Dans un hôpital, même quand il n'est pas physiquement présent, c'est lui qui a décidé que l'infirmière assurerait le service de nuit alors qu'elle voulait assurer le service de jour. Ses décisions ont un impact. Chez un assureur, la première chose que fait le démarcheur le matin est d'ouvrir son ordinateur et cinq minutes après il est en visioconférence avec son manager pour lui donne ses résultats de la veille.

Au cœur du problème de l'organisation du travail, il y a un problème de management, car le cadre est chargé de mettre en œuvre des décisions de plus en plus prises ailleurs, ce qui le conduit à un certain malaise ; il manque de lieux pour l'exprimer, d'où l'importance de l'organisation syndicale.

Mais il n'y a pas pour autant malaise partout. Le bonheur au travail cela existe aussi pour les cadres. 80% des Français disent qu'ils se sentent bien au travail et 60% qu'il y a un mal-être au travail, on voit bien qu'il y a contradiction entre les deux.

Notre modèle de développement doit changer. Dans le débat sur la compétitivité hors coût, le débat sur l'innovation est central et l'innovation sociale, inévitablement, est importante.

Le deuxième point nous renvoie au chantier lancé par la confédération CFDT sur le travail, avec cinq priorités :

1 - la reconnaissance. Pour le cadre, la question est double, celle de sa propre reconnaissance professionnelle, de son identité, et celle de la reconnaissance du travail des personnes qu'il encadre. Le respect est central.

2 - l'autonomie. Il existe des situations de travail dans lesquelles le salarié est de plus en plus en position d'autonomie ; le rôle du cadre, entre la décision à appliquer à laquelle il n'a pas participé et la façon dont il laisse un espace d'autonomie à ses subordonnés, n'est pas facile.

3 - le management. Jean-Paul Bouchet disait au dernier bureau national qu'on ne peut pas parler d'organisation du travail sans parler de management et en particulier du management intermédiaire. Pourtant le patronat a tendance dans les négociations sur les conditions de travail à considérer que le management concerne uniquement la direction de l'entreprise, qu'il n'est pas un objet de négociation et ne regarde pas les organisations syndicales, alors que le cadre est au cœur de ce problème.

4 - l'organisation du travail, sur laquelle il n'y a pas lieu de revenir, car on a déjà souligné le rôle que les cadres devraient avoir.

5 - l'implication des salariés et la façon dont ils travaillent pour impliquer les autres.

Le cadre est au cœur de ces cinq questions, qui sont transversales, d'où l'intérêt de poser le problème dans une organisation syndicale confédérée et non catégorielle. Si on pose le problème

uniquement du coté des cadres, on tombe inévitablement dans un conflit d'intérêt entre cadres et non cadres, mais si on pose le problème à travers l'organisation du travail, de manière globale, on peut le poser de façon transversale, sans que cela produise de conflit d'intérêt.

Sur le thème de la formation au management, François Chérèque note que les élèves des grandes écoles n'ont guère de formation au management ni au droit du travail. La formation par compagnonnage, par alternance, est intéressante. Il faudrait savoir si les cadres qui le sont devenus par promotion professionnelle ont un mode de management différent de ceux qui sont issus des écoles.

Pour pouvoir procéder à l'évaluation de la performance, il faudrait que le cadre soit associé à la décision, ce qui est rarement le cas du cadre intermédiaire qui pourtant est souvent celui qui manage le plus de personnes. François Chérèque rappelle que le Congrès de la CFDT a considéré que les dirigeants devraient avoir une partie de leur rémunération liée à des objectifs sociaux et environnementaux. Cette question devrait aussi être posée au niveau des cadres, y compris des cadres intermédiaires, à la condition que ces cadres participent à la décision et que les objectifs soient discutés collectivement. Il lui semble que cela représente une piste d'évolution de l'évaluation et de la mesure de la performance.

Quant aux parcours professionnels, la situation n'est pas très différente pour les cadres et les non cadres. C'est là qu'on a le plus de mal à voir la spécificité des cadres. Certes, il existe des inégalités entre hommes et femmes, mais pas seulement chez les cadres, certes l'entrée dans le travail est difficile mais la situation est plutôt plus favorable pour les cadres, ce qui ne veut pas dire que l'accueil en entreprises est meilleur ; le problème est identique. Et certes le problème des seniors et des deuxièmes parties de carrière est peut-être plus douloureux pour les cadres que pour d'autres, mais il se pose aussi dans toutes les catégories professionnelles.

Dominique Seux demandant s'il existe des évolutions positives dans certaines entreprises, François Chérèque répond que des entreprises qui ont été marquées par des événements dramatiques, qui sont dans des mutations très importantes, comme France Télécom, essaient d'innover de façon très importante. Les entreprises qui essaient de réfléchir sur les objectifs sociaux donnés aux managers réfléchissent aussi à déconcentrer les rémunérations et les décisions d'organisation du travail.

Mais le côté positif a des limites : il est regrettable que le secteur des services ne tire pas les conséquences des expériences catastrophiques qui ont été faites dans l'industrie. Les méthodes de management de l'industrie passent dans les services, sans le moindre recul. Et la façon dont la RGPP a été mise en place dans la fonction publique n'en est pas très éloignée, il s'agit là aussi du placage d'un modèle décidé d'en haut sans jamais le confronter à la réalité du terrain.

Intervention de Pierre Rosanvallon

« On ne nait pas individu autonome ; on le devient au terme d'une construction juridique, sociale et politique. Or notre société est rongée par les discriminations, ce qui résulte d'une coupure croissante entre richesse héritée, richesse produite et la constitution d'un monde dans lequel le rentier et le spéculateur dominent sur l'entrepreneur et le cadre » est-il dit dans un de vos livres[2], note Dominique Seux.

Pierre Rosanvallon rappelle qu'en 1969, il était secrétaire confédéral à la CFDT, l'Union confédérale des cadres n'existait alors que depuis deux ans et les syndiqués à la CFDT étaient vus comme un club de sympathisants. Ils n'étaient pas vraiment des travailleurs mais des gens de la haute fonction publique, un certain nombre de cadres généreux qui trouvaient « sympa d'être dans le coup avec la CFDT ». Cela a complètement changé.

Tout en prenant conscience que cette catégorie, du fait de son expansion numérique, s'est beaucoup diversifiée, on peut dire maintenant que le cadre, d'un certain point de vue, est le miroir

[2] *Refaire société*, Collectif (Christian Baudelot, Magali Bessone, Robert Castel, Français Dubet, Armand Hatchuel, Pierre Rosanvallon, Blanche Ségrestin, Cécile van de Velde), Coédition Seuil – La République des idées, novembre 2011.

grossissant des problèmes du travail. Autrefois existait la coupure entre les exécutants et les encadrants, aujourd'hui les formes du travail ont changé avec ce qu'on peut appeler le capitalisme d'innovation.

Même s'il est juste de dire qu'il y a eu une révolution financière qui a donné le pouvoir à l'actionnaire, une autre caractéristique du capitalisme contemporain est qu'on est passé d'un capitalisme d'organisation – avec des normes, des règles, des prescriptions qui organisent le travail – à un capitalisme d'innovation, dans lequel il est crucial de mobiliser la capacité de s'adapter, parce que le monde n'est pas stable et bouge en permanence. Le travail est d'abord défini par les capacités d'adaptation, de réactivité, de coopération aussi, alors que, lorsque l'on obéit à des règles, la question de la coopération est relativement secondaire.

La figure du cadre est le miroir grossissant de ce nouveau capitalisme d'innovation, avec toutes ses contradictions et ses problèmes. La question de l'évaluation est devenue difficile aujourd'hui parce que l'on veut évaluer des singularités. Quand on évalue simplement des rendements, on a des éléments de mesure fixes ; si on veut évaluer des singularités, il y a une difficulté de trouver les règles, les éléments de comparaison, qui puissent être véritablement objectifs. La question de l'évaluation devient quelque chose à discuter en permanence.

Les règles doivent être soumises à la critique, on est nécessairement dans un système où l'interaction du salarié avec l'organisation doit être toujours plus forte. Il faut qu'il y ait en quelque sorte des tiers représentants – la DRH, les syndicats, il y a beaucoup de tiers représentants. Mais il faut une prise de distance entre l'individu et l'organisation.

A coté de cette spécificité nouvelle de l'évaluation, il existe aussi la spécificité nouvelle des formes d'aliénation. Le terme d'aliénation était très employé dans les années 70, on l'emploie moins aujourd'hui mais la chose est plus présente que jamais dans le travail, seulement le type d'aliénation à changé de nature. Avant, c'était l'assignement à des prescriptions, on était pris dans la cadence, dans la règle qui emprisonnait ; maintenant, c'est la façon dont la capacité d'autonomie de la personne, son engagement, sont manipulés par l'organisation. On veut s'engager, être autonome, prendre des initiatives, parce que c'est une condition de l'émancipation personnelle, mais ces conditions de l'émancipation sont manipulées par l'organisation.

Et cela pose une question nouvelle : le problème du travail n'est pas seulement lié à la discussion des règles mais aussi à la discussion des psychologies dans l'entreprise. Il y a un nouveau front de la souffrance au travail, qui est le revers des dysfonctionnements de la coopération, lesquels sont liés non seulement à des règles mais à des psychologies, avec les figures du manipulateur et du pervers.

Le cadre joue un rôle essentiel dans ce nouveau capitalisme d'organisation mais il est maintenant d'un certain point de vue un travailleur comme les autres, même s'il a cette fonction d'interface. Dans certaines organisations il est encore partie prenante de la fonction d'encadrement mais se posent pour lui aussi de façon très nouvelle le problème des conditions d'organisation de sa promotion, les conditions d'organisation de sa protection. La protection de l'individu au travail ne se pose pas de façon différente pour un ouvrier, un employé ou un cadre ; tous sont soumis à la pression, au stress, à des obligations où la protection ne peut pas être seulement réglementaire. Il faut trouver des puissances qui permettent de faire appel dans le travail. Il faut que les salariés puissent avoir sur le lieu de travail leurs propres avocats. C'est un des rôles du syndicalisme mais il faut aussi décentraliser le défenseur, non seulement des droits au travail mais de l'éthique au travail, de la protection véritablement personnelle.

Comment organiser la promotion des gens ? Elle passe par l'employabilité permanente d'une population mais les entreprises ne le font même pas toujours pour les cadres.

Une autre remarque, essentielle, il y a dorénavant deux sortes d'entreprise. Indépendamment du fait que le capitalisme financier domine le capitalisme industriel, à l'intérieur même de ce capitalisme de la production, certaines entreprises ont la capacité d'absorber tous les profits d'un secteur. Une entreprise comme LVMH, qui a besoin de ses sous-traitants très performants et très qualifiés, leur laisse à peine de quoi survivre, la moyenne des salaires y est vingt pour cent de celle des salariés du donneur d'ordre.

Il y a deux régimes de fonctionnement des entreprises. Les entreprises qui réussissent à polariser une grande partie du profit de leur secteur peuvent avoir des politiques de rémunération, des politiques sociales plus avancées ; d'autres sont dans des situations beaucoup plus précaires qu'autrefois. Les taux moyen de profit étaient relativement proches il y a trente ans ; ils sont très différenciés aujourd'hui. Et donc les conditions pour alimenter les politiques sociales sont aussi très diversifiées. La situation des cadres dans les entreprises sous-traitantes du bâtiment ou du vêtement est très différente de celle des cadres dans les grandes organisations.

Dernier mot : le terme de « cadre » ne doit plus être employé pour ceux qui entrent dans l'univers des *stock options* et des retraites chapeau ; ceux-là sont passés du côté des dirigeants. Participer à la direction collective d'une entreprise, ce n'est pas participer au management. Car le propre du management, c'est de conduire une organisation. Et conduire une organisation c'est la conduire à tous les niveaux, la conduire près du terrain, la conduire même dans les fonctions modestes. Le paradoxe aujourd'hui est que l'on enseigne peut-être à être dirigeant – celui qui surplombe la réalité – mais pas à être manager – celui qui organise la coopération.

Le syndicalisme a quelque chose à dire à propos des managers car il a la connaissance du terrain, il ne sépare pas la gestion des personnes de l'émancipation des personnes. Aujourd'hui, les trois éléments que sont le rapport entre gestion des personnes, émancipation des personnes et d'un certain point de vue aussi aliénation des personnes, sont de plus en plus liés. Dans une même situation on peut tirer vers l'émancipation ou vers l'aliénation. Améliorer la condition salariale passe aussi par cette compréhension du fait que le management est toujours tendu entre ces trois pôles de l'émancipation, de la gestion et de l'aliénation.

Toute une partie du droit du travail, toute une partie du progrès social ont toujours été envisagées du point de vue de la gestion des collectifs de travail, par la gestion des règles générales, par la détermination de conditions d'emploi, par la détermination de protections. C'est très important mais il y a tout un nouveau volet qu'il faut prendre en compte. Il faut aussi prendre en compte la gestion des situations individuelles. Le syndicalisme c'est l'émancipation du genre humain, ce n'est pas seulement la régulation du collectif. Le syndicalisme c'est aussi la libération de l'individu, la réalisation de son autonomie sans que celle-ci soit vampirisée par l'organisation de la production.

D'un certain point de vue, on pourrait dire que c'est un nouvel objectif pour les coopératives. Ce sont des entreprises qui se sont mises en place pour réaliser l'émancipation par le changement de la propriété, mais on voit bien que c'est autre chose que le changement de la propriété qui est en cause, en particulier la notion de confiance qui est centrale dans l'entreprise coopérative. Si aujourd'hui on voulait avoir une vision utopique de l'entreprise de demain, ce ne serait pas simplement l'entreprise qui change de propriété mais l'entreprise qui redéfinit la gestion comme centrée sur l'individu, sur le respect de son autonomie et dans laquelle il y aurait un équilibre entre la mise au service de l'engagement de l'individu dans l'organisation et la possibilité qu'il s'y construise lui-même.

Questions avec la salle et les participants à distance

Les internautes posent des questions sur les PME : y-a-t il des clivages entre les cadres des PME et des grands groupes, y-a-t il des particularités dans la fonction cadre dans les PME ? et des questions sur la GPEC.

Pour François Chérèque, il est sûr qu'il y a une différence entre les PME et les grandes entreprises, l'organisation du travail, y compris du travail des cadres, la relation entre les dirigeants et les cadres y sont différentes. Le dirigeant de PME est très bien identifié, et les cadres y assurent les fonctions de relais, d'organisation, d'expertise, etc.

La GPEC est, comme la formation, un outil fondamental mais on peut dire qu'elle est utilisée pour maintenir les compétences dans l'entreprise et non pour accroitre l'employabilité au-dehors.

D'autres questions et remarques de la salle portent sur :

- le rôle des organisations syndicales en lien avec le management ; comment convaincre les dirigeants de sortir du tout quantitatif en matière d'évaluation ? attention au tout quantitatif mais attention aussi aux excès du tout subjectif ;
- les parcours professionnels : l'entrée dans la vie professionnelle, les discriminations, les fins de carrière ;
- on parle beaucoup de management mais dans une entreprise où il y a 97% de cadres, les choses sont différentes ; les cadres de terrain sont au cœur des contradictions, quelles réflexions particulières à leur sujet ?

Pour **Thierry Pech**, on ne peut mesurer que ce qui est mesurable, ce qui peut amener à mesurer des éléments secondaires. Ainsi, pour les indicateurs de la LOLF concernant la Justice, on mesure la longueur des procès ! Un procès court est bien évalué car la justice doit être rendue plus rapidement. Mais on ne peut pas indiquer a priori dans des critères d'évaluation ce qu'est un « bon jugement » car cette appréciation est extrêmement complexe et contingente. Le problème est que les indicateurs arithmétiques de performance génèrent beaucoup d'effet pervers (cf le livre *Les Stratégies absurdes* de Maya Beauvallet).

Eve Chiapello reconnaît que les entreprises mélangent la mesure et l'évaluation, ce qui est stupide ; il faut dissocier des deux. Evaluer, c'est porter un jugement sur une situation. La mesure est éventuellement une aide. De plus le quantitatif n'est pas toujours objectif. Il faut donc séparer les deux moments.

Dans les grandes entreprises, le cadre d'aujourd'hui est largement non encadrant, il est un producteur de l'économie de la connaissance et non un organisateur du travail des autres. Une grande partie de ces cadres découvre des situations qui ne concernaient auparavant que les autres salariés : travail prescrit, exploitation, aliénation, délocalisation de leur activité. Ces évolutions résultent directement des transformations morphologiques du capitalisme et les rapprochent beaucoup des autres salariés.

Barbara Dalibard note qu'à la SNCF un comité spécifique du conseil d'administration associe les représentants des organisations syndicales au Conseil et d'autres membres autres, devant lequel le management s'explique sur l'évolution des métiers, en matière de GPEC, etc. Ainsi avec l'arrivée des nouvelles technologies, que va-t-il se passer pour les gens qui sont au guichet ? A l'inverse dans les trains nous allons avoir besoin de plus en plus de personnel pour accompagner les clients. Echanger à ce propos avec les organisations syndicales est tout à fait fondamental. Ce comité est une instance qui y contribue. Il faut créer les opportunités de travailler avec les organisations syndicales.

Concernant la problématique de l'excès du tout quantitatif, la question du comment est fondamentale dans l'entreprise : comment on mène les projets, comment on gère les transformations, comment on aide chaque salarié et chaque cadre à trouver sa place ? cela nous renvoie aux pratiques dont on a parlé de respect, de reconnaissance, de pousser les collaborations… Par ailleurs certains salariés ou cadres agissent de façon inacceptable (harcèlement …). La tache la plus difficile du manager est de gérer des situations délicates en trouvant une place pour chacun. C'est aussi une question d'éthique, d'exemplarité, de valeurs que l'on veut faire passer dans l'entreprise... Comment les prendre en compte dans l'évaluation ?

François Chérèque pense que deux actions prioritaires sont à mener sur le management et l'organisation du travail. Il faut que la relation management / organisation du travail puisse « être parlée » dans les différents lieux de travail. Il faut des lieux de parole sans que ce soit nécessairement l'organisation syndicale qui les organise. Ensuite, en fonction de ce qui se dit dans ces groupes, le rôle de l'organisation syndicale est de les intégrer dans ses revendications et d'être porte-parole.

Concernant l'entrée des jeunes cadres au travail et les discriminations, il faudrait réfléchir plus largement sur les trente milliards d'euros dépensés pour aider les entreprises sur les bas salaires. Comment faire pour qu'une grande partie de ces fonds soient utilisée de façon active, en fonction du comportement social de l'entreprise, qu'on les « flèche » sur des actions sur l'égalité hommes/femmes ou sur l'emploi des jeunes et des seniors ? Il faudrait lier la rémunération des dirigeants à des objectifs sociaux qui comportent ces éléments. Si le quart de la rémunération patronale était liée à de tels objectifs, nul doute que les négociations sur ces sujets iraient plus vite.

En matière de retraite, le problème des cadres n'est pas tant le décalage de l'âge du départ à taux plein que celui de la durée de cotisation, ce qui renvoie à la question de la deuxième partie de carrière.

Intermède, par Michèle Taïeb : « Le monologue du cadre plein »

La comédienne revient avec son cadre. Elle se place à l'intérieur :

« MONOLOGUE DU CADRE PLEIN »

« Plein » : du latin *plenus*, rassassié et entier, complet…

N'exagérons rien ! je peux, à la limite entourer. Mais englober, contenir une totalité… impossible !

(Elle pose son cadre à terre) Alors *(elle compte sur ses doigts)* Ré-su-mons… Ou plutôt d'abord *(elle recompte sur ses doigts)* Me-su-rons… comme un géomètre les contours, les périmètres arpentés, tracés, aux dimensions variables suivant l'angle de vue, le côté où l'on se place, le point d'où l'on regarde… : haut, bas, gauche, droite ?
Inclinons… Orientons…

Pour, comme il se doit, mettre en valeur, en relief, en lumière, les qualités de l'œuvre, dans cet espace défini par mes contours.

Approchons et observons la beauté de l'ouvrage ainsi encadré !
Par cette fenêtre grand' ouverte, entrons… dans cet espace de représentation…
Tiens ! *« Ceci n'est pas… »* disait Magritte.

Mais je digresse… Recadrons… Traversons… et dans un brouillage des sens, formons le dessein de l'écoute pour emplir de justes paroles à l'autre adressées… De celles qui charpentent, soutiennent, encouragent…

Eloignons-nous de quelques mètres, prenons de la distance, de la hauteur, du recul pour évaluer, jauger sans devenir esclave de la quantité, apporter sa touche pour magnifier l'œuvre ainsi exposée. Se former, former. Sans formatage. Acquérir de l'épaisseur, de l'étoffe pour ne pas se sentir flotter ou étriqué dans un costume trop grand ou trop étroitement taillé.

Rectifier, ajuster, éclairer sans aveugler… *« Vingt fois sur le métier repasser son ouvrage… »*… et que de la cohérence, du sens se dégagent !…

Mi-li-ter pour li-mi-ter, restreindre, ou au contraire élargir, ouvrir tout ce qui, en marge du cadre, va nous permettre d'imaginer, d'inventer, d'INNOVER !

Cadrer des tables rondes n'est pas chose aisée.

Ni œil de bœuf, ni hublot, bien plutôt baie vitrée, ouverte sur l'horizon pour observer… (durant ces 15 années écoulées) toutes ces années écoulées… l'œil point trop collé au tableau ou au carreau pour ne pas obstruer la vue…

Et dès à présent ouvrir d'autres fenêtres pour envisager dans la mouvance de ce paysage, les perspectives à venir…
Et puisqu'il faut bien finir, je filerai cette métaphore en citant le poète Rainer Maria Rilke :

« Fenêtre, toi ô mesure d'attente tant de fois remplie,
Toi qui sépares et qui attires
Changeante comme la mer,
Glace, soudain, où notre figure se mire, mêlée à ce qu'on voit de travers ;
Echantillon d'une liberté compromise…
Par laquelle parmi nous s'égalise
Le grand trop du dehors »

Séminaire du 4 juillet 2012

Qu'est-ce que coopérer au travail ?

Thème

Coordonner, collaborer, coopérer : les organisations actuelles et leur management en appellent à la *collaboration* entre entités et équipes pour faire face à la complexité des organigrammes, mais s'appuient aussi encore largement sur la mise en œuvre de règles de *coordination* dans les domaines de la production industrielle de biens et services. Le rôle des cadres en dépend. Mais qu'en est-il de la *coopération* ?

Norbert Alter fait appel à la théorie du don/contre don (donner, recevoir et rendre) pour analyser les relations de travail dans le monde contemporain, en y englobant aussi la relation au collectif (métier, projet, entreprise …). Pour lui, la coopération ne se justifie ni par l'intérêt économique, ni par le respect de procédures, ni par des règles de métier. Elle résulte de la nécessité vitale pour l'individu de créer des liens sociaux pour exister dans l'organisation.

Les organisations ne reconnaissent pas ces dimensions. Le discours managérial préconise essentiellement de mobiliser les collaborateurs, quand il faudrait aussi tirer parti de leur désir de donner. Autrement dit, on met en avant la coordination ou la collaboration, en négligeant la coopération …

Ce séminaire nous invite donc à revenir, avec un éclairage différent, sur la question du management et de l'engagement des salariés. Après l'intervention de François Dupuy en décembre 2012 et dans la continuité du colloque des 15 ans de l'OdC en mars dernier, l'Odc poursuit ses réflexions sur le management.

Intervenant(e)s

Norbert ALTER *est docteur en sociologie, spécialiste des questions d'innovation et de coopération dans les organisations. Il a travaillé dans une grande entreprise comme sociologue puis au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) avant de devenir professeur à l'Université Paris Dauphine.*

Il est l'auteur de nombreux livres, notamment : « Donner et prendre, la coopération en entreprise », La Découverte (2009). « L'innovation ordinaire», PUF (2009).

Céline COLLOT *est consultante au sein du groupe Julhiet depuis 2008. Elle pilote des projets de transformation au sein des entreprises, en s'attachant à mobiliser l'ensemble des parties prenantes : Comité de direction, managers, représentants du personnel, collaborateurs, en s'attachant à déveolopper une culture de la coopération et du dialogue social.*

Compte rendu du séminaire

Bernard Jarry-Lacombe ouvre la séance et remercie le public, les intervenants et Danièle Costa de Beauregard qui a mis l'amphithéâtre à la disposition de l'OdC ; il assure de sa sympathie la section CFDT de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et notamment sa secrétaire Linda Amrani.

Le sujet de ce soir est « Qu'est-ce que coopérer au travail ? ». En décembre dernier, François Dupuy nous a expliqué que la coopération était nécessaire mais qu'elle n'était pas naturelle pour les individus, qu'elle était même très difficile à mettre en œuvre ; l'invité de ce soir, Norbert Alter, n'a pas le même point de vue, nous allons l'écouter.

Yves Chassard présente Norbert Alter. Si celui-ci est docteur en sociologie et professeur à Paris Dauphine, il n'est pas pour autant un pur universitaire, puisqu'il a travaillé douze ans à France Télécom et enseigné au CNAM. Il est l'auteur de nombreux ouvrages, dont en 1986 déjà « Informatique et management, la crise » et « La gestion du désordre en entreprise ». La rencontre d'aujourd'hui a lieu autour de son dernier livre « Donner et prendre » qui a remporté plusieurs distinctions.

Céline Collot, quant à elle, est depuis 2008 consultante au sein du groupe Bernard Julhiet sur l'activité Conseil, après un parcours professionnel atypique, puisqu'elle a été pendant deux ans assistante parlementaire, s'est consacrée pendant six ans au développement des ressources humaines à la Confédération CFDT, a travaillé dans une OPCA du textile en Rhône-Alpes, le tout après avoir suivi des études d'histoire et obtenu un DEA de développement des RH au CNAM.

En introduction, Yves Chassard note que souvent nous nous avons coutume d'adopter une approche historique pour résumer l'évolution du management des entreprises, approche qui distingue trois périodes. Dans la première, la clé de la performance des organisations résidait dans la coordination entre les salariés, c'est la base de l'industrie et des grandes administrations où l'on doit appliquer un règlement. Dans la deuxième, celles des années 70 et 80, un tournant est apparu avec le *powershift* en faveur du client. La prise du pouvoir par les clients a conduit à ce que l'on considère que la clé de la performance résidait dans la collaboration transversale entre les services, le marketing devenant aussi important que la production. Dans la troisième période, on considère que la clé de la performance réside désormais dans la coopération entre les salariés à tous les niveaux. Il s'agit de faire œuvre commune, la volonté de tous les acteurs étant d'agir de façon autonome mais en harmonie avec la pensée de la direction.

Le livre de Norbert Alter propose, lui, une approche totalement orthogonale à cette lecture habituelle ; la quatrième de couverture donne le ton : « *Les théories qui fondent le management se veulent "modernes", alors que l'efficacité du management repose sur des dimensions* ***archaïques****,* ***universelles*** *et* ***pragmatiques****.* ». Archaïques, universelles, pragmatiques. Cela rappelle le choc des années soixante, quand Claude Lévy-Strauss et les structuralistes se sont invités sur une scène intellectuelle dominée jusque-là par une lecture « sartrienne » de l'histoire des hommes et des sociétés. Ils ont soudain donné un coup de vieux à tout le monde. Norbert Alter va-t-il faire de même ?

Norbert Alter considère que la coopération est plutôt quelque chose de naturel, déjà à l'œuvre dans la chasse et la cueillette des premiers hommes, et structurellement attachée à l'humanité. Mais aujourd'hui sont à l'œuvre des dispositifs qui empêchent la coopération de se développer.

Un des traits caractéristiques des entreprises contemporaines de grande taille dans les pays développés est le changement permanent. Ce changement permanent est quelque chose de très différent du changement, lequel est le passage d'un état stable A à un autre état stable B. Le changement permanent, lui, ne conduit pas à un état stable. Depuis quinze ou vingt ans, les entreprises ne cessent de changer, et ce changement permanent est le nouveau cadre du travail, si bien qu'il est devenu quasi impossible de se saisir d'une procédure pour travailler efficacement. Il faut se demander en permanence quelles sont les procédures légitimes, quelles sont les procédures tolérées, quelles sont les procédures dangereuses. Comment faire ? On demande aux autres, on associe sa compétence personnelle à des morceaux de compétences des autres. Quand on arrive dans un nouveau poste, on se renseigne et on demande à d'autres, c'est ce qui produit la

compétence collective. On nous explique dans les manuels que celle-ci provient des échanges de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être entre individus mais, quand on regarde d'un peu plus près, on s'aperçoit que ce qui circule est infiniment plus varié. C'est aussi varié que ce qui circulait dans les sociétés dites primitives qui fonctionnaient par don et contre-don. Ce qui circulait, c'était des outils de travail, des croyances, des réputations, des objets à caractère symbolique, des femmes – le fils qu'une femme du groupe a eu avec un homme d'une autre tribu sera moins enclin à faire la guerre à la tribu de sa mère – ce qui circulait c'était donc l'ensemble des éléments de la société.

C'est à peu près la même chose entre les membres d'une organisation. Ce ne sont pas les mêmes outils, les mêmes croyances, les mêmes êtres qui circulent, mais néanmoins on va s'échanger du temps de travail, des collaborateurs, des croyances, des légendes.

Dans les entreprises d'aujourd'hui, c'est la même chose, en plus prosaïque. Cela commence par la petite cérémonie du café du matin. Le don est au-delà des rites, il doit être excessif, et le moment du café qui dure un quart d'heure et non les deux minutes strictement nécessaires, est de l'ordre du don. On va deviser politique ou sport, montrant ainsi que l'on parle à l'autre en tant que personne et non en tant que fonction. Ce faisant, on consomme du temps de travail productif pour créer un lien. Il en est de même de l'invitation faite à un collègue pour déjeuner au restaurant du quartier alors que l'utilisation de la restauration collective coûterait moins cher et durerait moins longtemps. De même lors d'une réunion professionnelle qui commence par des échanges sur les dernières vacances. Cela vaut également pour des fêtes professionnelles qui peuvent aller dans l'excès, on y boit trop, on y danse trop, on y est trop critique vis-à-vis de la hiérarchie. Tout cela crée de la complicité, qui permet de se passer de communication formelle pour travailler ensemble.

Mais tout ce qui vient d'être exposé est partiellement faux car tous les êtres ne sont pas fondamentalement altruistes. Que font les égoïstes ? D'abord, ils obéissent à un principe d'homophilie, c'est-à-dire l'échange entre personnes disposant d'un capital social comparable. C'est de ce fait que les jeunes diplômés, qui n'ont pas encore un grand capital social, travaillent beaucoup alors que les plus anciens passent du temps à cultiver leurs relations. Deuxièmement, dans les relations entre « associés-rivaux », et c'est particulièrement vrai dans les métiers d'expertise, il s'agit de préserver sa capacité de coopération en sachant que l'autre est un rival potentiel, au moins à l'occasion, lorsqu'une opportunité de promotion se présente, par exemple. Troisième manifestation, les phénomènes de trahison. La trahison est fréquente, elle est « normale » au sens sociologique du terme. Il existe des conventions non écrites ; exemple : on n'a pas le droit de s'approprier une action collective. Ceux qui les enfreignent se livrent à une trahison de leurs pairs et vont avoir une mauvaise réputation auprès de ceux-ci. Mais ce n'est pas très grave. En effet, la personne exclue bénéficie d'inclusions de rechange, dans un autre service par exemple. Donc, la trahison, qui coûte peu, est fréquente.

En matière de don, les extrêmes sont l'oie blanche et le requin. L'oie blanche donne trop, elle se fait plumer et quand elle n'a plus rien à donner elle ne reçoit plus rien. Le requin ne donne rien et cela finit par se savoir et on ne lui donne rien non plus. Les normes sont ambivalentes et ambiguës.
La sociologie du couple a indique que lorsque les choses se passent mal (divorce, trahison), celui qui est trahi se livre à un calcul rétrospectif du type « Me faire çà à moi avec tout ce que j'ai fait pour lui (ou elle)! ». C'est vrai également dans les relations entre collègues.

Mais au fond, tout cela n'est pas très grave car nous ne coopérons pas avec un autre, mais avec l'Autre – avec un grand A-. En effet, le principe de réciprocité simple (A donne à B qui donne à A) n'est pas le plus fréquent, c'est le principe de réciprocité élargie (A donne à B qui donne à C, lequel donne à D etc. et finalement c'est M qui donne à A). Ce principe de réciprocité collective est très bien décrit dans les sociétés primitives mais mal dans les entreprises.

Prenons l'image de la porte du métro. Quand nous ouvrons cette porte, les conventions sociales nous obligent à la tenir pour toute personne qui se trouve dans les deux mètres. Et il n'est pas correct de le tenir pour quelqu'un qui est à dix ou quinze mètres, qui trouvera cette attitude suspecte. Si on tient la porte à quelqu'un qui se trouve à sept ou huit mètres, distance excessive mais décente, il se passe diverses choses. La personne va se sentir contrainte et elle va gesticuler (agiter les bras mais pas accélérer vraiment) puis en arrivant, elle va vous regarder dans les yeux et vous dire merci. Cette attitude provoque en nous une émotion positive, un plaisir. Car nous avons créé un lien, l'autre se trouve brièvement dans le prolongement de nous-mêmes. Il s'agit là, comme le dit

Marcel Mauss, d'un « instant fugitif où la société prend », où elle prend forme. Autre phénomène, la personne va tenir la porte à la personne suivante, plus longtemps que les conventions ne l'y obligent. Il s'agit de coopération élargie. A l'inverse, si la personne pour laquelle nous avons tenu le portillon passe devant nous sans nous dire merci, cela nous met en colère.

Dans le travail, il se passe des phénomènes du même ordre. On l'a vu en 1999, lors de la grande tempête de Noël, les agents d'EDF se sont dépensés sans compter pour remettre le courant, même des agents retraités s'y sont mis. Dans un cas semblable, l'urgence donne le sentiment d'exister ; en travaillant ensemble on comprend à quoi on sert. Ce n'est pas quelque chose de rationnel, on fonctionne de façon émotionnelle mais dans les faits c'est économique. Le principe de réciprocité produit de la compétence collective et aussi du plaisir au travail. Et l'entreprise en bénéficie, car cela règle de nombreux problèmes.

Que fait l'entreprise de ce capital de ce qui lui est donné ? D'abord, elle est mal à l'aise. Donner oblige l'autre à recevoir et donc à donner à son tour, or le raisonnement de l'entreprise porte sur un achat à l'équilibre. Elle se base sur trois principes, dont le premier est repris de l'organisation scientifique du travail due à Taylor, lequel entendait lutter contre « la flânerie » des opérateurs – la « part maudite » – afin d'augmenter le temps productif. Mais cette lutte contre la flânerie détruit la création de lien. Le deuxième principe est très utilisé par les mauvais contrôleurs de gestion – je dis les mauvais car il doit en exister des bons – et s'énonce ainsi : « On ne peut gère bien que ce que l'on sait mesurer ». Or la capacité à s'engager a une valeur inestimable, aux deux sens du terme. On ne sait pas la mesurer et elle est considérable. Mais comme on ne sait pas la mesurer, on ne sait pas gérer les processus de production de la compétence collective. Le troisième principe est celui de l'ordre moral qui irrigue de plus en plus le fonctionnement des entreprises, selon lequel les gens doivent se comporter de manière politiquement correcte : pas d'excès, pas d'alcool, pas de moquerie, pas de danse, pas d'esprit critique. On préfère externaliser le lien, par des séminaires sur l'intelligence émotionnelle ou la créativité, ou la venue de clowns d'entreprise dont les salariés n'ont pas à reprendre les propos.

Ainsi sont les principes du management mais heureusement il existe des pratiques qui s'opposent à ces principes. Certains managers vont réintroduire du lien social dans le fonctionnement des équipes, dans la marche des services. Ils comprennent qu'il faut du lien social pour que le travail soit fait de manière efficace. Mais quand on n'a que peu de pouvoir, il n'y a plus de lien : la pause café est interdite, la perte de temps est interdite. Le sens pose alors problème, parce qu'on se retrouve seul, sans relation avec les autres.

Ces principes de management produisent quatre effets qui nourrissent nos recherches. Le plus important est un problème de gestion. Alors que la gestion est la capacité à tirer le meilleur parti des ressources dont on dispose, l'entreprise s'interdit de tirer parti de ce que les salariés sont prêts à donner. En deuxième lieu, les gens disent « je en me sens pas reconnu », ce qui veut dire qu'on ne reconnait pas ce qu'ils donnent en plus de ce qui est prévu par le contrat de travail, et cela les fait souffrir. Alors, troisièmement, pour moins souffrir ils vont moins donner. C'est le désengagement : « Puisque c'est comme çà, je ne fait plus mon travail » ; mais cette position n'est pas tenable, alors ils se remettent à travailler mais la question du sens reste posée. Enfin, la coopération représente une analyse de type sciences humaines et dévoile un problème qui se rapporte à la fois à l'humain et à la gestion.

Céline Collot affirme, quant à elle, que la coopération est possible en entreprise mais qu'elle doit être organisée. Ses propos, qui sont ceux d'une praticienne, vont illustrer et nuancer ce qu'a dit Norbert Alter. Elle travaille dans un groupe de conseil en RH et management qui compte 230 collaborateurs et qui se consacre au conseil, au recrutement, à l'évaluation et à la gestion des ressources humaines. La diversité des métiers de ce groupe ainsi que des profils des collaborateurs amène à une vraie coopération au service des clients.

Son illustration se rapporte à une mission particulière, réalisée auprès d'un transporteur maritime qui venait de fusionner avec une entreprise de solutions informatiques. Dans un contexte de relations sociales difficiles et de démotivation des managers, le directeur général souhaitait mettre en place son projet stratégique, lequel entraînait de multiples changements d'organisation et de fonctionnement entre les collaborateurs. Il souhaitait que ce projet stratégique se mette en place très rapidement.

La première tâche des consultants fut de convaincre le DG de rallonger son délai initial, en lui expliquant qu'il devait accepter de perdre du temps pour en gagner. Ensuite les consultants ont proposé une démarche qui « débloque » le système. L'objectif de cette démarche était que les managers retrouvent leur légitimité de managers, que les collaborateurs s'approprient le projet stratégique et que les représentants du personnel soient pleinement impliqués.

Les consultants ont mis en place des groupes de travail transverses composés de collaborateurs volontaires sur des sujets opérationnels issus de la réflexion des managers eux-mêmes, à partir de leur compréhension du projet stratégique. Chaque groupe de travail était « sponsorisé » par un membre du comité de direction et animé par un manager. Le comité de direction devait adopter une position d'écoute par rapport aux managers qui leur rapportaient les travaux des groupes de travail. Un dispositif de remontées des questions des collaborateurs vers la direction avec une redescente des réponses a également été mis en place. Pendant ces travaux d'une durée d'une année et demie, qui ont créé une vraie dynamique d'allers et retours, les postures des uns et des autres ont évolué. Le comité de direction a validé la majorité des propositions émises par les groupes de travail et a explicité par le biais des managers sa décision d'en refuser certaines. Le comité d'entreprise a été impliqué dans la démarche et était informé régulièrement des avancées. Des représentants du personnel participaient également aux groupes de travail, mais en tant que salariés ayant des besoins opérationnels.

Les résultats obtenus ont été les suivants : le projet stratégique a été déployé, une nouvelle légitimité a été retrouvée par le comité de Direction et les managers, de même que les membres du Comité d'entreprise, qui ont été impliqués dans la démarche en tant qu'élus mais surtout en tant que salariés avec leurs collègues dans les groupes de travail. Une nouvelle dynamique sociale s'est enclenchée. Les collaborateurs des groupes de travail sont venus au départ avec méfiance dans les réunions, puis progressivement ils se sont vus en dehors des réunions programmées pour faire avancer les travaux, en sollicitant l'avis d'autres collègues. En fin de processus, ils se sont organisés avec leur manager animateur et leur sponsor pour présenter l'état des travaux à l'ensemble de l'entreprise, sous forme de forum convivial.

Il y a eu plusieurs facteurs de réussite. Tout d'abord, la confiance du directeur général qui a montré une belle capacité de remise en cause. Ensuite, la confiance progressive des acteurs dans ce type de démarche fondée sur le volontariat. Et enfin, un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise chez les managers et les collaborateurs.

Des freins ont aussi été présents tels que : l'intervention de la holding qui a parfois parasité les actions menées, certaines postures individuelles, ou des difficultés pour certains managers à s'affirmer dans le pilotage de projets transverses, ce qui bousculait leurs fonctionnements.

Yves Chassard demande à **Céline Collot** si elle se retrouve dans les concepts de Norbert Alter, le don, le problème posé par le fait que l'entreprise accepte ces dons sans les reconnaître. Oui, répond la praticienne, les salariés de l'entreprise dont elle a parlé avaient l'impression de ne pas être reconnus, y compris des managers et des membres du comité de direction. Tout le monde avait l'impression de donner sans être reconnu, il a fallu débloquer le système.

Débat avec la salle

Interpellé sur la disparition des méthodes de travail en groupe pour arriver à la qualité totale, en vogue dans les années 80, Norbert Alter répond que les méthodes de management participatif existent depuis longtemps et continuent à exister sous des noms différents. L'idée est toujours la même, associer les individus, faire équipe, partager les valeurs, et elle peut prendre des configurations différentes. La différence avec le don réside dans le fait que le système d'échange repose sur des conventions très précises, on y parle de *process*, ce qui est le contraire de l'échange social, même si la finalité semble être la même. Certaines pratiques de management détruisent le lien social tandis que d'autres le créent.

La coopération représente plus que le fait de manager, et le manager doit donner son avis, devenir un facilitateur, estime une représentante du mouvement coopératif, qui s'interroge sur la gouvernance d'entreprise. Dans le cas décrit, c'est la dynamique hors des *process* qui a fait exister la

coopération, répond Céline Collot, au début les salariés étaient attentistes voire même méfiants, puis ils se sont approprié le sujet et ont pris des initiatives en dehors des temps de réunions planifiés.
Norbert Alter souligne que le *lean management* considère qu'il est bon pour l'organisation d'être maigre, alors que celle-ci a besoin du « gras » que constituent les temps morts. En voulant faire des organisations sans gras, on produit des organisations rigides.

La coopération n'est pas naturelle mais est un construit social, affirme un participant, Norbert Alter lui en donne acte mais pour lui, dire que la coopération est difficile est une idée fausse. Il est clair que le lien social permet l'efficacité. Pour ce qui est du changement permanent, les gens qui racontent leur vie professionnelle insistent sur le fait qu'auparavant les choses étaient prévisibles, et donc relativement stables, ce n'est plus le cas depuis une vingtaine d'années, il est devenu impossible de prévoir l'avenir.

La formation permanente, invoquée par une participante, parait n'être pour Norbert Alter qu'un levier parmi d'autres, d'autant que beaucoup de formations très bien organisées n'ont pas servi à grand-chose.

La *Jet set* n'est-elle pas le parfait exemple de réciprocité élargie ? A partir du moment où vous pouvez vous recommander de quelqu'un de proche, on vous rendra service. Certes, répond Norbert Alter, c'est vrai dès lors que l'on fait partie d'une communauté, qu'il s'agisse de la *Jet set*, du Parti communiste ou de tout autre univers social dans lequel des gens partagent le même système de valeurs.

Mais les archétypes ne changent pas et les gens se ressemblent de plus en plus, alors qu'être dans la norme de permet pas le progrès collectif, affirme un participant, qui demande quelle est la place pour la transmission dans la coopération. La transmission de la compétence suppose aussi de savoir aider le nouveau venu à identifier la bonne façon de faire, répond Norbert Alter, et cela demande du temps. Et la transmission de connaissances n'est pas le compagnonnage qui, lui, permet de s'associer autour d'un métier.

Si un participant soumis au système du *flex office* juge qu'il est une rude épreuve pour la coopération, Céline Collot n'est pas tout à fait d'accord avec lui, elle pense que les bureaux partagés, à partir du moment où ils sont bien conçus et respectent les conditions de travail, permettent de se rencontrer entre collègues et de discuter des sujets opérationnels, alors que les bureaux fermés limitent les contacts à la cafétéria.

Heureux que les deux intervenant ne soient pas entrés dans le débat philosophique vain du naturel et du construit mais aient souligné l'ambiguïté des rapports entre coopération et trahison, un consultant voudrait savoir ce qui peut favoriser la face lumineuse plutôt que la face obscure, est-ce la durée ? La réciprocité élargie ne fonctionne que si elle est différée, car elle suppose une mise en perspective.

Le mouvement est un changement permanent non contrôlé, c'est quelque chose d'assez différent du changement, réaffirme Norbert Alter, qui est tout à fait d'accord sur le fait que la durée est un enjeu-clé. L'important dans la durée, c'est le fait qu'elle permet de « rester en affaires » : tant que l'on n'a pas donné, on est endetté, donc attentif à l'autre. Le problème est que les dispositifs de gestion sont instantanés. Pour qu'il y ait coopération, il faut qu'il y ait confiance, donc connaissance de l'autre, ajoute Céline Collot. Si le *turn over* est trop rapide, il est difficile de coopérer.

Mais comment faire pour convertir à la coopération un DG qui n'aime pas la contradiction et ne fait pas intervenir de consultants ? Il faut qu'une personne ait assez d'influence pour le convaincre, affirme Céline Collot, influence dont ne disposent aujourd'hui ni les organisations syndicales ni les IRP de par la rigidité des postures de confrontations qui régissent encore le dialogue social. Celles-ci devront donc mettre en place une « stratégie d'alliances » afin de trouver les moyens de convaincre le dirigeant, car c'est le seul à pouvoir impulser la stratégie.

Quelqu'un fait remarquer que les populations primitives respectaient les anciens, alors que les entreprises ne se conduisent pas toujours de la même façon vis-à-vis des seniors. Pour Norbert Alter, l'attitude vis-à-vis des seniors fait partie des grandes absurdités du management : ce sont des gens qui coûtent très cher, qui connaissent beaucoup de choses et que l'on met au placard. Mais la

discrimination vis-à-vis des seniors, ou de toute autre segment de population, permet à certains de prendre leur place…

En mode projet, souvent les décisions ne sont pas prises, personne ne tranche, affirme un participant ; Norbert Alter ne partage pas cette opinion, les équipes projet arrivent à décider, d'après ce qu'il a pu constater. Par contre, les organisations matricielles sont d'une telle complexité que la décision a beaucoup de mal à émerger. Pour Céline Collot, la coopération et la prise de décision ne sont pas toujours antinomiques, la coopération des salariés se fait s'ils savent quand et comment la décision sera prise. A partir du moment où les remontées des collaborateurs sont traitées par la Direction qui fait retour en expliquant pourquoi telle proposition est ou non retenue, la coopération entre collaborateurs est possible car ils ont la certitude que cela sert à quelque chose.

Que deviennent les gens de l'entreprise lorsque les consultants sont partis ? Ces derniers suivent leurs clients sur la durée même hors missions spécifiques. La plupart des consultant qui accompagnent des transformations ont pour vocation de faire en sorte que les démarches de mise en dynamique soient réellement appropriées par les Directions générales, pour qu'elles aient les capacités de mener les changements tout en maintenant un climat de coopération et de sérénité.

Autre énigme du management, l'évaluation individuelle dans un contexte d'appel à la coopération collective. Comment peut-on tenir un discours aussi paradoxal ? se demande Norbert Alter, cela fait partie des absurdités de nos entreprises.

Une secrétaire nationale de la CFDT Cadres attire l'attention des participants sur la sortie d'un tract dénonçant le système du *ranking*, ce procédé de classement qui oblige chacun à se montrer meilleur que le voisin, sous peine d'arrêt de carrière voire de licenciement, et de fait empêche toute coopération. Norbert Alter souligne que le problème posé par le *ranking* est le même que celui de l'évaluation : on crée de la concurrence contre-productive mais on satisfait à des pratiques d'entreprise.

Interrogé sur la génération Y et son appétence pour les réseaux sociaux, Norbert Alter affirme ne pas trop savoir qu'elle est l'originalité des trentenaires d'aujourd'hui, toutes les générations de jeunes ont demandé pourquoi la vie était ainsi faite. Il voit une différence majeure entre la coopération dans un espace social et celle sur les réseaux sociaux, qu'il préfère appeler réseaux techniques : dans les réseaux techniques, il y a peu de « bruit » dans le signal. Quand deux personnes se parlent dans le monde physique, elles n'échangent pas que des mots mais aussi des regards, etc., si bien que la coopération en face à face est plus riche mais aussi plus ambiguë. Sur les réseaux, on échange des informations, sans bruit autour.

Yves Chassard souligne un élément majeur de l'analyse de Norbert Alter, à savoir l'incapacité de l'entreprise à reconnaître la valeur du don qui lui est fait. « La solution retenue par l'entreprise, c'est alors d'accepter ces "cadeaux" mais sans célébrer leur réception, de les prendre sans reconnaître explicitement leur valeur et, surtout, de transformer ces manifestations de liberté en obligations. » écrit le sociologue. Alors, comment l'entreprise peut-elle évoluer pour reconnaître et célébrer la valeur de ces dons ? Pour Norbert Alter, si l'entreprise a bien pour objectif de tirer le meilleur parti de ses ressources, elle a intérêt à célébrer le don, ce qui signifie se tenir à distance des méthodes de gestion dogmatiques. Les psychologues du travail et les ergonomes expliquent que le travail réel a bien plus de valeur que le travail prescrit, Norbert Alter s'inscrit dans cette perspective.

Séminaire du 5 octobre 2012

Et si on parlait des petites entreprises ?

Leur management, leur performance, leur contribution au développement économique

Thème

Les petites entreprises (TPE et PME) constituent l'immense majorité des entreprises et emploient près de la moitié des salariés. Elles se différencient non seulement par leur taille - et son corollaire la proximité -, mais aussi par leur implantation géographique, la dimension territoriale de leur activité, des modes spécifiques de représentation du personnel et de dialogue social ...

En quoi la taille modifie-t-elle l'engagement des salariés et leur relation au travail et au collectif ? Quelles sont dans les petites entreprises la spécificité du rôle du dirigeant et celui des cadres, leur pratique du management, l'approche de la performance, l'évaluation des salariés, la gestion des compétences, l'innovation, les échanges avec les pairs ? Quelle est leur contribution au développement économique ?

Un dirigeant d'entreprise et un professeur chercheur nous feront partager leur expérience du terrain et leurs travaux de recherche.

Cadres des petites entreprises, des grandes entreprises ou des fonctions publiques, managers de proximité, chefs de projet, ce débat sur les impacts de la taille et de la proximité nous concerne tous.

Intervenants

Jean Paul LANDRY *est dirigeant d'une SARL familiale de transports publics de marchandises, créée en 1922, employant 32 salariés dont 25 conducteurs. Il est Président d'une association qui accueille les créateurs et repreneurs d'entreprise et Président d'un groupement d'employeurs dans le domaine de la formation. Il est conseiller Prud'hommes depuis 25 ans.*

Philippe TROUVÉ *est directeur de la recherche au Groupe ESC Clermont et professeur de management, de sociologie des entreprises, et de gestion socio-économique des entreprises et des organisations. Ses principaux travaux et publications portent sur la gestion de l'emploi et la formation dans les PME, en France et en Europe, sur l'encadrement de proximité ainsi que sur l'innovation sociale et les expériences de démocratie en entreprise.*
Il est co-auteur de plusieurs ouvrages [1] et *chroniqueur dans le supplément Eco & Entreprise du quotidien Le Monde (rubrique « Management»).*

Compte rendu du séminaire

Introduction

Bernard Jarry-Lacombe souligne qu'aujourd'hui, les petites et moyennes entreprises emploient environ 42% des salariés en France. Depuis une quinzaine d'années, les gouvernements accordent une place importante aux PME, au moins dans le discours, car les enjeux sont évidents, la France n'ayant pas le tissu de PME de l'Allemagne ou de l'Italie.

Rappelons d'abord les différentes critères de classification des entreprises selon leur effectif : les TPE (moins de 11 salariés), les PME (de 11 à 250) et à l'intérieur de cette catégorie, les petites entreprises (de 11 à 49) et les moyennes entreprises (de 50 à 250). Il y a élection de DP à partir de 11 salariés. C'est dans les entreprises moyennes qu'apparait en général la fonction RH, avec l'obligation de mettre en place un CHSCT et un CE. Au-delà de 250 salariés on trouve les ETI (entreprises de taille intermédiaire, de 250 à 5 000) puis les grands groupes (plus de cinq mille) …

Notre regard se portera aujourd'hui sur l'aspect humain et sur le management dans une petite entreprise, sachant qu'il existe en France environ 160 000 petites entreprises. Quel est l'impact de leur taille sur leur fonctionnement ?

Par ailleurs notons qu'à partir du 15 novembre 2012 et pendant quatre semaines se dérouleront des élections pour les TPE (moins de dix salariés), élections qui permettront de mesurer l'audience des différentes organisations syndicales et feront émerger des représentants des salariés de ces entreprises, représentants qui pourront négocier par branche, sur les contrats et conditions de travail des salariés des TPE. D'ores et déjà, en région Rhône-Alpes, les salariés des TPE ont obtenu la possibilité d'adhérer à une mutuelle dont le coût est pris en charge à moitié par l'employeur. Sur les quatre millions de salariés des TPE et PME, trois cent mille sont hors convention collective, il reste donc un grand travail à accomplir.

Les spécificités des PME

Frédéric Moussard, présent dans la salle, mentionne dans un mémoire une typologie dont nous reprenons des éléments ci-dessous.

Outre l'effectif salarié, un deuxième élément de distinction des entreprises est celui de la structure du capital, qui détermine l'autonomie – ou pas – de celle-ci et de son dirigeant. Lorsque le capital est détenu par un grand groupe, le dirigeant perd son autonomie. Dans les PME, il convient de distinguer le patron réel, qui risque son patrimoine, et le patron de gestion.

La nature de l'activité, l'histoire de l'entreprise, la qualification des emplois et la formation des salariés sont aussi des éléments déterminants. La politique de gestion des ressources humaines que le dirigeant cherche à mettre en place est assez liée à ses positions personnelles, plus ou moins paternalistes notamment. Le temps quotidien d'échange, le niveau de proximité, l'âge du dirigeant, sa démarche personnelle, font la diversité des PME.

40% des cadres travailleraient en PME. Le taux de féminisation des cadres est de 41% dans les entreprises de moins de vingt salariés, de 38% dans les entreprises de 20 à 49 salariés et de 31% dans les entreprises de plus de 50 salariés. Les fonctions techniques, liées à l'informatique et à la production, qui sont en général moins féminisées, sont d'autant plus présentes que la taille de la PME est augmente.

Il est aussi à noter que le niveau de formation augmente avec la taille de l'entreprise, ainsi que la rémunération ; le salaire médian des cadres est supérieur de 16% dans les grandes entreprises à ce qu'il est dans les PME.

L'enquête temps de travail a montré que le ressenti de la prégnance du temps de travail était plus fort dans les petites structures que dans les grandes entreprises. Dans les petites, les salariés ont beaucoup moins d'autonomie, y compris dans le choix des congés et celui des RTT, quand celles-ci

existent. Une enquête européenne a montré que le stress ressenti dans les PME était beaucoup plus fort en France que dans les autres pays européens.

Le séminaire d'aujourd'hui s'appuiera sur un cas concret, celui de l'entreprise de Jean-Paul Landry, grâce au témoignage de son dirigeant, puis Philippe Trouvé fera le lien avec les travaux qu'il mène. Enfin un débat sera conduit entre les intervenants et avec la salle.

Le témoignage de Jean-Paul Landry, dirigeant de PME

Jean-Paul Landry, 56 ans, se définit comme « responsable » d'une entreprise de transports publics, car il n'aime pas le terme de « chef ». Titulaire d'un BEP de transports obtenu à Poitiers en 1976, il a obtenu ensuite un bac pro et un BTS qui n'existaient pas à l'époque. Pour pouvoir exercer, car le métier est réglementé, il a obtenu une attestation.

L'histoire de l'entreprise et son activité

Installée à Thouars dans les Deux-Sèvres, l'entreprise réalise 3,8 millions de chiffre d'affaires avec 35 salariés, pour la plupart des conducteurs dont une femme et trois administratifs dont l'épouse de Jean-Paul Landry. Elle fait du transport par lots complets ou partiels en régional et national et aussi de l'affrètement (20% du chiffre d'affaires) en travaillant avec des confrères, sans oublier du stockage pour les clients locaux.

La société a été créée en 1922 comme correspondant des chemins de fer et opérateur de déménagements. Le fondateur avait deux filles qui ne souhaitaient pas poursuivre l'activité de leur père, aussi a-t-il proposé la reprise de la société, qui comptait alors trois salariés, au fils d'un ami. Lorsque ce dernier, le père de Jean-Paul Landry, a pris sa retraite en 1986, la société employait douze personnes. L'actuel responsable a toujours travaillé dans l'entreprise, mais de son propre chef, sans obligation de la part de ses parents. Lors du départ en retraite de ceux-ci, il a racheté la part de sa sœur. Il a arrêté l'activité déménagement dans les années quatre-vingt-dix et a adhéré au groupement ASTRE, association de transporteurs européens. Ce groupement rassemble 290 implantations en France et en Europe, dix-sept mille immatriculations, quatorze mille cinq cents collaborateurs et représente un milliard d'euros de chiffre d'affaires cumulé. Chacun reste maître chez soi mais l'association permet une réponse aux appels d'offre, ce qui correspond bien à son slogan « la souplesse des PME ; la puissance d'un grand groupe ». Jean-Paul Landry voudrait que le réseau européen aille plus loin, qu'on y parle rémunération, temps de travail ; ce n'est pas une priorité aujourd'hui, il faudrait que cela le devienne.

Une historienne d'entreprise a conduit pendant un an (pas à temps plein !) une recherche, notamment dans les archives, qui a permis de produire un petit livre d'une cinquantaine de pages.

La responsabilité sociale et la prise en compte du développement durable

La flotte comporte vingt-six ensembles, de marque Mercedes, avec informatique embarquée et GPS. L'entreprise se revendique « entreprise citoyenne ». Du point de vue environnemental, elle est certifiée ISO 14001 (management environnemental). Le camion pollue mais on peut faire des efforts. Cela permet aussi de se différencier par rapport à la clientèle, car de plus en plus d'appels d'offre demandent si l'entreprise a une politique environnementale. Jean-Paul Landry voulait prendre de l'avance et cela lui permet de s'appuyer commercialement sur cette démarche environnementale. C'est donc un « plus » économique, particulièrement vis-à-vis des grands groupes sensibles à cet aspect des choses chez leurs sous-traitants. Pour ce qui est du social, les salariés sont impliqués dans le respect de l'environnement et la sécurité par le biais de groupes de travail ; ils l'ont été aussi lors d'un travail de fond sur la conception du nouveau bâtiment.

Jean-Paul Landry a signé il y a trois ans une charte CO2 par laquelle il s'engage à diminuer les émissions de CO2, grâce à un matériel performant, des pneus adaptés et la formation des conducteurs à l'éco-conduite. La flotte de véhicules a été renouvelée, les pneumatiques sont adaptés, les boites de vitesses robotisées, avec arrêt automatique du moteur ; le carburant diesel a de bonnes performances, la consommation est suivie par ordinateur. Il ne s'agit pas ainsi de « fliquer » les conducteurs mais c'est un moyen de gérer les temps de travail car dans l'entreprise, une heure

travaillée est une heure payée. Des actions ont aussi été engagées sur les flux de marchandises et auprès des conducteurs. La formation à l'éco-conduite est dispensée par un formateur rémunéré par un groupement d'employeurs créé par cinq sociétés. Ce formateur ne donne pas des cours théoriques mais accompagne le conducteur pendant une semaine, parlant aussi d'hygiène et de sécurité, en matière de nourriture comme d'hygiène de vie en général. Jean-Paul Landry attache beaucoup d'importance à la sécurité et a fait intervenir une association sur les questions d'alcoolisme et de drogue.

La FCOS[i] est obligatoire depuis les grandes grèves de 1995, elle doit être renouvelée tous les cinq ans. Auparavant, les conducteurs accomplissaient trois cents heures par mois, dans un système de forfait ; aujourd'hui, chaque heure faite est une heure payée, ce qui n'est pas le cas chez tous les confrères. Signalons qu'une entreprise peut salarier un formateur FCOS mais qu'un groupement d'employeurs ne le peut pas ; Jean-Paul Landry et ses collègues agissent pour faire modifier le décret.

Les conducteurs sont donc sensibilisés sur les questions de sécurité, d'assurances, ils passent le CACES[ii]. La consommation de carburant est passée de 40 litres il y a dix ans à 28 ou 29 litres aux cent kilomètres aujourd'hui.

Le site de l'entreprise a été déplacé en 2008. Le nouveau bâtiment est une implantation respectueuse du développement durable. De l'électricité est produite par des panneaux photovoltaïques, elle est vendue et l'électricité consommée est achetée. La production de l'éolienne est, elle, autoconsommée. Au total le bâtiment est autosuffisant. Il existe aussi un système de récupération de l'eau de pluie pour le lavage des véhicules et une pompe à chaleur double flux pour le chauffage des bureaux. Le choix du terrain a permis une extraction des granulats sur site pour la voirie, ce qui représente une économie de cent mille euros. L'ensemble du bâtiment est en bois, à l'exception des dispositifs coupe-feu, l'éclairage est naturel, l'isolation phonique est importante. D'une façon générale, il a été construit dans un circuit court : 85% de la construction a été réalisée par des prestataires dans un rayon de dix kilomètres. Interrogé sur son investissement dans les nouveaux locaux, Jean-Paul Landry précise que le coût, de 2,1 million d'euros, a été financé par emprunt remboursable en quinze ans.

Le management

Une forte **délégation** permet à Jean-Paul Landry d'être à ce colloque aujourd'hui, l'esprit tranquille car l'entreprise tourne sans sa présence. Il n'est pas en permanence dans les locaux, étant conseiller prudhommal depuis vingt-cinq ans mais aussi membre du conseil d'administration national d'ASTRE, trésorier d'une association sportive et membre d'un collectif de défense de l'hôpital de Thouars. Aux Prud'hommes d'ailleurs, il constate que la plupart des affaires portées devant la section Commerce proviennent de deux secteurs, le transport routier et la restauration. Il n'a pas reçu de formation en management ou en gestion sociale, ce sont ses activités extérieures qui lui apportent les compétences en ce domaine, comme par exemple la présidence d'une association thouarsaise de conseil à la création ou la reprise d'entreprise, dont les deux salariés permanents sont rémunérés sur aides publiques.

Tous les mois, le **comité de direction** rassemble les deux exploitants (les personnes qui organisent les tournées) et la responsable qualité, on y parle de la marche de l'entreprise.
Il existe un accord d'intéressement. Une lettre mensuelle, sous forme d'un A4 recto-verso, est adressée à tous, on y parle consommation de gas-oil, fréquentation des autoroutes, consommation téléphonique, chiffre d'affaires.

Il n'y a pas de délégués du personnel depuis huit ans. Jean-Paul Landry insiste auprès de son personnel mais il n'a pas de volontaires ; cependant, la circulation importante de l'information supplée à l'absence de DP. L'implication des salariés dans la vie de l'entreprise est forte. L'âge moyen est de 41 ans, l'ancienneté moyenne de onze ans. Trois recrutements ont eu lieu récemment, mais certains salariés sont là depuis trente ans.

En réponse à une question concernant les **rémunérations**, Jean-Paul Landry précise que le loi sur les 35 heures et le décret à propos des transports routiers permettent aux conducteurs de travailler 260 heures par mois ; dans l'entreprise, les chauffeurs ne font pas plus de 200 heures par mois, dont à peine plus de 35 heures par semaine de conduite, les heures de non conduite étant payées sans

minoration. Un conducteur gagne 2600 euros brut, plus les frais de déplacement. A ce propos, il faut signaler que la fin de la défiscalisation mais surtout de la désocialisation des heures supplémentaires conduira à un manque à gagner mensuel d'une centaine d'euros pour chaque conducteur.

Le commercial

L'entreprise Landry n'a pas de service commercial, « En dehors de moi, mes commerciaux, ce sont mes conducteurs qui vont chez les clients et chez les clients des clients » explique Jean-Paul Landry.
Comment trouve-t-on les clients ? Est-ce par réponse à des appels d'offre ? Les clients sont principalement locaux, situés dans un rayon de dix kilomètres autour de l'entreprise, ce qui évite les parcours à vide. Thouars est une ville d'une dizaine de milliers d'habitants dans laquelle les professionnels se connaissent. Pour garder ses clients, l'entreprise a misé sur la qualité et le respect de l'environnement. Les clients se connaissent mais ne connaissaient pas leurs flux, aussi Jean-Paul Landry a-t-il réuni ces cinq clients principaux en les invitant à regrouper leurs demandes. Cette mutualisation diminue le nombre de voyages effectués mais à long terme cela fidélise les clients.

La pérennité et la transmission de l'entreprise.

Son fils a travaillé dans l'entreprise dans le cadre d'une école de commerce, il travaille aujourd'hui dans un grand groupe mais peut-être reviendra-t-il dans quelques années, son gendre est très intéressé par l'entreprise, aussi Jean-Paul Landry ne se fait-il pas de souci pour sa succession lorsque viendra l'heure de la retraite.

Quel modèle d'entreprise ? par Philippe Trouvé

Philippe Trouvé réagit sur les propos de Jean-Paul Landry.

Lorsqu'on s'intéresse aux PME TPE, on constate une très grande hétérogénéité des modes de gestion, alors que dans les grandes entreprises, on note plus facilement une convergence des modes de gestion et de management, due à la diffusion des modèles dominants. La question qui se pose au chercheur est de maîtriser cette hétérogénéité, de parvenir à modéliser les formes productives de la PME, ce qu'il tente de faire depuis quinze ans en construisant des catégories. Aussi est-il tenté, quand il reçoit un témoignage, de le faire rentrer dans ses « cases ». A priori, les Transports Landry semblent entrer dans la catégorie de l'entreprise « familialiste ».

Un modèle hybride d'entreprise …

Ce modèle se caractérise, bien sûr, par la détention majoritairement familiale du capital. Mais aussi par tout un tas d'autres spécificités. Par exemple la production y est prioritaire et l'on se préoccupe peu des aspects commerciaux, sociétaux ou environnementaux. On forme peu les salariés et on reste « chez soi ». En matière de stratégie, souvent le dirigeant, « le nez dans le guidon », conduit son affaire au fil de l'eau. Il n'anticipe pas suffisamment. Or, si l'entreprise M. Landry est à l'origine très traditionnelle, on voit qu'elle a su s'adapter très rapidement aux changements qui sont intervenus au cours de ces dernières années. Par exemple, M. Landry a su réorienter sa stratégie en abandonnant les déménagements. On a une entreprise orientée de plus en plus vers le modèle managérial, c'est-à-dire géré selon des normes gestionnaires que l'on trouve plus fréquemment dans les grandes entreprises ou dans les établissements de grands groupes. Mais en même temps le dirigeant a des convictions qui font que l'entreprise est en voie de modernisation et même de démocratisation. Lorsqu'on a affaire à un exemple vivant, on note une hybridation des modèles.

Le chercheur relève quelques singularités de cette expérience : Les pratiques de management sont liées à la stratégie de l'entreprise sur le marché. Dans le modèle familialiste ou patrimonial, le capital est familial, le marché est local, les IRP sont absentes, la direction porte attention aux salariés, elle a des responsabilités sur le territoire. Généralement ce modèle donne des entreprises très attachées à leur indépendance, très repliées sur elles-mêmes. Ce n'est pas le cas ici puisque l'entreprise a adhéré à un groupement, il produit aussi des dirigeants très autoritaires, ce n'est pas le cas ici non plus.
Ces éléments permettent donc de dire que l'on passe dans le cas des Transports Landry à un autre modèle. Le secteur d'activité est fortement contraint par la réglementation (en matière de sécurité) et les externalités (sur l'environnement). Jean-Paul Landry a renoncé à une indépendance totale en

appartenant à un groupement ; qu'est ce que cela lui apporte ? Et quelles sont les obligations nouvelles qui découlent de ce choix ?

Par ailleurs, Jean-Paul Landry serait un dirigeant « réflexif », réfléchissant à son activité, faisant entrer un historien ou un ethnologue dans la société, ce qui n'est pas un cas fréquent. Généralement, les dirigeants gardent plutôt les frontières et il n'est pas facile d'enquêter ; une personne extérieure a toutes facilités pour interviewer le dirigeant qui se livre à de l'autocélébration mais a beaucoup de mal à rencontrer les salariés.

… mais une petite entreprise managériale

Cet exemple montre que même dans une PME il est possible de mettre en place des formes de management différentes. Ici on parle d'anticipation alors que souvent les PME subissent, courent après l'événement ; Jean-Paul Landry anticipe les contraintes. Dans cet exemple, le dirigeant met l'accent sur des activités gestionnaires alors que souvent les dirigeants se focalisent sur la technique. Ainsi l'entreprise, qui a adopté l'optimisation, les tableaux de bord, l'intéressement, toutes choses qui n'existent pas souvent dans les petites entreprises traditionnelles, va vers un autre modèle, celui de la petite entreprise managériale. On voit donc que lorsqu'on a affaire à une entreprise familiale ancrée dans les traditions intergénérationnelles, il est possible de déplacer les curseurs et de la faire évoluer vers une entreprise plus managériale et moins autoritaire.

Autre élément très important : dans toutes les enquêtes réalisées, on constate que l'engagement du dirigeant dans des structures professionnelles ou autres est propice à la modernisation de la petite entreprise. Comme le dit Jean-Paul Landry, il faut éviter de rester isolé. Les réseaux, les interactions avec d'autres dirigeants d'entreprise produisent de la formation, peut-être mieux que la formation normalisée.

Au contraire d'un patron omniprésent et omniscient, Jean-Paul Landry est assez peu présent dans l'entreprise, c'est un indicateur de modernisation sociale. Philippe Trouvé s'intéresse aux entreprises de management utopique et cette relative absence, contrastant avec le dirigeant traditionnel sur-occupé, est pour lui un indicateur très fort. Alors que 90% de la recherche en sciences sociales porte sur une quinzaine de grandes entreprises et que les PME sont relativement délaissées, il est très important d'avoir affaire à des éclaireurs comme Jean-Paul Landry.

Débat avec la salle

Jean-Paul Landry complète sa description. Pour lui, l'aspect financier n'est pas primordial. Il en faut pour vivre mais l'argent n'est pas le but de la vie.

L'appartenance à l'association européenne se place dans une démarche commerciale. Les transporteurs d'Europe de l'Est sont 30 à 40% moins chers que les Français, lesquels de ce fait abandonnent l'international. En 2014, le cabotage sera totalement ouvert en Europe, il y aura toujours des camions sur les routes de France mais le risque est qu'il n'y ait plus de camions français et que les chauffeurs soient régis par les lois sociales du pays d'origine.

Les conducteurs des Transports Landry sont payés à 100% en cas d'arrêt maladie, et ces derniers sont rares, ils correspondent à de réels problèmes de santé ; c'est une question de confiance réciproque. Le congé de paternité est payé à 100%, parce que la famille est quelque chose de très important.

ASTRE apporte aussi des formations, par l'écoute des autres chefs d'entreprise. « *Je dis bien chefs*, précise Jean-Paul Landry qui se définit lui-même comme *responsable* d'entreprise, *car certains se ressentent comme chefs* ». Lui-même peut être absent deux ou trois jours de l'entreprise, il est au courant de tout et il fait confiance. Cette façon de travailler apporte à l'entreprise et donc aux salariés, explique t-il.

En réponse à une question sur l'organisation interne qui permettrait de rester en proximité avec ses 35 salariés, Jean-Paul Landry explique que les deux exploitants sont le pivot de l'organisation du travail des conducteurs. Lui-même, lorsqu'il se trouve dans les locaux en même temps qu'un

conducteur qu'il n'a pas vu depuis longtemps, va systématiquement échanger quelques mots avec lui. Chacun a sa responsabilité, l'épouse de Jean-Paul Landry s'occupe de la comptabilité et des payes, les exploitants font le lien entre les clients et les conducteurs, le mécanicien gère son atelier, la responsable qualité met en place l'ISO 14 000, la secrétaire à mi-temps s'occupe de la facturation.

La structure juridique des entreprises

Interrogé sur les SCOP, Jean-Paul Landry note que ces dernières se créent souvent en cas de difficultés de l'entreprise. Ainsi une société de transport des Deux-Sèvres qui a déposé le bilan a été reprise par une partie des salariés, et cela se révèle un peu compliqué. Les salariés de Transports Landry ne participent pas au capital mais leur information sur la marche de l'entreprise est peut-être meilleure que dans la SCOP. Force est de constater que les mouvements de l'économie sociale ne se sont pas déployés autant qu'on a pu l'imaginer, note Philippe Trouvé. Dans certaines structures qui sont juridiquement des coopératives, les détenteurs du pouvoir, une fois élus, se conduisent comme dans une forme traditionnelle d'entreprise. La structure juridique n'est pas garante d'un fonctionnement démocratique. Il est plus intéressant de regarder une entreprise socialement responsable que des structures coopératives en déliquescence.

Réglementation, concurrence et choix stratégiques

Quelle sera la situation du transport routier après 2014 ? demande un participant, qui craint que « la libéralisation de l'économie ne mette en péril sur notre sol l'équilibre des PME ». Comment lutter ? Cela va être compliqué, répond Jean-Paul Landry, ces chauffeurs de l'Est européen passent leurs week-ends sur une aire d'autoroute, à deux dans la cabine du camion qui mesure six mètres carrés, cela pose un réel problème d'hygiène. Les transporteurs essaient de faire comprendre à leurs clients locaux qu'ils ne faut pas faire appel à ces prestataires. En tout état de cause, un transporteur polonais ne va pas être intéressé par un transport de Thouars à Nantes, il n'est pas performant pour cela. Mais même si le transporteur fait ce qu'il faut et respecte l'environnement, le dernier maillon de la chaîne est le consommateur. Les transporteurs qui cassent les prix en sacrifiant le social et l'environnemental auront leur années fastueuses mais on reviendra aux vraies valeurs. Et le groupement européen permet de répondre aux appels d'offre sur autre chose que le pur financier.

Certes, affirme Philippe Trouvé, il est important d'assurer une position stratégique locale. Il apparait dans des enquêtes auprès des transporteurs routiers que les dirigeants tiennent un discours ambivalent : d'une part, ils font l'apologie de l'initiative individuelle et d'autre part ils font appel à l'Etat pour que celui-ci les protège de la concurrence. S'adressant à Jean-Paul Landry, il considère que son choix stratégique du local le protège d'une certaine façon. Nous mettons la barre très haut en matière de service et de qualité, répond ce dernier, et pour ce qui est du financement, nous considérons un banquier comme un simple fournisseur, au même titre qu'un fabricant de pneumatiques.

« J'ai bien retenu une leçon d'un fournisseur qui disant qu'il existe des cycles et qu'il faut, quand on est en haut de la vague, s'apprêter à faire autre chose » affirme Jean-Paul Landry. « Mais le service que vous rendez est inimitable ! » affirme Philippe Trouvé, alors que le transporteur considère que certains peuvent être meilleurs que lui. Même s'il est sur une autre stratégie que la compétitivité uniquement liée aux coûts.

« Vous êtes un entrepreneur éclairé » formule un participant, « et vous craignez de vous ennuyer. Dans l'économie numérique, on voit le pire des comportements sociaux. Vous, dans votre activité aux Prud'hommes, essayez-vous d'être dans le sens d'un management responsable ? ». Sur le marché européen, on peut penser que les pays de l'Est auront envie de rattraper le niveau social de l'Ouest. Et ASTRE ne peut-il pas aider à baisser les coûts de structure ?

Etre présent ou pas dans l'entreprise n'est pas la question, affirme un participant, l'important est d'être proche des salariés. Et, demande un autre, y a-t-il une interaction entre les salariés eux-mêmes ? D'après Jean-Paul Landry, les conducteurs sont plus individualistes que lui-même. Chacun est seul dans son camion même s'ils ont le droit de communiquer, leur vraie relation est avec les exploitants. Sont-ils proches les uns des autres ? Il n'y a pas de vie commune. Un des rares moments de lien social était le pot du vendredi mais celui-ci a été supprimé suite à la découverte d'une bouteille de bière dans un camion ; ils vont renaître, avec des boissons sans alcool, pour refaire ce lien. Un

voyage à Noël est proposé mais les gens sont moins demandeurs, ils n'ont pas envie de se côtoyer le week-end.

Une des principales difficultés des PME est d'attirer les jeunes mais ce n'est pas le cas aux Transports Landry où les conducteurs eux-mêmes sont de véritables agents de recrutement. Jean-Paul Landry regrette de ne pas faire travailler de chômeurs mais il est sollicité par des personnes en poste attirées par les conditions de travail. Il a recruté aussi des apprentis et des jeunes sortant de l'école.

Son ambition n'est pas la croissance forcenée mais il veut préparer la société pour que ceux qui viendront après lui puissent en faire ce qu'ils voudront ; il travaille donc pour le futur de l'entreprise. « Si on part sur un intérêt purement financier, on élude le social » note-t-il « et c'est le cas de beaucoup de chefs d'entreprise. »

En conclusion, Bernard Jarry-Lacombe souligne que le management 'Landry' est la mise en œuvre de la confiance et de l'autonomie et Philippe Trouvé voit dans cette expérience la preuve que l'innovation peut surgir d'une pratique. Il faut que les chercheurs s'intéressent à la petite entreprise « ordinaire » et pas seulement à l'entreprise *high tech* ou de croissance forte, car il peut y avoir innovation managériale dans une petite entreprise ordinaire.

---

[1]
♦ Trouvé Ph. (2010), « Comment l'innovation en GRH « se fraie-t-elle un passage » ? Analyse d'une expérience de mutualisation dans un réseau localisé de Très Petites Entreprises », in Lapointe P.A., Pelletier J., Vaudreuil F. (dirs.), Regards croisés sur les mutations du travail, Presses de l'Université Laval, juillet, pp. 389-406
♦ Trouvé Ph., Bernon J., Coubetergues R., Quint C. (2010), « Une expérience de mutualisation dans un réseau localisé de petites entreprises » in Louart P., Vilette M.A. (coord.), La GRH dans les PME, coll. AGRH, Vuibert, pp.19-53.

---

[i] La FCOS (Formation continue obligatoire à la sécurité) est une attestation obligatoire à tout conducteur routier.

[ii] CACES : Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité.

Séminaire du 14 décembre 2012

Organisation et management de la production immatérielle

Thème

L'OdC poursuit avec ce séminaire sa démarche de réflexion et de débat sur l'organisation du travail et son management.

La production matérielle de type industriel existe toujours mais la production immatérielle a pris de plus en plus d'importance. Elle met en avant de nouvelles formes de travail, basées essentiellement sur le traitement de l'information, la relation et la communication, qui nous conduisent à la recherche de nouveaux principes d'organisation.

Comment définir le travail immatériel ? Comment en évaluer la performance collective et individuelle ? Comment se construit le collectif de travail ? Quel est le rôle du manager ?

Interviendront un sociologue, expert en management et en organisation du travail, et une ingénieure expérimentée dans le champ des services informatiques, qui a aussi, par ses fonctions syndicales, une perception « terrain » des questions concrètes des « travailleurs de l'immatériel » que nous sommes pour la plupart d'entre nous. Ces intervenants nous feront part de leurs analyses et propositions et en débattront.

Intervenant(e)s

Xavier BARON *est sociologue, professeur associé de l'Université de Saint-Quentin-en-Yvelines, consultant en gestion des ressources humaines après avoir exercé dans les services RH en entreprise, chercheur et intervenant en management et organisation du travail. Il est membre du Conseil scientifique de l'OdC.*

Il est l'auteur de nombreuses publications et du livre « La performance collective », Editions Liaisons (Avril 2012).

Géraldine MERCIER-DALLE *est diplômée en sciences cognitives, elle a été successivement ingénieure spécialisée dans le recueil d'expertise et la modélisation des connaissances, ingénieure en charge de la mise en place des services de support informatique à distance des clients du groupe HP, responsable de projet et consultante avant vente. Depuis 2006, elle est élue au Comité d'Entreprise de HP et déléguée syndicale ; membre du Bureau National de la CFDT Cadres.*

Compte rendu du séminaire

Bernard Jarry-Lacombe remercie les participants et la Macif qui nous reçoit dans son auditorium. Ce séminaire est le septième de la série 2011-2012. Les actes de 2011 sont disponibles sur le site, ceux de 2012 le seront prochainement.

Un livre intitulé *« A quoi servent les cadres ? »* est sous presse, sa sortie en février 2013 aux éditions Odile Jacob sera suivie d'une réunion de lancement et d'un séminaire en milieu d'année.

Par ailleurs, les prochains colloques porteront sur « *Pacte pour la compétitivité* », avec Louis Gallois, en février 2013, « *Gouvernance et management* », avec Pierre-Yves Gomez le 24 avril 2013, « *Formation et apprentissage du management* », le 6 décembre 2013.

Trois numéros de la revue Cadres ont été consacrés au thème du management, en septembre 2011 et octobre 2012, le troisième est à paraître, et beaucoup d'informations sont disponibles sur le site.

L'Observatoire des cadres poursuit la réflexion sur le management du travail dans les organisations, expose **Yves Chassard.** Se référant à la leçon inaugurale d'Alain Supiot au Collège de France, il rappelle les conditions dans lesquelles s'est créé le salariat au XIXe siècle. Au moment de la révolution industrielle, on a inventé le « louage de services », où les ouvriers étaient rémunérés à l'heure de travail, par opposition au louage d'ouvrage, où les ouvriers étaient rémunérés à la tâche (comme l'étaient les canuts, par exemple). Ce faisant, la force de travail était considérée comme une chose librement négociable et détachée de l'humain, l'ouvrier était un rouage de l'organisation, et la déshumanisation et la réification du travail étaient la rançon du progrès. Il y avait ceux qui étaient payés pour penser et ceux auxquels il était interdit de penser.

Depuis trente ans, les choses ont changé, concomitamment à la révolution numérique. Cette concomitance ne veut pas dire la relation de cause à effet, les choses ont changé au Japon avant la diffusion des microordinateurs. En tout état de cause, nous sommes entrés dans l' « économie de la connaissance », expression qui n'est pas très bonne car on a toujours utilisé les connaissances pour la production. On ferait mieux d'ailleurs de dire comme Pierre Veltz « économie des idées » par opposition à l' « économie des objets », car le travail est devenu majoritairement informationnel, relationnel et communicationnel.

Deux intervenants vont parler de ces questions : **Géraldine Mercier-Dalle**, diplômée en sciences cognitives, fera part de son expérience chez Hewlett-Packard où elle est consultante avant vente (préparation des appels d'offres) ainsi que élue au CE et déléguée syndicale, elle est aussi membre du BN de la CFDT Cadres. **Xavier Baron**, après une longue expérience dans les RH, est aujourd'hui consultant et professeur associé en sociologie à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Il vient de sortir un livre « La performance collective – Repenser l'organisation des travailleurs du savoir », Editions Liaisons, Collection Entreprise et Carrière, avril 2012.

Yves Chassard soumet alors à la syndicaliste la remarque du sociologue : « Le travail relationnel est un impensé » écrit Xavier Baron dans cet ouvrage, est-ce le cas chez HP ? **Géraldine Mercier-Dalle** présente rapidement son employeur, entreprise américaine qui emploie trois cent mille salariés dans le monde, dont soixante-dix mille en Europe, cinq mille en France. Aujourd'hui en France, les salariés sont à 90% des cadres dont 80% au forfait jour. Six cent cinquante de ces cadres sont des encadrants, pas nécessairement des salariés français. Il y a beaucoup de travail à distance, que ce soit avec des collègues, des clients internes ou externes, et rarement du présentiel. C'est une culture américaine, à une époque le salarié était valorisé, doté d'une forte autonomie ; l'important était le résultat collectif, la façon dont il avait été obtenu étant sans importance. Ce système donnait beaucoup de place à la créativité. Aujourd'hui, beaucoup de salariés qui ont connu cet environnement sont mal à l'aise dans une nouvelle organisation centrée sur le résultat individuel.

HP comporte deux grosses entités en France. D'une part, une entité composée surtout des commerciaux (ou équipes commerciales) qui ont un salaire variable et des objectifs individuels et collectifs mais qui n'ont pas vraiment les moyens d'intervenir sur le collectif. Ils effectuent la vente de matériels, de logiciels, de services. On leur demande de vendre l'un ou l'autre catégorie selon les

objectifs du moment alors qu'il ne s'agit pas du même métier et qu'ils n'ont pas ou peu été formés aux autres. D'autre part un centre de compétences, où elle-même travaille, dans un environnement international, peuplé d'ingénieurs et de consultants, de chefs de projet qui ont des interlocuteurs dans différents pays, avec des plages horaires très différentes. Quand il faut être à six heures du matin en lien avec l'Asie et à vingt-et-une heures avec les Etats-Unis, il faut jongler avec les fuseaux horaires mais aussi les cultures, car ce travail comporte une grande partie de relationnel. Comment arriver ensemble à remplir un objectif commun ?

L'entreprise en France a compté de grosses équipes de R&D qui montaient les nouvelles gammes de PC ; à la fin des années 90 et jusqu'il y a deux ou trois ans, la direction américaine avait mis de côté la R&D et menait une stratégie à trois mois. Aujourd'hui la direction investit de nouveau en recherche et développement, mais majoritairement aux Etats-Unis, sur des sites où les salariés peuvent se parler puisqu'ils sont dans un même lieu. Les salariés sur la R&D son très peu nombreux en France, ils font du développement logiciel, déconnectés de leurs équipes de travail aux Etats-Unis et des aussi des équipes sur les sites en France car les plages horaires ne sont pas les mêmes.

La population de managers encadrants se monte à environ sept cent personnes, responsables d'équipes de taille différente (de dix à plus de quarante personnes), avec des profils variés, certains n'ont pas un seul salarié en France mais en ont trente en Pologne… Comme les coûts de déplacement ont été rognés, les gens ne se rencontrent pas. Ces managers ont de moins en moins de marge de manœuvre, ils ne sont pas impliqués dans les décisions stratégiques prises au-dessus d'eux, qu'ils ne font que décliner. Lorsque la direction a décidé de vendre la branche PC qui était à l'origine le cœur de l'entreprise, les anciens ont eu du mal à comprendre. Il est difficile de travailler pour un objectif commun quand on ne comprend pas cet objectif.

En matière d'objectif individuel, le salarié en a un (ou plusieurs …) mais il ne sait pas comment on le mesure. Les cadres ont de plus en plus de contraintes, la réduction des coûts a conduit à ne plus avoir d'assistantes, qui pourtant faisaient du bon travail. Les commandes de billets, la gestion de l'emploi du temps et autres tâches autrefois dévolues aux efficaces assistantes échoient maintenant aux cadres qui ne savent pas bien les faire, ce qui augmente leur charge de travail et perturbe leur façon de travailler.

La Direction des Ressources humaines et celle des Relations sociales sont perdues dans l'organisation, focalisées sur le lien institutionnel avec les IRP plus que sur l'humain, qui a été un peu oublié. L'organisation est très « silotée », par région (Amérique, Europe, etc.) et par business (PC, imprimantes, logiciels, services), la stratégie et les tactiques changent très souvent ainsi que les dirigeants, l'organisation se modifie perpétuellement. La culture a évolué, l'entreprise ayant beaucoup joué sur la croissance externe, si bien qu'il n'y a pas un collectif mais des collectifs. Les salariés venant des entreprises achetées ayant une histoire et une culture d'entreprise différentes, l'adhésion à une culture d'entreprise et à un groupe est difficile. Les dirigeants, poussés par les actionnaires, ont mis la pression pour dégager du profit immédiat pour eux sans voir les équilibres à moyen terme.

Yves Chassard demandant s'il y a encore une césure entre cadres et non-cadres, **Géraldine Mercier-Dalle** explique qu'il n'y a presque plus de non-cadres. La direction veut des « salariés à valeur ajoutée » sans voir que le travail d'une assistante permettait d'améliorer la valeur ajoutée du cadre. Les quelques non-cadres qui restent se trouvent en décalage avec la masse des cadres en forfait jour.

S'adressant à Xavier Baron, **Yves Chassard** lui demande comment, alors que l'INSEE comptabilise 17% de cadres, il peut dire que les travailleurs du savoir sont majoritaires en France. En dehors du secteur *high tech*, que peut-on dire des travailleurs du savoir ?

La production n'est plus appréhendable par les outils dont nous disposons, explique **Xavier Baron**. Le travail n'est plus le même, nous sommes en mutation et le nouveau travail concerne certainement 80% de la population. Le travail a toujours eu une composante intellectuelle (cf. Matthew B.Crawford, Eloge du carburateur), mon objet de recherche est le travail tel qu'il est devenu et l'organisation de ce travail. Ce travail est essentiellement dans l'interaction. Mon objectif est la performance mais de quelle performance allons-nous parler ? Qui sont les travailleurs du savoir ? Peter Drucker en 1973 répond « Ceux qui mettent en œuvre ce que leur éducation leur a appris c'est-

à-dire des concepts, des idées, des théories, plutôt que des compétences manuelles ou musculaires ». Quand je dis 80%, je suis sans doute en dessous de la réalité.

Pour illustrer cela, quelques histoires, pas très récentes et pas dans des entreprises emblématiques du monde de demain, lesquelles peuvent d'ailleurs être gérées industriellement tout autant que les entreprises plus classiques. Chez Renault à la fin des années quatre-vingt-dix, une usine de montage, des bobines de tôle à l'entrée, des voitures à la sortie. La voiture, c'est un produit, c'est même le produit par excellence. On dit que l'usine est performante mais où est la performance dans le produit ? Dans une voiture, le tiers de la valeur provient de ceux qui pensent le produit et le process, le tiers de ceux qui fabriquent et le troisième tiers de ceux qui vendent. Du point de vue de la gestion du travail de production, une voiture, c'est de l'information cristallisée. L'usine de montage représente 10% de la valeur. Ce n'est pas dans l'usine de montage que se fait la valeur, même si un euro épargné par voiture économisera deux millions d'euros à l'entreprise. Sur les chaînes de peinture, les conditions de travail sont traditionnellement pénibles. Un ingénieur qui se penche sur l'atelier de peinture de l'usine d'assemblage propose des investissements, d'un coût modéré, pour améliorer les conditions de travail, on lui répond que ce sera possible si et seulement s'il peut justifier d'un retour sur investissement de 22%. Il argumente alors en disant que les meilleures conditions de travail permettront d'éviter le recours, présenté comme coûteux du fait de la prime de précarité, aux intérimaires, lesquels étaient 60 à 70% en peinture à l'époque. On est dans l'absurde total, car chacun sait que l'intérimaire est toujours moins couteux que le salarié classique, mais il a pu ainsi présenter un chiffre.

Xavier Baron était responsable formation dans une usine de moteurs d'avion, il fut audité par un responsable de la qualité totale qui lui attribua un « Dac mineur » (demande d'amélioration correctrice) pour défaut d'indicateurs chiffrés de l'efficacité de l'investissement en formation. Démontrer que le principal était fait, en s'assurant d'abord que les personnes formées étaient bien celles qui devaient l'être ne donnait pas un chiffre. Le responsable de l'audit voulait des chiffres. Par la suite, pour éviter les problèmes, l'équipe est alors tentée d'établir des « tableaux bidons » destinés à justifier ses choix.

Dans une Caisse d'allocations familiales, le « mythe des économies d'échelle » et l'application des courbes d'apprentissage ont conduit à rassembler tout le personnel dans un grand centre ; l'organisation a été découpée industriellement par phases : accueil / instruction / liquidation / contrôle. Les employés ne se parlaient pas et personne ne savait où en était le dossier ; les assistantes sociales et les administratifs vivaient dans deux mondes différents sans contact l'un avec l'autre. Un dirigeant a décidé de renverser l'organisation. Désormais, le service est personnalisé, les métiers ont été rapprochés, les lignes hiérarchiques raccourcies. Le service est personnalisé, chacun peut savoir où en est son dossier. Le siège a été réorganisé en une dizaine d'agences. Dans une CAF, on peut automatiser les prestations d'un couple de cadres avec deux enfants et Internet à la maison, mais un RMIste analphabète qui n'a pas de voiture et habite à plus de trente kilomètres du centre est perdu ; toute une catégorie de population a besoin d'un contact personnel. Les agences sont désormais à moins d'une demi-heure à pied ou en vélo des administrés et traitent à la fois les aspects sociaux et administratifs. La véritable performance, c'est de traiter les dossiers des personnes qui ne peuvent pas se débrouiller seuls.

Une société de presse professionnelle décide de se tourner vers des produits dérivés sous la forme d'évènementiel (salons). Le produit faisait sens, les personnes étaient toutes très intelligentes, les moyens étaient là…Ce fut « un plantage magistral ». Certains sont partis, un autre a eu une dépression grave. Qu'est ce qui s'est passé ? Il fallait apprendre un métier nouveau et la confiance n'était pas au rendez-vous. Il n'y avait pas de culture de la confiance, ce fut l'échec.

Ce qui fait la valeur du travail informationnel, communicationnel, relationnel, c'est la transformation d'une information en une autre information plus pertinente ; ce travail est organisable mais il n'est pas divisible (au sens smithien du terme) ; il débouche sur une production qui n'est ni mesurable ni dénombrable.

Mais, demande **Yves Chassard**, que peut-on mesurer dans ce nouveau travail, et que rétribue-t-on ? Dans l'organisation industrielle classique on mesure et on rétribue le temps consacré au travail, ailleurs on mesure par la valeur marchande, par le résultat financier d'une *profit & loss unit*. Y-a-t-il des mesures intermédiaires de ce travail ?

L'évaluation de la performance chez HP est basée sur le 360°, explique **Géraldine Mercier-Dalle**. Une fois par an, chacun reçoit des messages demandant ce qu'il pense du travail de toutes les personnes avec lesquelles il a été en contact. Ce qui peut être dit est du ressenti. Les uns et les autres n'ont pas les mêmes objectifs et les retours proviennent de gens qui ne savent pas vraiment quels sont les objectifs de la personne sur laquelle ils se prononcent, ni même sa place dans l'organisation. La manager rapporte aussi, alors qu'il peut être sur un site distant, d'une autre langue, d'une autre culture. Les RH ont vu que ce système ne fonctionnait pas bien, que les désaccords étaient fréquents, et ont décidé d'au moins une rencontre, en présence ou par téléphone, à la mi-année. Mais cela ne change pas grand-chose.

Un problème majeur dans le système d'évaluation est lié au fait que les dirigeants font des préconisations de notes (par exemple pas plus de 10% de « très bons », au moins 15% de « mauvais »), si bien que ce qui est évalué, ce n'est malheureusement pas ce qu'a fait le salarié mais ce qui est perçu de ce qu'il fait par rapport à ce que font les autres, y compris quand les personnes comparées n'ont pas le même profil (forfait jour ou horaires, temps plein ou partiel). Les salariés eux-mêmes vont chercher à donner des éléments mesurables : « j'ai fait du bon travail parce que je suis au bureau dix heures par jour et que j'ai reçu tant d'*emails* ». Cela ne permet pas de mesurer l'efficacité du travail mais on n'a pas trouvé autre chose.

C'est la méthode Coué contre les abus de *ranking*, lequel a été condamné par des arrêts célèbres, dit **Yves Chassard**, et les entreprises font toujours un mix entre les éléments mesurables et les éléments d'appréciation. Si on revient à la définition juridique du contrat de travail le louage de services, le salarié vend son temps, il n'a aucun droit de regard sur l'organisation, et n'est pas comptable du résultat. Si on introduit autre chose que le temps, est-ce que cela ne lui donne pas un droit de regard sur l'organisation ?

Xavier Baron répond positivement à cette question, qui est abordée dans un chapitre de son livre. La renonciation à la mesure par le temps corrode le *deal* de la subordination, du contrat salarial car on passe d'une responsabilité de moyens à une responsabilité de résultat. Cela peut remettre en cause le lien de subordination mais non le supprimer.

Pour ce qui est de la question de l'évaluation, il faut dire qu'en matière de gestion on peut faire de grandes choses avec des théories fausses, cela n'est pas très grave s'il existe du dialogue et si l'entretien annuel ne sert pas véritablement à grand-chose. L'entretien annuel se place alors dans une justice procédurale dans les entreprises atteintes par la quantophrénie. On a eu le débat sur le temps de travail des cadres, et ce n'est pas le sujet aujourd'hui, à ceci près qu'il n'y a que vingt-quatre heures par jour, ce qui fait que le temps est contraint. Il reste un enjeu mais pour autant, il n'est pas la mesure du travail des cadres. Et plus personne ne croit aujourd'hui que la performance soit individuelle. La gestion par objectifs n'est pas une solution. Si le temps n'est pas la mesure, essayons les compétences. Mais la compétence individuelle a-t-elle un sens ? Le mérite a un sens mais pas la compétence car celle que possède l'individu à un moment donné est également construite par l'organisation du travail. Evidemment, laissons les « psychopîtres » qui traitent de l'évaluation à travers la reconnaissance.

On ne peut pas évaluer le nouveau travail par les performances individuelles, ni même par les compétences, pas plus par l'adhésion aux valeurs. Comment faire alors ? On faut centrer l'évaluation sur le travail lui-même, c'est légitime, mais le travail qui fait sens, c'est-à-dire le travail collectif. Au-delà, il y a un vrai chantier à ouvrir dans les relations entre la performance du travail intellectuel et les espaces de travail et du travail. Saadi Lahlou dans « Numériser le travail ; Théories, méthodes et expérimentation » (Editions Lavoisier 2012 avec Valery Nosulenko, Elena Samoylenko) synthétise dix ans de recherches à EDF R&D autour de la question du lieu, de l'espace et des outils numériques. Plus le travail est intellectuel, plus il faut regarder ce qui est visible – ce qui ne veut pas dire mesurable - . Au passage, le concept de gestion des talents est régressif. Une personne seule dans un bureau a un certain comportement, si une deuxième personne arrive dans le même bureau, le comportement des deux s'ajuste à la nouvelle réalité. Je ne sais pas si *l'open space* est meilleur ou moins bon que le bureau cellule, affirme **Xavier Baron**, mais c'est une vraie question, les bureaux coûtent 15 à 18% du coût salarial global. Les gens restent 40 à 50 % de leur temps sur leur chaise, au maximum 60%, si bien que chaque mètre carré de bureau est doublé par les espaces de réunion, de circulation. Le mètre carré est une affordance[(1)], un équipement de moi avec les autres, car nous

sommes des animaux sociaux et la socialisation se construit dans l'espace. Le moment de l'aménagement est un moment qu'il faut utiliser pour penser l'organisation du travail, et notamment la question de la congruence entre ce que je peux et je dois réaliser comme travail collectif et les espaces collectifs.

Xavier Baron insiste sur la nécessaire proximité dans le collectif de travail. « On me demande de travailler avec quelqu'un que je ne rencontre pas, comment voulez-vous que je sois solidaire de quelqu'un dont je ne peux pas me sentir proche ? Et je ne parle pas seulement de la proximité physique mais aussi de proximité culturelle, linguistique, idéologique, et maintenant économique. Comment voulez-vous que je me sente proche d'un type qui gagne trois fois ce que je gagne ? On ne mange pas dans les mêmes restaurants, on n'habite pas dans les mêmes quartiers, nos enfants ne vont pas dans les mêmes écoles. »

Autour de la question de l'espace, **Géraldine Mercier-Dalle** note que l'*open space* a toujours existé à HP, et qu'il change la façon de travailler. Il y a peu de bureaux dédiés et un parc de bureaux de passage. Trouver un espace de travail est difficile, l'espace de travail devient un luxe. Un accord de télétravail a été négocié et dans les fait les cinq mille salariés font du télétravail, ils travaillent chez eux, dans le train, chez le client. Mais il n'y a que sept cents télétravailleurs déclarés comme tels car les autres craignent que, s'ils se déclarent, ils perdent de leur autonomie ou qu'on leur enlève leur place dans le lieu où ils peuvent tisser du lien social et faire du collectif.

Xavier Baron reprend la parole pour dire que, s'il apporte une grande importance aux mètres carrés, c'est pour éviter de les considérer seulement comme un élément de coût.

Questions – réponses, débat animé par Bernard Jarry-Lacombe

Celui-ci résume le débat qui vient de se tenir. La coopération (dans le livre la « coopérativité ») est la capacité à coopérer, elle nécessite de la confiance. La conflictualité est normale et n'est donc pas à rejeter. L'efficacité se déplace de l'individu vers le collectif. Ce qui est difficile à prendre en compte dans l'évaluation c'est la compétence, la performance, l'adhésion aux valeurs. On est entré dans quelque chose de plus complexe qu'auparavant, continue **Bernard Jarry-Lacombe**, et je voudrais insister sur la fonction management. Il y a quelques termes que je n'ai pas entendus ce matin : la responsabilité du manager dans l'employabilité et, au-delà, dans la gestion des parcours professionnels. Il y a aussi la nécessité de la proximité des managers avec leurs équipes. Il faut donc réfléchir sur les leviers principaux : l'organisation de l'espace, la confiance, la coopération. J'ajouterais la durée en poste des managers, sur laquelle on doit s'interroger alors que Géraldine dit que ceux-ci changent tous les deux ans.

La parole est maintenant à la salle. En réponse à différentes questions sur la nécessité d'accepter la différence pour coopérer, la problématique des normes, la façon de raisonner juste sur des chiffres faux. En réponse à une question **Xavier Baron** affirme qu'il voudrait « assassiner la notion de complexité ». Le réel a toujours été. La société humaine se confronte sans cesse à la complexité. Celle-ci n'est rien d'autre que l'écart entre la compréhension du moment et le besoin de cette compréhension du même moment. L'idée de compléxité vient de ce que nous sommes actuellement en défaut de compréhension sur ce qu'est devenu le travail. Penser le travail d'aujourd'hui avec les outils du XIXe siècle, c'est aborder la guerre de Quarante avec la ligne Maginot.

« Je ne suis pas iréniste » affirme t-il, « je ne crois pas à la fin des conflits ». L'inégalité croissante, y compris dans les entreprises, est un véritable sujet. Le tissu social et percé de trous et un tissu percé en tension est fragile. « Qui me donnes des objectifs et viens me juger une fois par an, qui es-tu pour me juger ? Que connais-tu de moi ? Il n'est pas possible de manager des gens qui gagnent 60 K € quand on gagne 180 ».

La confiance est un concept opératoire sur les marchés financiers, il faut qu'il le devienne dans l'entreprise. « Je ne sais pas coopérer dans la durée sans solidarité, qui signifie proximité (physique, culturelle, économique, intellectuelle) et durée (la perception d'un devenir en commun) mais la solidarité n'est pas la même chose que l'amour. » Quand on pense les hommes comme une ressource, cela signifie qu'on les a réifiés, alors que le travail intellectuel nécessite une chaîne de coopération.

Pour ce qui est des normes et du *reporting*, il y a cinq ou six ans qu'ont été dénoncés la quantophrénie, le singe qui regarde le doigt désignant la lune, l'effet lampadaire, etc. ; aujourd'hui, il faut sortir de la dénonciation. La question présente est : puisqu'on ne sait pas mesurer, comment évaluer ?

Nous venons d'un monde où la règle devait suffire à la coordination et à la performance mais il y a cinquante ans que l'on montre l'écart entre la règle et les faits. La norme est un progrès. La règle énonce par exemple que la vitesse maximale sur route est de 90 km/h, son respect est contrôlé par les radars et la peur de la sanction. En entreprise, le taylorisme privilégie la coordination par la règle. Aujourd'hui, on est moins dans le système règle / infraction / sanction et plus dans l'exigence d'un conducteur qui serait en permanence conscient et responsable dans son comportement. Face à une règle que je ne peux pas respecter, je suis en risque d'infraction et non en risque de transgression ; confronté à des normes que je ne peux pas respecter, je suis capable de m'auto-agresser. Si on m'empêche de bien faire mon travail, je suis dans la transgression ; c'est elle qui rend malade et pas l'infraction.

Géraldine Mercier-Dalle constate un sentiment d'injustice répandu parmi les salariés. On leur demande de travailler pour l'entreprise et ils ne comprennent pas pourquoi en période de prospérité les dirigeants sont grassement rémunérés alors qu'eux-mêmes ne reçoivent que de quoi changer de téléphone portable. Ils ne comprennent pas non plus pourquoi dans une équipe les personnes qui font le même travail sont rémunérées différemment. Au cours de l'année écoulée, les dirigeants ont changé une fois de plus et les salariés ont l'impression que les nouveaux dirigeants redonnent leur place aux salariés. Ils reviennent leur parler et répondent aux messages individuels. L'entreprise s'occupe de diversité, embauche des jeunes en écartant les anciens, mais oublie les éléments de base : quels seront les métiers de l'entreprise dans les prochaines années, comment aider les salariés à adhérer à ce que les dirigeants veulent faire ?

Yann Herry, délégué du personnel CFDT et membre du CHSCT de HP précise qu'il a « vu arriver le changement ». Mark Hurd était un coupeur de coûts, la nouvelle direction a apporté des changements qui se répercutent partout : le CHSCT procède à l'inventaire des risques et des moyens à mettre en face ; les managers vont être formés, ce qui n'avait pas été le cas depuis des années. En matière de RSE, le chef d'établissement est directement tenu pour responsable en cas de suicide ou autre évènement grave. Alors que l'on allait vers une forme d'asservissement, on revoit une tendance vers le progrès : innovation, équité pour essayer d'amener vers du « travailler ensemble » mais les logiques financières demeurent, y compris les rivalités internes sur les ventes de logiciels.

Géraldine Mercier-Dalle note que les représentants de la direction des ressources humaines et de la direction des relations sociales ont été très centrés sur la gestion des institutions représentatives du personnel et pas sur les ressources humaines. Il ne s'agissait d'ailleurs pas de vraiment de négociation avec les IRP, car ils ne disposaient pas de marges de manœuvre. Les responsables changeaient tous les deux ou trois ans, ils étaient déconnectés du terrain et la consultation du CE peut avoir lieu trois mois après la mise en œuvre des décisions. Les syndicalistes doivent aller au tribunal pour que les dirigeants américains laissent ceux de la filiale française appliquer le code du travail.

Bernard Jarry-Lacombe s'étonne que le mot « intelligence » n'ait pas été prononcé ; un participant demande si on ne peut pas parler dans les entreprises où il y a 90% de cadres, d' « ouvriers du savoir », un autre demande comment en matière de rémunération, il peut y avoir des principes justes de répartition d'un résultat collectif et comment renverser la tendance à l'individualisation à l'extrême.

Pour **Géraldine Mercier-Dalle**, le cadre est défini sur le papier par son autonomie mais le critère est maintenant plutôt le forfait jour. Le but est d'arriver à un résultat, quelque soit le temps passé, si bien que dans la gestion analytique des contrats, le cadre va inscrire cent cinquante heures de travail si c'est ce qui était prévu, même s'il en a passé deux cents. La majorité des cadres sont des OS de luxe, qui réalisent des taches auparavant accomplies par des profils moins diplômés, si bien que « la créativité, c'est quand j'ai le temps et je ne l'ai pas souvent ». En matière de maladie professionnelle, le syndrome du cadre n'est pas tant le canal carpien que le *burn out* (l'épuisement professionnel), qui a été multiplié par dix l'année dernière. C'est difficile à gérer, les cadres n'ont pas les moyens, y compris en temps, de faire leur travail. La nouvelle direction organise des déjeuners

avec des salariés (cadres et non-cadres) sélectionnés par elle ; si on permettait aux salariés d'une équipe de se rencontrer pour se connaître, ce serait intéressant.

Yann Herry ajoute que les commerciaux n'arrivent plus à déterminer le salaire qu'ils auront à la fin du mois car il n'y a pas d'adéquation claire entre les objectifs collectifs et la rémunération individuelle, ni de compréhension des actions à mettre en œuvre.

Pour **Xavier Baron**, tous les systèmes de rémunération ont toujours été des « à peu près », dans une logique de justice procédurale. Théoriquement, la rémunération est une question de temps, d'efforts, etc. mais elle devient de plus en plus une question de droits de propriété intellectuelle sur une production intellectuelle. On a fait des progrès de productivité avec la taylorisation du travail manuel, puis ce fut la même chose en taylorisant des parties reproductibles du travail intellectuel mais cela ne touche pas ceux qui affrontent les vrais problèmes. Quelque chose est grippé dans l'industrialisme et le compromis fordien. Le livre présente neuf pistes, des principes d'organisation. La dernière est celle de la question de la démocratisation du management, car les cadres ne sont plus une élite. Pour prétendre à être une élite, il ne faut pas dépasser 3%, à la limite 5% de la population. Et les cadres ne revendiquent plus l'autonomie, on la leur impose. Le rôle du manager est alors de réaliser le travail d'organisation, qui doit se penser différemment, c'est un travail de mise en dialogue.
Les cadres sont aujourd'hui des producteurs mais ils ne sont pas pour autant des exécutants. Et leurs problèmes de santé sont liés au fait qu'ils travaillent beaucoup pour ne pas produire de valeur.

Mais qu'est-ce que la performance ? demande une participante. Une question centrale, affirme **Xavier Baron**, car nous sommes passés d'une économie tirée par l'industrie à une économie tirée par le serviciel. Dans le serviciel, la personne est changée par le service mais elle ne part pas avec une partie de la production. L'industrie, c'est l'appropriation d'un objet, le serviciel, c'est la transformation de l'état du bénéficiaire.

---

(1) L'affordance est la capacité d'un objet à suggérer sa propre utilisation. (Wikipédia).