



Observatoire des Cadres et du management

## Actes des séminaires 2014 et du colloque 2014

**LA RÉMUNÉRATION**  
**EST-ELLE ENCORE UN OBJET**  
**DE NÉGOCIATION**  
**ET DE MANAGEMENT ?**

Vendredi 5 décembre 2014  
9h00 - 16h30





## L'OBSERVATOIRE DES CADRES

Un outil de dialogue et de réflexion

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

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

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

Nous remercions tous ceux et celles qui sont intervenus dans les séminaires et le colloque de 2014.

**Soraya Duboc**, présidente

**Jean-Paul Bouchet**, vice-président

**Jean-Charles Willard**, trésorier

**Bernard Jarry-Lacombe**, délégué général

**Laurent Tertrais**, chargé de mission  
et de communication

**Sylvie de Boyer**, assistante

### Observatoire des Cadres

Association Loi 1901

12, rue des Dunes 75019 Paris

Tél : 01 56 41 55 04

[contact@observatoiredescadres.fr](mailto:contact@observatoiredescadres.fr)

[www.observatoiredescadres.fr](http://www.observatoiredescadres.fr)



Cette brochure constitue la trace écrite d'une année de travaux de l'Observatoire des Cadres de février à décembre 2014.

Séminaire	« <b>Responsabilité / Compétitivité : les conditions de la confiance des cadres</b> »	28 mars 2014
Séminaire	« <b>Outils numériques et évolutions du droit du travail</b> »	1 <sup>er</sup> juillet 2014
Séminaire	« <b>Le lean management, une histoire de détournement ?</b> »	15 octobre 2014
Colloque de l'OdC	« <b>La rémunération est-elle encore un objet de négociation et de management ?</b> »	5 décembre 2014

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 l'essentiel de ces heures passionnantes.

Bonne lecture !

L'équipe de l'Observatoire des cadres

Dossier établi par Marie-Noëlle Auberge, Bernard Jarry-Lacombe, Anne-Florence Quintin

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

## **Responsabilité, compétitivité Les conditions de la confiance des cadres**

### **Intervenants**



**Béatrice Adam**, DCNS Research, membre du Bureau national CFDT-Cadres



**Bernard Chambon**, Dirigeant pendant 40 ans au sein de grands groupes industriels multinationaux en France et à l'étranger, titulaire d'importants mandats patronaux (président de l'Union des Industries Chimiques jusqu'en 2010 et actuellement vice-président de la commission « Nouveaux dialogues » du Medef).



**Véronique Descacq**, est secrétaire générale adjointe de la CFDT. Elle est responsable de la coordination de la politique d'action revendicative, de la politique de l'emploi, de la politique économique dont l'économie sociale et solidaire, des relations intersyndicales.

Animation : **Jean-Paul Bouchet**, vice-président de l'Observatoire des Cadres et du management.

Le pacte de responsabilité est un objet nouveau, aux implications incertaines, mais porteur de promesses : promesse d'un développement de la culture de la négociation qui associe l'ensemble des acteurs ; promesse d'efforts de tous les acteurs pour trouver des solutions adaptées au plus près des réalités des entreprises ; promesse d'un renouveau économique de la France basé sur la compétitivité coûts (coût du travail, des matières premières, de l'énergie), et surtout de la compétitivité hors coûts (qualité des produits, des services, environnement fiscal et administratif, mais aussi organisation et management.

**Bernard Jarry-Lacombe**, délégué général de l'OdC, rappelle les travaux en la matière, des partenaires sociaux ou des experts.

Il y a eu *Approche de la compétitivité française* en juin 2011, document issu des travaux de la Délibération sur la politique industrielle et économique ouverte en décembre 2009 dans le cadre de l'agenda des partenaires sociaux, élaboré entre avril 2010 et mai 2011 par un groupe de travail paritaire composé de représentants de quatre organisations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO) et des organisations d'employeurs (CGPME, MEDEF, UPA), approuvé en mai 2011 par trois organisations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC) et les trois organisations d'employeurs ayant participé. Puis, fin 2012, le Pacte pour la compétitivité de l'industrie française, dit rapport Gallois, suivi par *Quelle France dans dix ans ?* en août 2013. L'année 2013 a été marquée par trois accords nationaux interprofessionnels (ANI) dont deux ont été déclinés en loi. Il s'est agi d'abord de l'Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés, suivi de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi ; de l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle et enfin de l'Accord national interprofessionnel sur la réforme de la formation professionnelle du 14 décembre, suivi par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. A ceci il faut ajouter le relevé de conclusions sur le Pacte de responsabilité.

En février 2013, l'OdC recevait Louis Gallois pour parler de ses analyses et des propositions de son pacte de compétitivité. « On ne tire pas suffisamment parti de l'intelligence collective de l'entreprise, disait Louis Gallois. Chacun vient avec sa posture et la garde. »

Un pacte suppose la confiance et la coopération, affirme Jean-Paul Bouchet, et nous souhaiterions presque un pacte professionnel. Les trois intervenants illustreront ce qui peut être fait et ce qui doit l'être. **Béatrice Adam**, membre du Bureau national CFDT Cadres, cadre de DCNS Research, apportera son témoignage de responsable commerciale en charge des projets de l'Institut de recherche technologique Jules Verne. **Bernard Chambon**, qui fut dirigeant pendant quarante ans au sein de grands groupes industriels multinationaux en France et à l'étranger et, notamment, vice-président de la commission Nouveaux Dialogues du Medef et président de l'Union des Industries Chimiques, reste un acteur du dialogue social entre partenaires sociaux afin de travailler sur les questions de compétitivité coût et hors-coût. **Véronique Descacq** est secrétaire générale adjointe de la CFDT, responsable de la politique économique, de la coordination des politiques de protection sociale, de la politique de santé et de la famille ; elle a participé récemment aux négociations concernant l'assurance chômage et le Pacte de responsabilité.

L'Institut de recherche technologique Jules Verne, comme ses homologues, a été mis en

place par le gouvernement précédant afin de « booster » l'innovation sur les territoires, expose **Béatrice Adam**. Quatre IRT ont été mis en place en 2011, Jules Verne à Nantes, SystemX à Saclay, St Exupéry à Toulouse, Bioaster en Rhône-Alpes, puis quatre autres ont suivi.

Quelles sont les conditions pour que ces IRT remplissent la mission qui leur a été assignée ? Il faut d'abord un terreau fertile, c'est-à-dire des grands groupes stratégiques, des TPE et PME dynamiques, un réseau académique, incluant grandes écoles et laboratoires associés. Puis il faut des idées, des thèmes porteurs, des axes de développement forts, pouvant être portés par la Région. Les IRT peuvent être impulsés par les grands groupes ou par des start-up qui, ayant atteint la taille critique, ont besoin de s'associer avec d'autres. C'est différent d'un cas à l'autre car les histoires de chaque région sont différentes. En matière d'innovation l'Europe n'a plus de temps d'avance, la production des pays émergents est montée en gamme, ce qui a pour conséquence la nécessité de se renouveler. L'agglomération Nantes-St Nazaire a un passé glorieux de chantiers navals et d'aéronautique ; elle doit prendre le virage, les opportunités qui se présentent à elle aujourd'hui sont la mer et la transition énergétique.

Quelles sont les règles du jeu ? Et qui les édicte ? demande Jean-Paul Bouchet qui note que dans les pôles de compétitivité, certaines grandes entreprises n'ont pas joué franc jeu avec les PME, et même parfois les ont empêchées de devenir des entreprises de taille intermédiaire. En tout état de cause, même si les règles ne sont pas écrites, il faut un arbitre.

L'innovation est un creuset d'idées, répond Béatrice Adam, qui permet de mettre des briques technologiques à disposition des architectes et des ingénieurs qui vont créer des produits innovants donc de la valeur puis des emplois. Produire de l'innovation, c'est prévoir l'avenir.

Les règles pourraient être au nombre de trois. D'abord, il faut avoir la volonté de travailler ensemble et mettre en commun le savoir et les idées de chacun, de partager. Ensuite, il est important de relier les idées au potentiel d'avantage concurrentiel qui peut en résulter en les organisant dans une feuille de route. Ce sont les grands groupes qui structurent celle-ci. Toutes les grandes entreprises s'inscrivent dans la stratégie Europe 2020 avec les technologies du futur. Les industriels n'ont pas le temps « de faire de la science pour le plaisir de faire de la science ». Il est indispensable d'aller vers le concret à court ou moyen terme. Enfin, principe même de la recherche, il faut accepter de se tromper, même si cela est difficilement admissible pour des financiers.

Les pôles de compétitivité posent le problème de leur gouvernance, note Jean-Paul Bouchet, la feuille de route devrait être un exercice collectif. Les technologies imaginées par tous deviendront un jour des briques de produits de concurrents, précise Béatrice Adam.

Le principe d'un IRT est qu'à chaque euro investi par un industriel s'ajoute un autre euro financé par l'Investissement d'Avenir, par l'État. Ainsi, si l'industrie ne finance pas les projets, ils ne se font pas. L'arbitrage financier est implicite mais prépondérant.

Pour ce qui est de l'existence d'un autre arbitre, sa présence n'aurait de sens que s'il était objectif, ce à quoi Béatrice Adam ne croit pas. De fait, le véritable arbitre est le temps.

On remarque que certains axes de développement pensés au départ des IRT ne se sont pas réalisés car ils n'intéressaient pas les participants. Par exemple, le pôle EMC2 est principalement axé matériaux composites parce qu'Airbus a financé cette orientation.

Sur certains territoires, les acteurs ont l'habitude de se parler, ainsi en Alsace à propos des projets de développement, en Bretagne qui possède une forte identité, en Rhône-Alpes autour de la culture industrielle, affirme **Bernard Chambon**. Ailleurs, là où cet historique n'existe pas, il faut qu'un élément provoque le changement, il en fut ainsi en Champagne-

Ardenne où agriculteurs et chimistes ont été réunis autour d'une table pour construire la filière de la chimie verte.

Quant à l'arbitrage, il lui semble plus réaliste que l'autodiscipline. Et pour lui, la feuille de route doit être réaliste car les acteurs progressent pas à pas. Pour ce qui est du problème des relations entre grands groupes et PME, il ne peut que constater que toutes ces démarches territoriales mobilisent des ressources financières et de compétences, dont seuls les grands groupes disposent.

Il ne faut pas seulement parler de retard technologique et de virage à prendre, affirme Véronique Descacq, mais il faut aussi donner un sens global au projet, pour que les populations voient le bout du tunnel. Il faudra aussi fixer de nouvelles règles juridiques en matière de droit de propriété.

Arbitrage ou autorégulation ? Cette dernière n'a pas bien fonctionné dans le secteur bancaire, et l'autogestion a ses limites... Les solutions passent par les territoires et l'approche par projet mais il est indispensable de montrer qu'il existe une dynamique de l'économie et de la société, et des objectifs clairs.

Dans le terme « Pacte de responsabilité », il y a les mots « pacte » et « responsabilité » : malheureusement un certain nombre d'acteurs sont dans une crise de responsabilité.

Jean-Paul Bouchet demandant quels seraient alors les freins et les risques, Béatrice Adam répond que le premier frein est celui des finances. Un « ticket d'entrée » est demandé pour participer à ces programmes de recherche et il est plus facile à payer pour les grands groupes que pour les PME. La mise de fonds demandée par l'IRT Jules Verne étant jugée importante pour les PME du territoire, un certain nombre d'entre elles se sont rassemblées dans un groupement nommé Albatros. Du fait de cette mutualisation, les frais sont devenus accessibles aux PME pour participer aux projets. L'autre frein est celui de la complexité du mode de fonctionnement et du montage des projets. La gouvernance d'un tel projet est difficile, surtout quand il s'agit de contenter tous les acteurs. Troisième frein possible, le retard sur investissement. L'échelle de temps n'est pas la même pour les PME et les grands groupes, ceux-ci peuvent se permettre d'attendre, pas celles-là. Par exemple, l'Etat prépare avec DCNS le sous-marin de 2030. La PME Europe Technologies ne peut pas se permettre un tel horizon. Quatrième frein, celui de la propriété intellectuelle. Le principe d'un Institut de Recherche Technologique, est que la propriété intellectuelle appartient à l'IRT (et donc à l'État). Les grands groupes ont identifié un risque que l'IRT devienne un jour leur concurrent en valorisant ces résultats.

L'IRT Jules Verne compte quatre filières, automobile, aéronautique (dont Airbus), navale et énergie (ces deux dernières, qui concernent principalement STX, ALSTOM et DCNS, sont maintenant regroupées). Les partenaires qui travaillent ensemble sur un projet vont partager les avancées technologiques et c'est une formidable opportunité pour un grand groupe comme pour une PME de développer des briques grâce aux connaissances de tous qui bénéficieront aux propres produits de chacun.

Ces propos permettent de faire le lien avec le management et le management de coopération, se réjouit Jean-Paul Bouchet. Comment faire en sorte que les ingénieurs partagent leurs connaissances, ce qui ne va pas tout seul ?

La fonction du cadre, pour Bernard Chambon, est d'organiser et de gérer les problèmes. Les IRT sont organisés selon le principe du management de projet, et aujourd'hui tout passe par le manager. Mais il existe un problème de formation : la plupart des personnes à haut potentiel, ingénieurs des grandes écoles, n'ont pas appris le management et encore moins le management coopératif. Le manager relié par tablette et téléphone intelligent vingt-quatre heures par jour, souffre beaucoup ; il ne bénéficie plus de fonctions supports, il doit être



polyvalent, à la fois technicien et manager. En même temps, l'organisation du travail, la résolution des problèmes, ne sont plus au centre des préoccupations. Cependant, pour qu'une entreprise fonctionne, il faut que s'enclenche un cercle vertueux, car les différents métiers se nourrissent les uns les autres.

Beaucoup de managers demandent à retrouver du pouvoir d'action, note Jean-Paul Bouchet, ils passent trente-cinq pour cent de leur temps à faire du reporting, c'est beaucoup trop.

Bernard Chambon ajoute que le problème des coopérations dépasse l'entreprise. En France, la compétition est individuelle, dans les grandes écoles, tous les coups sont permis, certains élèves n'hésitent pas à arracher les pages des livres de la bibliothèque pour s'en réserver le monopole ! Dans ce contexte de compétition exacerbée, il est difficile de faire apprendre la coopération. D'autre part, dans les grandes entreprises, l'encadrement intermédiaire a perdu du pouvoir, cette perte de pouvoir s'étant produite mécaniquement du fait de l'augmentation de taille des entreprises. Ainsi l'encadrement intermédiaire est-il soumis à de fortes pressions, pris en sandwich entre sa base et sa hiérarchie. Cette évolution a été aggravée par le fait que les grands groupes se sont internationalisés et ont voulu que les process soient les mêmes dans le monde entier. Il est logique que l'industrie, notamment l'industrie chimique, s'organise selon des process rigoureux afin d'éviter les accidents qui peuvent être graves, mais les procédures strictes se sont répandues dans l'ensemble de l'entreprise. Et ces différentes procédures, dues notamment à l'application de la loi américaine Sarbanes-Oxley, ont contribué à diminuer la capacité de créativité du management. Mais il n'y a pas que les procédures qui contribuent au malaise du management de proximité, il y a aussi les attitudes de la direction. Quand la Direction générale réunit les hauts potentiels en séminaire à l'étranger, elle aurait intérêt à inviter quelques cadres « normaux ». En effet, ce ne sont pas principalement les officiers mais bien plus les sous-officiers qui font la valeur d'une armée, de même la valeur de l'entreprise industrielle ne repose pas sur les étoiles filantes carriéristes mais ceux qui restent.

L'encadrement intermédiaire a le sentiment de ne plus être considéré, d'être moins bien informé que les IRP ; ainsi le directeur d'usine va demander à l'élu du comité d'entreprise de lui raconter « ce qui s'est dit à Paris ».

L'accord sur la qualité de la vie au travail entend bien réhabiliter le rôle des cadres de proximité, répond Jean-Paul Bouchet. Pour cela, ces derniers ont besoin d'appui, et si le canal du management ne marche pas correctement, le canal IRP peut fonctionner. Le scénario idéal serait évidemment que management et IRP remplissent bien leur rôle respectif et qu'en sus ils dialoguent.

Véronique Descacq entend revenir sur la notion d'intelligence collective. L'objectif est bien de sortir par le haut d'une situation loin d'être satisfaisante. C'est le manager de proximité qui est au centre de ces évolutions, et il profitera de ce qui se met en place grâce aux accords nationaux interprofessionnels. Notamment, la base de données unique n'est pas un instrument réservé aux membres du comité d'entreprise, elle doit servir à tout le monde, aux élus et aux autres salariés.

D'autre part, il est important de mettre du dialogue social dans les plans de formation. Alors même que la question de la compétence est stratégique, il est aberrant que cela n'ait pas été le cas, jusqu'à l'ANI du 14 décembre 2013. Soulignons néanmoins que si les accords nationaux contribuent au changement, la transformation concrète se joue sur le terrain.

Certes, l'accord du 14 décembre sur la formation professionnelle a été important, renchérit Jean-Paul Bouchet, mais il faut aussi soutenir les activités du futur, et les partenaires sociaux doivent se demander ce qu'ils peuvent impulser en la matière.

Il n'y a pas une seule solution, répond Bernard Chambon. Il faut redonner de l'autonomie aux

cadres et cela passe par l'organisation.

Arrêtons de réorganiser tous les deux ans : Il n'y a rien de pire pour démotiver. En revanche, il conviendrait d'essayer de diminuer le nombre d'échelons hiérarchiques. En effet, le grand nombre d'échelons engendre des dysfonctionnements : les uns passent trop de temps à faire du reporting et les autres méconnaissent la réalité.

Dans les grands groupes, l'internationalisation des professions et des performances a conduit à mettre en place des classifications, à mettre les gens dans des boîtes. Et pour pouvoir progresser, le cadre doit encadrer plus de personnes, contrôler un plus gros chiffre d'affaires... Ce système est loin d'être optimal et il est nécessaire de remettre à plat ces modes d'organisation.

Véronique Descacq souligne que le Pacte de responsabilité, annoncé par le Président de la République dans ses vœux et accepté par le Medef, trouve sa source dans les travaux sur la compétitivité et la croissance. Au cours de ces travaux, les partenaires sociaux avaient fait preuve d'une compréhension mutuelle à propos des questions de compétitivité ; employeurs comme salariés, ils avaient le même vœu d'un retour vers la croissance à travers les entreprises. La compréhension commune des enjeux permet de débattre des intérêts différents des uns et des autres et de sortir par le haut des contradictions existantes.

L'enjeu du Pacte de responsabilité est bien de sortir le pays de la crise. La compétitivité coût et la compétitivité hors coût prennent place dans un cercle qui s'autoalimente, grâce à l'amélioration de l'investissement et de l'innovation. Aujourd'hui, les pays émergents fabriquent des produits de qualité à fort contenu technologique ; pour résister, les entreprises européennes doivent investir massivement et pour cela elles ont besoin de marges. Il faut donc mener une politique de l'offre sans pour autant sacrifier la demande ; cela ne peut se faire que par le dialogue économique.

La Pacte a pour objectif de redonner des marges aux entreprises mais d'une façon différente de celle utilisée depuis vingt ans, où on a ciblé les bas salaires et jamais procédé à des évaluations. Le Pacte doit certes redonner des marges, mais il sera nécessaire aussi d'évaluer les résultats des dispositions prises, voire de modifier celles-ci en fonction des résultats. Ce pilotage doit amener à une économie de la qualité, via l'investissement et l'augmentation du niveau de compétence des salariés. Rappelons que les emplois créés par les 35 heures ne l'ont pas été de façon mécanique mais par les négociations au plus près du terrain. D'un point de vue microéconomique, les représentants du personnel et même tout salarié vont pouvoir savoir combien l'entreprise a touché et ce qu'elle a fait de ces sommes. Si le Pacte avait existé antérieurement, peut-être l'entreprise Doux aurait-elle changé son modèle économique...

Le Pacte ne pourra se faire sans confiance, ce qui signifie sortir de l'état de suspicion dans lequel certains se complaisent. Un sondage montre que les trois quarts des Français pensent que le Pacte correspond à ce qu'il faut faire ; près de la moitié pensent que cela aura des résultats positifs, tout autant en doutent. Cela signifie que les gens sont incapables d'avoir confiance dans les possibilités de réalisation de ce qu'ils espèrent.

Dans le dialogue social comme dans la recherche, il faut essayer ; si ce qui a été essayé ne fonctionne pas, il faut alors faire autrement.

Jean-Paul Bouchet demandant si le papier de Terra Nova sur ces mêmes thèmes peut créer un élan, Bernard Chambon souligne l'impact des médias sur l'ambiance générale. L'autodénigrement, la défiance envers tous, sont à la mode dans les médias. Quand trois organisations syndicales patronales et autant d'organisations syndicales de salariés ont signé le texte sur la compétitivité, l'intérêt dans les médias a été extrêmement limité. Les médias

adorent simplifier et faire du buzz, ils n'aiment pas travailler sur les questions de fond.

Pourtant, il existe une véritable prise de conscience par les partenaires sociaux de la situation catastrophique de l'industrie française, prise de conscience qui a commencé lors des États Généraux de l'Industrie. Même la CGT reconnaissait le problème ! Le Pacte de responsabilité s'inscrit dans cette dynamique, c'est un continuum, une progression dans la même direction, voire une certaine convergence.

Le dialogue économique est un point de départ, la liste des indicateurs de problèmes a été acceptée par toutes les organisations syndicales, les trois patronales et les cinq salariales, mais que retire-t-on de ces chiffres ? Il conviendrait d'échanger les diagnostics portés et d'essayer de trouver un point commun d'équilibre.

Le Pacte n'est qu'une étape, la vraie difficulté réside dans l'écart de perception qui existe entre l'avant-garde et la masse de l'organisation. Certains ont l'habitude du dialogue mais comment aide-t-on les autres ? Sans doute par l'expérimentation. Ainsi les partenaires sociaux ont-ils décidé de soutenir le texte sur la croissance sur certains territoires, en Lorraine, en Rhône-Alpes, bientôt en PACA. Il faudra ainsi décliner le Pacte de responsabilité dans les branches, dans les régions. Il convient de le porter ensemble, sinon quelques-uns le conduiront, d'autres suivront mollement, beaucoup ne feront rien et les médias diront que c'est un échec. Quelques entreprises se sont lancées, ce sont les autres qu'il faut convaincre. Il en est de même pour les accords de compétitivité, nous avons besoin d'exemples pratiques. C'est l'enjeu des mois à venir.

Un centre de cybersécurité installé en région, fonctionnant à la perfection, est supprimé et l'activité ramenée sur la région parisienne, ceci pour une raison purement idéologique, la diminution du nombre de centres imposée par le siège, se désole le délégué syndical d'une grande entreprise. Bernard Chambon regrette comme lui le management bureaucratique et souligne que le métier de DRH est à la fois technique et très dépendant de la personnalité du responsable, ce qui n'est pas le cas de la direction financière, par exemple. Les jeunes qui sortent des grandes écoles possèdent les outils techniques mais rien d'autre. Lui-même a connu le cas d'une usine où le DRH était un jeune très brillant mais dont les délégués se plaignaient ; il est allé voir sur place et a compris au bout d'une demi-journée que le jeune homme était totalement inconscient des réalités. C'est pourquoi il ne croit pas à la formation en matière de RH, au sens académique du terme. Dans l'industrie, la matière dominante est la technique, et on ne parle pas de l'innovation marketing ou client. Pourtant, pour prendre un exemple, l'IPad n'est pas une innovation technique mais une innovation marketing. L'entreprise doit être attentive à ce genre de choses et se rappeler que de bons techniciens peuvent être de mauvais encadrants. Il est donc important de mettre en valeur l'éthique de comportement. La compétition existe toujours, la coopération aussi, il est donc important de penser la « co-compétition ».

Le numérique est une véritable révolution qui, comme toutes les révolutions, présente des risques et des opportunités, et peut être un facteur de transformation.

L'internationalisation est si prégnante qu'aujourd'hui un jeune cadre est amené à travailler avec des collègues à Rio ou à Boston, et que le mode de fonctionnement en silos de l'industrie française n'y résistera pas.

Mais la confiance, la défiance, peuvent aussi passer par la communication, pense Jean-Paul Bouchet, et Véronique Descacq rebondit sur la question. Pour elle, il est crucial de savoir comment remettre de la confiance dans la société, alors même que l'on constate une énorme montée du populisme dans le milieu patronal. Car depuis janvier 2013, l'ambiance a changé, la défiance s'est accrue. Il est donc important de mettre en évidence des exemples de confiance, de discussions productives. De tels exemples existent dans les branches

professionnelles, il faut les mettre en lumière.

Tout le monde connaît des exemples consternants des conséquences de l'institutionnalisation, en matière de formation professionnelle, de politique, de gouvernance, de territoire ; cependant il faut éviter d'alimenter le discours « tous nuls, tous pourris » que l'on rencontre malheureusement dans certains médias et de façon encore plus répandue sur Internet où n'importe qui raconte n'importe quoi. Les véritables sujets sont le non-cumul des mandats, le rajeunissement des élus, l'internationalisation, sans toutefois tomber dans le « tout va mal ». Les différents acteurs doivent se faire confiance, mais pour avoir confiance dans les autres, il faut avoir confiance en soi-même, et c'est ce qui manque à notre pays.

L'entreprise d'où vient Béatrice Adam, DCNS, était une direction du ministère de la Défense et elle a dû, lors de sa privatisation, apprendre un autre mode de fonctionnement. Afin d'augmenter les compétences des élus de CE et CCE après les récentes élections professionnelles, ceux-ci ont bénéficié de formations, dont certaines à Sciences Po, ce qui leur permet d'être performants lors de l'exercice de leur mandat. C'est notamment le cas du mandat d'administrateur salarié qui permet, toutes proportions gardées, de pointer du doigt les difficultés de fonctionnement d'un groupe où l'État, qui est à la fois l'actionnaire majoritaire et le premier client, a parfois des exigences surprenantes.

Dans les entreprises, selon l'adage britannique « la bonne personne n'est pas forcément à la bonne place », l'attribution des postes se fait encore trop souvent en fonction du diplôme, en oubliant que les compétences pourtant indispensables au management ne s'apprennent pas dans toutes les grandes écoles : savoir travailler en équipe, savoir diriger, savoir écouter, accepter les ordres, en un mot : « manager » ! A l'heure des technologies de l'information, le savoir ne prime plus sur le savoir être, il faut les deux pour être un bon manager.

Pour Bernard Chambon, le lean management n'est pas dans la culture française mais il va falloir s'y mettre ! L'encadrement n'est pas contre le changement en tant que tel, il est contre lorsqu'il ne comprend pas à quoi cela sert et qu'il n'a pas été consulté. Si c'est le consultant débarquant avec ses slides dit ce qu'il faut faire, les intéressés ne peuvent pas être d'accord. Pour que le changement soit opérant, il convient de passer du temps en amont afin d'anticiper les problèmes, et aussi admettre que le projet puisse être amendé. Le plus difficile est la manière d'expliquer aux intéressés le sens du changement ; pour cela il ne faut pas aller trop vite, quelle que soit l'impatience des médias, et faire circuler les bonnes pratiques. A cet égard, si une filiale réussit une mutation, ce n'est pas à la direction générale de la donner en exemple, il faut au contraire que ce soit l'acteur qui ait réussi qui fasse partager son expérience aux autres entités du groupe.

On ne peut pas balayer la culture d'un revers de main, souligne Véronique Descacq. Le manque de dialogue et le jacobinisme sont dans la culture française ; il ne suffit pas de dire que ce sont de mauvaises pratiques, il faut montrer par l'exemplarité qu'on peut réussir en faisant autrement.

En ce qui concerne le Pacte de responsabilité, la CFDT dit que la logique de branche et la logique de territoire, qui existent l'une et l'autre, doivent se croiser. Le Pacte porte sur la compétitivité et derrière les mobilités on retrouve bien la question des territoires. Il est donc indispensable de croiser les approches professionnelles et territoriales ; même si c'est une œuvre de longue haleine il ne faut pas renoncer.

Quand il y aura des problèmes, des dysfonctionnements – et il y en aura forcément – les cadres devraient pouvoir faire jouer leur alerte professionnelle, ajoute Jean-Paul Bouchet.

Faire bouger les mentalités est très long, et cela ne doit pas se faire seulement dans les grandes écoles, précise Béatrice Adam. C'est dès l'enseignement primaire qu'on doit apprendre la coopération et le droit à l'erreur. Il faut que les cadres d'aujourd'hui, experts

comme managers, retrouvent des responsabilités et qu'on leur redonne la parole, car se taire quand il y a des dysfonctionnements peut avoir des conséquences dramatiques. Le top down a ses limites et le bon sens a démontré son utilité.

En conclusion, Jean-Paul Bouchet affirme qu'il faut réarticuler le dialogue professionnel, portant sur l'activité et les compétences, avec le dialogue social. Et cela doit être lié au Pacte de responsabilité. Il faut redonner du pouvoir aux cadres, et ceux-ci doivent bénéficier de l'appui, non seulement des RH mais aussi des organisations syndicales. Si on veut réellement changer les postures, il faut réarticuler le dialogue économique, comme dit Bernard Chambon et le dialogue professionnel, et pour lequel œuvre la CFDT Cadres.

Séminaire 1<sup>er</sup> juillet 2014

## « Outils numériques : évolutions et métamorphose du droit du travail »

### Intervenants



**Jean-Emmanuel Ray**, agrégé des facultés de droit. Professeur de droit à Paris I-Sorbonne. Auteur de « Droit du travail, droit vivant » (24<sup>e</sup> édition, 09/15), il enseigne à Sciences Po Paris et Mines Paris Tech. Membre du jury d'agrégation de droit privé et sciences criminelles.



**Jérôme CHEMIN**, secrétaire national de la CFDT-Cadres depuis juin 2013. Il travaille à 50% chez Accenture depuis 13 ans afin de pouvoir continuer à mener ses activités syndicales. Il s'est engagé en 2003 dans les instances représentatives du personnel et est aujourd'hui Délégué syndical central CFDT, délégué du personnel et élu suppléant CE. Dans son entreprise, il a participé à de nombreuses négociations : salaires, égalité professionnelle, handicap, télétravail... Il est diplômé en décembre 2012 d'un executive master ressources humaines à Sciences Po après avoir soutenu un mémoire sur les impacts que pourrait avoir un éventuel allongement de la durée du congé paternité sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans l'entreprise.

**Animation :**



**Xavier Baron**, 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).

L'Observatoire des Cadres et du management a demandé de parler des métamorphoses du droit du travail à un professeur de droit qui enseigne à la Sorbonne. Mais il n'y aura pas de langue de bois académique ce soir, prévient **Jean-Emmanuel Ray**. En 1840, Alfred de Musset, qui aurait certainement tenu un blog s'il avait connu les technologies d'aujourd'hui, a écrit à propos de la première Révolution industrielle : « *L'ancien monde n'est plus, le nouveau monde n'est pas encore advenu, voilà le secret de nos maux.* ». Cela peut s'appliquer à notre période de transition vers la révolution numérique.

Le droit est le reflet d'une société, à un moment donné. Pour les plus de cinquante ans, l'autorité était toute-puissante dans la famille puis à l'école et dans l'entreprise : le droit du travail a été créé pour les salariés, par définition sous la subordination juridique permanente de leur employeur. Ce modèle est en train de disparaître, au moins en apparence, car il présente encore de beaux restes.

## **I - La subordination n'est plus ce qu'elle était.**

### **Les temps changent**

Les plus de cinquante ans ont connu une vie bien différente de celle d'aujourd'hui. En 1964, Bob Dylan chante dans « *The times, they are changing* », « Pères et mères, prenez garde, nous ne serons plus des enfants comme auparavant » ; en 1967, Jacques Dutronc enchaîne avec « *Et moi, et moi, et moi* ». Il faut se méfier des troubadours, ce sont des révélateurs.

La figure du *pater familias* à qui il suffisait de froncer les sourcils pour être obéi, les hussards noirs de la République au lycée où personne n'avait l'idée de chahuter au fond de la classe, cela nous conditionnait pour être de parfaits salariés. Père, Maître, Patron. Dans la société, l'autorité tombait naturellement d'en haut, on parlait de « supérieur hiérarchique ». Avec Frédéric Taylor et Henri Ford, l'Homme fait corps avec la machine : pour produire cinq cent mille Fort T noires, il ne faut pas penser, la duplication n'a pas besoin de neurones ; cette organisation scientifique du travail sur les chaînes de production a multiplié la productivité par quatre, elle a conduit à une croissance économique exceptionnelle. C'est sur ces bases qu'est fondé le droit du travail.

Aujourd'hui, dit Jean-Emmanuel Ray, j'ai le bonheur d'enseigner à Sciences Po, à l'École des Mines et à Paris I à des étudiants privilégiés, qui ne sont plus du tout configurés pour obéir, et je me pose la question : qu'est-ce qui conduit un jeune à obéir ?

Ce qui conduit un jeune à obéir, c'est aujourd'hui l'expertise et l'exemplarité. C'est là que le leader se distingue du petit chef. Le leader donne la fierté de ce qu'on fait.

Dominique Türqcq dit que demain l'autorité sera horizontale. Est-ce un oxymore ?

On le voit déjà sur les réseaux sociaux internes. Une anecdote : dans un grand groupe de TIC, une question d'organisation est posée sur un réseau social interne ; pendant une heure, les « grandes gueules habituelles » se déchaînent, affirmant péremptoirement ceci et cela, qu'ils ont LA solution.... Puis un ingénieur assez effacé, que l'on surnommerait bien Colombo,

envoie un message sur le thème « à mon avis, il faut voir que premièrement... deuxièmement... troisièmement... ». Quinze jours après, un autre thème est lancé, le même scénario se répète. Un mois après, réunion physique avec le chef qui demande à l'assemblée ce qu'elle pense... tous les regards se tournent vers Colombo : l'autorité est devenue horizontale.

### **De la sub-ordination à la sub-organisation**

Pour le juriste de l'époque industrielle, le salarié doit travailler le plus possible pour garder son emploi. La direction repère facilement celui qui ne remplit pas son rôle, puisque l'agent de maîtrise est là pour le surveiller *de visu*.

A l'époque numérique, la question est de savoir comment faire fonctionner une entreprise peuplée de travailleurs du savoir. Ce qui compte n'est pas le lien de subordination, au contraire car s'agissant de neurones et de réactivité, la subordination qui « fait » le salarié peut être contreproductive. Ce n'est pas en gérant à l'ancienne que l'on pourra faire travailler le cadre le samedi et le dimanche, c'est en lui donnant une obligation de résultat. Dans l'entreprise nouvelle manière, le cadre est « *in* » ou « *out* », dans la course ou non, et pas de la manière prévue par le règlement intérieur avec sa liste de sanctions.

Si la loi Aubry de janvier 2000 est une loi du XIX<sup>e</sup> siècle avec les 35 heures que l'on croit savoir encore compter, la loi sur le forfait-jour est la première du XXI<sup>e</sup> siècle : elle préfigure le travail de demain, parce qu'on peut arrêter les bras à une certaine heure, pas les neurones.

La population qui plébiscite le forfait-jour, c'est celle des cadres consultants qui travaillent n'importe où, et qui d'ailleurs peuvent ne pas travailler lorsqu'ils sont au bureau, y faisant du présentisme contemplatif, mais rattrapent à la maison le week-end.

**Quel est l'effet de nos technologies ? La société se fracture.** Certains en tirent un bénéfice colossal, comme le professeur de droit qui, passant du Dalloz à Internet, décuple sa productivité ; d'autres en sont affectés négativement, comme le chauffeur routier ou le VRP. Leur travail est toujours incessant, mais auparavant ils disposaient d'une certaine liberté alors qu'aujourd'hui ils se trouvent dans un état de totale subordination à la technique (Portable, GPS, Puces RFID). Par exemple, quand le chauffeur arrive à Moscou et sort le colis du camion, la puce électronique qui y est collée l'informe que ce n'est pas le bon paquet, au bon endroit... En termes d'autonomie, des personnes sont avantagées et d'autres désavantagées. Le phénomène n'est pas nouveau, déjà l'invention de la TSF il y a 150 ans avait « tué le métier d'ambassadeur », en permettant l'envoi immédiat de consignes à celui qui auparavant prenait nombre de décisions lui-même sans avoir l'obligation d'en référer quotidiennement. Pas nouveau donc, le phénomène s'aggrave considérablement. Les uns profitent d'une plus grande liberté, d'une autonomie complète, les autres sont soumis à une sur-subordination : dans certains centres d'appel, le suivi de chaque opérateur se fait à la seconde près. Mais cette sur-subordination est différente de la subordination classique car elle n'a pas de visage.

Autre exemple, dans une équipe projet d'une entreprise mondiale, chacun doit réagir et la demande d'un pair *oblige* à donner une réponse rapide... Ce fut le cas aussi dans un cercle d'universitaires, dans lequel chacun s'engageait à répondre à la question posée dans les 48 heures, par un papier de trois mille signes. Tout le monde trouvait cela génial, chacun recevait réponse à son problème... mais le bateau a coulé : si chacun posait une question le dimanche matin – nous étions trop pris pendant la semaine pour le faire - à quinze heures tout le monde était encore sur son ordinateur....

Dans cette sub-organisation il n'y a pas de chef contre lequel se liguier. J'ai une pensée pour La Boétie et son *Discours sur la servitude volontaire*...

## **II - Savoir vivre ensemble au pays des TIC**



Le Droit est fait pour vivre ensemble. Il y a quinze ans déjà, je rencontre une camarade de faculté devenue cadre supérieure qui me dit « *Au bureau, je ne travaille plus, je ne fais que réagir ; dans les transports, je communique et je gère mes rendez-vous ; enfin je rentre chez moi... et je peux travailler tranquille.* » Cette formule en dit long sur la réalité des choses et conduit à se demander ce que sont aujourd'hui « le temps de travail » et « le lieu de travail ». La loi Warsmann du 22 mars 2012 a légalisé le télétravail, qui préfigure le travail de demain. Mais il est bien rare qu'un avenant de télétravailleur soit rédigé : 90% des cadres sont télétravailleur « au gris ».

Le web 1.0 est un Minitel amélioré, le web 2.0 est une révolution. Nous dirigeons-nous vers une entreprise 2.0 ?

La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi voulait créer « un nouveau modèle économique et social », avec de nouveaux droits collectifs en faveur de la participation des salariés à la gestion de leur entreprise, en même temps éclosent nombre de réseaux sociaux internes. Ces réseaux mettent les cadres mal à l'aise, car « l'information, c'est le pouvoir » comme disait Alfred Sauvy. Que ce soit les cadres ou les syndicalistes, les corps intermédiaires sont en difficulté quand l'information circule si facilement et gratuitement, sans avoir besoin d'intermédiation.

### **Révolution numérique, travailleur du savoir**

Le matériel a perdu beaucoup de poids. Un iPhone de deux cent grammes est aussi puissant qu'une machine IBM d'il y a cinquante ans qui pesait cent kilos ! Cela permet de travailler partout.

**Le droit du travail est issu de la Révolution industrielle, il est pondéral.** La Chambre sociale dit que l'employeur doit calculer la charge de travail d'un travailleur du savoir... La charge pondérale de travail, le nombre de gestes, on sait faire ; le travail physique peut s'arrêter, pas le travail intellectuel qui n'est jamais terminé, jamais parfait, « nickel chrome » : son auteur l'emporte donc à domicile. Mais le cadre importe aussi sa vie personnelle au bureau. Une étude de 2014 montre une moyenne de 63 minutes par jour de connexion personnelle au bureau. Les travailleurs du savoir pratiquent donc à la fois l'importation et l'exportation !

**Jusqu'en 2010, on constatait un équilibre entre exportation du travail et importation de la vie personnelle.** Les sondages comme les sociologues ont d'ailleurs montré que ceux qui importaient le plus étaient ceux qui exportaient le plus : ceux qui entendent faire ce qu'ils veulent quand ils le veulent, mais savent qu'ils ont un dossier à terminer et le font. Depuis 2010, cet équilibre est rompu, la pression sur le travail est telle que l'importation devient plus difficile car plus surveillée, et l'exportation du travail à la maison est de plus en plus forte. On entend sans cesse « je suis submergé » « je suis débordé » : ce qui signifie que le travail déborde sur la vie familiale, amicale, causant des dommages à la vie personnelle.

**Les réseaux sociaux portent le risque d'e-réputation.** Une entreprise n'apprécie pas qu'un de ses ingénieurs écrive sur Facebook que son produit ne se vend pas parce qu'il est trop cher... On parle de Facebook mais le réseau social le plus dangereux, c'est Copains d'avant, sur lequel on ne se méfie pas de ses anciens condisciples. Problème : la vraie différence de culture entre les plus de cinquante ans et la Génération Y ; les premiers ont été élevés dans la culture, on peut même dire le culte du secret, les seconds sont transparents par rapport aux tiers. Les uns ont dansé sur l'air d'« *Only you* », les autres pensent « *Only me* » ! Il n'y a aucune volonté de nuire : c'est de l'irresponsabilité liée à l'exposition de soi de l'adolescence. Les organisations – entreprises, institutions – doivent d'abord faire de la pédagogie et bien expliquer que certaines choses ne doivent pas sortir (voir AXA).

**La question de la déconnexion est fondamentale pour la santé mentale.** La situation la pire est certainement celle de la personne qui travaille dans un *open space* et est inondée de courriers électroniques. Beaucoup de gens d'ailleurs, ne peuvent plus traiter ces courriers. Il faut réguler cela. Il y a quinze ou vingt ans, avec Jean-Paul Bouchet et Yves Lasfargue, nous parlions du droit à la déconnexion, mais c'est un peu daté. Les médecins du travail disent que le cadre se déconnecte vraiment le samedi vers 15 heures. Certaines entreprises, comme BMW ou Réunica coupent physiquement les messages professionnels du vendredi 20 heures au lundi 8 heures, c'est un bon début.

**La conclusion** de tout cela est que dans un contexte de dépression collective, de précarité (83% des embauches se font en CDD), beaucoup de choses bougent. Comme disait Reiser « On vit une époque formidable ». Les jeunes ne vont plus dupliquer les règles d'hier, mais doivent reconstruire autre chose : c'est passionnant.

### **Jérôme Chemin réagit aux propos de Jean-Emmanuel Ray.**

Jérôme Chemin est aujourd'hui secrétaire national de la CFDT-Cadres, en charge des dossiers liés au numérique et à la qualité de vie au travail. Il a constaté que de nombreuses équipes CFDT, notamment le SGEN Auvergne, travaillaient sur ces questions du numérique. Le numérique touche tous les secteurs et tous les métiers, des routiers géolocalisés aux préparateurs de commandes chez Amazon, et partout il est difficile d'identifier LE responsable de ces nouvelles conditions de travail.

De nombreux outils sont mis à disposition, comme les ERP (progiciels de gestion intégrés), leurs utilisateurs ne savent pas où vont les données, qui les récupère et les utilise. Quelle est la responsabilité du cadre qui fait du *reporting* toute la journée à propos des chiffres qu'il diffuse ? S'il commet une erreur qui n'est pas relevée par son supérieur hiérarchique dont la mission est de vérifier mais qui n'a pas le temps de le faire, qui est responsable ?

Le salarié est aujourd'hui évalué avec des outils et l'entretien d'évaluation tourne parfois à la question commune « qu'allons-nous mettre dans la machine à évaluer ? ». Face à un PGI, comme on le dit dans ces entreprises, « il faut nourrir la bête ». Ce n'est pas le thermomètre qui donne la fièvre et les accords sur la qualité de la vie au travail sont très importants, ce sont des espaces de débat collectif sur le travail. **Le numérique est une loupe grossissante des problèmes de management.** Un exemple en est le salarié qui refusait de « remplir ce truc », non parce qu'il a peur de l'outil mais parce qu'il avait l'impression, en faisant du reporting, d'effectuer le travail de son n+1 avec lequel il était en conflit.

Le syndicaliste doit parler organisation du travail avec la direction.

**Le travail autonome suppose la confiance et celle-ci ne se décrète pas.** Dans tous les accords sur le télétravail, le préambule parle de confiance et les articles détaillent les mesures de contrôle... Dans cette configuration, il est difficile de faire avancer le télétravail car les salariés ont l'impression d'avoir *Big Brother* à la maison.

**Un grand problème est celui de la porosité du temps.** Comment mesurer le temps ? Comment se déconnecter ? Les personnes qui réclament le droit à la déconnexion sont elles-mêmes des pollueurs, en envoyant plus de courriers électroniques qu'il ne le faut.

Quand on leur parle de déconnexion, les membres de la génération née en 1992 ont l'impression qu'on veut revenir au monde d'avant ; quand on embauchera des gens nés vers l'an 2000, ils ne comprendront pas ce qu'on voudra dire. Un gamin de douze ou quatorze ans à table avec ses parents s'étonne que ceux-ci s'irritent qu'il tapote sur sa tablette pour bavarder avec ses copains.

Bloquer les serveurs à certaines heures ? Jérôme Chemin pense qu'il n'y a pas de réponse-type. En tout état de cause, il convient de mettre les gens devant leurs responsabilités. Le droit à se déconnecter s'accompagne du devoir de ne pas polluer.

Mais tout le monde n'a pas les réflexes appropriés à la nouvelle donne, qu'il s'agisse des directions ou des syndicalistes, la preuve en est que dans les négociations sur la Banque de données unique, 90% du temps est passé à parler de confidentialité...

## Débat avec la salle

Les participants font état de questions et de réflexions issues de leur expérience personnelle.

Dans un établissement public à caractère administratif dont les salariés sont pour la plupart de droit privé, un cadre de haut niveau s'est suicidé, les résultats de l'enquête n'ont pas été communiqués, la direction menaçant même les syndicalistes de poursuites si quoi que ce soit était divulgué, alors même que ce suicide est la marque d'un malaise managérial. Les négociations sont, elles aussi, sous le sceau du secret. La question est : quelles sont les limites à la confidentialité dans les échanges entre direction et syndicats ? Quelqu'un fait remarquer que la question de la traçabilité est vieille comme le droit du travail, certains en ont peur mais à une époque c'était une revendication syndicale... Les jeunes veulent travailler à distance, c'est souvent le cas dans les SS2I, ils pratiquent le portage, veulent être indépendants. La disparition du droit du travail entraînerait la disparition des garanties collectives. Les techniques peuvent engendrer des laissés-pour-compte surcontrôlés, existe-t-il des dispositifs pour l'éviter ?

En réponse, Jean-Emmanuel Ray rappelle que, grosso modo, l'esclavage aurait duré quatre mille ans et le servage mille ans, le salariat existe depuis deux cents ans : ne sera-t-il pas bientôt une phase dépassée de notre organisation sociale ? Il faudra trouver d'autres systèmes. Mais nos décideurs de plus de cinquante ans, enfants des Trente Glorieuses, de l'industrie lourde et du long terme ne sont pas forcément « câblés » pour concevoir une société telle que leurs propres adolescents la vivent déjà.

Pour ce qui est de la traçabilité, la différence entre celle d'hier et celle d'aujourd'hui, c'est que hier l'agent de maîtrise pouvait oublier, tourner le dos opportunément, dans un ensemble de mini-négociations quotidiennes ; aujourd'hui la traçabilité et la mémoire sont inhérentes aux outils informatiques. En matière d'emploi, le professeur de droit doute de la persistance de l'emploi salarié. Quand Schumpeter parlait de la destruction créatrice, il était dans un monde où chaque jour ouvrable dix mille emplois étaient détruits et onze mille créés ; mais aujourd'hui, on ne voit pas (encore ?) quels sont les emplois **massivement** créés par les technologies de l'information.

Pour ce qui est de la confidentialité, le code du travail emploie ce terme pour les membres du comité d'entreprise, et pour la BDU parle d'obligation de discrétion. Les techniques rendent la confidentialité difficile : ainsi des courriels galants du directeur général de la CIA sont venus sur la place publique ; plus sérieusement l'affaire Snowden montre que les agences de renseignements, fort intrusives dans la vie des autres, ne sont pas à l'abri d'un dévoilement de leurs méthodes et résultats.

Mais en ce qui concerne l'enquête sur la personne suicidée, Jean-Emmanuel Ray souligne qu'il ne s'agit pas d'une question de droit du travail mais de respect de la vie privée.

Jérôme Chemin note que le courrier électronique remplit trois fonctions, en sus de la première qui est d'apporter de l'information, à savoir « couvrir » l'émetteur, faire du présentisme à la française, être un élément de preuve.

Un participant demandant à Jean-Emmanuel Ray pourquoi il place le moment du « débordement » en 2012, alors qu'il y a eu des suicides déjà en 2006, Jérôme Chemin répond que c'est à cette date qu'on a pris conscience dans les entreprises de certains

débordements et réfléchi sur l'utilité du courrier électronique. Le problème était déjà là mais c'est vers 2012 – 2013 que les *gamers* sont apparus en entreprise, avec des groupes de discussion. L'arrivée de la messagerie instantanée dans les entreprises date d'alors, et il faut noter que celles-ci ont adopté Lync de Microsoft parce que leurs salariés utilisaient leur MSN personnel pour le travail.

Jean-Emmanuel Ray note que l'effet millefeuille – toute nouvelle technique s'additionne aux précédentes sans les remplacer – a joué pendant des années (téléx, fax, minitel, courriel, portable, réseau social interne...); mais que les réseaux internes qui ont réussi sont précisément ceux qui ont su éviter cet effet millefeuille. Facebook n'existait pas en 2004, la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social donnait le droit de se connecter mais les tentatives d'intranet syndical se sont soldées par un échec.

Les réseaux internes fonctionnent plus ou moins bien, et parfois de manière surprenante pour les syndicalistes. Dans une entreprise, des « communautés » se créaient sur l'intranet, la section SUD a créé une communauté alors que le DRH en contestait la légalité, et le nombre de participants n'a pas dépassé quelques dizaines, sur plus de dix mille salariés : ce qui fit ricaner pas mal de monde et ne fit pas la démonstration de sa représentativité.

D'après Jérôme Chemin, beaucoup de syndicalistes se sont emparés de cet outil. La visibilité est forte en interne mais les syndicalistes ont parfois intérêt à avoir un site externe. S'il est dit à l'extérieur que la direction ne veut pas signer l'accord sur la complémentaire santé, c'est mauvais pour la réputation de l'entreprise. Et dans certaines entreprises comme Alcatel, le réseau interne avec les syndicats fonctionne bien.

La loi de 2004 reste mais tout a changé, ajoute Jean-Emmanuel Ray. Par exemple, une direction considérant que la place des organisations syndicales n'est pas sur l'intranet (en cas de conflit dur...) peut changer d'avis si les syndicalistes lui expliquent qu'ils n'ont alors pas d'autre choix que de faire un site externe, donc accessible par des journalistes et des concurrents du monde entier. Les entreprises ouvrent leur intranet parce qu'elles préfèrent laver leur linge sale en famille plutôt que sur des sites que peuvent regarder tant les concurrents que l'inspection du travail.

En matière de qualité de vie, poursuit le professeur, il y a peu de sujets de réjouissance dans la période mais un télétravail bien géré est quelque chose de formidable. Cependant, surtout en France pays de Cour, le salarié va au bureau pour être vu au bureau.

La loi du 22 mars 2012 prévoit la réversibilité mais l'enquête menée par Yves Lasfargue sur 123 télétravailleurs a montré qu'aucun ne souhaitait revenir au *statu quo ante*. La réversibilité est un droit pour l'employeur, aux États-Unis la société Yahoo, lors d'un changement de direction en 2012, a mis brutalement fin au télétravail qui était très répandu. Mais télétravailler crée des habitudes de liberté et d'autonomie qui sont irréversibles.

L'Accord National Interprofessionnel sur le droit d'expression des salariés sert précisément à ne pas se laisser enfermer par les outils, souligne Jérôme Chemin. Il est important de se rencontrer physiquement de temps en temps, et les jeunes qui adhèrent à une organisation syndicale cherchent le contact concret.

Dans ce pays où l'on a tendance à légiférer sur tout et où les entreprises ajoutent leurs propres règles à la loi générale, il serait bon de remettre l'individu et la confiance au centre du débat, affirme une participante avocate ; ce à quoi Jérôme Chemin rétorque que certes la confiance est importante mais qu'en cas de divorce on s'aperçoit qu'il faut des règles. Lors du recrutement, l'entreprise négocie de plus en plus avec les jeunes leur contrat de travail, qui en arrive à faire trente-sept pages !

Jean-Emmanuel Ray souligne qu'en 1982 les lois Auroux ont permis à des accords collectifs de déroger à la loi de la République, ce fut un tremblement de terre ; la loi du 4 mai 2004 a

permis aux accords d'entreprise de déroger à l'accord de branche... La troisième étape, qui va arriver, c'est *l'opt-out* : le droit de déroger individuellement aux règles issues de la convention collective, qui a le vent en poupe dans l'Union Européenne.

Séminaire du 15 octobre 2014

## **Lean Management, histoire d'un détournement**

### **Intervenants**



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



**Michel Saily**. Diplômé d'ergonomie du Cnam, ergonomiste durant de nombreuses années au sein du groupe Renault, dans des fonctions RH et fabrication, puis durant deux années chez Nissan au Japon. Il a été membre du Conseil d'administration de Renault. Retraité, il est membre du groupe ressources de la FGMM-CFDT sur la Qualité de Vie au Travail.



**Soraya Duboc** est présidente de l'Observatoire des Cadres. Ingénieure de formation, manager dans une entreprise agroalimentaire, elle est secrétaire fédérale de la Fédération Générale Agroalimentaire FGA-CFDT, en charge notamment des cadres de ce secteur.

- Animation : Soraya Duboc, présidente de l'OdC et membre du BN CFDT Cadres.

Au cours du séminaire de ce soir, dans le continent de l'encadrement et du management, nous allons explorer les contrées du *lean*, pour redécouvrir ou découvrir pour bon nombre d'entre nous le *lean* des origines dans l'Empire du Soleil levant, puis analyser ce qu'il est devenu sous nos climats occidentaux, et esquisser les pistes possibles d'évolution à notre usage.

Nous avons l'honneur d'accueillir **Michel Sailly** et **Philippe Lorino**. Michel Sailly a été ergonomiste durant de nombreuses années au sein du groupe Renault en France, dans des fonctions RH et production, puis durant deux années chez Nissan au Japon ; il a été membre du Conseil d'administration de Renault. Aujourd'hui retraité, il est membre du groupe ressources de la FGMM CFDT sur la Qualité de Vie au Travail. Philippe Lorino est diplômé de l'Ecole Polytechnique, ingénieur général des Mines, docteur en sciences de gestion, professeur à l'ESSEC en contrôle de gestion et en théorie des organisations, et par ailleurs expert auprès de l'Autorité de Sûreté Nucléaire. Il est membre du Conseil Scientifique de l'Observatoire des Cadres et auteur de nombreux ouvrages, dont « Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion » dont la cinquième édition a été publiée en 2013 et de nombreux articles, dont l'un s'intitule « La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du *lean* management », qui est à paraître dans l'ouvrage *Entre simplification et complexification : quelles représentations des systèmes de gestion ? Mélanges en l'honneur d'Yves Dupuy, Paris, Economica*. A la lecture de cet article qui constitue un éclairage neuf sur le *lean* management, le Conseil Scientifique de l'OdC n'a pas hésité à considérer qu'il devait le partager avec les fidèles participants de l'OdC et nous l'en remercions vivement.

Ce qui frappe immédiatement, c'est le décalage que l'on constate entre le *lean* tel que conçu à l'origine par les Japonais et ceci sur deux aspects majeurs :

Le premier est le refus systématique de « l'utilité de l'inutile ». Est-ce par idéologie ou ignorance que l'on insiste sur l'élimination du gaspillage (*muda*) et la réduction des coûts, alors qu'est occulté le versant de la méthode qui prévoit d'éviter la surcharge des équipements et des employés (*muri*)?

Le deuxième est la prégnance du schéma hiérarchique (*top down, one best way*) : tout en haut les dépositaires du savoir, et en bas les exécutants réputés n'avoir ni la capacité ni l'envie de changer leurs pratiques, avec une certaine culture du mépris que les salariés dénoncent en parlant d'outils « infantilisants », de méthodes dissolvantes du collectif et oubliées de la qualité de vie au travail. Dans un monde numérique, ces relations sont descendantes alors que le monde évolue en réseau, vers plus de latéralité.

On voit ainsi que la question du *lean* concentre trois enjeux fondamentaux : la démocratie au sens large (*i.e.* un dispositif de coopération, de mise en question de la domination, d'autonomie, de responsabilité et donc d'émancipation), la justice (reconnaissance des compétences souvent implicites pour résoudre des problèmes concrets et combler l'écart entre la simplicité du travail prescrit et la complexité du travail réel), la santé (intensification de la charge psychologique du travail ainsi que dilution du sens dans les procédures et de l'autonomie dans les *reportings* systématisés).

## Du néotaylorisme au *lean*, ce qui a changé et peut évoluer

L'exposé de Michel Sailly s'articule autour de trois points principaux. D'abord un rappel historique sur l'organisation du travail et les systèmes de production, la coordination qui se fait ou ne se fait pas entre la réflexion sur l'organisation du travail et les systèmes de production;

deuxièmement un regard sur le *lean* au travers du Système de Production Renault, même si le terme *lean* n'est pas forcément utilisé à l'intérieur de l'entreprise.

### **Rappel historique sur les systèmes de production**

Les systèmes de production ont été copiés d'un constructeur automobile à l'autre. Nissan a copié sur Toyota, et Renault a copié le sien sur Nissan à la suite de l'alliance. Un peu plus tardivement, Volvo a aussi copié sur le toyotisme. Mais ces groupes industriels n'ont pas pu s'inspirer du *lean*, car cette méthode est postérieure à la formalisation des systèmes de production en leur sein.

Le taylorisme est apparu dans les années 1900, suivi dix ans plus tard par le fordisme qui permet la production de masse puis dans les années cinquante par le toyotisme qui allie une production diversifiée et des flux tendus. La formalisation des systèmes de production s'est étalée de la fin des années 60 pour Toyota, aux années 2000 pour Renault et Volvo. Dans les années 1980 des innovations apparaissent sur l'organisation du travail (Volvo, l'usine NUMMI - New United Motor Manufacturing, Inc. – coentreprise entre Toyota et GM, Saturne chez GM, Opel, Rover). Renault quant à lui lance les U.E.T. – Unités élémentaires de travail au début des années quatre-vingt-dix.

Ces modalités d'organisation industrielle perdurent tout en se différenciant aujourd'hui, notamment entre Renault et Volvo. S'agissant par exemple de l'organisation des postes de travail, la rupture est loin d'être nette : l'on conserve des éléments d'organisation antérieurs à la formalisation de système de production. En revanche, sur le moyen terme, des changements plus fondamentaux d'organisation des fonctions peuvent être observés. Une nouvelle phase est en cours afin d'avoir la même formalisation du système de production

### **U.E.T. et S.P.R.**

La constitution des *Unités élémentaires de travail* chez Renault coïncide temporellement avec la naissance du *lean*. Mais il s'agit d'une pure coïncidence théorique car la construction des unités élémentaires de travail ne s'est pas faite en référence au *lean*, dont on parlait très peu dans l'entreprise à cette époque.

L'évolution a eu lieu en deux temps chez Renault. En 1990, mise en place de l'unité élémentaire de travail (U.E.T.), qui comprend un chef d'U.E.T. appelé manager de proximité et une vingtaine d'opérateurs. **Huit axes de progrès** sont définis : Standardisation, Professionnalisme, Implication, Animation et règles de vie, Maîtrise de la qualité, Maîtrise de l'environnement et des conditions de travail, Maîtrise de la performance des moyens, Maîtrise des coûts, Maîtrise des flux et des délais. Ces axes sont très structurés, avec des critères définis pour repérer les progrès. **Le système est pensé pour être évolutif**, et il l'a été effectivement, surtout pour l'axe « standardisation ».

Formalisé dans les années 2000, le système de production Renault s'appuie sur la base de son système, c'est-à-dire les UET et un manager de proximité. Le *lean* (SPR) a alors fait évoluer les outils et les méthodes pour conduire les changements : Standardisation, Kaizen, Observation de poste, 5S, dextérité, démarches qualité (QC), management de la performance des moyens (MPM). Le déploiement des objectifs et des plans d'action doit permettre l'excellence au quotidien. **D'une schématisation peu compréhensible, le système n'a pas été compris immédiatement** par les opérateurs perdus dans un mélange du franglais et de sigles QC, MPM. Volvo en revanche a schématisé son système de production en faisant un effort de lisibilité par l'ensemble des salariés. Volvo Trucks en Suède a d'ailleurs organisé des formations d'un minimum de deux jours à leur adresse. Chez Renault la formation a été limitée aux managers de proximité. Les fonctions supports n'ont pas été non plus immédiatement formées au Système de production Renault.



Les UET sont une volonté de placer le poste de travail au centre des préoccupations sans toutefois donner tous les moyens pour développer l'autonomie des unités de travail. Le changement notoire lors de la formalisation du Système de production Renault a été le souci d'appréhender la performance avec des outils et des méthodes donnant de nouvelles responsabilités aux managers de proximité.

Progressivement est introduit un changement plus déterminant : **une nouvelle division du travail entre l'ingénierie et la fabrication**. Antérieurement au *lean* ou au S.P.R., la fonction de l'ingénierie est d'organiser des postes de travail, leur contenu, les temps d'exécution des opérations. Avec le *lean*, avec le S.P.R., cette responsabilité est dévolue au fabricant. Le chef d'U.E.T., c'est-à-dire le manager de proximité définit alors lui-même l'organisation de ses postes de travail à partir de documents transmis par l'ingénierie décrivant l'ordre et la séquence des opérations. Le poste et les modes opératoires, la façon de faire des opérateurs incombe désormais au fabricant. De même, pour la gestion des temps, c'est désormais au fabricant aidé par des spécialistes, et non à l'ingénieur, salarié des méthodes, de définir des temps opératoires. Basé sur des opérations élémentaires, le chronométrage réapparaît.

Au total, après quatorze années de pratique chez Renault, le S.P.R. (*lean*) a introduit des changements au niveau du poste de travail dans quatre domaines :

- Le premier porte sur la qualité avec l'objectif de **bloquer tout défaut au plus près du poste** de travail. La réactivité sur les problèmes de qualité est assurée par une procédure dont Nissan est à l'origine : la Quick Response Quality Control (QRQC), réunion hebdomadaire de l'encadrement -à plusieurs niveaux- pour traiter les problèmes de qualité. La limite que l'on peut évoquer au niveau de cette démarche qualité est que les opérateurs ne sont pas impliqués dans l'analyse des problèmes et la recherche de solutions.
- Le second sur la **modification de la formation et la standardisation des modes opératoires**. Un accent particulier est porté sur la formation à la dextérité, les gestuelles de base comme par exemple le vissage. Dans le discours, l'accent a été mis sur la formation au poste sans se vérifier pour l'instant dans la réalité. Renault est en retard par rapport à Nissan sur ce point. La standardisation des modes opératoires est basée en principe sur la meilleure façon de faire des opérateurs, c'est le cycle Plan Do Check Act [planifier, faire, vérifier, agir]. La difficulté reste qu'il est impossible pour les opérateurs de confronter leurs façons de faire.
- Le troisième porte sur les **démarches de performance Kaizen** d'une part et ce qui est relatif à l'élimination des gaspillages, lissage et **augmentation des engagements**, d'autre part. Les démarches Kaizen sont des démarches de progrès, via des réunions de deux jours associant les opérateurs, mais ceci est plus formel que réel. En principe les objectifs de performance doivent être définis au moment de la réunion, mais ils sont le plus souvent prédéfinis et le collectif n'est là que pour essayer de répondre à l'objectif qui a été antérieurement décidé. Un autre pavé important du *lean* sur l'axe performance est tout ce qui touche aux démarches sur l'élimination des gaspillages. Enfin, le lissage et l'augmentation des engagements au niveau des postes de travail traitent de la densité des opérations au sein du cycle de travail.
- Le quatrième élément est **la réduction de l'inutile, la propreté, le rangement, la standardisation, l'amélioration (les 5S)**. Ces démarches d'organisation du travail visent à éliminer le superflu et à alléger les postes de travail. Les pickings permettent de faire en sorte que les bonnes pièces arrivent au poste de travail pour que l'opération n'ait plus à choisir la pièce dans des racks en fonction du véhicule qui se présente devant lui. Cela réduit les stocks de pièces en bord de chaîne.

Sur tous ces domaines, les principales faiblesses concernent la formation au poste et l'implication réelle des opérateurs sur l'organisation de leur poste de travail et les démarches de performance.

### **L'enquête CFDT**

La CFDT de Renault a procédé à une enquête auprès d'opérateurs sur les relations avec le CUET (chef d'unité élémentaire de travail, c'est-à-dire le manager de proximité) en 2011. Les questionnaires ont été remis en main propre puis suivis d'entretiens approfondis. L'échantillon n'était pas statistiquement représentatif mais les résultats de l'enquête n'ont pas été contestés par les directeurs. En tant qu'organisation syndicale, nous avons la volonté d'engager une discussion sur le fonctionnement du système de production avec un certain nombre de directions de l'entreprise, sans se restreindre à notre interlocuteur habituel des ressources humaines.

Les réponses ont fait apparaître que la formation, qui devait en principe être dispensée par les chefs d'U.E.T., ne l'était pas, et qu'il n'y avait pas suffisamment de suivi après une formation.

*« C'est le CUET qui m'a formé au poste » : 11% des répondants disent « oui » ou « plutôt oui », et 89% « non » ou « plutôt non ».*

*« Après la formation, le CUET est venu me voir plusieurs fois pour examiner mes difficultés » : 22% de réponses positives contre 72% de négatives (6% ne savent pas).*

*« Le CUET reconnaît et prend en considération ma manière de travailler » : 51% de positif, 45% de négatif, 3% NSP.*

*« Le CUET intervient essentiellement pour me demander de respecter le mode opératoire » : 51% positif, 46% négatif, 3% NSP.*

*« Le CUET intervient essentiellement pour essayer d'augmenter l'engagement du poste » : 49% 46% 6% .*

*« Lorsque le CUET a évalué mon poste en sécurité et ergonomie, il m'a demandé mon avis » : 14%, 82%, 4%.*

*« Après l'évaluation de mon poste, le CUET a résolu au moins un des problèmes » montre une forte proportion de « Ne sait pas », soit 24% ; les « oui » et « plutôt oui » recueillant 12% et les « non » et « plutôt non » 64%.*

D'une manière générale, le **manager de proximité ne consacre pas assez de temps aux difficultés rencontrées sur le poste de travail**. Un chef d'unité peut ne passer que cinq minutes au total avec un nouvel arrivant et le confier à la responsabilité des opérateurs plus expérimentés. **Le savoir-faire des opérateurs n'est pas reconnu par les managers de proximité.**

Pour ce qui est des questions procédurales, les managers effectuent la totalité des actions prescrites en matière de santé sécurité. En revanche, la qualité de l'approche des conditions de travail est insuffisante. **Les managers de proximité analysent les situations de travail sans associer les opérateurs.**

### **Organisation capacitante**

En synthèse, on peut examiner la situation selon les trois axes d'une organisation capacitante, telle qu'elle est développée dans le courant de l'ergonomie constructive. Cette organisation doit

être préventive, ce qui veut dire que le travail ne doit pas être un facteur de risque mais un facteur de santé. Ensuite, elle doit être universelle, c'est-à-dire pouvoir accueillir une grande diversité de population. Enfin, elle doit être développementale, au sens où elle permet de développer les personnes.

Chez Renault, les deux premiers points sont ambivalents, comportant à la fois des aspects positifs et négatifs. Le nombre des TMS (troubles musculo-squelettiques) diminue mais nous n'avons pas une vision précise de la proportion de salariés touchée parmi les personnes les plus exposées. Le phénomène inquiétant de l'absentéisme s'accroît nettement. Le taux de seniors en activité progresse, même si les dispenses existent toujours. En 1987, il était courant que les opérateurs soient en inaptitude à la chaîne à quarante-cinq ans, aujourd'hui **ils restent en activité à la chaîne beaucoup plus longtemps**. Sur la dimension universelle de l'organisation du travail, les difficultés d'affectation des personnes à aptitudes réduites se renforcent aujourd'hui et cela nous préoccupe. Le volet mixité des emplois progresse du fait de leur transformation, des progrès faits par exemple sur la diminution des charges lourdes. Les emplois sont ainsi plus ouverts, indépendamment du genre.

Il manque d'études sérieuses sur l'aspect développemental, mais **l'on ne constate pas de changement majeur lié à l'introduction du système de production sur les marges de manœuvre des opérateurs**. Quelques initiatives ont été prises, très prometteuses en la matière mais la situation n'a pas beaucoup évolué pour l'instant.

### ***L'expérimentation à Flins***

L'expérimentation a été validée par le directeur délégué à la compétitivité de Renault, membre du comité exécutif du groupe, et validée et suivie par le DRH France. Elle est menée depuis quelques années suite à une convention avec l'équipe d'Yves Clot, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM. Initiée sur le département de montage, elle est aujourd'hui en cours de transfert dans d'autres départements de fabrication. Une autre usine au moins va être associée et un accord de méthode est en cours.

Cette expérimentation consiste à donner un espace de parole aux opérateurs et à organiser l'élection dans chaque unité de travail d'un salarié dit référent qui a la responsabilité, en relation avec l'ensemble des opérateurs de l'unité de travail, d'identifier les problèmes. Une réelle priorité est accordée aux problèmes vécus par les opérateurs ; le référent disposant d'un temps pour discuter des problèmes et des solutions avec le manager de proximité, inscrire ceux-ci dans une « liste unique de problèmes » affichée dans chaque unité de travail. Ces problèmes peuvent être de l'ordre du *process*, de l'outillage, de l'ergonomie proprement dite, de la sécurité, de l'organisation du poste de travail. La nouveauté est la volonté de donner une réelle priorité à la résolution des problèmes, et de proposer des solutions. Certes, lors de la mise en production d'un nouveau véhicule, une liste unique de problèmes est également établie mais la priorité est donnée à ce qui est identifié comme un risque qualité, sans partir des difficultés réelles rencontrées par les opérateurs. Par cette expérimentation, il y a la volonté de traiter ces problèmes, avec du temps libéré et des outils de suivi.

L'opportunité est réelle pour les managers de proximité de renforcer leurs liens avec les opérateurs.

Pris par les outils de gestion, des agendas de réunions obligatoires, **les managers de proximité peinent à être présents sur le terrain. L'expérimentation leur offre cette opportunité de retrouver un travail aux côtés des opérateurs pour examiner leurs problèmes**. Cela crée déjà un lien particulier entre le manager et le salarié référent, tout comme avec les représentants du personnel, notamment les délégués du personnel de leur propre secteur. Explicitement, la volonté est affichée de **créer le lien qui permet de se centrer sur les intérêts communs aux salariés et à l'entreprise**. On a ainsi une nouvelle approche des questions de santé, ouvrant des perspectives pour une nouvelle articulation entre santé et

performance. A partir du moment où l'on résout les problèmes du poste, on crée de la performance car les opérateurs sont en capacité d'apporter des solutions articulant performance et enjeux de santé. Au final, cela induit une meilleure reconnaissance par la hiérarchie (n+2 et au-delà) des difficultés que les managers de proximité doivent résoudre pour atteindre les objectifs.

### **En conclusion**

A partir de cette expérimentation, l'on peut conclure que le *lean* pourrait être un facteur pour faire émerger une démocratisation de l'entreprise par le bas, en donnant la parole aux salariés sur leur travail, en leur permettant de prendre des décisions sur l'organisation de leur poste de travail. Cela peut apparaître comme contradictoire avec d'autres langages qu'on peut tenir, notamment autour de la standardisation, mais la possibilité de s'appuyer sur le savoir des opérateurs et de créer ce nouveau lien entre santé et performance existe... à certaines conditions :

- **permettre aux managers (de proximité mais pas seulement) de débattre des outils et méthodes du *lean* et d'adapter l'usage de ces outils et méthodes aux problèmes à résoudre**, alors que les experts, consultants externes ou spécialistes du Système de production Renault, ont une conception extrêmement rigide sur l'application des outils qui ne s'appuie pas sur les vrais problèmes qu'ont à résoudre les managers ;
- structurer un **véritable espace de discussion sur leur travail** pour les « opérationnels » ;
- **rééquilibrer les « pouvoirs » entre les différentes fonctions de l'entreprise** : entre les fonctions supports (ingénierie, qualité, achats...) et la fabrication. Par exemple, 937 problèmes ont été identifiés dans un département, d'où la lourdeur de la charge pour les managers de proximité. Certains de ces problèmes, peu importants, peuvent être résolus directement par le manager de proximité ; d'autres plus complexes nécessitent l'intervention des fonctions supports, en premier l'ingénierie mais parfois la direction des achats. En effet, il peut y avoir des politiques d'achats qui concourent à la création de problèmes. Le *lean* doit devenir une priorité, non seulement pour le fabricant mais aussi pour les fonctions support, notamment l'ingénierie et les achats ;
- **nouer un dialogue social à tous niveaux de l'entreprise sur les questions du travail**, en commençant au plus près du travail, au plus près des managers de proximité. L'expérimentation crée une opportunité pour créer du lien entre les délégués, les managers de proximité et les salariés afin de traiter localement les problèmes et ne pas se contenter de les remonter dans les instances.

### **Le lean management, une histoire de détournement ?**

**Philippe Lorino** s'est particulièrement intéressé au *lean* management parce qu'il y a trouvé un sujet d'étonnement dans son parcours personnel. Il y a vingt-cinq ans, alors qu'il était manager dans un grand groupe industriel, dans les années quatre-vingt-dix, le modèle japonais prospérait. En charge d'un projet orienté vers la mise en place du progrès continu, le *kaizen*, dans son entreprise, il s'est alors formé au juste-à-temps, au *kaizen* et à la qualité totale. Puis, passé dans le monde académique, il s'est intéressé à d'autres sujets. Récemment, il y a environ un an, il a renoué le contact avec le *lean* management à travers la formation continue et un projet de thèse qu'il dirige. Il a alors eu l'impression que, dans un grand nombre d'entreprises, ce que l'on appelle *lean* aujourd'hui est assez exactement le contraire de ce que l'on entendait par *lean* dans les années quatre-vingt-dix. C'est ce qui a inspiré le titre de son intervention : « Le *lean* management, une histoire de détournement ? ». Il ne s'agit pas de donner dans la

théorie du complot. On pourrait aussi bien dire « Le *lean* management, une histoire de retournement ? ».

A la fin des années quatre-vingts, le *lean* était une démarche de progrès continu centrée sur l'apprentissage collectif. Dans un grand nombre de cas, le *lean* est aujourd'hui devenu une performance planifiée et imposée, même si ce n'est pas le cas de Renault.

Michel SAILLY souligne un élément particulièrement important : « Rééquilibrer les « pouvoirs » entre certaines fonctions supports (ingénierie, qualité, achats...) et la fabrication. » **Cette question de l'équilibre des pouvoirs entre les experts et les opérationnels** est fondamentale, elle reflète les objectifs des promoteurs du *lean* en 1987/88, objectifs dont Renault a su maintenir la flamme. Il faut donc revenir aux sources, tout en notant néanmoins que dans son modèle de production, l'entreprise à l'origine du *lean*, Toyota, était très silencieuse sur le rôle des organisations syndicales, des délégués du personnel et des institutions représentatives.

## Le *lean* des origines

Dans les années trente apparaît une théorie de la performance vue comme une démarche d'enquête collective sur l'activité, dont le pionnier est Walter Andrew Shewhart, ingénieur aux Bell Telephone Laboratories. A cette époque, le taylorisme prévaut, la rationalisation domine. Shewhart est un pragmatiste, disciple des philosophes pragmatistes James, Dewey et Lewis, qui considère que l'on apprend qu'en faisant. Il travaille sur la mesure de la qualité, en cela il est peut-être le premier vrai qualitatif. Il affirme qu'en matière de production industrielle comme dans la recherche scientifique en laboratoire, la mesure ne peut saisir que des « traces » des phénomènes, et que le manager doit formuler des hypothèses pour expliquer ces traces, puis vérifier ses hypothèses empiriquement.

Cette théorie de la performance va se développer, notamment avec William Edwards Deming, l'inventeur de la qualité totale, le « père » de la boucle PDSA (*Plan / Do / Study / Act* ou Préparer / Développer / Analyser / Agir), boucle qui reprend l'idée du cycle de l'enquête et de l'expérimentation empiriques chère aux pragmatistes. Notons que Deming s'est insurgé contre la tendance des managers japonais à remplacer « *Study* » par « *Check* » (contrôler, vérifier). A cette occasion, il a proclamé son rejet de tout ce qui ferait penser à un modèle de contrôle par écarts, exclusivement axé sur le respect d'objectifs chiffrés fixés dans le passé, et son choix d'une boucle d'apprentissage orientée vers le changement. Deming, très écouté au Japon, a inspiré le *Toyota Production System* aux dirigeants de Toyota, notamment à son « disciple » Ohno, dans les années soixante. Le terme de « *lean management* » a été donné par des chercheurs du MIT, James P. Womack et Daniel T. Jones dans leur ouvrage *The machine that changed the world* qui analyse en 1981 le *Toyota Production System*. En optant pour le terme « *lean* », malheureusement, ils mettaient l'accent sur la « minceur » des ressources utilisées, donc sur la seule productivité.

Ohno identifie trois facteurs dans le progrès continu : *mura* (analyser les vrais besoins à servir), *muri* (supprimer la surcharge de travail des équipements et des équipes), *muda* (la diminution du gaspillage). Le *muda* intervient quand on a effectué *mura* et *muri*. « Faire plus avec moins », dans l'esprit d'Ohno, c'est répondre mieux aux besoins des clients en y consacrant moins d'efforts, et non produire plus d'output avec moins de ressources: il s'agit d'un système de re-conception continue de l'activité et de ses méthodes.

Dans la chaîne Portefeuille de ressources / Activités collectives (méthodes et charge de travail) / *Outputs* / Besoins de la Société ou du marché servis par ces outputs, les deux maillons critiques pour les pionniers du *lean*, ce sont le deuxième (Activités) et le quatrième (Besoins à servir) : reconcevoir l'activité en fonction des besoins à servir. Les principes clés du *lean* management sont ainsi les suivants :

- \*l'efficacité (« *Do the right things* ») passe avant l'efficience (« *Do things right* ») car la première étape est de bien comprendre la teneur de la demande ;
- \*l'implication directe des opérateurs comme les « penseurs » de l'activité ;
- \*la dimension collective de l'activité, avec des groupes plurifonctionnels ;
- \*un apprentissage fondé sur l'expérience voire l'expérimentation, l'essentiel étant la démarche de progression (il ne s'agit pas de dire zéro défaut ou zéro stock dès demain mais de réaliser un défaut ou une unité de stock de moins chaque jour) ;
- \*ménager un certain « mou » (*slack*) dans l'organisation et éviter les systèmes surtendus ;
- \*réduire la complexité (par exemple en standardisant).

Ohno désigne le *muri*, la surcharge des personnes et des équipements, comme la cause première du gaspillage. Ceci est d'autant plus vrai que l'on est dans un système intégré. Au-dessus de 80% de taux moyen d'utilisation des capacités, le moindre aléa conduit à des comportements chaotiques du système et à l'effondrement de sa capacité, par la propagation des perturbations. Une bonne image en est donnée par le chaos qui s'installe au moindre incident dans une forte circulation routière, ou bien dans un service de chirurgie à l'hôpital planifié à 100% de sa capacité.

Le *slack* organisationnel (le « mou ») a donc un rôle clé. Toyota planifie jusqu'à 50% de surcapacité avec le système 8-4-8-4 (8 heures de production, 4 heures pour accomplir les autres tâches ou faire face aux pointes inattendues). Ce *slack* organisationnel permet de faire face aux aléas par une réserve de capacité et des temps de débat.

## Le *lean* aujourd'hui

Les entreprises, à l'exception de certaines comme Renault, ont tendance à orienter le *lean* vers l'économie des ressources, la réduction des coûts, le *muda*, en marginalisant le *mura* et le *muri*. *Mura* : se croyant assurées de la pertinence de l'activité (« *doing the right things* »), elles centrent leur attention sur la productivité immédiate (« *doing things right* ») ; *muri* : la suppression du « mou » met l'organisation dans un état de surtension qui la fait facilement basculer dans le chaos.

Les acteurs de terrain sont vus comme des porteurs de coûts, l'analyse n'est plus menée par eux en tant qu'experts de terrain mais par des auditeurs internes ou des consultants externes. De plus, l'individualisation de la performance est difficilement soluble dans le TPS.

De fait, dans la chaîne Portefeuille de ressources / Activités collectives (méthodes et charge de travail) / *output* / Besoins de la Société ou du marché, on a décalé les maillons clés vers le premier (ressources consommées, coûts) et le troisième (production), à l'inverse du TPS, qui se centrerait sur les deuxième et quatrième maillons. Derrière le même terme de *lean* management, on trouve donc des choses tout à fait différentes de ce qui y avait été mis originellement. Il s'agit d'un retournement historique.

Les gaspillages réapparaissent là où on croyait les avoir éliminés, du fait de l'irrégularité et des surcharges, la capacité d'apprentissage collectif ou d'innovation se tasse, cela conduit à une menace pour l'intégrité physique et psychologique des acteurs ainsi qu'à une perte de sens (par exemple, les files d'attente sont gérées comme un moyen de mise sous tension permanente).

Mais cela ne marche pas, selon une enquête de 2008, seuls 2% des projets « *lean* » parviennent à remplir leurs objectifs.

## Pourquoi ce retournement ?

Pourquoi le concept du *lean* s'est-il ainsi retourné ?

La première raison réside dans la perception du temps, dans la **confusion qui s'est établie entre le slack (mou organisationnel) et le gaspillage**. On peut oser une comparaison avec la souscription d'une assurance : le raisonnement *ex ante* gère le risque, le raisonnement *ex post* considère que l'assurance était un gaspillage d'argent puisque rien ne s'est passé. La notion de gaspillage est par définition *ex post*, puisque le gaspillage est la consommation de ressources qui dépasse une norme établie dans le passé : on juge du gaspillage lorsque l'action est consommée. Mais comment s'établit la norme ? La réponse à cette question est très difficile à définir, surtout dans les situations complexes. Le *slack*, quant à lui, est une notion *ex ante* : c'est un matelas de ressources que l'on se donne pour faire face à l'incertitude de l'avenir et être capables de prendre du recul face à des situations nouvelles. Or nos cultures managériales raisonnent généralement *ex post*. En matière de gestion du risque, Perrow développe la théorie des « accidents normaux » : dans une organisation qui combine complexité et absence de *slack*, des accidents systémiques se produiront inéluctablement. La maîtrise du risque exige donc du *slack*.

Deuxième raison de ce retournement, **l'abandon de la démarche expérimentale**. Le manager décide de l'extérieur les performances qui doivent être atteintes, en fixant des objectifs selon une démarche descendante (*top-down*), sans écoute des acteurs de terrain, en ignorant les contraintes et opportunités de l'activité réelle, car le manager fait plus confiance à son savoir théorique qu'à l'expérience des acteurs opérationnels. Cette attitude contredit les principes de base du *lean* management. En effet, les pionniers du TPS avaient formulé deux règles fondamentales : il n'y a pas de substitut à l'expérience directe de l'activité, compte tenu de sa complexité, et toute démarche de progrès doit être expérimentale, c'est-à-dire procéder par hypothèses / expérimentation / évaluation (boucle PDSA de Deming).

Troisièmement, **le contrôle sécurise les managers**. Tout le monde, y compris les dirigeants, rend des comptes sur l'atteinte de ses objectifs, **dans des systèmes de contrôle qui réduisent les systèmes d'activité à des modèles rationnels faussement rassurants** (ratios types, *benchmarks*, objectifs quantifiés). Jim Womack, l'un des pères de l'expression "*lean*" au MIT, écrivait ainsi en 2006 : « Notre compréhension à cette époque (1990) était que "*muda, mura, muri*" était une séquence de progrès logique pour les théoriciens du *lean*. Vingt ans plus tard, je suis frappé par la quantité d'efforts déployés pour éliminer le *muda* (gaspillage) et combien peu d'attention est accordée à *mura* et *muri*. En bref, *mura* et *muri* sont maintenant les causes racines du *muda*, du gaspillage, dans beaucoup d'organisations. Pire même : ils ramènent le *muda* là même où les managers et les équipes opérationnelles l'avaient déjà éliminé ».

### Que faire ?

Il convient de revenir aux sources du *lean*, c'est-à-dire analyser les besoins à satisfaire, réduire leur variabilité et leur complexité ; faire des opérationnels les experts de leur activité, dans une démarche collective ; réserver le temps et l'espace de l'analyse et de la discussion ; instrumenter cette démarche collective en s'adaptant à chaque situation, comme le préconisaient Shewhart et Deming ; **favoriser l'expérimentation**, l'exploration pas à pas. Mais il convient d'ajouter un élément qui n'était pas présent aux origines, à savoir définir la place du dialogue social et les organisations représentatives des salariés, largement ignorées dans les discours du *lean* originel.

### La parole est maintenant à la salle

En réponse à une question sur l'industrie automobile, Michel Sailly précise qu'il est difficile de savoir ce qui se passe à l'intérieur des usines des constructeurs allemands ; on sait par voie syndicale que les innovations des années quatre-vingts telles les équipes autonomes persisteraient chez Volkswagen. En tout état de cause, le système global de codétermination a quelques effets à la base, notamment une écoute réelle des opérateurs. La base juridique de ce

qu'on appelle codétermination ou cogestion existe depuis longtemps, ajoute Philippe Lorino. Dans le milieu des années quatre-vingts, une mission d'étude à laquelle il appartenait avait noté qu'une grande entreprise allemande doit obtenir un accord lorsqu'elle engage un changement important. Négocier les méthodes de production prend du temps mais permet d'éviter de commettre de grosses erreurs.

Le *lean* est un excellent pansement social mais ne remet pas en cause le rôle des cadres dirigeants, estime un participant, quand une restructuration est nécessaire, en Allemagne et au Japon, les dirigeants vont sur le terrain pour motiver les équipes, en France on met la poussière sous le tapis. La grande différence, répond Soraya Duboc, est qu'en Allemagne celui qui négocie avec l'organisation syndicale est le manager issu du rang et non le DRH. Pour Philippe Lorino, dans une question aussi complexe et multidimensionnelle, le statut et le mode de sélection des managers sont importants. En France il est fréquent que les managers aient peu d'expérience opérationnelle et passent de poste en poste, ce qui les met dans une situation d'insécurité permanente par rapport aux équipes de base.

De nombreux participants s'expriment. Au Japon, on fait confiance au groupe, à la dynamique de groupe, en France, on construit une situation idéale dans laquelle on essaie de faire entrer les gens, on refuse la confrontation des points de vue. Il y a à la fois retournement et détournement du *lean* et il faudrait se poser la question de la charge mentale du salarié. Dans la banque, on est passé de la vente au client à la réponse apportée à une demande de service spécifique. Il existe un risque de détournement en matière d'expression des salariés, si le rôle des IRP devient de résoudre les problèmes sur le terrain. Les ingénieurs seraient dépités de ne plus avoir la maîtrise de la mesure... L'Administration est passée de la qualité PDCA des années quatre-vingt-dix à la *lean* Administration, mais de DGME en RGPP il y a des réductions de personnel depuis 2007. Alors on importe les méthodes du *lean* mais de façon très taylorienne, la notion d'usager – client est floue, les consultants imposés par Bercy sont omniprésents... On en arrive à des aberrations du genre « j'ai suivi une formation *lean*, désormais nous ferons les réunions debout ».

Au Japon, explique Michel Sailly, le rôle des managers de proximité est essentiel, ils sont maîtres de leur territoire et une fonction support ne peut absolument pas modifier quelque chose sur la chaîne de production sans leur accord. La qualité de la formation est excellente chez Nissan, qui suit le principe du « *I do, we do, you do* », et une fois que l'opérateur a maîtrisé son poste de travail, on lui laisse une certaine latitude dans la façon de faire, si bien que le mode opératoire n'est pas toujours respecté. Si on découvre un problème de méthode, la fabrication du produit en cours continue à l'identique mais le manager de proximité le note et le bureau des méthodes devra dire s'il tient compte ou non de ses observations pour la mise en place du prochain véhicule. Ce mode de fonctionnement n'a pas pris en France.

Pour ce qui est de l'expression des salariés et du rôle des IRP, il convient de préciser qu'à Renault les organisations syndicales sont averties des changements organisationnels. Il faut réfléchir, quel sera le nouveau rôle des organisations syndicales ? Il est certain qu'il ne faut pas céder à la tentation de faire remonter le moindre problème au CHSCT mais laisser ceux-ci dans la proximité. Les organisations syndicales doivent accompagner la démarche, s'assurer qu'elle ne relève pas du social mais se situe au cœur du système. Mais qui connaît bien le système de production Renault au sein des IRP ? Néanmoins, il est intéressant que l'entreprise ne pose pas de blocage.

La question de la mesure est importante, souligne Philippe Lorino, avec la question-clé suivante : la mesure est-elle une simple trace de quelque chose qui reste à explorer et découvrir, ce qui nécessite une intelligence collective et un rôle-clé des acteurs de terrain, comme le préconisaient les pionniers de la qualité totale et du *lean*, ou la mesure est-elle un couperet, le juge de paix final, parce que l'on sait par avance ce qu'il faut faire, cela a été déterminé en chambre, sur la base de savoirs théoriques et de chiffres, et il ne reste plus qu'à vérifier par



la mesure si ce qui devait être fait a été fait ou non, comme on tend malheureusement souvent à le penser en France ?

Pour ce qui est des organisations syndicales, Philippe Lorino se dit convaincu que leur problème est qu'elles n'ont pas toujours investi le bon terrain. Il en prend pour exemple le cas d'une grande compagnie d'assurances engagée dans un changement multiforme, où la CFDT majoritaire a demandé un audit, accepté par la direction. L'audit diagnostique un risque de saturation en matière de changements (de SI, de localisation géographique, de reconversions professionnelles, de réorganisations, etc.) et propose que les organisations syndicales participent à un « groupe de pilotage du changement »... ce que la direction accepte et les syndicats refusent, par crainte de ne pas disposer des compétences et du temps (ils sont saturés par les instances légales et les réunions) pour aborder les questions d'organisation du travail et d'organisation tout court dans une instance de ce type.

De la salle, une consultante explique que le *Lean management* n'est pas plus inné chez les Japonais que chez les Français et qu'il serait nécessaire d'intéresser les DRH, notamment au principe « *I do, we do, you do* » qui en France, n'est pas reconnu comme formation. Un militant explique que la fédération de la Métallurgie travaille depuis des années sur la qualité de vie au travail et a notamment produit une brochure utilisée dans diverses ARACT. Cette fédération a aussi constaté que la multiplication des obligations de négocier ne produisait rien au quotidien ; les partenaires sociaux sautent d'une négociation à l'autre et n'évoluent pas. Il faudrait aller au bout de la démarche, être un syndicalisme porteur de résultats. Un consultant pense qu'il vaut mieux s'intéresser à ISO 9001 et à ISO 26000 qu'aux progiciels de gestion intégrée (*ERP*), et qu'il serait bon d'aller chercher des idées auprès des *start-up*.

Dans certaines entreprises, les systèmes d'audit se démultiplient sans communiquer entre eux, explique Michel Saily, l'un s'occupant de qualité, l'autre des conditions de travail, etc. Renault réfléchit à mieux coordonner, ce que certains grands groupes n'arrivent pas toujours à faire. Auparavant, l'audit du SPR portait sur la mise en place d'outils et non sur la mise en œuvre d'un système ; cette façon de faire a été abandonnée au profit d'un système d'autodiagnostic. Il existe une véritable fuite en avant vers les normes, la formalisation, l'abstraction, souligne Philippe Lorino, l'automatisation est un refuge pour les décideurs qui prétendent contrôler la situation. Soraya Duboc renchérit : elle constate un évitement du concret, la préférence donnée aux mécanismes en s'éloignant du vivant. N'oublions pas que là où il y a créativité, il y a incertitude, là où il y a incertitude, il y a risque, affirme Philippe Lorino, et l'aversion au risque peut conduire à se réfugier dans des procédures formelles et des automatismes. Il ne faut pas remplacer une démarche nécessairement complexe par une boîte à outils.

Un consultant *Lean management* et militant CFDT à La Poste souligne que les orateurs ont parlé de détournement, il a l'impression qu'à La Poste il faudrait parler de contournement. Le *Lean* a été greffé sur le système de management sans discussion préalable, ce qui peut fonctionner dans l'instant mais ne peut être durable, et conduit à des injonctions paradoxales adressées aux managers de proximité. Les organisations syndicales, de la section syndicale d'entreprise à la confédération, doivent être les gardiens du temps long. Soraya Duboc remarquant que la méthode ne fonctionne pas toujours, qu'elle n'est pas forcément pérenne, Philippe Lorino répond que la greffe ne prend pas lorsqu'elle est superficielle. Un effet de mode ne correspond pas à un mouvement de fond impliquant la transformation des rapports sociaux dans l'entreprise.

Une participante note que l'internationalisation des entreprises qui a lieu depuis vingt ans conduit à une évolution de la gouvernance des entreprises, de plus en plus soumises à la logique de l'actionnaire et du l'immédiateté, que ce soit en France ou au Japon. Soraya Duboc approuve.

Norbert Alter disait qu'une organisation avait besoin de « gras » pour bien fonctionner, n'y aurait-il pas confusion entre quantité et qualité en matière de mesure ? Philippe Lorino pense qu'en effet, il y a confusion entre évaluation et mesure, au sens métrologique du terme. Il est

illusoire de croire que l'on peut rendre compte d'une situation complexe ou d'une activité par des chiffres. L'évaluation est l'élaboration d'un jugement social complexe dans le temps, les chiffres vont servir à construire cette évaluation mais ils ne représentent qu'un élément parmi d'autres. Malheureusement, il règne une grande confusion entre les deux concepts.

Colloque du 5 décembre 2014

## La rémunération est-elle encore un objet de négociation et de management ?

### Intervenant(e)s



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



**Philippe Denimal**, Sociologue du travail (Université de Nanterre, IEP de Paris), consultant depuis 1989, il anime la structure de conseil en gestion des ressources humaines qu'il a créée en 1996.

Il intervient auprès de multiples acteurs en privilégiant le dialogue social et la concertation ; commissions paritaires de branches professionnelles, dirigeants et DRH de grandes entreprises comme de PME, élus des comités d'entreprise, organisations syndicales...

Il enseigne également à l'Ecole des Mines de Paris et dans différents masters universitaires.

Principales publications :

- Les leviers essentiels de la rémunération. Classification, compétences, appréciation, Editions Liaisons, 2013, 216 p.
- Classification Qualification Compétences. Pour des actions sur l'organisation et le dialogue social, Editions Liaisons, 2004, 255 p.
- Les classifications professionnelles, Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », 1996, 128 p.

## Première table ronde : Où en est-on dans la mise en œuvre de la rémunération ? Quelles négociations collectives ?



**Pascal Ughetto**, est professeur de sociologie à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée. Après une thèse en économie (université Paris-Dauphine), Pascal Ughetto s'est rapidement orienté vers des problématiques sociologiques en s'intéressant à chaque fois au mouvement de transformation de l'activité de travail sur moyenne période. A l'Institut de recherches économiques et sociales entre 2000 et 2005, il a contribué à la mise en place d'un programme d'études sur le travail, avant de rejoindre l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, et le LATTs. HDR en 2012 (*Les Cycles du travail et de sa sociologie*).

Il réalise ses recherches au sein du LATTs, où il s'intéresse aux transformations du travail sur les trente dernières années : montée de la dimension de service, de la référence au client ; compétence dans le travail ; conditions de l'activité et organisation du travail ; outils de gestion et exercice du travail.

Il a mené des enquêtes dans divers secteurs, entreprises et administrations : grande distribution, hôpital, habitat social, musées, ministère des Finances, juridictions de proximité, La Poste.

Il est membre du conseil scientifique de l'OdC.



**Daniel Escalle**, 60 ans, Ingénieur Logiciel

Alcatel-Lucent International Nozay (91)

Délégué syndical et du personnel, CFDT

Trésorier adjoint et membre de la COMEX du Symétal CFDT Sud Francilien

A exercé à Alcatel des activités de développement, de test puis de spécifications O&M en 2G et 3G ; actuellement en Tests Système LTE (4G)

A Alcatel depuis 1990, a travaillé auparavant chez Thomson, Sagem et Aérospatiale.



**Benoît Ostertag**, 49 ans, diplômé de l'Ecole Centrale de Paris.

A intégré Renault en 1990 dans l'ingénierie, en centre d'essais puis dans le métier moteur, avec une expérience dans l'encadrement d'une équipe.

Il occupe

depuis 2011 une fonction qualité, au Technocentre Renault à Guyancourt.

Membre de l'équipe de l'Inter CFDT centrale Renault.

Il occupe depuis 2011 la fonction d'administrateur représentant les salariés

actionnaires au conseil d'administration de Renault.

A participé à la rédaction du livre « Renault en Danger, le diagnostic de la

CFDT Renault » éditions L'Harmattan en 2012.



**Rémy Skoutelsky**, Consultant du cabinet Syndex depuis 12 ans, Rémi Skoutelsky intervient plus spécifiquement sur le secteur de la métallurgie. Il fait également partie de la structure support du cabinet qui suit le champ du social : rémunérations, classification, formation, etc.



**Annie Chemla Lafay**, a fait toute sa carrière dans la fonction publique d'Etat. Conseil en carrières, puis responsable de formation au management au Ministère des Finances, elle est aussi spécialiste de comparaisons internationales en matière de gestion publique, et co-auteur de l'étude « La performance de la GRH dans les pays de l'OCDE », publiée à la Documentation Française. Elle collabore activement depuis 2011 à la CFDT Cadres.

### **Eclairage statistique sur les modes de rémunération des cadres en France : quel constat ?**



**Frédérique Nortier-Ribordy**, 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.

### **Le prix du capital et la répartition des revenus en France à l'heure du capitalisme néo-libéral : conférence de Renaud du Tertre**



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

## Table ronde 2 : La rémunération peut-elle être un levier de management ? Collectif versus individuel : quels équilibres et quelles avancées ?



**Jean-Paul Raillard**, consultant senior chez Syndex.

Titulaire d'un diplôme d'enseignement supérieur de sciences économiques de l'université de Rennes, du CAPES de sciences économiques et sociales et de l'agrégation de techniques économiques de gestion, Jean-Paul Raillard mène d'abord une carrière d'enseignant en région parisienne et en Loire-Atlantique en formation initiale (secondaire, BTS, IUT, IAE) ainsi qu'en formation continue notamment dans la filière de formation à l'expertise comptable et à l'IAE de Nantes.

Entre 1983 et 1998, il mène en parallèle de nombreuses missions d'expertise-conseil au sein du cabinet Syndex plus particulièrement dans l'industrie et les services financiers. Il quitte l'enseignement en 1998 pour se consacrer exclusivement au métier d'expert-conseil. Entre 2001 et 2007, il exerce la fonction de responsable de Syndex pour les régions Pays de la Loire et Poitou-Charentes.

Membre du comité de direction de Syndex entre 2008 et 2014, Jean-Paul Raillard est plus particulièrement en charge du développement stratégique en France et en Europe ainsi que de la relation avec les clients et les partenaires ainsi que de la politique de communication de la Société. Il a été directeur général de Syndex entre 2011 et 2014.

En tant que membre du comité de direction, Jean-Paul Raillard était également en charge de la représentation externe de la Société. À ce titre, il a participé à de nombreux colloques et écrit un grand nombre d'articles sur des sujets touchant notamment au dialogue social, à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et à la politique industrielle.

Depuis avril 2014 au terme de son mandat de directeur de Syndex, Jean-Paul Raillard a repris ses fonctions de consultant en menant des missions d'expertise et d'études sur des sujets variés. Il continue dans le même temps à représenter Syndex dans plusieurs organismes partenaires et est devenu membre du conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres en septembre 2014.



**Stéphane Roy**, est directeur de mission expérimenté au sein du cabinet de conseil Accenture. Il a débuté sa carrière dans ce cabinet comme analyste, dans le domaine de la télévision par satellite, et s'est ensuite spécialisé dans les technologies Internet jusque dans les années 2000. Il a alors réorienté sa carrière dans le domaine des services financiers et plus particulièrement des marchés des capitaux, de la banque privée et de la banque d'investissement. Il a depuis travaillé dans divers pays Européen et en Afrique du Nord. Récemment, il est intervenu pour Accenture sur un projet de mise en œuvre d'un service métier pour le compte d'une grande banque d'investissement.





**Abdellah Ben Hamou**, né le 15/12/1983

Formation : DUT Techniques de commercialisation

Expériences professionnelles :

Entré à L'Artésienne en tant que stagiaire commercial en 2003 pour 2 mois, puis devenu commercial, puis en 2010, directeur commercial, administrateur depuis 2007 (3è mandat), actuellement président par intérim du conseil d'administration.



**Christophe Visse**, né en 1968

Entré à France Telecom en 1995

Fonctionnaire et cadre de premier niveau

Adhérent à la CFDT depuis 2000

Délégué syndical d'une unité opérationnelle dans une filiale de 2003 à 2011

Délégué Syndical central adjoint depuis 2011

Détaché syndical à temps complet, actuellement en charge entre autres de la rétribution dans le collectif CFDT à Orange.



**Pascal Lefevre**, 46 ans, diplômé de l'école supérieure de commerce de Rouen. Ai passé la quasi-totalité de ma carrière à la SACEM puisque j'y travaille depuis 20 ans. Je suis délégué régional en charge de l'animation de deux agences couvrant un territoire composé de quatre départements de l'Île de France. Adhérent de la CFDT depuis 1999, j'ai exercé un mandat d'élu au CE pendant 9 ans et pendant un an celui de délégué syndical représentant spécifiquement l'encadrement. J'ai participé notamment à l'essentiel des négociations ayant abouti à notre accord de classification des métiers datant de février 2013.



**Jean Paul Bouchet**, secrétaire général de la CFDT-Cadres, président de l'AGIRC

## Conclusions Olivier Favereau, , grand témoin.



**Olivier Favereau**, Après un doctorat et une agrégation d'économie, Olivier Favereau a fait Sciences po pour travailler ensuite comme administrateur à la Commission des affaires sociales du Sénat, avant de s'orienter vers l'enseignement et la recherche (Université du Mans dont il sera vice-doyen de la faculté de droit et des sciences économiques, puis à l'Université Paris X). Depuis 1991, il est directeur de la formation doctorale (DEA) "économie des institutions" (cohabilitation Université Paris X, école des Hautes études en Sciences en Sciences Sociales, école Polytechnique). De 1994 à 2005, il est directeur de l'Unité Mixte de Recherche Paris X-CNRS 7028 Forum (Fondements des Organisations et des Régulations de l'Univers Marchand). Depuis 2000, il est directeur de l'école doctorale " Economie, organisations, société (Université Paris X et École nationale supérieure des mines de Paris, avec le partenariat de l'École polytechnique, de l'ESSEC et de l'ESCP-EAP). Il a dirigé avec P. Baudoin Roger les travaux sur « L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales » au collège des Bernardins, dont il co-dirige le département Économie, Homme, Société. Il est l'auteur de nombreux articles de recherche.

**Bernard Jarry-Lacombe** introduit le colloque en rappelant que le thème d'aujourd'hui fait écho aux différents sujets déjà abordés à l'OdC : l'engagement, la coopération, le management, la performance, l'évaluation, etc. La question de la rémunération est finalement assez peu débattue malgré son importance pour chacun de nous. Au-delà de sa dimension économique et sociale, elle représente la rétribution d'un travail, de compétences, d'une loyauté et d'un engagement. Elle est un élément de reconnaissance et le reflet des fonctions assurées, du parcours professionnel, des promotions éventuelles, et un marqueur social.

La question centrale aujourd'hui est donc : est-il possible de faire de la rémunération un facteur de coopération et d'engagement collectif tout en préservant la reconnaissance individuelle ? Quelle est la juste contrepartie de l'investissement au travail ?

Quelques grandes tendances sont intéressantes à résumer en abordant ce colloque :

- Il y a une grande diversité de situations, on ne peut pas mettre sur le même plan les GE, les PME indépendantes ou filiales de grands groupes, les associations, les SCOP, les *start-up* .... sans oublier les fonctions publiques.

- La rémunération devient un système complexe à appréhender (rémunération globale, part fixe et part variable, périphériques, épargne salariale, avantages divers, etc.). Concernant la part fixe, les responsables des ressources humaines s'en remettent de plus en plus à des cabinets extérieurs (Hay, Mercer, etc.) pour établir les critères de rémunération, et les managers semblent écartés progressivement du processus, en particulier dans les grandes entreprises, ce qui contribue à mettre le travail réel de plus en plus en invisibilité.

- Ce qui relevait du collectif a reculé, l'individualisation de la rémunération a progressé, souvent associée à l'atteinte des objectifs et à la notion de performance si mal définie (cf. le salaire au mérite), mais aussi à une mise en concurrence entre salariés. On a généralisé l'évaluation individuelle (80% des cadres ont un entretien d'évaluation annuel), mais souvent celle-ci est relativement déconnectée de la rémunération. Enfin le caractère motivant de la rémunération variable est en débat. Simultanément, les managers sont sommés de faire coopérer les salariés



en valorisant le travail d'équipe, au sein d'organisations elles-mêmes complexes (matriciel, multi-hiérarchie, projets, etc.).

- De nombreuses entreprises cherchent à éviter la négociation collective de leur politique de rémunération et des règles associées. Il est cependant indispensable pour les salariés, les organisations syndicales et les managers d'analyser la politique mise en œuvre et d'identifier la stratégie ainsi que les finalités sous-jacentes.

Le salaire moyen des cadres stagne depuis vingt ans et l'écart se creuse entre la rémunération des cadres et les hauts revenus ; cette situation semble globalement acceptée, tant par les salariés que par les organisations syndicales. Néanmoins, les résultats de deux enquêtes montrent une grande sensibilité à la question du salaire : celle de l'AVARAP – une « association qui aide les cadres en recherche d'emploi ou en activité à rebondir pour réaliser un nouveau projet professionnel » - en septembre 2014 met la rémunération en tête des motivations pour 71% des cadres, ce chiffre représentant le double de celui de l'*item* « accomplissement personnel » ; l'enquête Orion de la CFDT montre que 73% des cadres cherchent à se comparer aux autres cadres dans la hiérarchie des salaires.

## Les leviers essentiels de la rémunération

**Philippe Denimal**, sociologue du travail, accompagne sur les questions de rémunération l'ensemble des partenaires sociaux, des grandes entreprises aux PME, en passant par les comités d'entreprise, les organisations syndicales et les commissions paritaires de branche. Il expose les grandes lignes de ce qu'il a constaté à propos de la rémunération, à partir de son livre *Les leviers essentiels de la rémunération. Classification, compétences, appréciation* paru aux éditions Liaisons en 2013

Il proposera quatre réflexions à l'assistance mais tout d'abord souhaite raconter une histoire qui s'est déroulée il y a plus de dix ans. Une cadre de l'industrie pharmaceutique reçoit une augmentation de salaire de 6%. Son supérieur hiérarchique direct lui dit que cela représente la reconnaissance de son travail de l'année, elle en est très contente. Puis elle rencontre sa n+2 qui lui affirme qu'il s'agit surtout de la motiver pour un projet important qui va lui être confié l'année suivante. Flairant une contradiction, elle pose la question à la DRH qui lui dit simplement que suite à une fusion, la société a été obligée d'aligner les salaires sur ceux de l'autre entreprise. Cette histoire montre la faillite absolue de la politique de rémunération car les ambiguïtés ne génèrent pas de motivation.

Il est donc important **distinguer les différents leviers**, afin d'éviter la confusion.

Le premier levier consiste dans **l'évaluation du contenu des emplois**, soit la qualification requise et le savoir-faire exigé. Les connaissances fondamentales renvoient à la formation nécessaire qui doit être traduite en contenu d'emploi. On est bien là dans une logique de classification. Les textes d'entreprise sont plus favorables que les conventions de branche, il n'y a pas d'inversion des normes en la matière. Les classifications ne fixent que des salaires minimaux, il s'agit d'une garantie collective. La révolte des Canuts en 1831, les commissions paritaires jusqu'en 1919, les conventions collectives du Front populaire, la renégociation des grilles en 1968, les critères classants dans la Métallurgie en 1975, les lois Auroux avec le réexamen quinquennal des grilles en 1982, qui donnera l'accord CAP 2000 dans la sidérurgie... Il y a toute une histoire sociale dans les classements d'emploi. Ce système, qui d'ailleurs n'existe pas partout en Europe, est fondateur pour le salariat français.

Le deuxième levier est **l'appréciation individuelle** et à ce propos il y a débat : faut-il individualiser le salaire ? Cette question est beaucoup moins encadrée et donne lieu à plus de subjectivité.

**Comment donc équilibrer** tout cela ? On a d'un côté une logique transversale, dans laquelle on évalue l'ensemble des emplois d'une branche ou d'une entreprise, naturellement prise en charge par la fonction RH, de l'autre une évaluation par le management, ce qui est préconisé par les cabinets anglo-saxons. Ceux-ci, qui sont hostiles au système de classification, disent que l'évaluation est faite individuellement par les managers mais notre consultant sociologue n'y croit pas. Pour lui, la fonction RH et les managers ont des rôles différents, et la confrontation des deux acteurs permet de clarifier les choses. Si dans les années 1990 – 2000 l'accent était mis sur l'individualisation, on se recentre aujourd'hui sur la fonction RH, peut-être parce qu'il y a moins de possibilités d'individualisation. Néanmoins la confusion persiste, comme le montre l'exemple d'un accord débattu actuellement dans une grande entreprise française ; un paragraphe du texte met en place un système de niveaux relatifs basé sur le contenu de l'emploi et à l'intérieur de chaque niveau, les échelons sont déterminés par la qualité du travail, la maîtrise de l'emploi, l'expérience acquise... En rédigeant ainsi, on ne se donne pas les moyens de la clarification.

**Deuxième réflexion, comment construit-on cela ?** Il faudrait de la concertation et de la négociation. Mais on peut ne pas le faire et soumettre simplement le projet à information consultation dans l'entreprise ou à signature dans la branche, sans négocier sur le classement ni sur la rémunération. Ce faisant, on passe à côté d'une occasion de concertation. Certes, la négociation est compliquée mais c'est justement pourquoi il est important de discuter des principes de rémunération avant de parler des salaires concrets. S'il y a plus de coopération et plus de dialogue, il y aura moins de risques psycho-sociaux et plus d'égalité professionnelle. Les questions qui sont mises sur la table amènent à régler les problèmes avant qu'ils ne se posent.

**Troisième réflexion, le focus sur la reconnaissance des compétences.** Tout le monde a réfléchi sur la question des compétences, depuis longtemps et plus encore depuis la fin des années quatre-vingt-dix ; il y aurait un lien intéressant à mettre entre les compétences et la rémunération. Comment traduire les compétences pour en faire quelque chose d'opérationnel en lien avec la rémunération, alors même que souvent les salariés souhaitent que les compétences soient reconnues ? La philosophie de l'accord sidérurgie était celle de la reconnaissance des savoir-faire opérationnels, car les compétences ressemblent aux activités. Cette façon de voir n'est ni nouvelle ni généralisée. On est alors dans une logique complexe, ce qui signifie qu'elle est longue à mettre en place. Il faut donc l'utiliser là où on en a besoin ; ailleurs, le système d'emplois-repères suffit.

Il s'agit de reconnaître le travail – du gardien d'immeuble par exemple – au niveau du réel mais sans aller trop loin dans les détails. La branche H.L.M. a ainsi reconnu 32 activités qui, combinées entre elles, déterminent des emplois réels. La SACEM s'est inscrite dans la même logique. Dans les aciéries, devenues Arcelor Mittal, le système continue de fonctionner sur les options « compétences ». La reconnaissance des compétences peut coûter, mais peut-elle rapporter ? Le directeur d'usine concerné en était persuadé.

L'interaction entre reconnaissance des compétences et organisation du travail est forte, la reconnaissance des compétences dans la classification ayant forcément des conséquences sur l'organisation du travail. On peut se rappeler ce qui s'est passé dans les années quatre-vingt-dix, où le traitement de ces questions était très différent chez Usinor et chez Pechiney. Chez Usinor, les compétences ont modifié l'organisation. Chez Pechiney, la nouvelle usine ouverte en 1992 à Dunkerque a connu un nouveau mode d'organisation, avec des équipes autonomes. Mais deux ans après, les ouvriers se mettaient en grève, parce qu'ils avaient l'impression de manquer de reconnaissance.

**Quatrièmement, il faut se demander comment évaluer de manière objective.**

On peut difficilement se passer de l'individualisation des salaires. Il y a eu historiquement des tentatives pour le faire, ainsi la révolution russe était strictement égalitaire puis elle a mis des primes spéciales... La question s'est posée aussi lors de l'expérience Lip

des années soixante-dix, où le groupe s'est scindé entre ceux qui voulaient une paye égalitaire et ceux qui préféraient une paye proportionnelle au salaire antérieur. Cuba a été égalitariste en matière de salaires jusqu'en 2008 mais cela posait tant de problèmes qu'il a été décidé de tenir compte de l'apport de chacun.

Il faut avoir une vision qui soit acceptable par l'ensemble du corps social ; pour y arriver de manière intelligente, il faut des indicateurs pertinents, qui permettent de reconnaître la coopération, de ne pas encourager la compétition. Certains indicateurs sont source de discrimination, ainsi la disponibilité mise en exergue discrimine les femmes, il en est de même du recours au temps partiel. Et après, on fera mine de s'étonner de l'écart de salaire entre hommes et femmes ! Contre cela, il faut introduire des bonnes pratiques.

### **Première table ronde : Où en est-on dans la mise en œuvre de la rémunération ? Quelles négociations collectives ?**

L'animateur de la table ronde, **Pascal Ughetto**, professeur des universités en sociologie et chercheur au LATTS - Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés -, présente les intervenants qui apporteront leur témoignage sur les pratiques, règles, critères et *process* mis en œuvre dans des grands groupes, une PME, les fonctions publiques et l'analyse de deux cabinets d'expertise comptable.

**Daniel Escalle**, ingénieur logiciel, est en poste chez Alcatel Lucent International après avoir travaillé chez Thomson, Sagem et Aérospatiale, et délégué syndical CFDT.

**Benoît Ostertag**, ingénieur au Technocentre Renault de Guyancourt et membre de l'Inter CFDT de ce groupe, est depuis 2011 administrateur représentant les salariés actionnaires au Conseil d'administration.

**Rémy Skoutelsky** est consultant au cabinet Syndex, dans le groupe Métaux et dans la structure support qui suit le champ du social (rémunération, qualifications, formation).

**Annie Chemla-Lafay** a mené toute sa vie professionnelle au sein de la fonction publique d'État, où elle a beaucoup travaillé sur la formation au management et la question des carrières, elle est aussi spécialiste de comparaison internationale en matière de gestion publique.

**Nathalie Nagel**, après avoir été opérationnelle des relations humaines en entreprise, est consultante dans le cabinet Sextant Expertise, spécialisée dans les questions RH.

Alcatel-Lucent est un groupe de 58 000 personnes (dont 7 600 salariés français) dans la tourmente, due à la vive concurrence entre les équipementiers dans le secteur des télécommunications et principalement celle du chinois Huawei qui exerce une très forte pression à la baisse sur les prix, explique **Daniel Escalle**. Les principaux marchés de ce groupe français se situent aux États-Unis (avec la plus forte marge) et en Chine ; par voie de conséquence, le positionnement des salariés français devient difficile. La direction a beaucoup changé depuis la fusion entre Alcatel et Lucent en 2006, ce qui a eu un impact sur les rémunérations, notamment avec une forte modération de la part fixe. Le principe d'une part variable pour l'ensemble des cadres existait depuis longtemps à Alcatel, modulée selon les secteurs. Les cadres des activités techniques et administratives qui réalisent un travail d'équipe reçoivent une part fixe et une part variable qui est fonction de leur position dans la grille de la métallurgie, elle représente de 5 à 20% du salaire fixe annuel pour les cadres ; une négociation vient de se terminer, qui maintient ce système, l'objectif étant le résultat atteint. Pour les *Product managers*, le mode de calcul est revu tous les ans, en fonction des objectifs de vente, et la part variable est plus importante. Les commerciaux ont un fixe qui représente environ 60% du total, la part variable dépend des objectifs atteints. Enfin, les cadres techniques des fonctions supports aux commerciaux qui avaient une part variable d'environ 20% ont été repositionnés sur un système de bonus assez classique, bien qu'ils soient soumis à de très fortes contraintes.

Vers 2009 a été introduit le *leveling and grading* dans l'ensemble des entreprises du groupe ; il s'agit d'un outil basé sur la méthode Mercer et la comparaison des pratiques du marché, il définit treize *grades* (douze plus un) et des sous-niveaux. Ce système, qui a été imposé sans négociation, fixe des « tunnels » de rémunération (mini, moyen ou *market medium*, maxi) pour chaque grade.

L'entreprise a fait un gros effort avec un « Atlas des métiers » mais ne s'est pas intéressée à découper les métiers par activités ; globalement rien n'est détaillé, ce qui oblige les managers directs à réfléchir à ces questions. Quant aux organisations syndicales, elles ont refusé de prendre en compte le système de *leveling and grading* qui a pour principal effet de limiter l'évolution de la masse salariale.

Renault S.A.S. emploie trente quatre mille salariés dont dix mille trois cent ingénieurs et cadres, expose **Benoît Ostertag**, et le contexte de forte concurrence impacte la politique de rémunération.

Depuis des années, il n'y a plus du tout d'augmentation générale des salaires chez les cadres. 80% des cadres reçoivent une part fixe et une part variable et les 20% de cadres supérieurs perçoivent une part fixe et une prime de performance du groupe conséquente. Le tout est à l'intérieur d'un budget fixe, si bien que si l'un touche plus, les autres n'obtiennent rien. L'année 2014 a vu une nouveauté, le *Job grading*, qui consiste en une classification des postes en neuf niveaux de responsabilité, officiellement pour améliorer le lien entre reconnaissance et performance. Ce système est basé sur la méthode Hay, les différents postes sont cotés, avec peu de transparence sur le niveau des postes ; si le salarié est « surcoté », il n'a aucune augmentation sur la part fixe ; quand un poste est ouvert à la mobilité, seuls postulent des candidats occupant un poste moins bien coté, c'est un frein à la mobilité. Les organisations syndicales n'ont pas été consultées sur la mise en place de ce système, que la direction envisageait d'étendre aux techniciens, ce à quoi les organisations syndicales s'opposent. Le système de rémunération Renault est bordé par les RH, laisse peu de place à l'évaluation du manager et lie peu reconnaissance et performance.

**Rémy Skoutelsky** fait partie d'un groupe de travail de Syndex qui outille les consultants sur le champ du social et est amené à intervenir sur les questions de rémunération dans les PME. Les pratiques de rémunération peuvent dépendre du type de PME – est-elle familiale ou filiale, quel est son métier (SSII et cabinet de consultants ont des pratiques salariales spécifiques) et du type de cadre – commercial, technique, fonctionnel, hiérarchique. Les élus et les DSC doivent opérer des arbitrages entre valeurs à défendre et attentes des salariés d'une part, négociation de l'individualisation ou d'un cadre collectif à l'individualisation d'autre part. Il n'y a plus d'augmentation générale mais 80 à 90% des cadres reçoivent une augmentation individuelle ; on a vu dans une entreprise des cadres privés de bonus désignés comme « no fit » ; ils sont destinés à être licenciés. Les directions parlent beaucoup de *benchmarking* avec le marché **mais les éléments de comparaison ne sont pas donnés aux négociateurs**. La multiplication des classifications maison, surtout dans les PME filiales de groupe, brouille les cartes, ainsi le salaire varie du simple au double pour le même coefficient de la convention collective.

Que se passe-t-il dans les fonctions publiques ? Avant de tenter de répondre à la question, **Annie Chemla-Lafay** commence par préciser qu'en France l'emploi public – fonctionnaires et agents publics - représente 25% de l'emploi total. Les agents titulaires bénéficient du statut général de la fonction publique ainsi que d'un statut particulier, appelé « corps » dans la fonction publique de l'État, dont il existe plusieurs centaines. A l'intérieur du corps, il existe des grades, le tout réparti en trois catégories nommées A, B et C. Le principe est celui de la séparation du grade et de l'emploi : la carrière se fait selon sa catégorie et son corps d'appartenance, pas selon son métier. On peut changer de métier sans que rien ne change dans son salaire. Comme le recrutement se fait « à vie », les concours testent les capacités générales du fonctionnaire qui est censé occuper différents emplois différents au long de sa carrière ; néanmoins, ce principe s'applique moins dans les corps techniques et dans la fonction publique hospitalière. **Ce qui est commun à tous, c'est l'indice**. Celui-ci, multiplié par la

valeur du point d'indice (4,63 € depuis 2010), donne la part indiciaire de la rémunération. Ainsi l'indice minimal, 321 (en 2015), conduit-il à 1486 euros de rémunération brute mensuelle. A cette part indiciaire de la rémunération s'ajoute une part indemnitaire, c'est-à-dire des primes qui ne sont pas prises en compte totalement pour la pension de retraite. Le montant des primes, qui est d'environ 10% de la part indiciaire pour les enseignants, est pour les cadres de 25 à 40%. Dans les textes, la part indemnitaire est variable depuis 1959 mais la modulation est très peu utilisée et la partie variable ne dépasse pas 20% de la part indemnitaire, c'est-à-dire 5% environ de la rémunération totale.

Une PFR – prime de fonction et de résultats – appelée couramment prime au mérite, a été introduite en 2007. Elle était censée conduire à « peser » les postes, introduisant de ce fait, pour des personnes appartenant au même corps et détenant le même grade, des rémunérations différentes liées au métier exercé. Cette PFR a été peu appliquée, ne touchant qu'environ cent mille personnes, et elle a conduit à un blocage des situations, la mobilité étant empêchée par la cotation des postes. La PFR a été remplacée en 2012 par le RIFSEEP (Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel), en cours de négociations, qui diminuerait la coupure nette entre la poste et le mérite, on reviendrait à une moindre variabilité de la part indemnitaire.

L'évolution du point d'indice étant bloquée depuis 2010, dans les faits la part indemnitaire a pris le relais pour l'évolution des rémunérations.

### **Nathalie Nagel expose comment le cabinet Sextant voit fonctionner la méthode Hay et l'introduction de « références marché » dans la gestion des systèmes de rémunération.**

Les consultants de Hay proposent leur méthode clés en main ainsi que des références de marché appuyées sur des statistiques basées sur huit cent quatre vingt-mille salariés en France. Ils ont inspiré de nombreux cabinets, notamment Hewitt, qui proposent des prestations semblables. On « pèse » les postes avec trois critères dits « universels » - les compétences, l'initiative créatrice, la finalité – et des sous-critères. A l'intérieur d'un groupe, on pèse selon les mêmes référentiels des postes différents, dans les pays différents et soumis à des conventions collectives différentes. Pour ce faire, les comités Hay, qui regroupent des membres de la direction RH et des consultants Hay, mettent des points aux différents postes. Il paraît important à l'oratrice que les organisations syndicales participent en tant que telles à ces comités, dans lesquels peuvent exister des logiques de marchandage. Puis les comités construisent une grille de rémunération avec des grades internes au groupe. Pour cela, le cabinet va fournir (ce n'est pas systématique), des valeurs de marché locales et sur son secteur d'activité, et l'entreprise va construire la grille, sachant que rien n'oblige l'entreprise à appliquer la référence marché. Par exemple, les cadres dirigeants pourraient être au-dessus du marché et les cadres intermédiaires en dessous. Enfin, il va falloir positionner les salaires réels dans ces grades, cela se fait par *comparaison avec le « mid point »* c'est-à-dire la valeur de référence de chaque grade. On place ensuite les salariés autour du salaire de référence, la rémunération est totalement individualisée mais n'est pas censée s'éloigner de plus de 20% en plus ou en moins de ce *mid-point*. Par la suite, les augmentations individuelles seront également couplées au positionnement par rapport à ce *mid-point* et à l'évaluation de la personne. Dans les faits, on constate que le système rencontre des difficultés, y compris sur des groupes entiers. Ce système n'est que très rarement négocié, le plus souvent l'entreprise se contente d'une information consultation des IRP, et ne propose que peu de marges de manœuvre.

Le cabinet Sextant constate un creusement des écarts de rémunérations, y compris au sein de la population cadre : on observe la stagnation du salaire médian des cadres alors que le salaire moyen progresse. **Ceci pourrait avoir un lien avec l'emploi des méthodes Hay ou équivalent, qui légitiment l'accroissement des écarts au nom de ce qui se fait « sur le marché ».** Le système est totalement mécanisé, il dépossède et déresponsabilise les managers qui, lors de l'entretien annuel, vont souvent noter tout le monde vers le milieu des grilles d'évaluation. Les DRH locaux n'ont pas la tâche facile car ils ne disposent d'aucune marge de manœuvre, et doivent pourtant défendre les méthodes impulsées par les sièges.

Il revient **aux organisations syndicales d'interroger les directions sur le fonctionnement du système**, de comprendre les mécanismes et le résultat des évaluations, car c'est l'évaluation qui détermine l'augmentation de la rémunération. On constate parfois un phénomène curieux : plus une personne est haut placée dans la hiérarchie, plus ses objectifs sont systématiquement atteints...

### Questions / réponses

Un manager apporte un témoignage. Après qu'il ait effectué les entretiens annuels, les augmentations individuelles lui furent imposées par le niveau supérieur. Cela ne correspondait pas à ce qu'il souhaitait mais il s'est senti obligé d'endosser la paternité de décisions qu'il désapprouvait afin de conserver son statut de manager aux yeux de son équipe.

De nombreux participants commentent les situations qu'ils rencontrent dans leur entreprise : Il n'est pas toujours facile de répondre favorablement aux femmes qui demandent à exciper du principe « A travail égal, salaire égal » ; mécaniquement il devrait y avoir égalité de rémunération entre les hommes et les femmes au même poste, ce n'est pas le cas, sans doute parce que la notion de « niveau de responsabilités » est floue et permet tous les écarts ; le système s'autoalimente et pour rester dans le budget, les managers mettent les notes avant la pesée des postes, la conclusion avant les prémisses ; Hay répertorie huit cent quatre vingt mille salariés dans cinq cent cinquante entreprises dans sa base de données, l'étendue statistique fixe la norme, la pensée du cabinet conseil pénètre la tête des dirigeants ; si la référence d'un grade diminue, les personnes qui sont à ces postes vont se trouver surclassées et elles auront donc moins accès à des augmentations individuelles ; si une entreprise veut que ses cadres soient situés au troisième quartile de la base de données, elle fait mécaniquement monter la médiane...

Les panélistes reprennent la parole. Annie Chemla-Lafay note qu'à emploi égal la différence de salaire est de dix pour cent au désavantage des femmes ; dans la fonction publique d'État, les hommes gagnent 16% en plus que les femmes, 12% dans la territoriale, 26% dans l'hospitalière, ce qui montre qu'il y a des effets de carrière. Un récent rapport sur le plafond de verre dans les ministères montre que, alors même qu'il existe une politique de quotas, les salaires féminins sont loin d'avoir rattrapé les masculins. Pour Rémy Skoutelsky, il ne faut pas dire « à travail égal, salaire égal » mais « à travail de valeur égale, salaire égal ». Cette formule est trouvée intéressante par Annie Chemla-Lafay qui souligne qu'il existe des métiers « féminins » et des métiers « masculins » qui ne sont pas considérés de la même manière. Rémy Skoutelsky note aussi qu'on parle de plus de plus de « talents », ce qui possède une forte charge idéologique.

Un consultant Syndex raconte : Il a animé un comité Hay dans une grande entreprise. Les représentants du personnel qui y participaient souhaitaient en sortir mais préféreraient que ce soit à l'initiative de la Direction. Cette participation les mettait en effet en situation de cogestion et il leur était difficile d'assumer des décisions de classification qu'ils n'approuvaient pas toujours et sur lesquelles ils n'avaient pas pu peser suffisamment. Ils souhaitaient toutefois conserver le même niveau d'information sur les décisions prises par le comité.

La méthode Hewitt a été imposée dans le groupe, témoigne le délégué syndical d'une entreprise de téléphonie, et a été ressentie comme injuste par la plupart des salariés car c'est une glorification de l'individuel alors que le collectif est important ; **il se demande si la négociation de branche peut « casser » la méthode, afin de construire des règles différentes.** Benoît Ostertag s'interroge sur la capacité de l'organisation syndicale à avoir prise sur la rémunération individuelle et se demande **comment faire adhérer les salariés, notamment les cadres, à une rétribution collective.**

Il y a quelques années, les syndicats du ministère de l'Industrie ont mené une campagne d'affichage du montant des primes, raconte Annie Chemla-Lafay, et ont obtenu une plus grande transparence de la politique des primes, mais tout cela a disparu depuis.

## **Eclairage statistique sur les modes de rémunération des cadres en France : quel constat ?**

**Frédérique Nortier-Ribordy** a travaillé 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 avant d'intégrer la direction technique de l'AGIRC puis du GIE AGIRC-ARRCO où elle est responsable du service « Études transverses ». Son exposé comportera trois parties : les salaires des cadres en 2012, leur évolution depuis 2004, et le fait que les salaires sont de plus en plus individualisés.

### ***Le salaire des cadres en 2012***

Il s'agit ici des cadres au sens de l'INSEE (cadres de la fonction publique et cadres du secteur privé). Le salaire moyen était en 2012 de 4 000 euros dans le secteur privé, soit 1,9 fois le salaire moyen du secteur toutes catégories confondues ; pour la fonction publique hospitalière, les chiffres sont respectivement de 4 728 euros et 2,1 fois, pour la fonction publique d'État de 3 000 euros et 1,2 fois, ce qui s'explique par le grand nombre d'enseignants, et de 3200 et 1,7 fois pour la fonction publique territoriale. Les écarts de salaires entre hommes et femmes sont significatifs surtout dans le privé et dans la fonction publique hospitalière, et s'explique par l'effet carrière et l'effet âge.

Le rapport entre le neuvième et le premier décile est de 2,99 dans le privé, de 3,39 dans la fonction publique hospitalière. Cependant, ces chiffres ne disent rien des très hauts salaires.

### ***L'évolution depuis 2004***

Depuis 2004, les salaires des cadres ont peu ou pas augmenté, sauf dans le secteur hospitalier. Mais ces chiffres prennent en compte l'effet des entrées/sorties (effet noria) : pour les salariés déjà en poste, les évolutions de salaires sont plus importantes.

Jusqu'en 2008, l'augmentation des salaires des cadres a été essentiellement tirée par celle des très hauts salaires. Lorsqu'alors la crise est arrivée, les salaires dans le secteur privé ont été plus réactifs que dans les fonctions publiques. Dans le secteur privé, le salaire des cadres a baissé, l'ajustement pour les cadres se faisant sur la part variable du salaire, tandis que l'ajustement se faisait par les effectifs pour les non-cadres.

### ***Des salaires de plus en plus individualisés***

La part du fixe dans la rémunération globale est d'environ 80% dans le secteur privé et dans la fonction publique d'État. Depuis une vingtaine d'années, la part des primes dans le salaire des cadres augmente, mais assez peu. En revanche, parmi ces primes, les primes individuelles augmentent.

Dans le secteur privé, les sommes versées aux cadres au titre de l'épargne salariale représentent 3 500 euros par an en moyenne, pour un salaire mensuel de 4 000 euros net. Elle est beaucoup plus inégalitaire que la rémunération directe : le rapport entre le premier et le neuvième déciles est de vingt pour l'épargne salariale alors qu'elle est de trois pour les salaires. Cette épargne salariale se développe, grâce à l'exonération des cotisations, totale puis partielle avec la mise en place du forfait social depuis 2012, qui conduit les employeurs à substituer ce mode de rémunération au salaire proprement dit.

En réponse à une question sur les *stock options*, Frédérique Nortier-Ribordy précise qu'il est difficile d'évaluer statistiquement les montants en question mais qu'il est certain que les sommes sont réparties très inégalement. Le dispositif des stocks options (réservé le plus

souvent aux cadres dirigeants) est différent de celui de l'actionnariat salarié, sans doute réparti de façon moins inégalitaire.

Quelles sont les conséquences de la mondialisation, de la financiarisation, de la crise ? Que sait-on de la répartition de la valeur entre le capital et le travail, l'investissement et la rémunération, etc. ? Pour le savoir, **Xavier Baron** passe la parole à Renaud du Tertre, afin qu'il nous aide à comprendre ce qui se joue autour de nous.

## **Conférence de Renaud du Tertre : le prix du capital et la répartition des revenus en France à l'heure du capitalisme néo-libéral**

**Renaud du Tertre** est maître de conférences émérite en économie à l'Université Paris Diderot – Paris 7, il a exercé de nombreuses fonctions en-dehors de l'université, dont celle de directeur des études de l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES). Il se réclame de la théorie de la régulation et de l'analyse post-keynésienne afin de prendre en compte le rôle des institutions et de l'incertitude dans le fonctionnement de l'économie.

Pour lui, le terme de capitalisme néo-libéral recouvre deux changements concomitants : la financiarisation de l'économie nationale marquée par la domination des marchés financiers et la mondialisation qui confère à la concurrence une intensité nouvelle. Il en résulte que le régime de croissance de l'économie est régi aujourd'hui par le prix du capital, prix qui est lui-même fixé par les cours boursiers.

Son exposé comprend trois parties : le passage du capitalisme fordiste au capitalisme néo-libéral ; une approche macro-économique du poids de la finance sur la formation des revenus ; une approche micro-économique de la financiarisation de la stratégie des entreprises et de la politique des revenus qui en résulte.

### **1 – Du capitalisme fordiste (1945-1974) au capitalisme néo-libéral (1994-2014)**

Les règles de fonctionnement du capitalisme ont connu deux changements institutionnels majeurs qui marquent le remplacement du capitalisme fordiste (1945-1974) par le capitalisme néo-libéral (1994-2014), la période de transition, d'une vingtaine d'années, ayant été chaotique.

Le premier changement tient à **la financiarisation de l'économie nationale**. À partir de la fin des années 1980, la finance de marché domine la finance de banque à travers deux phénomènes essentiels que sont la montée des investisseurs institutionnels (OPCVM, fonds de pensions, *hedge funds*, etc.) et l'hybridation du métier de banquier résultant de l'intégration d'un département de gestion d'actifs financiers (*asset management*) dans la banque d'investissement. En devenant l'un des principaux acteurs des marchés financiers, les banques contribuent à doter les marchés financiers d'un pouvoir qui leur assure un rôle déterminant dans la fixation du niveau d'activité dans une économie nationale, c'est-à-dire le niveau de la production et de l'emploi.

Parallèlement à la financiarisation de l'économie, **la mondialisation** se manifeste par une intensification de la concurrence internationale résultant de trois phénomènes concomitants : la libéralisation des marchés financiers au plan international, associée à la libre convertibilité des monnaies ; l'accroissement des flux d'investissement internationaux effectués par les firmes multinationales ; l'arrivée de pays émergents de grande taille sur la scène internationale, les BRICS.

La financiarisation de l'économie nationale et la mondialisation sont étroitement liées et les deux phénomènes résultent de décisions gouvernementales prises à la même date dans les différents pays capitalistes développés et qui visaient un même et unique objectif : la stabilité des prix. Il s'agissait de briser l'inflation, laquelle avait atteint son apogée à la fin des années 1970 et au début des années 1980, ainsi que de restaurer le pouvoir d'achat des revenus



obtenus grâce à la détention de titres d'épargne. Pour atteindre cet objectif, des réformes structurelles furent engagées, mobilisant un seul et unique moyen : la déréglementation. Les gouvernements vont libéraliser le marché des capitaux afin d'accroître la circulation de ceux-ci au plan international, renforcer la concurrence sur le marché des biens et des services et alléger la réglementation sur le marché du travail.

L'Europe continentale est prise, quant à elle, dans un contexte particulier. Il lui a d'abord fallu surmonter la crise du système monétaire européen en 1992-1993, crise consécutive à la réunification allemande sans coordination des politiques économiques au sein de la Communauté européenne. Puis elle a adopté une monnaie unique, l'euro, mais qui ne possède pas les attributs d'une monnaie complète compte tenu de l'interdiction juridique faite à la BCE de racheter des dettes publiques et de l'absence de véritable coordination des politiques économiques nationales, en dehors d'un système de sanction institué par le Pacte de stabilité et de croissance en 1997.

Ces changements institutionnels ont eu pour conséquence **un changement de paradigme dans la formation des revenus.**

Dans le cadre du capitalisme fordiste, le régime de croissance a pour fondement une relation salariale qui a pour caractéristique de relier la progression du salaire réel aux gains de productivité anticipés par les directions d'entreprise au niveau macro-économique, ce lien étant régi par la négociation collective. Dans ce contexte, l'ajustement de l'activité économique s'effectue par le biais de trois variables décisives que sont l'inflation exprimant les tensions qui s'exercent sur le partage de la valeur ajoutée entre les salaires et les profits, la dévalorisation des dettes qui régule les tendances à la surproduction et les dévaluations successives de la monnaie qui sanctionnent la perte de pouvoir d'achat de la monnaie vis-à-vis des devises étrangères. Les gouvernements cherchent à contrôler l'ensemble de ces variables par des politiques de *stop and go*.

Dans le cadre du capitalisme néo-libéral, le régime de croissance repose sur le prix du capital, c'est-à-dire sur le taux de profit moyen visé par les entreprises. Ce prix dépend avant tout des cours boursiers et il influence la stratégie d'investissement des entreprises par le biais d'une gouvernance d'entreprise de type *shareholder*. Il s'ensuit que l'ajustement de l'activité, consécutif à la variation des cours boursiers qui prend la forme d'emballlements irrépressibles et de crises financières récurrentes, s'exerce entièrement par l'intermédiaire de deux variables : l'emploi et les salaires. Sous la pression de la finance et de la concurrence internationale, les marges de manœuvre des gouvernements se trouvent reléguées à la recherche d'un compromis entre une libéralisation accrue du marché du travail et un maintien de la protection sociale.

## **2 - Une approche macro-économique du poids de la finance sur la formation des revenus en France sur longue période**

Dans un premier temps, l'analyse s'intéresse aux liens qui s'instaurent entre le partage du revenu global entre salaires et profits et le comportement d'investissement des entreprises, afin de montrer les limites auxquelles se heurte la demande globale dans le régime de croissance à l'ère du néo-libéralisme. Dans un second temps, l'analyse examine la répartition des profits entre ses trois composantes : les intérêts payés aux créanciers, les dividendes versés aux actionnaires et l'autofinancement de l'investissement, afin de mettre en relief trois paradoxes apparents qui caractérisent la période néo-libérale.

### ***La dissociation entre le montant des profits des entreprises et leurs efforts d'investissement***

Au plan statistique, la comparaison de la période 1953-1974 qui correspond à la période du fordisme et de la période 1985-2007 qui recouvre à la fois la phase de mise en place du néo-

libéralisme et sa phase d'expansion avant la crise des *subprimes* déclenchée le 15 septembre 2008 avec la faillite de la banque Lehman Brothers, fait apparaître deux constats essentiels : une hausse de trois points du taux de marge des entreprises et une baisse de quatre points de leur taux d'investissement. Cette distorsion est atténuée en fin de période, d'une part, sous l'effet d'une hausse tendancielle du taux d'investissement imputable à la reprise d'une forte croissance au milieu des années 1990 et, d'autre part, sous l'effet de la baisse du taux de marge consécutive à la crise qui s'ouvre à partir de 2007.

La concomitance de la hausse du taux de marge et de la baisse du taux d'investissement pose un problème de bouclage macro-économique. Le surplus de profit par rapport à la dépense d'investissement peut avoir dans trois destinations concurrentes : les dépenses publiques *via* une hausse des prélèvements obligatoires – ce n'a pas été le cas en France – ; les exportations – c'est vrai pour l'Allemagne, mais pas pour la France – ; la consommation des profits distribués à travers l'achat de biens de luxe – la seule solution existante *de facto* dans le cas de l'économie française.

On se trouve devant trois paradoxes apparents :

**Premier paradoxe : La hausse du taux de marge des entreprises ne se traduit pas par une hausse significative des profits distribués par les entreprises.** La hausse tendancielle des profits distribués concerne uniquement la période de 1964 à 1984, c'est-à-dire avant la mise en place du néo-libéralisme. Et cette hausse s'explique entièrement par la montée des intérêts versés par les entreprises consécutive à l'accroissement continu de leur endettement auprès des banques. À partir de 1985, une véritable mutation intervient sous l'effet d'un changement radical dans le rapport de forces entre actionnaires et créanciers. Ce changement ne s'est pas traduit par une hausse des profits distribués, mais une substitution massive entre les dividendes payés aux actionnaires et intérêts versés aux créanciers, c'est-à-dire aux banques. Ce résultat est atteint grâce à une transformation en profondeur de la gouvernance d'entreprise. La prise de pouvoir des actionnaires sur les managers a fait passer la gouvernance d'un type *stakeholder* à un type *shareholder*.

**Deuxième paradoxe : Dans ce contexte, la hausse du taux de marge des entreprises a eu pour conséquence d'accroître la partie de leurs profits non redistribués, c'est-à-dire d'accroître leur capacité d'autofinancement de l'investissement.** Cela ne veut pas dire que les actionnaires soient spoliés ! Bien au contraire, la partition du résultat net des entreprises (c'est-à-dire la partie du profit qui appartient aux actionnaires et qui intervient après le paiement des intérêts financiers) entre dividendes d'un côté et profit retenu de l'autre relève de la décision des actionnaires eux-mêmes sur la base d'une proposition des directions d'entreprise. En effet, celles-ci proposent un arbitrage entre les intérêts à court terme des actionnaires à travers le versement de dividendes qui aura pour but de soutenir le cours de Bourse, et leurs intérêts à long terme grâce à la constitution de fonds propres qui permettront l'autofinancement de l'investissement et, par la suite, un endettement parallèle auprès des banques.

**Troisième paradoxe : À partir du milieu des années 1980, on assiste à un accroissement du taux d'autofinancement de l'investissement des entreprises.** Au plan factuel, le constat s'explique très simplement. D'un côté, la capacité des entreprises à dégager des ressources internes pour autofinancer leurs investissements s'accroît puisque, comme nous venons de le voir, la part des profits qu'elles ne redistribuent pas en tant que rémunération du capital augmente, tandis que, de l'autre, leurs efforts d'investissement diminuent ce qui se manifeste par une baisse de leur taux d'investissement. Dans ces conditions et de manière mécanique, le taux d'autofinancement de l'investissement augmente. Autrement dit, au moment où les marchés financiers sont en pleine expansion et où ils dominent l'activité économique, les entreprises, quant à elles, recourent de moins en moins à un financement externe, qu'il s'agisse de la finance de banque (ce à quoi on s'attend) ou de la finance de marché (ce qui est surprenant de prime abord).

La hausse du taux d'autofinancement de l'investissement conduit à se demander à quoi servent les marchés financiers. Si les marchés financiers ne servent pas massivement à financer l'investissement, à quoi servent-ils ? De fait, ils exercent trois autres fonctions essentielles : évaluer de façon publique la valeur des entreprises (par opposition à l'évaluation privée effectuée par les banques qui gardent en interne le résultat de leurs évaluations) ; assurer la liquidité des titres financiers (par opposition aux actifs réels qui, par définition, sont immobilisés dans l'entreprise) ; organiser un marché du contrôle des entreprises qui se manifeste à travers les opérations de fusion-acquisition. La quatrième et dernière fonction des marchés financiers est d'organiser une levée de fonds afin de capter l'épargne courante et la diriger vers les entreprises en échange de titres financiers négociables. Mais cette fonction est devenue secondaire en Europe continentale où le financement externe des entreprises reste pour l'essentiel assuré par les banques.

### ***L'accroissement de la hiérarchie des revenus comme condition de pérennité du régime de croissance néo-libéral***

Les cours boursiers sont devenus la norme de référence de la performance des entreprises. La rentabilité financière de leurs fonds propres (ROE) à 15% domine tous les autres registres de la performance, notamment la performance commerciale axée sur la capture d'une rente par un pouvoir de marché, la performance économique soumise à des exigences de coûts et de qualité et la performance organisationnelle conçue en termes de contrôle des actionnaires sur les managers. Dans ce nouveau contexte d'évaluation de la performance, la logique financière est intégrée dans les politiques de rémunération des personnels, à travers les deux relais essentiels que sont l'intéressement des dirigeants aux performances financières de l'entreprise à travers la distribution de primes particulièrement élevées en cas de succès et de *stock options* d'une part, et l'individualisation des rémunérations des personnels sous contrainte d'objectifs et de performances d'autre part.

Parallèlement, l'extension de la hiérarchie des revenus dans la société prise dans son ensemble (en tenant compte de l'accroissement des profits détenus par les titulaires de titres financiers) répond à une nécessité macro-économique, puisque, d'un côté, elle stimule l'offre de biens destinés à des hauts revenus et que, de l'autre, elle facilite la consommation des profits distribués à travers l'achat de biens de luxe. Ainsi l'accroissement de la hiérarchie des revenus est-elle devenue une condition de la pérennité du régime de croissance néo-libéral.

### **3. Une approche micro-économique de la financiarisation de la stratégie des entreprises**

En adoptant une approche micro-économique fondée sur les comptes consolidés des grands groupes cotés en France, on peut montrer que l'effet de levier financier est au cœur du nouveau régime de croissance à l'ère du néo-libéralisme. Par définition, l'effet de levier correspond à un mécanisme de financement des immobilisations en capital effectuées par les entreprises, qui a pour but de faire en sorte que la rentabilité financière des fonds propres qui sont détenus par les actionnaires (ROE à 15 %) soit supérieure au taux de rentabilité économique des entreprises (leur taux de profit, soit le ROCE à 10 %) grâce à la conjugaison de deux facteurs. Le premier tient à la baisse du taux d'intérêt à long terme (gouvernant le paiement des intérêts aux banques) qui devient bien inférieur au taux de profit de l'entreprise (le taux de rendement de l'ensemble du capital immobilisé dans l'entreprise) ; le second repose sur une hausse du taux d'endettement des entreprises auprès des banques, qui mesure un accroissement de part du financement des entreprises par endettement par rapport à leur financement sur fonds propres. En bref, dans un contexte où la rentabilité économique des entreprises (leur taux de profit) évolue peu, celles-ci financent de plus en plus le capital qu'elles immobilisent par des ressources (dettes financières en augmentation) dont le coût diminue (taux d'intérêt en baisse), de sorte que les actionnaires se trouvent en situation de s'emparer d'une part de plus en plus élevée du profit total (résultat net en augmentation) avec une avance en capital qui diminue (des fonds propres en diminution). L'effet de levier joue un rôle déterminant parce qu'il explique

à la fois comment les entreprises réussissent à répondre aux exigences de rentabilité des actionnaires (ROE à 15 %) et les raisons qui sont à l'origine de l'instabilité économique.

La financiarisation de la stratégie des grands groupes cotés se manifeste à travers quatre caractéristiques : un effet de levier financier à caractère cyclique et de grande ampleur, un taux d'endettement strictement gouverné par les cours boursiers, un accroissement spectaculaire du taux de marge des entreprises, une financiarisation de la stratégie des entreprises indissociable de la mondialisation.

Le taux de rendement économique, le ROCE (le rapport entre le profit et l'ensemble des actifs immobilisés dans l'entreprise), est proche de 10 % et le taux d'intérêt (qui rémunère les dettes ayant servi à financer les investissements) baisse jusqu'à atteindre 5%. Il y a donc un écart d'environ 5 points entre les deux taux. Il s'ensuit que, lorsque le taux d'endettement (rapportant les dettes financières des entreprises à leurs fonds propres) se fixe autour de 1 (égalité entre le montant des dettes et celui des fonds propres), la rentabilité financière des fonds propres, le ROE, s'envole pour atteindre près de 15%. Or dans la pratique, le taux d'endettement des grands groupes cotés n'est pas fixe. Il a un caractère pro-cyclique, dans le sens où les banques ajustent le montant des crédits qu'elles accordent aux entreprises en fonction des cours boursiers de leurs actions, ceux-ci étant censés mesurer la capacité des entreprises à obtenir des profits à long terme. Autrement dit, lorsque la conjoncture économique s'améliore, les cours boursiers s'élèvent parce que les détenteurs de titres anticipent un accroissement des profits des entreprises dans le futur ; la confiance des actionnaires dans l'avenir se renforçant, les banques augmentent leur offre de crédits et la rentabilité financière des fonds propres s'accroît de façon mécanique. En cas de retournement de la conjoncture, les anticipations de profits diminuent, les cours boursiers chutent, les banques restreignent leur offre de crédits, la rentabilité financière s'effondre de façon tout aussi mécanique.

Ce constat révèle un vrai problème, parce que l'instabilité chronique de la rémunération des capitaux, loin de menacer en priorité les hauts revenus, se traduit dans les faits par une quasi-stagnation de la grande masse des salaires qui sont proches du salaire médian. En clair, c'est la grande majorité des salariés qui en payent le prix.

### ***La déconnexion entre l'activité des grands groupes cotés et l'activité sur le territoire national***

La financiarisation de la stratégie des grands groupes cotés en France est indissociable de la mondialisation. Dans un premier temps de 1996 à 2000, l'investissement international des grands groupes est avant tout tourné vers l'Amérique du Nord, les États-Unis étant en pleine croissance depuis plus de dix ans et connaissant une forte avance technologique par rapport à l'Europe. Puis, sous le coup de la crise des années 2001-2003, désignée sous le terme de « crise Internet » parce qu'elle est consécutive à la crise boursière de juillet 2000 - octobre 2002, inaugurée par la chute des valeurs technologiques, on constate un tassement de l'investissement à l'étranger. Celui-ci reprend de façon vigoureuse en Europe en 2003-2007, les pays du vieux continent étant lancés dans un processus de rattrapage par rapport aux États-Unis, avant de connaître à nouveau un retournement brutal sous le coup de la « crise des *subprimes* » en 2008-2009. À partir de cette date, les investissements sont orientés massivement vers les pays émergents, les pays européens subissant immédiatement après la « crise des *subprimes* » celle de la dette souveraine en 2010-2011, crise dont les effets néfastes sur l'activité économique se font encore sentir de nos jours. Et pourtant, l'activité et la rentabilité des grands groupes cotés se sont restaurées très vite, notamment depuis la fin de l'année 2011.

On pourrait considérer que le dynamisme des grands groupes constitue un facteur favorable pour l'activité de l'économie nationale. C'est à coup sûr vrai en termes de compétitivité internationale, dans la mesure où la compétitivité de l'économie nationale ne peut pas être réduite aux seules performances à l'exportation. Il faut y intégrer le rôle des grands groupes internationalisés mais en rester là serait aussi une erreur.

En effet, la mondialisation agit sur la formation des revenus à l'intérieur de l'économie nationale et, par la suite, sur le niveau de l'activité économique et de l'emploi. Son action sur la formation des revenus transite par deux canaux. D'une part, la mondialisation intensifie la concurrence sur le marché des biens et des services, de sorte que la recherche de compétitivité internationale conduit à comprimer les coûts salariaux. D'autre part, elle crée une cassure entre les grands groupes qui ont la capacité d'atteindre un niveau élevé de rentabilité grâce à leur dynamisme à l'international d'un côté, et les entreprises locales qui pâtissent d'une activité ralentie sur le territoire national de l'autre. Cette cassure est particulièrement dommageable parce que, dans un contexte où les chaînes de valeur sont fortement internationalisées, il n'existe pas de véritable séparation à l'intérieur de l'économie entre le secteur internationalisé et le secteur domestique. En effet, les liens tissés entre les deux secteurs sont étroits, ne serait-ce qu'à travers les relations de sous-traitance et de logistique. Il s'ensuit que les grands groupes cotés constituent le principal vecteur par lequel sont introduites des normes de rendement en ligne avec celles qui prévalent au plan international. En bref, le dictat de la logique financière, de l'accroissement de l'échelle des revenus et de l'individualisation des salaires s'imposent à toutes les entreprises, quelle que soit leur appartenance sectorielle et, surtout, quelle que soit leur taille.

Au total, la financiarisation de l'économie et la mondialisation sont deux phénomènes étroitement imbriqués qui gomment les différences entre pays capitalistes développés dans le domaine de la formation des revenus et qui constituent en outre un verrou pour la croissance et l'emploi.

### **Questions / réponses**

Quel rôle jouent les services ? Qu'en est-il de la guerre des prix entre les pays *low cost* et les autres ? demande-t-on dans la salle. Renaud du Tertre répond que l'un des changements les plus fondamentaux qui distingue l'ère du néo-libéralisme de celle du fordisme est le passage d'une économie dominée par l'industrie à une économie où ce sont les services qui ont acquis un rôle et une place stratégiques. Non seulement l'activité de service s'est développée en tant que telle, notamment sous l'effet d'une externalisation des activités appartenant autrefois aux entreprises industrielles, mais aussi, sinon surtout, parce que la frontière entre industrie et services s'est considérablement estompée aujourd'hui. En effet, les entreprises vendent de plus en plus des « solutions » qui reposent sur la production de biens et de services intégrés. Et on constate que la place des services *B-to-B* dans la balance des transactions courantes est de plus en plus importante.

Quant à l'investissement international des entreprises, il existe dans l'esprit de la plupart des gens une grande incompréhension de ce qui se joue sur ce terrain. En effet, contrairement à l'idée la plus répandue, l'investissement international n'a pas pour premier objectif de permettre aux entreprises qui s'internationalisent d'employer une force de travail à moindres coûts. Les entreprises qui obéissent à une telle logique et qui délocalisent leur production en vue de la réimporter ne représentent que 10% de l'investissement international des entreprises françaises, et les chiffres sont assez semblables ailleurs, même en ce qui concerne l'Allemagne qui a tissé des liens étroits sur ce plan avec les pays d'Europe de l'Est. Il faut le répéter, le facteur déterminant de l'investissement est la demande, les entreprises s'implantent là où les marchés sont en expansion tout en cherchant à s'adapter aux caractéristiques de la demande au plan régional. Ce qui compte avant tout pour les entreprises, c'est d'accroître leur chiffre d'affaire en substituant la production effectuée à l'étranger à leurs exportations depuis l'économie d'origine. Bien entendu, l'organisation internationale de l'entreprise aura aussi pour impératif de minimiser les coûts de production, notamment les coûts salariaux, si possible en jouant sur des différences de salaires d'une économie à l'autre. Mais cela ne constitue pas le critère dominant à partir duquel les entreprises décident aujourd'hui d'internationaliser leurs processus de production.

## **Deuxième table ronde : la rémunération peut-elle être un levier de management ? Collectif versus individuel : quels équilibres et quelles avancées ?**

L'animateur de la table ronde, **Jean-Paul Raillard**, du cabinet Syndex, lequel est « autogéré depuis plus de quarante ans » et s'est transformé en SCOP en 2011, pose la question de savoir si le manager a des marges de manœuvre et s'interroge aussi sur la place des organisations syndicales. La rémunération est-elle un levier DE management ou un levier DU management ? Pour tenter de répondre à ces questions, des représentants d'entreprises de taille diverses et le secrétaire général de la CFDT Cadres.

**Stéphane Roy** a passé toute sa carrière dans le cabinet de conseil Accenture, soit 17 ans maintenant. Directeur de mission, il est spécialiste des services financiers et intervient non seulement en France mais aussi dans divers pays européens et en Afrique du Nord.

**Abdellah Ben Hamou** est entré à l'Imprimerie Artésienne en 2003 pour un stage de deux mois, il en est devenu sept ans après directeur commercial. Administrateur de la SCOP depuis 2007, il assure aujourd'hui la présidence du Conseil d'administration pendant la maladie du titulaire.

**Christophe Visse**, est fonctionnaire dans le groupe Orange, aujourd'hui détaché syndical à temps complet, en charge notamment de la rétribution dans le collectif CFDT de ce groupe.

**Pascal Lefevre** travaille depuis vingt ans à la SACEM, professionnellement délégué régional en Île-de-France, il a été élu de comité d'entreprise et délégué syndical spécial encadrement. Il a notamment participé aux négociations sur la classification des métiers.

Ancien cadre dirigeant dans le domaine informatique et syndicaliste en entreprise, **Jean-Paul Bouchet** est aujourd'hui secrétaire général de la CFDT Cadres et a exercé différents mandats français et internationaux. Il est notamment aujourd'hui président de l'AGIRC et membre du Bureau national confédéral de la CFDT.

Le processus de rémunération chez Accenture est complexe, explique **Stéphane Roy**, et le principe fondamental est que la rémunération est faite pour retenir les plus « performants ». Dans cette optique, les salariés sont classés les uns par rapport aux autres. Ce n'est pas la performance qui est valorisée mais le classement par rapport à ses pairs. La rémunération devient *de facto* un outil pour éduquer les consultants à la concurrence au sein d'une même organisation. Et ce système est parfaitement accepté par les cadres.

Néanmoins, l'outil peut se retourner contre les consultants, car le pourcentage de variabilité augmente au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie ; la structure pyramidale des organisations fait que la concurrence, après quelques années dans l'entreprise, devient de plus en plus frontale. Alors que les débutants reçoivent essentiellement du fixe, la part variable des dirigeants peut dépasser la part fixe. Il est à noter que la part fixe des salaires est « zonée » et qu'ainsi le fixe d'une personne donnée ne peut pas être supérieur à celui du n+1. Néanmoins, il faut ajouter que cette règle ne s'applique pas aux cadres dirigeants, qui disposent d'une enveloppe séparée qui échappe à tout contrôle et reste mystérieuse.

Les managers comme les représentants du personnel ont un impact limité sur l'évolution des rémunérations. La contribution des managers est limitée à l'évaluation de la performance individuelle de leurs subordonnés, sans qu'ils puissent garantir qu'elle sera *in fine* retenue ou approuvée par le management senior de l'organisation. Ils n'ont donc pas réellement le pouvoir de maîtriser l'évolution salariale des membres de leur équipe. La négociation annuelle obligatoire ne permet pas non plus aux représentants du personnel de discuter en toute transparence de l'enveloppe allouée à l'évolution de la rémunération fixe et variable. Cette

enveloppe est en réalité pré-calculée et bornée par les financiers, pour contrôler l'évolution de la masse salariale et préserver la marge opérationnelle de l'entreprise et la NAO ne sert qu'à présenter dans un cadre « officiel » la façon de la redistribuer, en fonction des grades et de la performance relative des salariés.

La rémunération dépend de fait de la place du consultant dans un réseau, c'est une rente de situation qui favorise la création de baronnies et le conformisme. Une carrière chez Accenture n'étant pas uniquement basée sur le savoir-faire, mais également sur le savoir plaire, le mode de rémunération devient potentiellement contre-productif pour le management car il étouffe toute créativité et toute possibilité d'exister en dehors des réseaux établis. En résumé, la rémunération n'est pas un outil DE management mais DU management supérieur au service du financier.

Les soixante personnes travaillant à l'Imprimerie Artésienne sont à la fois les salariés et les associés de la structure, explique **Abdellah Ben Hamou**. L'entreprise réalise huit millions de chiffres d'affaires auprès de cinq cent cinquante clients actifs, situés en région parisienne et dans le Nord largo sensu. Cette SCOP a été créée en 1967 par sept personnes qui avaient quitté ensemble l'imprimerie où elles travaillaient, sur un projet d'autogestion. Ses valeurs fortes sont celles du partage, de la démocratie, de la transparence et de la prééminence de la personne humaine. L'adhésion à la société coopérative est ouverte à tous les salariés au bout de deux ans de présence et le pouvoir est démocratique. Pour ce faire, le salarié associé participe à la constitution du capital de l'entreprise (la règle étant de verser au capital de l'entreprise 6 mois de salaire sur 10 ans – soit l'équivalent de 5% du salaire par mois pendant 10 ans), dans un esprit de partage des risques et des richesses. La répartition des bénéfices entre la rémunération du capital, la participation et les réserves impartageables est décidée par le Conseil d'administration, élu par les salariés associés. L'objectif est de transmettre une Artésienne en bonne santé aux futurs salariés coopérateurs.

La rémunération comporte une part fixe et une part variable liée à l'atteinte d'objectifs, et une partie collective (intéressement qualité notamment).

La rémunération est un sujet important, même dans une SCOP, et les entretiens annuels conduits par le manager permettent également d'aborder le sujet rémunération. Le but est de faire progresser les salariés, les salaires et les compétences. Et cela marche plutôt bien puisque deux des trois derniers dirigeants sont issus de la base.

**Christophe Visse** participe aux négociations annuelles du groupe Orange qui compte quatre-vingt dix-huit mille salariés dont plus de soixante pour cent de fonctionnaires. Le système de rémunération n'y est pas différent de celui des autres grandes entreprises, la particularité du groupe résidant dans la très grave crise sociale qui l'a affecté il y a quelques années. Le changement de direction a permis de négocier plusieurs accords novateurs dont un sur l'organisation du travail dans lequel il est explicitement écrit qu'il fallait éviter la concurrence des salariés entre eux. Il s'agissait de remettre du sens.

L'ensemble des cadres, sauf quelques-uns de très haut niveau, ont une rémunération comportant une part fixe et une part variable.

En 2015, une négociation sur la reconnaissance va être entamée, la CFDT la demandait depuis deux ans. D'ores et déjà, une mesure de gestion prévisionnelle des compétences a prévu 3% d'augmentation du salaire pour des personnes dont la compétence est reconnue sans que pour autant elle les mène jusqu'à la promotion. Ces mesures sont susceptibles de s'appliquer à tous : le n+1 propose les salariés susceptibles de recevoir une augmentation individuelle, ces propositions sont vues dans le comité de direction et la fonction RH compare aux autres services.

Il s'agit d'un accord cadre très général pour les six cents métiers du groupe, à application locale. Il faut donc faire confiance au management pour son application, en tenant compte des réalités locales. Cela oblige le management à s'approprier l'accord pour le détailler.

**Pascal Lefevre** témoignera de l'accord signé en 2013 à la Sacem en tant que manager, tout en évoquant la section syndicale CFDT qui est majoritaire dans l'entreprise.

La Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique est vieille de 163 ans et compte mille quatre cents salariés en contrat à durée indéterminée. Sans convention collective, elle a longtemps vécu sur des accords d'entreprise qui ne concernaient pas tout le monde. Elle est caractérisée par un très faible *turn over* qui induit une ancienneté moyenne supérieure à vingt ans ainsi que par une culture duale entre le siège sis à Neuilly et quatre-vingts sites de petite taille en métropole et outre-mer.

Une négociation, conduite avec l'aide de **Philippe Denimal**, s'est déroulée pendant trois ans et demi. Le consensus de départ entre la direction et les organisations syndicales était qu'il fallait harmoniser, créer des liens et des passerelles. Pour cela, il a fallu définir toutes les activités et les coter de 1 à 12, puis prévoir pour chaque salarié un portefeuille d'activités et retenir pour sa rémunération la mieux cotée d'entre elles. Les fonctions repères définissent un minimum et un maximum. La rémunération fixe peut être modifiée par trois moyens : l'augmentation de salaire et le maintien dans la position, la promotion vers une nouvelle position, et comme solution intermédiaire la reconnaissance d'expertise. Tout cela est assorti de garanties d'évolution sur la durée. Ajoutons que le paritarisme est renforcé par la création d'un observatoire des métiers.

En ce qui concerne le rôle des managers, précisons que le manager opérationnel émet des propositions d'augmentation et de promotion de ses agents à son n+1 qui transmet à la DRH qui arbitre.

Ce système est intéressant mais complexe et présente quelques difficultés. Ainsi le budget est maîtrisé par le n+1 du manager opérationnel, la baisse programmée des effectifs pose la question des changements de structure, l'organisation du travail n'est pas incluse dans l'accord de classification, ce qui complique les choses. D'autre part, l'accord prévoyait d'étendre la part variable mais cela ne se fait pas sans difficultés.

D'un point de vue syndical, on peut regretter que certaines dispositions tardent à s'appliquer. De plus, la direction utilise cette méthode pour développer l'individualisation, ce qui n'était pas l'objectif premier de l'organisation syndicale. Enfin, un grand projet de réorganisation mis en œuvre concomitamment et de façon un peu brutale à cette époque a brouillé l'image de l'accord.

Une interrogation demeure : la chaîne managériale est-elle prise en charge ? En tous cas, il n'est pas organisé de réunions de managers spécifiquement sur ce sujet.

**Jean-Paul Bouchet** salue la diversité et l'intérêt des témoignages. Il note qu'Accenture modélise la concurrence entre les consultants qui passent d'ailleurs 80% de leur temps en clientèle, et se demande si ces salariés, qui sont soumis au poids de la norme, du financier, du top management, ont intérêt à coopérer. Il souligne que l'Artésienne, qui est une SCOP, n'oublie pas les deux acteurs qui sont d'une part l'entreprise, dont on cherche la pérennisation, et d'autre part le salarié lui-même, qui fait l'apprentissage de l'autonomie et de la responsabilité. A propos d'Orange, il s'interroge : « s'il n'y a pas, comme j'ai cru le comprendre, d'augmentation collective pour les cadres, il faudra m'expliquer pourquoi ». Il salue la recherche d'objectivisation et de reconnaissance de l'expertise mise en œuvre à la Sacem mais considère qu'il faudrait redonner un pouvoir d'agir au manager de responsabilité.

Pour lui, dans tous les cas, il est important de procéder à un suivi des accords.

Il remarque aussi un certain nombre d'invariants : manque de transparence, opacité des critères, ingéniosité des employeurs et des cabinets prescripteurs. Face à cela, le syndicalisme doit procéder à une analyse critique des outils de gestion, comme l'a fait d'ailleurs pendant des années le groupe de travail « Outils de gestion » des cadres CFDT avec **Marie-Noëlle Auburger**.

Il y a des questions à poser aux directions, demander pourquoi elles ont mis en place des *packages* de rémunération, en sachant que les effets de substitution doivent être combattus.



L'article 36 du projet de loi Macron sur la distribution d'actions conduit à sortir encore plus de l'assiette de la protection sociale.

D'autre part, le lien entre part variable de la rémunération et motivation est loin d'être démontré. Il ne faut pas oublier que le manager fait partie du collectif.

A propos des inégalités entre hommes et femmes, ne nous faisons pas d'illusion, elles perdureront tant que les entreprises seront dans la culture de la disponibilité totale.

Il faut redonner un espace et du pouvoir d'agir aux managers de proximité qui passent environ 30% de leur temps à faire du *reporting*, alors que 10% suffiraient.

En matière d'individuel et de collectif, il va falloir inventer, car les salariés sont aussi demandeurs d'individualisation et il ne faudrait pas que le syndicalisme se retrouve en décalage avec les souhaits de ses mandants. Pour nous, « collectif » signifie aussi « négociation collective des règles d'individualisation », il faut pousser la réflexion sur la contribution individuelle à la performance collective. Il est nécessaire d'apporter une sanction positive à ceux qui jouent collectif, de reconnaître le rôle des facilitateurs, des tuteurs, des accompagnateurs.

## Questions / réponses

Encore une salve de commentaires et de questions, voire de suggestions : l'organisation syndicale a perdu sur la question des revendications, elle réagit en réaction à ce que propose l'employeur.

Il faut se poser la question de la pérennité de la part variable, ce à quoi Christophe Visse répond que les primes variables des managers d'Orange sont pérennes.

En réponse à la question « qu'arrive-t-il aux moins bons d'Accenture ? », Stéphane Roy explique qu'être classé « *low performer* » ne signifie pas que l'on fait mal son travail mais que l'on n'a pas été appuyé par sa hiérarchie, et donc que la situation de la personne va devenir difficile. Elle peut démissionner si elle a su préserver son employabilité, ou faire l'objet d'une rupture conventionnelle si le cabinet pense qu'on peut la retrouver chez un client, sinon, c'est le licenciement pour insuffisance ou la placardisation.

Des formations devraient être dispensées à ces personnes afin de leur permettre d'évoluer, ce qui aurait aussi pour effet d'augmenter la performance de l'entreprise, mais dans les faits les formations sont plutôt réservées aux « meilleurs ».

L'entreprise a le devoir d'amener à la performance collective et pour cela il faut de la formation, affirme Abdellah Ben Hamou. L'Artésienne a un budget formation qui est quatre fois supérieur aux normes légales, afin de faire évoluer l'entreprise.

Ce qui sert à calculer la rémunération, c'est l'activité mais qu'est ce qu'une activité ?, se demande Annie Chemla-Lafay. A la SACEM, explique Pascal Lefevre, quatre-vingt-dix activités ont été cataloguées, par exemple « identifier l'ensemble des diffuseurs de musique », « repérer et expliquer l'autorisation de diffuser » (niveau 2), « élaborer et rédiger un contrat de diffusion à l'international » (niveau 7) ; en secrétariat, la « gestion courante du courrier papier et électronique » sera du niveau 2 et « préparer une réunion » de niveau 4.

Le problème est la subjectivité des critères, ajoute Stéphane Roy. C'est l'équipe qui a réussi, pas le consultant, et c'est le consultant qui a réussi à s'imposer auprès de la hiérarchie qui va être valorisé. Ce n'est pas votre capacité à contribuer au succès collectif mais celle à contenter votre n+1 qui est valorisée...

Un participant apostrophe Jean-Paul Bouchet qui disait qu'il fallait récompenser l'action en faveur du collectif, car il constate que dans les entreprises, ceux qui poursuivent leurs objectifs propres au détriment des objectifs collectifs sont les mieux considérés.

La CFDT devrait développer une bibliothèque de ces pratiques salariales, un observatoire de la politique de salaires, propose un participant. Jean-Paul Bouchet pense qu'une confédération comme la CFDT a besoin d'une double visibilité, celle qui est donnée par le réseau ORION et celle du réseau des négociateurs. Il relaiera l'idée de la bibliothèque des pratiques auprès du Bureau national confédéral dont il est membre.

Jean-Paul Raillard remercie les participants et Soraya Duboc, présidente de l'OdC, présente Olivier Favereau. Après Sciences Po, Olivier Favereau a été administrateur à la Commission

des Affaires sociales du Sénat avant de s'orienter vers l'enseignement et la recherche en économie. Professeur à l'université Paris 10, il y a créé l'école doctorale « Économie, organisations, société », en association avec MinesParisTech. Auteur de nombreuses publications, il co-dirige également le département « Économie, Hommes, Société » du Collège des Bernardins, dont les travaux portent sur le thème « l'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales » (cf. l'ouvrage du même nom, dirigé par Baudoin Roger, paru en 2012 chez Lethielleux).

## **Point de vue du « grand témoin » Olivier Favereau**

L'économie est la science du lugubre, comme le disait Thomas Carlyle et il vaudrait mieux ne pas trop compter sur moi pour vous dépeindre un « chemin de roses ». Depuis la fin du XIXe siècle elle est marquée par un corpus dominant, on dit aujourd'hui le « *mainstream* », centré sur le marché, qui assure que la concurrence est la meilleure façon d'organiser, non seulement l'économie, mais même la vie sociale. Sachant que la concurrence ne met aux prises que des gens supposés non coopératifs, qui ne connaissent que leur intérêt individuel (modèle de l'*homo economicus*).

Trois histoires méritent d'être racontées, plus ou moins emboîtées.

### **Première histoire : des années 1870 aux années 1970**

Au moment de la constitution de ce corpus orthodoxe, la pensée dominante est déjà marquée par deux obsessions. La première est que le salaire réel est égal à la productivité marginale du travail de l'individu, ce qui fait « sortir du décor » tout l'aspect collectif de la production. Dès l'origine, il n'y a pas de place pour la notion de poste de travail, donc pour l'organisation du travail. De fait, on pense l'entreprise en tant qu'individu (l'entrepreneur), maximisant son profit, comme le consommateur maximise sa satisfaction.

Deuxième obsession, la flexibilité sur le marché du travail. Les racines des thèses actuelles viennent de loin !

Troisième obsession, arrivée dans les années soixante, la théorie du capital humain : je me forme, j'augmente mon capital humain, je serai plus productif, donc plus payé.

Quatrième obsession, apparue dans les années soixante-dix, quatre-vingts, notamment avec un article de 1971 de Armen A. Alchian et Harold Demsetz (Université de Californie à Los Angeles) sur la théorie de la firme qui introduit la notion d'incitation. Selon celle-ci, le gestionnaire doit trouver la bonne règle de rémunération qui obligera le salarié à fournir la productivité optimale. L'employeur a un rôle de garde-chiourme et le contrat de travail passe au deuxième plan, au profit de la relation dite d'agence. L'entreprise n'est toujours pas considérée comme une organisation (hiérarchique) mais comme une variété de marché. Car il existe des marchés publics, ouverts, externes, et des marchés privés, propriété de certains, spécialisés dans l'évaluation des capacités productives des travailleurs : telles sont les entreprises.

### **Deuxième histoire : de 1970 à aujourd'hui : la financiarisation**

Elle est dominée par l'École de Chicago. Milton Friedman écrit en 1970 dans le New York Times que la seule responsabilité des entreprises est d'accroître leurs profits, contrairement à ce que préconisaient dans les années soixante les pionniers de la RSE : en France, François Bloch-Lainé, haut-fonctionnaire, écrit « Pour une réforme de l'entreprise ». Ce serait une faute pour Friedman : les actionnaires, en tant que propriétaires de l'entreprise, sont les « principaux » et les managers sont leurs « agents » (mandataires) qui ont une obligation morale de maximiser les profits revenant aux actionnaires : c'est la *shareholder value*. Si les managers s'intéressent

à autre chose qu'à cette maximisation des profits (cf. la RSE), ils se comportent comme des hommes politiques qui opèrent un prélèvement sur le profit pour une cause peut-être estimable, mais qui n'est pas dans leur mandat. On a ici un système complet de pensée où la relation d'agence (en droit français on parlerait de mandat) devient une clé de lecture universelle pour analyser la vie économique, dans tous ses aspects.

Le raisonnement économique de Friedman va trouver un débouché immédiat en gestion, avec Michael C. Jensen et William H. Meckling. Cette théorie qui mixe micro-économie et management autour de la finance est la base de l'enseignement dans toutes les *business schools* de la Planète depuis quarante ans.

Or le raisonnement de Milton Friedman est faux du point de vue du droit, parce qu'il a tout simplement « oublié » l'attribution de la personnalité morale à la « société », qui fait que le patrimoine de l'entreprise (structurée par la « société ») est distinct du patrimoine de ses actionnaires. La seule entité juridique est celle de la « société » et on ne peut pas être propriétaire d'une personne morale. Les actionnaires sont propriétaires de leurs actions, qui leur donnent des pouvoirs, comme le vote en assemblée générale des actionnaires, mais qu'il ne faut pas confondre avec un droit de propriété sur une personne morale.

### ***Troisième histoire : la grande déformation de l'entreprise***

Le résultat de tout cela, c'est ce que nous avons appelé dans nos travaux interdisciplinaires au Collège des Bernardins une « grande déformation » de l'entreprise. On a obligé l'entreprise à entrer artificiellement dans un cadre qui n'est pas fondé juridiquement. En droit, une entreprise repose sur deux piliers, les contrats de travail et la société de capitaux, personne morale. Dans le langage économique et gestionnaire du néo-libéralisme, on confond tout cela avec la théorie de l'agence. Analyser l'entreprise en deux couples, actionnaires – principaux / managers – agents, d'une part et managers - principaux / salariés – agents d'autre part, a conduit à imaginer un empilement de dispositifs destinés essentiellement à empêcher les agents de tricher, puisqu'il est dans la nature de l'*Homo Economicus* (manager ou salarié) de poursuivre son intérêt personnel.

Dans la logique de l'école de Chicago, l'entreprise est une sorte d'actif financier dont la rentabilité dépend de la somme des productivités individuelles en termes de capital humain. Cela n'est pas sans conséquences sur les politiques de rémunération.

Un double dualisme est maintenant en place : le premier c'est le clivage entre ceux qui ont au moins un pied dans le système financier, c'est-à-dire les hauts dirigeants, les porteurs de *stock-options*, et ceux qui sont à l'écart. Les managers rompent le compromis fordiste et laissent tomber les salariés au profit des actionnaires : le résultat pour les salariés est un renforcement des quatre obsessions, où l'on veut connecter toujours plus étroitement le salaire à une productivité contrôlée et évaluée individuellement.

La nouvelle gestion des ressources humaines se calque en effet sur la théorie de l'agence et cela débouche sur un deuxième dualisme : d'une part la valorisation de l'autonomie, de l'individualisme, d'autre part un système de plus en plus contraint par une accumulation de procédures. Ce système, consciemment ou pas, tend à favoriser le haut de l'échelle des revenus. Plusieurs mécanismes vont dans ce sens, y compris la référence au marché. Le marché, c'est l'extérieur de l'entreprise, donc en réalité d'autres entreprises, et cela prête à toutes sortes de manipulations, tous les opérateurs se demandant ce que tous les autres pensent, ajustant leur action en conséquence, les autres en faisant autant, etc.

Si nous parlons de « grande déformation », c'est que la vraie nature de l'entreprise est ailleurs.

### ***Un dispositif d'action collective***

L'entreprise est une invention de la fin du XIXe siècle. C'est un dispositif d'action collective à travers de nouveaux produits, de nouvelles techniques, donc indissociablement aussi un

processus d'apprentissage collectif, et à la base de l'apprentissage collectif il y a les individus. Ce qui installe au cœur de l'efficacité des entreprises un problème d'équité : est-ce que les individus qui ont contribué au savoir collectif sont récompensés, et ce alors même qu'une fois leur contribution matérialisée et mémorisée, le collectif pourrait se passer d'eux ?

La vraie « nature » de l'entreprise a trait à un certain type de relation entre apprentissage individuel et collectif, c'est-à-dire, en définitive, une certaine articulation historique entre efficacité et équité, dans la gestion des organisations marchandes.

Au tournant des années soixante-dix, nous constatons un déplacement énorme de notre système de valeurs. Dans le fordisme, les inégalités ne sont justifiables que si elles bénéficient ultimement à ceux qui sont en bas de l'échelle ; dans les années soixante-dix à quatre-vingt, apparaît quelque chose de toxique, l'idée que les inégalités sont intrinsèquement productives et sources de dynamisme. Comme on n'ose plus dire qu'elles vont profiter à tout le monde, on compense en introduisant un questionnement systématique sur la responsabilité des pauvres dans leur situation.

Pourquoi le seuil des inégalités politiquement supportables s'est-il déplacé à cette époque, celle de la montée en puissance du néo-libéralisme anglo-saxon ? C'est une immense interrogation.

### **Que peut-on faire ?**

Deux attracteurs sont possibles :

Le premier : aller toujours plus loin dans la polarisation et la dualisation, c'est la variante actuelle de l'école de Chicago (Raghuram G. Rajan et Luigi Zingales) qui s'intéresse au pouvoir de marché des individus les plus richement dotés en capital humain, ceux qui font la force des activités tertiaires, financières, juridiques, managériales, etc. dans les entreprises de pointe. Mais le terme du processus est clair : le contrat de travail redevient un contrat marchand et l'entreprise une collection de relations marchandes.

La deuxième attracteur possible consiste à freiner ce qui s'est passé depuis trente ans, en mettant moins d'individualisation, en supprimant les *stock-options*, en accroissant la fiscalité. Mais ce scénario manque de force mobilisatrice car on ne reviendra pas aux Trente glorieuses. Où est l'issue ? L'accord Orange est intéressant ainsi que les propositions de Jean-Paul Bouchet mais comment les instrumentaliser ? Pour envisager une réponse, sans doute devons-nous réfléchir sur le délitement du fordisme du fait de la financiarisation. L'intégration du travail dans l'entreprise s'est faite par le seul intermédiaire de la progression du salaire en fonction de la productivité – ce qui n'est pas rien, mais on n'a pas touché au système de pouvoir et de gouvernance dans l'entreprise. On pressent désormais que l'enjeu de la question des rémunérations est lié à une question d'un autre ordre, celle de la structure de gouvernance de l'entreprise. Si l'on faisait rentrer significativement les salariés dans les Conseils d'administration (comme en Allemagne ou, mieux encore, en Suède, à partir de 25 salariés), il se passerait beaucoup de choses, qui déplaceraient aussi la question des rémunérations, y compris dans des directions inattendues. En revanche, ce qui est assuré, c'est qu'il n'y aura pas d'issue sans remettre au premier plan la fonction noble de l'entreprise qui est celle de la création d'emplois. Le jour où la fierté du chef d'entreprise sera de pouvoir dire « j'ai créé tant d'emplois », la question de la rémunération passera au second plan, et on peut penser que nous n'aurions plus à le déplorer.

Mot de clôture par Soraya Duboc, présidente de l'OdC et membre du BN de la CFDT-Cadres

En tant qu'organisation syndicale, la CFDT Cadres appelle à un sursaut éthique, à des initiatives créatrices, à une réflexion sur ce qu'est l'entreprise, affirme la présidente de l'Observatoire des Cadres, pour qui « il nous faut repenser notre organisation et notre lien au travail ». Puis elle continue par des remerciements à Bernard Jarry-Lacombe, dont ce colloque

fut le dernier préparé officiellement par lui puisqu'il quitte l'OdC pour une autre aventure, celle du Crefac, Anne-Florence Quintin reprenant le flambeau dès janvier.

## TABLE DES MATIERES

<b>Responsabilité/ compétitivité : les conditions de la confiance des cadres</b>	p.5
<b>Outils numériques, métamorphose du droit du travail</b>	p.14
<b>Le lean management, une histoire de détournement ?</b>	p.21
<b>La rémunération est-elle encore un objet de négociation et de management ?</b>	p. 34



## Observatoire des Cadres et du management

12 rue des dunes  
75019 Paris  
01 56 41 55 04  
contact@observatoiredescadres.fr

[www.observatoiredescadres.fr](http://www.observatoiredescadres.fr)