



Colloque du 20 mars 2018

## Portraits Cadres 2018 : 20 ans d'OdC

### Intervenants :

- **Laurent Mahieu**, *Secrétaire général de la CFDT Cadres*
- **Jean-Paul Bouchet**, *ancien président de l'Observatoire des Cadres et du management*
- **Sylvie Joseph**, *présidente de l'OdC*
- **Anne-Florence Quintin**, *Déléguée générale de l'OdC*
- **Pascale Levet**, *vice-présidente Do Tank, professeure associée IAE Lyon 3*
- **Jean-Marie Bergère**, *membre du conseil scientifique de l'OdC*
- **Pascal Ughetto**, *Professeur au Latts, Université Marne la Vallée*
- **Séverine Aleonard**, *Manager, Danone*
- **Frédéric Deschamps**, *Ressources Humaines, EDF*
- **François Hubault**, *ergonome, Maître de conférence à l'Université Paris I – co-fondateur du laboratoire Atemis*
- **Laurence Thery**, *directrice Aract Hauts-de-France*
- **Amine Amar**, *Inspecteur général de l'Education nationale, ex-DGS de l'Université Rennes II*
- **Laurent Berger**, *Secrétaire général de la CFDT*

---

<b>Cadres, vous faites quoi dans la vie ?</b>
---

**Laurent Mahieu** souhaite la bienvenue au nom de la CFDT Cadres à tous ceux qui sont présents aujourd'hui à la Bourse du Travail pour célébrer les vingt ans de l'Observatoire des Cadres. Mais il donne tout de suite la parole aux cadres.

**Six témoignages** sont lus par Jean Garcia, SG du SNAPAC CFDT, Syndicat national des Artistes et des Professionnels de l'animation, du Sport et de la Culture.

Puis **Laurent Mahieu** reprend la parole :

« Révéler le travail des cadres, voici une des approches les plus originales et les plus utiles de l'Observatoire. Dès avant ses premiers pas, la CFDT Cadres a soutenu la création de cet espace original de liberté, de ce tiers lieu de dialogue et de coopération. Son existence était improbable ; c'est comme une évidence aujourd'hui. L'intuition initiale de sa constitution tripartite est sans doute une des clés de sa pertinence, de son succès et de sa durée. »

Autre facteur clé : une implication continue de la CFDT Cadres dans ses instances le CA et le CS sous l'égide de ses présidentes et présidents successifs : Bernard Masingue (1997 - 2014), Soraya Duboc (2014 - 2016), Jean Paul Bouchet (depuis 2016).

Depuis plus de 20 ans la CFDT Cadres apporte à l'OdC un cadre de travail, un soutien logistique et communication - merci à Yasmine Latch, Alexandre Bonifaci, Anne Desnoyers et Sylvie de Boyer sans oublier Jacotte notre régisseur - et une compétence managériale au travers de la fonction de délégué général – assumée par Maryse Huet, Anousheh Karvar, puis Bernard Jarry-Lacombe et maintenant Anne-Florence Quintin. Ils et elles ont su rendre l'OdC désirable ! Qu'ils et elles en soient remerciés.

S'il importe de garder l'OdC désirable, il s'agit aussi de rendre la fonction cadre désirable !

L'évènement d'aujourd'hui se situe dans une actualité sociale de négociation sur l'encadrement ; son thème n'a pas été choisi au hasard. Depuis vingt ans, l'activité de l'OdC a bien été de dessiner l'activité réelle du travail des cadres, de la fonction cadre pour en comprendre la réalité et la rendre ainsi plus compréhensible pour la transformer et, partant, la rendre plus désirable. L'après-midi sera riche de sens. Ce matin, le Conseil d'administration de l'OdC était réuni pour élire de nouveaux membres au sein de son bureau. J'ai le plaisir de vous informer que l'OdC peut compter désormais sur une présidente en la personne de Sylvie Joseph et sur un vice-président Pascal Ughetto qui prennent la suite de Jean Paul Bouchet.

Merci à l'un, Jean-Paul, pour tout le travail accompli et à l'autre, Sylvie, pour l'envie partagée de donner à l'OdC de nouvelles perspectives à tracer ensemble pour les cadres eux-mêmes, les organisations au sein desquelles ils s'investissent, et pour ceux et celles qui s'en préoccupent.

J'adresse enfin des remerciements tout spéciaux à Anne Florence Quintin pour avoir, avec finesse et de nombreuses parties prenantes, dessiné le programme de ces vingt ans de l'OdC.

Au nom de la CFDT Cadres, Je vous souhaite à toutes et tous un très bon colloque. »

### Depuis 20 ans, un observatoire du travail réel des cadres

La parole est ensuite au président sortant, **Jean-Paul Bouchet**.

« Bonjour à toutes et à tous, J'ai eu cette chance d'être un observateur privilégié depuis vingt ans de cet Observatoire, depuis sa création. Un observateur et un acteur parmi d'autres, avec celles et ceux qui m'ont précédé dans cette responsabilité, qui ont contribué à la naissance autour de Marie-Odile Paulet puis aux travaux de l'OdC, que ce soit avec le Conseil d'administration, avec le Conseil scientifique ou encore dans les différents groupes de travail qui se sont succédés. Je ne pourrai tous les citer mais j'ai tout de même une pensée particulière pour Yves Chassard qui nous a quittés trop tôt. Une pensée aussi pour les personnes qui ont successivement occupé la fonction de délégué général ces vingt dernières années, Maryse Huet, Anousheh Karvar, Bernard Jarry-Lacombe et Anne-Florence Quintin, les présidents successifs, Bernard Masingue, Soraya Duboc. Je n'oublie pas Sylvie de Boyer et son précieux concours à l'organisation des évènements de l'Observatoire des cadres et Xavier Baron membre très actif toutes ces dernières années, au Conseil d'administration et au Conseil scientifique. Et désolé de ne pouvoir citer tous ceux qui ont contribué à nos travaux.

Il n'est pas inutile de rappeler quelques éléments de contexte lors du lancement de cet observatoire. Le monde académique possédait son groupe de recherche, le GDR Cadres<sup>1</sup> ; le monde syndical était fortement marqué par une présence historique du syndicalisme cadre avec la CFE-CGC, qui, curieusement, n'avait jamais jugé utile et opportun de se doter d'un outil de ce type et de "travailler la question" ; le monde RH disposait de ses clubs, de ses associations professionnelles et en particulier l'ANDCP, devenue ensuite ANDRH, mais sans montrer beaucoup d'appétence pour des travaux d'investigation sur cette population, pourtant reconnue comme indispensable aux entreprises, mais plus dans une vision assez passéiste de courroie de transmission que sur le contenu même de leur travail, de leur activité.

<sup>1</sup> <http://gdr-cadres.cnrs.fr/>

Les études de la première période de l'OdC portaient beaucoup sur une analyse sociologique de la population cadres, son hétérogénéité, sur le « qui sont-ils ? », dans le prolongement des travaux du GDR Cadres. Progressivement, la question "que font-ils ?" est devenue plus prégnante. Le contenu de la fonction, de l'activité, la spécificité du rôle, plus que celle d'un statut catégoriel, construit sur d'autres critères, d'autres finalités (la protection sociale et la retraite complémentaire en particulier), ont été de plus en plus mises en débats.

L'OdC a voulu observer et analyser, pour éviter le risque de déconnexion, d'être hors sol, ou replié sur le passé.

Je voudrais là faire un petit focus sur le lien historique entre cadre et AGIRC, qui au 1<sup>er</sup> janvier 2019, deviendra un lien ténu, mais aussi un lien entre cadre et ligne hiérarchique ou rang. Quelques mots ou termes ou expressions valent parfois mieux qu'un long discours : classe moyenne, catégorie sociale, statut, tout cela finalement ne parle pas ou très peu du travail des intéressés. Cadre de proximité (mais il n'y a pas de cadre d'éloignement), cadre intermédiaire, moyen, supérieur, dirigeant, renvoyant toujours à un rang dans une hiérarchie, tout cela non plus ne nous parle pas ou peu du travail des cadres. Au statut figé, nous préférons l'identité professionnelle. L'identité personnalise, singularise, spécifie, caractérise, quand le statut catégorise, distingue, écarte et parfois même isole, ce qui fait le jeu de certains acteurs.

Vingt ans d'observation et d'analyse des réalités du travail des cadres, des identités professionnelles, des évolutions, des tendances, des marqueurs qui changent... Il existe sans doute plusieurs façons d'observer, avec des critères différents, seul ou à plusieurs. Une des singularités de notre Observatoire est sans doute la pluralité des regards, des expertises, des disciplines, des acteurs.

Observer pour mieux comprendre les réalités, le monde qui bouge, et prendre le temps d'analyser pour mieux ajuster, affiner notre discours sur les cadres, le management, le travail plus généralement. Mais aussi permettre aux acteurs de mieux ajuster les revendications, les rendre parlantes, audibles, pertinentes, et donc efficaces.

Observer et analyser pour produire des connaissances utiles à l'action. Nous ne sommes pas un institut de recherche, ni un laboratoire de recherche, mais sans doute un espace de veille, d'exploration, d'expérimentation et un outil de production comme en témoignent le nombre d'actes des colloques et séminaires de l'OdC depuis l'origine.

Il serait là aussi trop long de les citer tous, mais permettez-moi de vous rappeler quelques thèmes et quelques titres et thématiques de colloques ou séminaires seulement : À quoi servent les cadres, la tentation du retrait, les conditions de la confiance, le mythe de la performance individuelle, coopérer au travail, le travail 24h sur 24h, temps de travail, les compromis invisibles, cadres des FP, enjeux cadres et RH dans l'administration, travail et numérique, économie servicielle, management et gouvernance, manager en toutes connaissances d'impacts, réinventer le management du management...

Des productions de connaissances utiles à l'action, mais aussi à la réflexion prospective, tant l'évolution du travail des cadres, des managers, des ingénieurs, préfigure souvent celles de tous les travailleurs, et je voudrais citer simplement citer quelques exemples :

- la relation au temps de travail, son décompte en jours et non plus en heures pour ces salariés à part entière et surtout pas à part, ce que beaucoup d'employeurs ont voulu et construit ;
- la prégnance des technologies de l'information et de la communication et des outils nomades, "un fil à la patte sans fil" pour reprendre l'expression de Jean-Emmanuel Ray, justifiant la revendication d'un droit à la déconnexion puis d'un devoir de déconnexion ;
- le droit d'alerte, puis le devoir d'alerte en certaines circonstances, dont nous avons parlé très tôt à l'OdC autour des questions de responsabilité ;
- notre analyse critique des outils de gestion et de management, notre souhait d'un autre management, d'un "manager sans se renier", et ceux encore plus récents sur la finalité de l'entreprise, de sa mission, de son objet social.

Il suffit de regarder l'actualité récente pour nous conforter dans nos intuitions, nos analyses et nos scénarios prospectifs de ces dernières années : la loi Sapin2 sur son volet lanceurs d'alerte, la loi Travail et la prise en compte du droit à la déconnexion, le récent rapport Notat Senard sur la finalité de l'entreprise. Observer, prendre le temps de s'arrêter, d'analyser, de proposer, c'est utile et productif.

Vingt ans après sa création, personne ne pourra contester que ce pari de l'origine ou des origines a été réussi. L'Observatoire a trouvé son espace, il a produit, beaucoup produit ; ses séminaires et ses colloques ont connu un succès croissant. L'anniversaire des quinze ans avait déjà permis de dresser un bilan très qualitatif et quantitatif des travaux réalisés.

Sa singularité de l'origine est toujours d'actualité, c'est sans doute aussi sa force, cette capacité à faire dialoguer le monde syndical, RH, académique et scientifique.

Au moment où nous fêtons ces vingt ans, une négociation s'est engagée sur l'avenir de l'encadrement. Ce n'est pas un hasard si la CFDT et son union confédérale des cadres ont été les premières à formuler des propositions pour cette négociation, en s'appuyant sur un capital d'observation et d'études depuis de nombreuses années.

Nous n'avons certes pas le monopole de l'analyse du monde des cadres. Nous travaillons en proximité avec d'autres acteurs, comme l'APEC, le CESI, les GPS, mais avec nos singularités, notre pensée autonome mais surtout notre proximité avec cette pluralité d'acteurs. C'est sans doute là la plus forte singularité de l'OdC, une valeur... ajoutée... différenciatrice... une valeur ajoutée différenciatrice qu'il faut préserver, pérenniser. Nous ne sommes pas E&P, ni l'Institut de l'Entreprise, ni l'OSI, ni l'ANDRH.... Sachons cultiver et fertiliser notre singularité.

L'avenir de cet Observatoire appartiendra à celles et ceux qui le feront vivre, au Conseil d'administration, au Conseil scientifique, aux groupes de travail, en lien avec les réseaux historiques ou à consolider ou à créer, aux carrefours de ces trois mondes... Que seront les cadres dans vingt ans ? Nous nous étions livrés à cet exercice prospectif il y a une dizaine d'années avec un prestataire, Futuribles. Nous évoquions déjà la fonction d'animateur de collectifs, de communautés, de réseaux. Nous parlions déjà d'un autre modèle de management, d'un management responsable qui nous concerne tous, y compris dans nos responsabilités de managers syndicaux.

L'entrée par le travail, le contenu du travail, l'organisation de celui-ci, les conditions du travail au sens du faire son travail, la responsabilité professionnelle, restera demain un déterminant de la pertinence des travaux de l'OdC, de ses analyses, pour ne jamais se couper ou s'éloigner des réalités du travail et des acteurs concernés. Nous vivons une crise de la responsabilité, les jeunes diplômés ne regardent plus cette fonction de la même façon, l'attrait à l'activité d'encadrement, au management, n'est plus le même, les différences de responsabilité, sans ou avec de moins en moins de différences de traitement, ne font plus rêver.

La fonction ne pourra en aucun cas faire abstraction des évolutions du monde du travail, de la société de façon plus générale. Le manager de demain ne pourra être en dehors des transitions plurielles à opérer (écologique et énergétique en particulier, numérique, managériale...). Animateur de communauté, de réseaux, sans aucun doute, mais aussi acteur de management des transitions, qu'elles soient écologique, énergétique, économique ou managériale.

Nous sommes loin d'en avoir fini avec les questions d'éthique, de déontologie, de responsabilité, d'alerte professionnelle. À ce propos, je m'autorise un petit coup de publicité pour le livre à paraître le 19 avril « Oser l'alerte », co-écrit avec Marie-Noëlle Auberger ici présente, et avec le soutien de la CFDT et de la CFDT Cadres, coproducteurs de cet ouvrage.

Permettez-moi un dernier mot sur le lien entre cadre, management et syndicalisme, simplement pour vous dire ma conviction que beaucoup reste à explorer, à investiguer, tant si peu d'acteurs se sont emparés de ces problématiques. La crise de l'engagement concerne majoritairement l'entreprise, la figure historique du cadre hyper investi voire surinvesti, au détriment de tant de "périphéries", Il faudra imaginer d'autres facteurs d'attrait à l'investissement professionnel raisonné et raisonnable.

Un observatoire au service du syndicalisme cadre et du syndicalisme du travail pourra largement contribuer à repenser cette fonction indispensable à la performance des entreprises.

Un grand merci à cet Observatoire des cadres d'avoir été cet éclaircisseur pendant toutes ces années. Je souhaite au nom de tous, une très longue vie à ce bel espace, si original, si singulier. »

**Sylvie Joseph**, nouvelle présidente de l'OdC, se dit très honorée de ce passage de témoin et entend tracer la route vers le futur. Les caractéristiques des cadres – responsabilité, autonomie, expertise – sont parfois préemptées par certains qui ont un statut d'indépendant et travaillent avec les entreprises. Le monde est de plus en plus complexe et pas seulement compliqué.

Les *data*, le digital, maintenant l'intelligence artificielle, se répandent partout et interrogent un certain nombre de fonctions dans l'entreprise, dont celles du cadre. Le cadre lui-même, en tant que collaborateur, est exposé à ces nouvelles technologies, et au-delà, et peut-être à cause de ces nouvelles technologies, les organisations se reforment, se transforment, réclament agilité et rapidité, ce qui conduit parfois à la mise à mal de la fonction d'encadrement, et même dans certains cas le raccourcissement de la chaîne hiérarchique ou sa disparition pure et simple. .

L'objet de l'Observatoire, vous le savez, est de s'interroger, non plus sur le "statut" cadre mais sur la fonction. Notre devoir est de nous interroger sur cette fonction, sur ses perspectives et de formuler évidemment à partir de nos travaux, des propositions sur ce qu'on peut imaginer pour le futur de cette fonction cadre.

Aujourd'hui, l'Observatoire des cadres fête ses vingt ans ; vingt ans, c'est l'âge où tout est permis, où tout est possible. Forts de notre histoire, de notre capital acquis en termes de notoriété mais surtout de rigueur dans les travaux, nous ouvrons une nouvelle page et nous allons accompagner les mutations que vivent les cadres et accompagner les cadres eux-mêmes pour passer cette nouvelle vague avec succès.

La responsabilité est au cœur de la fonction cadre, elle l'est aujourd'hui et le sera encore plus demain dans un monde complexe. Quelques membres du Conseil scientifique vont présenter une synthèse des travaux récents de l'Observatoire.

### Désirer être cadre, à quelles conditions ? Quelles sont les préoccupations des cadres ?

**Sylvie Joseph** reprend un sujet abordé il y a un peu plus d'un an, celui du *big data*, qui recouvre les algorithmes et l'intelligence artificielle. La question qui se pose est la suivante : l'homme est-il asservi ou augmenté par la machine et ou par les *data* ? Une économie qui se "plateformise" fait la part belle à l'algorithme, à l'intelligence artificielle. Il est urgent de former les cadres afin que les humains – le cadre et ses collaborateurs -ne soient pas réduits à appliquer le prédictible. Surtout qu'on ne sait pas toujours très bien comment sont constitués ces algorithmes, ce qui se cache derrière. Certains n'ont pas toujours une vision juste des choses, les algorithmes ne sont pas toujours compris, la culture de la *data* n'est pas homogène, les algorithmes sont trop peu transparents. Les choses ne sont pas toujours dénuées de pensées politiques. Il convient de dénoncer l'illusion de la gestion parfaite par les chiffres et le meilleur des mondes par l'algorithme. Nous pensons que l'erreur est bénéfique dans le processus d'apprentissage, de stratégie et de management. La régulation humaine et le désir d'éthique sont au cœur de la responsabilité des cadres en entreprise.

La controverse sur la compétence s'est renouvelée il y a environ deux ans, très spécifiquement s'agissant des cadres, note **Anne-Florence Quintin**. Ce n'est pas cas dans le reste du salariat, où l'on considère de manière générale, que la compétence, c'est ce qui s'acquiert. Pour les cadres, non et cela s'explique par une reconnaissance de plus en plus importante de la portée du « comportemental » dans la définition de la compétence professionnelle.

L'élément de base de la définition d'une compétence du cadre, c'est le diplôme. Qu'il soit acquis en formation initiale ou continue, cette qualification suffisamment générale et de haut niveau va lui permettre de s'ajuster aux activités diverses dans lesquelles il va s'investir. Le cadre a eu une formation qui ne prépare pas à « un seul métier » mais atteste d'une attitude à occuper une large gamme d'emplois, à « accompagner le changement ». Le peintre sera peintre plus ou moins quel que soit le contexte, le cadre de transition ou le cadre de transformation numérique par exemple, a des potentialités de compétences qu'il développe, ou pas, selon les contextes.

Et c'est là que la question se pose : les compétences des cadres sont aussi des potentialités. Deux choix pour la gestion RH : monter en niveau de généralité, mais il y a des plafonds à l'enseignement de la généralité, donc on passe ensuite dans de l'hypersélection, OU une descente dans l'activité concrète de l'entreprise, avec de l'analyse du travail, de ses évolutions. Nous le verrons dans la deuxième table ronde. Cela permettra globalement de cerner la compétence collective de l'entreprise et d'être plus performant parce que l'on sait, par exemple, à quel appel d'offre l'on est capable de répondre. La compétence collective est objectivée.

Si on ne descend pas dans la granularité de l'analyse du travail tel qu'il se fait : on verse dans un grand discours qui se développe aujourd'hui puissamment sur « être cadre, c'est avoir des compétences comportementales ». Condition nécessaire, mais insuffisante.

- Condition nécessaire parce qu'être capable d'un peu de réflexivité, de prise de distance sur ce que l'on fait au travail et comment on le fait, nécessite de mettre en œuvre par exemple, des capacités de dialogue, de curiosité, de recul et de mise en perspective globale qui au final permettront de nouer des coopérations.

- Condition totalement insuffisante, avec le risque de verser dans l'hyper-individualisation des salariés et la recherche éperdue de leurs talents personnels. On entend souvent qu'un cadre serait par exemple celui qui a « du leadership ». Oui, si ce leadership témoigne d'un engagement particulier dans le travail, dans la recherche du collectif, d'une envie de construire du sens dans ce que l'on fait, d'une envie de mettre en cohérence sa propre biographie avec son activité professionnelle. Non, s'il se confond, et c'est bien souvent le cas, avec l'assertivité, c'est-à-dire la capacité à « en imposer ». Cette manière d'exercer sa responsabilité de cadre a alors tout à voir avec le rapport de force et le contrôle, et plus grand-chose à voir avec la construction d'un collectif de travail performant. Or c'est très ambivalent, ce discours sur le leadership – on devrait l'appeler l'assertivité- car il se déploie beaucoup dans les entreprises où il y a une injonction à l'autonomie. On demande là au cadre d'être mi-Astérix, mi-Napoléon (centralisation)

Alors nous avons regardé les outils managériaux qui se mettent en place : l'évaluation, avec au pire une tendance assumée de certaines entreprises à évaluer la réputation du salarié, concernant que cela permettra d'avoir une image de son talent collectif, et au mieux, des évaluations utiles car elles assument leurs fonctions limitées : évaluer la qualité de travail d'un salarié dans un poste (et non évaluer la personne au travail). Il ne s'agit plus d'évaluer le « succès » ou l'échec d'une personne à un poste, mais d'engager un dialogue avec le salarié sur ses conditions d'exercice professionnel. On monte en professionnalité du cadre quand c'est lui, le salarié, qui peut évaluer les chances qu'il a de remplir ses objectifs. Si l'entreprise cherche à trop agir sur les comportements, alors elle crée de fait de la conformité.

Pour s'interroger sur les nouvelles formes de travail, **Pascale Levet** a relu les travaux de l'OdC et les discussions au sein du conseil. Le principe du "saliariat de confiance" des cadres a relativement résisté, puis quand de nombreux cadres ont trouvé plus facilement un client qu'un emploi, un certain nombre d'initiatives furent prises pour faciliter l'activité quand l'emploi faisait défaut, initiatives dont la plus forte était celle du portage salarial. L'OdC a travaillé sur les nouvelles formes d'emploi puis sur la question de savoir comment elle se concrétisent. Le discours selon lequel le nouveau cadre d'emploi est hors de la subordination a donné lieu à des controverses.

L'OdC a souligné que les contradictions étaient intéressantes à décoder : combien sont les personnes concernées, sous quel statut ? En partant de l'activité, du statut, de l'emploi, de la subordination, on arrive sur la question du travail, on découvre de nouvelles notions comme l'intérêt porté aux *slasheurs*, ceux qui multiplient les statuts, les contrats, ce qui est une façon très différente de travailler.

Ils peuvent échapper à l'Observatoire des Cadres qui ne s'intéresserait qu'au salariat de confiance. Il faudra observer ce phénomène qui correspond à de nouvelles attentes, dans lequel l'individu est auteur de la rationalité de son travail et ne veut pas la voir confisquée par ceux qui organisent le travail dans l'entreprise, il ne veut pas faire fonctionner des processus qu'il n'a pas décidés. Il y a aussi d'autres propositions qui sont aux marges et qui intéressent beaucoup les grandes entreprises : *open lab*, *fablab*, *coworking*, *corporate hacking*, etc. qui sont des invitations à de nouvelles pratiques dont on peut se demander comment l'encadrement peut se débrouiller. Gérer des espaces ouverts est tentant, mais collaborer, coopérer, co-construire avec des collaborateurs qui sont eux-mêmes engagés dans d'autres espaces est un défi pour les managers. La question de la pluriactivité, des formes hybrides de travail lance de nouveaux défis. Il faudra dire ce que cela recouvre sinon on ne pourra pas manager.

**Jean-Marie Bergère** note que l'OdC est beaucoup revenu sur le sujet de l'autonomie. Le cadre serait à la fois autonome et fidèle, capable d'initiatives et loyal ; avec la sortie du taylorisme dans lequel chacun est interchangeable, où l'initiative et l'autonomie sont à combattre, l'autonomie est devenue une valeur, elle marque la volonté de sortir du taylorisme et du management strictement hiérarchique.

L'OdC a essayé de dépasser deux constats habituels. D'une part, l'injonction paradoxale de la direction qui exige plus d'autonomie et aussi plus de *reporting*, un contrôle tatillon. L'autonomie sans confiance est source de tensions et de difficultés. D'autre part, les salariés et les cadres en particulier, tout en s'enorgueillissant, au bon sens du terme, d'avoir l'autonomie dans leur travail qui leur permet de montrer leur savoir-faire, vont en même temps, craindre qu'on les laisse seuls et sans soutien face aux difficultés.

Comment fait-on pour dépasser ces deux constats ? Il y a deux pistes. L'une est de distinguer l'autonomie – indépendance et l'autonomie - coopération. Dans l'indépendance, l'individu est centré sur lui-même, c'est "je suis entrepreneur de moi-même contre tous les autres" ; dans l'autonomie - coopération, la reconnaissance du rôle de chacun au sein des collectifs de travail est synonyme d'un engagement volontaire qui permet de progresser en compétences et de se construire comme être social. L'autre piste est de considérer l'autonomie pas seulement sous l'angle des marges de manœuvre à négocier mais comme un processus dans lequel chacun, en travaillant, en affrontant les difficultés, construit son professionnalisme et la confiance, en lui-même et dans les autres. L'autonomie est un processus qui se construit dans le travail.

**Pascal Ughetto** souligne que les grandes entreprises et administrations s'intéressent à l'autonomie. La promesse nous est faite qu'on va changer l'organisation du travail et favoriser les prises d'autonomie, parce que les choses évoluent, du fait de la digitalisation et des *millennials*, ceux qu'on appelait auparavant la génération Y. C'est une question à prendre très au sérieux, qui a à voir avec le thème d'aujourd'hui, la désirabilité d'être cadre. On constate dans les jeunes générations un mouvement de fuite des grandes structures dans lesquelles la bureaucratie pèse énormément. Certains deviennent indépendants ou vont vers les coopératives, pour retrouver le plaisir de travailler. Dans la grande structure ils faisaient du pilotage, en dehors ils retrouvent le plaisir du faire, de réaliser une mission en laissant ceux de la grande structure rédiger les appels d'offres et les contrats.

Nous nous sommes interrogés sur cela. Un constat est acquis : les outils de gestion ont occupé l'espace dans l'entreprise, au point de faire perdre le plaisir de travailler. Le mode agile, la coconstruction collaborative, etc. conduisent les cadres, qui ont à y gagner, à retrouver le plaisir de l'animation de communauté, mais la question est qu'ils risquent d'être à nouveau découragés si leurs propres managers les abandonnaient. Est-ce que les managers de managers vont aussi être agiles, être dans la coconstruction ? Comment les organisations vont-elles régler le problème ? Il faut de l'organisation, un peu de *process*, comment le fait-on cohabiter avec des dimensions plus réactives, avec l'esprit d'initiative ? La question est ouverte, cela fera du travail pour l'OdC.

## Première table ronde - Outiller le travail des cadres, chiche !

**Pascal Ughetto** introduit la table ronde par un constat, l'essor des outils de gestion et de leur emprise sur le travail des cadres. Cette table ronde a l'ambition d'aller plus loin en tentant de répondre à la question : de quel outillage les cadres ont-ils besoin ? Cette question ouvre des perspectives en termes de recherche : comment outiller le travail des cadres ? Il s'agit d'aller au-delà des injonctions contradictoires afin de mettre à jour les conditions de la construction d'outils au service du travail des cadres.

Les travaux de recherche de ces dernières années et même de ces dernières décennies ont montré que les outils de gestion, les outils informatiques, étaient centralisés voire centralisateurs. Quand on fait le bilan, on voit que les équipes souffrent que les cadres soient absorbés par le *reporting*, qu'ils soient absents de la réalité du travail, difficiles à joindre, toujours en réunion, sans apporter de solutions concrètes. Le ressenti de ces équipes est que le travail n'est pas si managé que cela mais qu'il est par certains côtés sur-managé par des procédures et du *reporting*. Qu'en disent les cadres ? Il existe moins de travaux à leur sujet mais ils constatent une tendance à la taylorisation. La façon dont il faut poser la question est la suivante : de quoi est faite l'activité des cadres ?, de quel équipement ont-ils besoin pour surmonter les difficultés ? La réponse dépend de ce qui "fait métier", les parcours professionnels comptent. Le manager transverse apprécie le *reporting* mais l'expert technique doit déployer beaucoup d'énergie à comprendre ces outils.

La question n'est pas de savoir si l'outillage de gestion est utile ou pas mais de savoir comment chaque cadre investit de signification le travail qu'on lui a confié. Quelle est la finalité du travail du cadre ? Aligner des chiffres, être force de proposition, être force de cohésion des équipes, faire en sorte que la production sorte ? Ces différents critères se pondèrent différemment d'un individu à l'autre. Les cadres peuvent et savent déformer les instruments proposés, afin que ceux-ci servent leurs propres finalités et leurs pratiques professionnelles ; quand ils ne peuvent pas le faire, quand ils se sentent prisonniers, c'est alors qu'ils sont malheureux. Le bilan des recherches est donc qu'il est nécessaire de se situer dans la perspective de l'activité des cadres.

Comment fonctionne une organisation dans laquelle chacun aurait plus d'autonomie ? Cette question de l'activité des cadres et de l'outillage dont ils auraient alors besoin n'a pas été assez débattue. On dit parfois qu'une telle organisation n'aurait pas besoin de cadres, est-ce vrai ? On attend du cadre qu'il soit un animateur de communauté mais quelle activité cela recouvre-t-il ? Et de quels outils les managers de ces cadres disposent-ils ? Comment peut-on les accompagner ?

Comment savoir écouter est-elle une qualité qui se développe ? On ne pilote pas une équipe avec simplement du flair ou des stages, il faut de l'outillage ; mais nous n'en sommes qu'aux débuts. La question de l'outillage du cadre est centrale, car le manager est toujours en tension entre deux pôles. Il est d'une part l'incarnation des logiques d'organisation et du pilotage par le centre. Ce premier pôle a généré un surcroît de contrôle, dans lequel le cadre est un agent du contrôle par le centre. Il faut noter que dans les organisations centrées sur l'autonomie, on ne pourra pas échapper à cette nécessité d'homogénéisation. Il est d'autre part l'animateur d'un ensemble de personnes qui ont chacun leurs propres enjeux et ne coopèrent pas spontanément. Cette coopération est nécessaire mais elle n'est pas dictée d'avance et elle nécessite des moyens.

La question est donc double. Comment l'outillage du centre permet-il à celui-ci d'être une force de développement de l'activité ? De quel outillage les cadres ont-ils besoin ? Ces questions sont ouvertes.

**Séverine Aléonard** travaille depuis dix-huit ans à la R&D de Danone, précisément dans le développement des produits laitiers. Elle va partager son expérience et une conviction, à savoir que les outils sont un moyen mais jamais une fin en soi.



Qu'est-ce que le métier de développeur ? Une équipe projet comprend plusieurs fonctions : des spécialistes du marketing, de la qualité, des ingénieurs et des techniciens R&D, entre autres. La contribution de la R&D à cette équipe est de développer des recettes (les formules) et la méthode de fabrication (le procédé). Une fois le produit développé en pilote, l'équipe R&D se rend en usine pour réaliser des essais industriels. Les ingénieurs et les techniciens se déplacent dans les usines qui sont proches de la collecte de lait, le centre de recherche étant lui basé en région parisienne. Cette équipe dispose de plusieurs types d'outil. Il y a d'abord les outils de gestion de projet – planning, cahier des charges,... – puis les outils liés au management pour pilotage de la charge de la charge de travail, sous forme de logiciels et enfin des outils spécifiques comme la gestion des temps de repos.

Lors du passage d'une organisation par pays à une organisation européenne, une étude de faisabilité humaine a été menée notamment sur les aspects de compatibilité entre vie professionnelle et vie personnelle. Le responsable de la R&D a fait appel à l'ANACT afin d'apporter du support à l'équipe sur la construction de plans d'action pertinents par rapport aux problématiques identifiées. Ce plan d'action met l'accent sur l'importance des outils qui doivent être partagés, utilisés et renforcés, particulièrement lorsque les projets et les environnements deviennent plus complexes. Toutefois, il met aussi en évidence que les outils ne font pas tout, il faut également s'assurer que les compétences soient appropriées à cette complexité. Les outils mis en place spécifiquement –gestion des temps, planification des ressources - ont été conservés mais adaptés et améliorés.

L'outil est un moyen de faciliter le travail mais n'est pas une fin en soi, le meilleur outil ne pourrait pas compenser l'absence de vision claire par exemple; il est essentiel de garder l'humain au centre, par la qualité des échanges entre le collaborateur et son manager.

**Des participants** notent que le processus ne peut pas répondre à la place des humains, mais aussi que le coaching, comme la médiation, peut faire partie de l'outillage. Un autre se demande quelle est la définition de l'autonomie. Si tout est sous contrôle pour supprimer les risques, où est l'autonomie ? L'autonomie est-elle croissante ou régresse-t-elle, comme le dit Martin Richer ? Existe-t-il des comparaisons européennes ? Intègre-t-on un outillage en termes de savoir-être ?

Oui, répond sur ce point Séverine Aléonard, il existe un outillage au savoir-être, des formations de gestion de projet, d'animation transversale. Ces formations sont clés pour donner un langage commun à toutes les fonctions de l'entreprise. L'autonomie, elle, réside davantage dans l'inventivité déployée pour créer de nouveaux produits et pour résoudre les problématiques liées aux projets.

À EDF, les démarches qui s'adressent spécifiquement aux cadres se résument au seul accord sur le temps de travail des cadres, qui instituait le forfait jour et la possibilité de travailler de manière occasionnelle chez eux ou dans un autre site, explique **Frédéric Deschamps**, de la direction des Ressources humaines.

Les démarches récentes sont beaucoup plus « inclusives ». À titre d'illustration, le Groupe est dans une transformation importante – on parle d'énergies renouvelables et de services énergétiques... - tous les collaborateurs doivent s'approprier le futur. Ainsi la démarche de changement concerne tous les collaborateurs du groupe, alors que, il y a quelques années, on aurait organisé une grand-messe avec seulement des cadres. Aujourd'hui, des ateliers collaboratifs sont mis en place, où les gens retrouvent de la liberté de parole, ils sortent de leur silo pour échanger, il y a appropriation de la stratégie de l'entreprise et co-construction de son futur. En sus, une plateforme en ligne permet à chacun de donner ses idées. Et on apporte de l'outillage aux équipes qui veulent avancer sur un projet, mais on s'adresse à tout le monde.

Un des rôles clés qui n'est pas nouveau et qui devient de plus en plus important est d'organiser et d'animer le travail collectif. Ce n'est pas forcément le rôle des cadres mais assurément des personnes en situation de manager des projets, des équipes, des processus...

Il y a en effet un besoin de se réapproprier le travail collectif. Animer le travail collaboratif ne se décrète pas, c'est une vraie compétence, aussi des facilitateurs ont été mis en place. Il s'agit de personnes spécialement formées, qui animent les réunions avec ou sans les managers. Et une communauté des facilitateurs s'est créée au niveau du groupe.

L'avenir des cadres n'est peut-être pas très clair. En revanche, certains rôles sont clés dans les organisations afin de permettre aux collaborateurs de prendre du recul par rapport à leurs activités, de créer du lien, de donner du sens aux évolutions en cours, bref de soutenir les membres de l'organisation dans leurs activités...

Mais appuyer et faciliter l'activité des collaborateurs, c'est aussi beaucoup de logistique. A titre d'exemple, comme beaucoup, nous sommes devenus très dépendants du bon fonctionnement des outils numériques. Quand il y a un bogue, on ne peut plus travailler. Auparavant, tout était sous processus, l'assistance téléphonique était externalisée, auprès d'un prestataire qui était quand même en France et pas à l'autre bout du monde. Cela coûtait très cher et les gens n'étaient pas entièrement satisfaits. Maintenant, dans les grands sites, il y a de l'appui informatique qui est un peu plus humain et un peu plus de proximité. Il n'y a pas de processus à suivre, chacun va voir des personnes quand il en a besoin. C'est parfois beaucoup plus rapide et plus efficace. Les fonctions logistiques ne sont pas tellement valorisées, pourtant elles sont indispensables et le seront encore plus dans le futur pour exercer un travail de qualité.

Du public, **Annie Chemla-Lafay** remarque que des « nouvelles manières de travailler » sont de fait un retour à ce qui existait il y a trente ans, quand les informaticiens étaient sur place et non sur des plateformes et que l'on reconnaissait l'importance de la pause-café. Il est heureux qu'après la formalisation extrême, l'humain revienne dans les processus.

Un auditeur ayant demandé ce que les facilitateurs sont sensés faciliter, peut-être la parole et l'écoute mutuelle, **Frédéric Deschamps** répond qu'il s'agit bien de faciliter la parole en réunion, pour permettre à chacun de participer.

En conclusion provisoire, **Pascal Ughetto** note qu'une question demeure : comment accompagner les cadres ?

#### Deuxième table ronde : Quelle valeur ajoutée du travail des cadres ? Un rôle à conquérir

Personne n'a parlé de disparition des cadres mais le contexte actuel amène à se poser cette question, introduit **Jean-Marie Bergère**. On a enlevé le régime spécial de retraite des cadres ; les algorithmes et l'intelligence artificielle vont résoudre énormément de problèmes qui aujourd'hui sont à la charge des cadres et des managers ; il y a besoin de plus d'horizontalité dans les organisations, de coopération, moins de hiérarchie, les cadres sont devenus des facilitateurs, dans une réunion stratégique on invite des cadres et des non-cadres... Dans ce contexte-là, le propos de cette table ronde est de se demander s'il existe toujours une fonction spécifique indispensable aux organisations ? Il ne s'agit pas de vouloir protéger un statut ou des personnes. Cela pourrait être un objectif mais ce n'est pas celui de cette table ronde. Si les cadres et managers disparaissaient est-ce qu'il y aurait des manques ? Comment définir une valeur ajoutée des cadres dans les organisations ?

**François Hubault**, qui représente ici le monde académique, est ergonomiste et enseignant à Paris I dans le département ergonomie et écologie humaine, cofondateur du laboratoire Atemis qui a travaillé sur l'économie des services ; il a écrit il y a quelques années un article intitulé *Le travail des managers*. Il va devoir répondre en quelques minutes à la première question : comment peut-on définir les mutations du travail aujourd'hui ?

La question de fond aujourd'hui concernant le travail est liée à l'évolution économique. La dimension du service monte en importance, résume François Hubault, et ce qui se joue dans le service, c'est une très grande mutation des régimes de prescription puisque dans le service le bénéficiaire s'introduit comme prescripteur en même temps que comme coproducteur. Auparavant l'organisation était classiquement très verticale, d'au-dessus venaient les attentes et l'organisation des moyens ; l'encadrement avait essentiellement une fonction de contrôle, pour vérifier que tout se passait comme prévu, et quand ce n'était pas le cas, pour s'interroger sur les raisons.

Aujourd'hui, il y a une question neuve qui vient de la tension entre ce que le "au-dessus" demande et ce que le "en face" demande aussi. Car la commande du "au-dessus" est aussi d'écouter "en face". Sauf que "en face" émet des sons et des sens qui ne sont pas entièrement prévus ni acceptables par "au-dessus" et qu'il va falloir composer avec lui. Cette conciliation, cette mise en cohérence des attentes, elle va se jouer dans l'arbitrage de celui qui se trouve au croisement de ces émissions. Mais comme cet arbitrage procède d'une capacité autonome, inévitablement autonome, de composer en situation, cela interroge complètement la fonction de l'encadrement – je préfère dire cela que du cadre – et du management dans l'affaire. Cette fonction se concentre sur le soutien, le support, et non plus seulement le contrôle, puisque le manager n'a pas plus tant la charge de dire d'avance ce qu'il faut faire que de comprendre ce qui se passe. Cela suppose une certaine proximité, une présence, une attention et donc une disponibilité. Tout cela pose les enjeux d'une nécessaire professionnalisation de la capacité subjective à accompagner. C'est franchement nouveau dans les organisations.

Cela nécessite-t-il que le manager soit au sein d'équipes permanentes ? demande Jean-Marie Bergère. Aujourd'hui les entreprises fonctionnent avec des équipes-projet, ceux qui sont chargés de manager ne sont pas forcément présents, en matière de services le client peut intervenir dans l'organisation, est-ce que tout cela ne complique pas les choses ?

François Hubault rappelle que l'un des défis fondamentaux du manager est d'arriver à ce que les choses se passent bien sans qu'il soit présent. C'est ce qu'on attend du reporting : "je n'ai pas besoin d'y aller, il suffit qu'on me dise les choses", et de la comptabilité, qui normalement remonte, dans un autre langage, la manière dont la valeur se crée. Mais parfois on se dit quand même qu'il faudrait aller voir les choses de plus près, de sorte que la mode managériale est tantôt de s'éloigner, tantôt de se rapprocher du terrain. L'organisation est en permanence à la recherche du bon réglage, de la bonne distance.

Il est certain qu'en matière servicielle, l'éloignement présente des risques, parce que précisément la création de la valeur se fait lors de la rencontre avec le bénéficiaire, puisque le bénéficiaire participe à la production de ce qu'il achète. Dans le Service, l'entreprise n'a plus la main sur la totalité de la fonction de production et c'est un événement décisif du point de vue du pilotage du processus de création de la valeur.

Pour Jean-Marie Bergère, cela signifie que ce n'est pas simplement du fait de changements de mode managériale que l'autonomie ou la responsabilité serait requise de gens qui ne sont pas dans la catégorie cadre mais parce que ceux-ci sont dans des conditions de travail qui nécessitent une réaction autonome, notamment face au client. On dit que si la frontière entre cadre et non cadre est devenue très poreuse, très floue, c'est aussi parce que le travail a changé.

Certes, dit François Hubault, c'est la raison pour laquelle il faut repenser complètement le périmètre propre de la fonction de management. La valeur ajoutée par les managers tient en trois points.

Sa première fonction est de relier les plans, d'être un opérateur de cohérence, de dégager une dynamique de sens, dans les 3 acceptions du mot sens : orientation, direction, et aussi signification. La fonction cadre c'est de relier les plans, le tactique et le stratégique, le local et le global, le client et le marché. C'est au cœur de la question du développement durable, qui ne se réduit pas à l'environnement : comment l'action ici et maintenant (les effets immédiats) va agir sur les autres plus tard ou plus loin (les effets médiats). Le deuxième rôle du manager est de donner de la respiration, de donner de l'air, de retenir à son niveau ce qui n'a pas besoin de descendre sur son équipe. Cela demande des capacités politiques. Cela suppose qu'il ait en tête la question de la règle et qu'il veille à l'existence d'un dispositif normatif qui permette à ses « collaborateurs » de pouvoir s'adosser à des références consultables et opposables pour savoir ce qui est bien ou pas, ce qui est normal ou pas.

La troisième fonction est de développer la ressource. Classiquement le management est comptable du résultat. L'enjeu dans les organisations d'aujourd'hui c'est qu'il est comptable aussi de la ressource qu'on lui confie. Il ne doit pas faire seulement en faire un usage économe mais la développer, car les ressources immatérielles qui sont au cœur du dispositif serviciel (confiance, pertinence, compétence, santé), ... ont la particularité qu'on peut les augmenter dans l'usage et non les consommer comme les ressources matérielles.

Ce management de la ressource tourne autour de trois idées.

L'une a été évoquée, c'est la capacité d'écoute, qui est une compétence et pas seulement une qualité ou une disposition psychologique. Cette capacité d'écoute est liée à la capacité d'agir, car si vous n'êtes pas capable de faire quelque chose de ce qu'on vous dit, on ne vous dira rien car vous-même aurez tout intérêt à devenir sourd pour survivre.

L'écoute suppose la proximité. Pour comprendre, il faut s'approcher. C'est l'inverse de ce qu'on a appris à l'école où on nous expliquait que pour être objectif, il fallait être loin et pas engagé dans ce qui se dit. C'est l'inverse : l'objectivité dans ces matières, ça demande d'être près et engagé dans ce qu'on dit. C'est le problème du *reporting* : il se peut bien qu'il sache tout, il est à craindre qu'il ne comprenne rien.

La deuxième est la coopération. La fonction primordiale du management est d'être responsable du développement de la coopération. Les organisations sont à l'aise avec la coordination, c'est-à-dire l'ajustement procédural prescrit, mais l'important c'est la coopération. La coopération suppose l'autonomie, on ne peut pas contraindre à coopérer. Cela représente une forte tension pour le manager.

Le dernier point est de définir le management comme un travail, et pas seulement comme l'organisation du travail des autres. Dans les bonnes écoles on présentait le manager comme quelqu'un qui fait faire et qui ne fait pas. Mais faire faire c'est faire quelque chose. Penser le management comme un travail c'est la condition pour que le management comprenne lui-même le travail des autres.

La formation des managers est indigente, elle ne forme qu'aux outils alors que le management est une activité. On a la chance en français d'avoir deux mots, la gestion et le management. En anglais il faut des périphrases énormes pour distinguer la gestion qui est un outillage et le management qui est une activité. Il s'agit bien de penser le management comme un travail, une activité qui utilise l'outil. Mais l'activité n'est pas l'outil. Cette activité outillée doit être détachée de l'outil pour s'appréhender comme une activité ; c'est l'enjeu d'une pensée, c'est la condition d'une théorie qu'il faut développer pour faire du management un métier.

**Laurence Théry** est directrice de l'ARACT Hauts-de-France, fusion de l'ARACT Picardie qu'elle dirigeait alors depuis une dizaine d'années et de l'ARACT Nord Pas-de-Calais. Inspectrice du travail, elle a eu des responsabilités à la DRTEFP Ile-de-France (avant les DIRECCTE) et a effectué un passage à la CFDT au cours duquel elle a dirigé le livre *Le travail intenable*.

Elle expose l'exemple d'une mission réalisée en entreprise sur le sujet "Comment le management peut-il être ressource pour prévenir les risques professionnels". Cette intervention s'est réalisée dans le secteur des services à la personne, auprès de treize associations, de 13 à deux cents salariés, s'occupant de personnes âgées ou handicapées, Elle a duré deux ans. Il s'agissait de porter attention aux questions de santé au travail des intervenantes à domicile, dans un secteur particulièrement difficile. Ces structures associatives, dont les subventions baissent, sont confrontées à un problème majeur, l'absentéisme, qui désorganise le travail et entraîne des dysfonctionnements en cascade. Ce phénomène épuise autant l'encadrement chargé d'organiser le travail des intervenantes que celles-ci, sachant qu'une des particularités du secteur est que, les intervenantes travaillant au domicile des personnes prises en charge, le management n'est pas présent sur le lieu de travail. L'ARACT a proposé à ces entreprises une action collective partant du travail au quotidien de l'encadrement de proximité et identifiant des leviers d'action, qui d'ailleurs se révélèrent modestes. Néanmoins, l'ARACT Hauts-de-France en tire des conclusions qui pourront servir aux autres ARACT car si chacune est basée sur son territoire elle s'inscrit dans un réseau national.

En tant que directrice de l'ARACT, Laurence Théry travaille avec une vingtaine de personnes, surtout des cadres, très autonomes, experts de leur sujet, dans des champs disciplinaires voisins mais différents. Chacun développe ses propres activités dans un programme commun auparavant débattu ensemble. Les temps de coordination sont difficiles à mettre en place du fait du manque de temps et aussi des contraintes économiques mais parvenir à coopérer est indispensable.

Cette coordination renvoie à la question : qu'est ce qui est efficace ? Dans une ARACT, la performance ne se mesure pas en comptant les interventions ou les fiches produites. Ce que l'on fait ne doit pas épuiser l'équipe mais la régénérer.

L'intervention en entreprise se fait dans un cadre de gouvernance paritaire, il faut tenir l'équilibre entre le point de vue de la direction et celui des organisations syndicales et des représentants du personnel. Ces interventions sont toutes difficiles. La direction de l'ARACT doit consolider les apprentissages et accueillir les nouveaux. Tout cela n'est pas simple et il est toujours difficile de dire à ses pairs que l'on est en difficulté.

Lors de la fusion des ARACT Laurence Théry a été la seule femme à conserver son poste et elle affirme qu'il faut toujours se battre, d'autant que le nombre des managers se réduit. Pour garder ou conquérir un poste, il faut développer des tactiques, des comportements qui sont en contradiction avec ce dont on a besoin au sein d'une ARACT. Les managers se trouvent donc dans un registre d'action schizophrénique : ils ont besoin d'une part d'être à l'écoute, en proximité, engagé dans la vie de l'ARACT et de permettre que l'ensemble des personnes puissent vivre des aléas sans que ce soit perturbant, et d'autre part de se montrer offensif pour avoir son poste.

Après des responsabilités dans la fonction publique territoriale et avoir fait l'ENA, Amine Amar est entré dans la fonction publique d'État, il a été directeur général d'une université, est passé par un cabinet ministériel, etc. Il est aujourd'hui inspecteur général de l'administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche. Il offre l'exemple du cadre motivé par un parcours professionnel dans lequel il assume des responsabilités de plus en plus grandes, souligne Jean-Marie Bergère, peut-il parler du désir de carrière professionnelle ?

**Amine Amar** affirme d'entrée de jeu qu'il ne connaît pas la théorie du management et qu'il ne posera donc pas la question dans ces termes. Les notions de désir et de carrière lui semblent assez bizarres. Il ne voulait pas être cadre supérieur, faire carrière ; il avait des projets, il voulait très tôt participer à la transformation des organisations, qu'il estime nécessaire, en préservant les personnes. Si on veut exercer des responsabilités importantes, il faut que la notion de carrière soit quelque chose que l'on constate *a posteriori* plutôt que l'on dessine *a priori*. Il faut prendre le risque de bouger, d'être viré – lui-même n'est resté que deux mois à Maignon mais y a beaucoup appris. Multiplier les expériences est une chance plus souvent offerte à un cadre supérieur qu'à une personne appartenant à d'autres catégories socio-professionnelles.

Pendant qu'il présidait une réunion comme directeur général d'une métropole, d'un département, d'une université, Amine Amar se disait toujours que chacun de ses adjoints pourrait être à sa place et lui à la sienne, il considérait donc qu'il n'avait aucun intérêt à jouer au chef. Chacun détient une part de légitimité, une part de technicité, une part d'autorité, et donc l'idée du contrat lui est venue de cette constatation. Dans toutes les collectivités où il est passé, c'est quelque chose qu'il s'est efforcé de faire, d'avoir une coproduction au niveau de leurs activités.

Contrairement à une idée largement répandue, il n'y a pas de coproduction des politiques publiques par la technocratie, ce n'est pas le directeur général ni le directeur général adjoint qui décide ou codécide des politiques publiques, ce sont les élus. Le collectif administratif doit mettre en commun les moyens de la mise en œuvre et ne pas rêver de décider.

La grande particularité de l'inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, c'est qu'elle n'a pas beaucoup d'*imperium*. Les présidents d'université sont assez autonomes et ils savent le faire savoir. Ce sont aussi des gens brillants et travailler avec eux en bonne intelligence est agréable. Et là, on peut parler de coconstruction. De fait, l'Inspection générale est, au moins en partie, une sorte de cabinet de consultance interne à l'Administration, que les présidents d'Université peuvent solliciter mais qu'ils ne payent pas.

Amine Amar n'est pas totalement à l'aise avec la notion de manager et ne connaît rien au secteur privé mais il constate que dans le secteur public, chacun est éminemment remplaçable. Deux raisons expliquent cela : les cadres sont formés dans un très petit nombre d'écoles, à l'heureuse exception de quelques-uns ; les machines administratives ont une très grande force d'inertie, elles peuvent supporter et elles peuvent supportent une part de médiocrité individuelle. Il dit avoir toujours été étonné par la liberté dont un cadre du public peut disposer, son seul risque en cas de problème étant de ne pas progresser. Pourtant, il n'est que trop rarement fait usage de cette liberté d'entreprendre et d'innover.

**Laurent Berger**, dont Jean-Marie Bergère rappelle qu'il a été enseignant et conseiller d'insertion professionnelle, souhaite partir des résultats de l'enquête Parlons travail, grande enquête lancée par la CFDT à laquelle deux cent mille personnes ont répondu.

Comment les cadres sont-ils vus par ceux qu'ils encadrent ? Pour 62% des salariés, ne pas avoir de manager ne changerait pas grand-chose pour eux. Pour un peu plus de la moitié, ils disent ne pas pouvoir compter sur l'aide de leur supérieur et 74% préféreraient plus d'autonomie à plus d'encadrement. Cela dit en creux ce que sont aussi les aspirations des cadres : moins encadrer et davantage aider à la coopération, à la transversalité, à l'accompagnement de leur équipe. Pour autant, les salariés interrogés ne sont pas anti-cadres. Il faut corréliser cela à un autre élément de l'enquête qui dit que 72% des salariés aspirent à avoir davantage de poids sur les décisions qui les concernent et à avoir davantage de prise sur la stratégie mise en œuvre dans leur travail et dans l'entreprise. Désir d'autonomie, de coopération, de démocratisation de l'entreprise... cela a permis à la CFDT de faire des propositions dans les débats sur la gouvernance de l'entreprise, sur la finalité de l'entreprise, d'actualité avec la loi PACTE en préparation. Cela aide aussi à dire que les processus managériaux doivent être revus en profondeur, c'est une aspiration des cadres et des salariés en général.

De toute façon, parler "des" cadres est restrictif, car cela donne l'impression que c'est un groupe homogène alors qu'il existe différentes catégories, diverses façons d'exercer la fonction.

Les cadres ne sont pas les seuls responsables de cette verticalité contraire aux attentes des travailleurs et ils peuvent contribuer à y mettre fin, comme le montrent l'enquête Parlons travail et les constatations de terrain. Pour répondre à cette attente, il convient d'être moins dans le contrôle, moins dans l'évaluation et plus dans l'accompagnement et une forme de coopération, voire d'horizontalité dans laquelle la fonction cadre ne disparaît pas mais trouve une autre raison d'être que précédemment. Si on veut une évolution du rôle des cadres, il faut repenser l'organisation et la finalité mais également la distribution du pouvoir dans l'entreprise.

Si on considère que le travail doit retrouver une place centrale dans l'entreprise, sortir de son invisibilité, le rôle des cadres est irremplaçable. Quelques expériences aujourd'hui, à travers des accords Qualité de vie au travail, montrent que ce changement ne fait pas disparaître le rôle du cadre mais le modifie. Dans ces entreprises pionnières, les cadres ont gagné, en matière de bien-être au travail, autant que les salariés qu'ils ont sous leur responsabilité. Il faut aller vers cela, c'est une profonde aspiration de la communauté de travail dans les entreprises et sans doute dans les administrations.

Il y a les cadres qui encadrent, qui sont en position de management, mais il y a aussi les experts qui méritent d'être reconnus à part entière, à travers trois critères : l'autonomie, les responsabilités, les compétences. La CFDT s'y emploie dans le cadre des négociations qui sont en cours.

Se tourner vers l'expertise est aussi un moyen de s'exposer moins durement à des problématiques d'ordre éthique. Dans les écoles où on forme les futurs cadres, beaucoup de jeunes, qui aspirent à ce que leur travail ait un sens, préfèrent l'expertise au management pour ne pas se trouver entre le marteau et l'enclume. Mais sans doute faudra-t-il réinventer un sens à la fonction managériale.

Dans le contexte des débats sur l'objet social de l'entreprise et la loi PACTE, ainsi que sur la modification des IRP et du dialogue social au sein des entreprises, comment le dialogue social, la représentation des salariés à tous les niveaux de l'entreprise, peuvent-ils s'articuler avec la ligne hiérarchique ? Quand la CFDT parle de codétermination à la française, explique Laurent Berger, il est question à la fois d'une représentation accrue du travail et des représentants des travailleurs dans la gouvernance de l'entreprise, et d'un dialogue social qui parte de la réalité du travail, de façon beaucoup plus affirmée, afin de placer la question du travail en priorité dans les choix économiques aussi managériaux.

Redonner de l'espace aux cadres sur le travail, dans des logiques coopératives, concurrencera-t-il la représentation du personnel ? La réponse est non, clairement non. La légitimité des cadres est d'organiser un cadre de travail, de faire converger des compétences, d'être utiles à leur employeur en faisant que le processus de production soit efficace. Efficace s'entendant pas seulement en termes d'efficacité économique mais en termes d'efficacité globale. Le rôle des représentants des salariés est de porter les intérêts des travailleurs. Dans une entreprise, les intérêts de l'employeur et ceux des salariés ne sont pas identiques, même s'ils ne sont pas contradictoires en tout. Le conflit de logiques demeure et il ne peut se résoudre que si on crée les conditions de la confrontation de ces logiques, ce qui est le rôle des représentants du personnel et des IRP. Il n'y a donc pas concurrence entre la ligne hiérarchique et la représentation du personnel ; au contraire, elles peuvent se nourrir mutuellement. Ainsi, il est intéressant pour la CFDT d'avoir dans les équipes syndicales des représentants de cette ligne managériale, qui portent aussi les revendications spécifiques des cadres. Les représentants patronaux disent qu'ils font du dialogue social tous les jours parce qu'ils prennent le café avec leurs salariés mais ce n'est pas le sujet. Le dialogue social, c'est reconnaître qu'il existe des intérêts contradictoires qu'il faut confronter intelligemment pour trouver un compromis. Dans l'enquête, les travailleurs disent deux choses: Les salariés aspirent à ce qu'on prenne davantage en compte leurs conditions de travail mais ils veulent aussi participer davantage aux choix stratégiques qui les concernent. Améliorer les conditions de travail au sens large du terme se fait sur les lieux de travail, participer aux choix stratégiques se situe dans le champ de la gouvernance de l'entreprise. Une troisième idée a aussi du sens : la capacité à organiser des espaces de parole pour les salariés sur la réalité de travail, y compris sans intervention syndicale. Ce point a d'ailleurs été un débat assez dur au congrès de Tours en 2010, mais la résolution a été votée.

## Débat

De nombreuses réflexions sont émises par des participants, sur la différence entre le monde du public et celui du privé, sur le bien commun, le caractère irréductible de l'opposition capital travail, la renonciation à la notion de cadre au profit de celle du manager, l'absence de gestion des ressources humaines dans l'Éducation nationale, la place de l'éthique, la course de vitesse entre managers et représentants du personnel sur l'expression des salariés...

Pour **François Hubault**, contrairement à ce que tout le monde raconte, le service public est dans une position d'avant-garde. À la différence du service de type commercial qui est piloté par la capacité à payer de celui qui profite de ce service, le service public doit répondre, théoriquement, à tout le monde, sans filtre monétaire. Jusqu'à une époque récente, tout le monde signifiait tout le monde pareil. Ce service public indifférencié était parfaitement compatible avec une organisation très industrialiste, très taylorienne. Tout le monde avait droit à un service standardisé. Aujourd'hui c'est différent et on voit apparaître la métaphore du client, ce qui ne manque pas d'ambiguïté parce que le client paye et que le bénéficiaire du service public n'est pas censé payer. On le dit "client" au sens où il serait singulier, où il aurait droit à une réponse personnalisée.

Répondre à tout le monde de façon singulière, sans le filtre monétaire et alors que les ressources ont tendance à baisser, c'est la quadrature du cercle. Aucune entreprise ne sait faire cela et c'est ce qui est demandé au service public. Il y a donc des situations de travail managérial de pointe. Il y a beaucoup de managers dans le service public, même s'ils n'aiment pas le mot qui sonne trop "secteur privé", et ces managers ont une responsabilité d'intervention, de soutien, tout à fait décisive. Ce qui est propre au public, c'est de ne pas être, au moins jusqu'à présent, sous la dictature d'une réduction des effectifs. Un manager du service public ne peut pas être licencié, cela crée les conditions d'une liberté qui permet de tenter des choses. Il y a donc une responsabilité des acteurs du public, et notamment du management, d'innover, puisqu'en réalité ils ne risquent rien, en tout cas beaucoup moins qu'un homologue du privé. Mais ce n'est pas toujours tenté. Peut-être l'organisation syndicale devrait-elle plus inciter à l'innovation. Le service public ne doit pas perdre cette capacité à être un laboratoire politique et social, même s'il l'a déjà un peu perdue, il doit la renforcer, c'est la condition de sa survie.

La mise sous appel d'offres d'une part de plus en plus importante de la Recherche publique rend plus difficile de chercher librement, note **Amine Amar**, qui n'est pas contre le fait que le public s'inspire de méthodes venues d'ailleurs mais souligne qu'il est important de ne pas les importer sans filtre mais de les adapter. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, elle existe dans l'Éducation nationale, en tout cas dans l'enseignement supérieur. La loi Pécresse d'autonomie des universités a transféré la gestion des ressources humaines aux universités, qui le font très bien et de mieux en mieux.

Dans les entreprises où ils ont été ouverts à l'initiative de l'encadrement, tout le monde se félicite des espaces de discussion sur les questions du travail, affirme **Laurence Théry**. Le réseau ANACT-ARACT a beaucoup travaillé là-dessus pour outiller l'encadrement sur la façon de les animer. D'un autre côté, les organisations syndicales et les représentants du personnel ont une réelle capacité à saisir les réalités du travail au plus près du terrain. Dans les entreprises que l'ARACT Hauts-de-France accompagne sur les questions de qualité de vie au travail, on observe une course de vitesse entre la capacité des managers à ouvrir ces espaces de discussion sur le travail et la capacité des représentants du personnel à aller recueillir le point de vue des salariés sur le travail puis à créer un point de vue collectif, au-delà des divergences qui existent au sein de l'équipe. Les moyens des managers et ceux des délégués ne sont pas les mêmes, ce qui produit une asymétrie entre ces deux types d'acteurs qui par ailleurs coexistent et se parlent dans l'entreprise.

Une direction qui veut savoir ce qui se passe dans son entreprise dispose de baromètres construits par des experts, précise **Laurent Berger**, cela joue contre le dialogue social, ce qui explique que les ARACT n'y participent pas. Il est d'accord avec Laurence Théry sur le fait qu'il y a une course de vitesse. La CFDT cherche à outiller les militants d'entreprise, à améliorer leur capacité à aller chercher l'information sur le contenu du travail tel qu'il est vécu par les travailleurs. Dans les fonctions publiques, un kit d'animation est diffusé, à partir de l'enquête Parlons travail. Cela a été fait auparavant dans les entreprises privées, y compris dans des entreprises où le dialogue social est difficile. Ce travail des militants permet de nourrir les revendications, et les directions ont bien compris qu'elles pouvaient faire ce type d'enquête, avec de nombreux experts. Il est normal que les directions se préoccupent du travail mais certaines voient les baromètres comme un moyen de contourner habilement la confrontation des logiques.

Cela fait dix ans que la CFDT met l'accent sur le travail, dix ans seulement peut-on dire, mais la France a connu choc après choc sur les questions d'emploi, précise **Laurent Berger**. L'organisation syndicale était sollicitée sur d'autres sujets mais aujourd'hui la question du travail est omniprésente dans ses préoccupations et dans les propositions faites dans le cadre de la loi PACTE. La résolution confédérale pour le congrès de Rennes parle plus de travailleurs que de salariés, elle est sur ce point en phase avec le vocabulaire européen.



Pour conclure que les questions d'éthique, dans la négociation encadrement, pour laquelle d'ailleurs l'appétence du patronat est mesurée, pour parler poliment, la CFDT a voulu, en s'appuyant sur les travaux de la CFDT Cadres et de l'Observatoire, rendre effectif le droit à l'éthique professionnelle. Il arrive que des cadres soient placés devant des conflits d'éthique, il est proposé qu'une charte ou un accord donne la possibilité à un cadre de dire que ce qu'on lui demande heurte son éthique et de se mettre en retrait, ce qui peut prendre différentes formes.

Conflits d'éthique, lanceurs d'alerte, manager sans se renier, gouvernance d'entreprise, ces points dont on parle dans toute la CFDT sont nourris par les travaux de l'Observatoire des cadres depuis vingt ans et de la CFDT Cadres depuis des décennies. Si le terme de d'avant-garde n'est pas très approprié, on peut parler d'avance de phase, affirme le secrétaire général qui conclut : Quelle que soit la forme, continuez, vous faites œuvre utile pour toute la CFDT mais aussi pour l'ensemble du monde du travail.

---