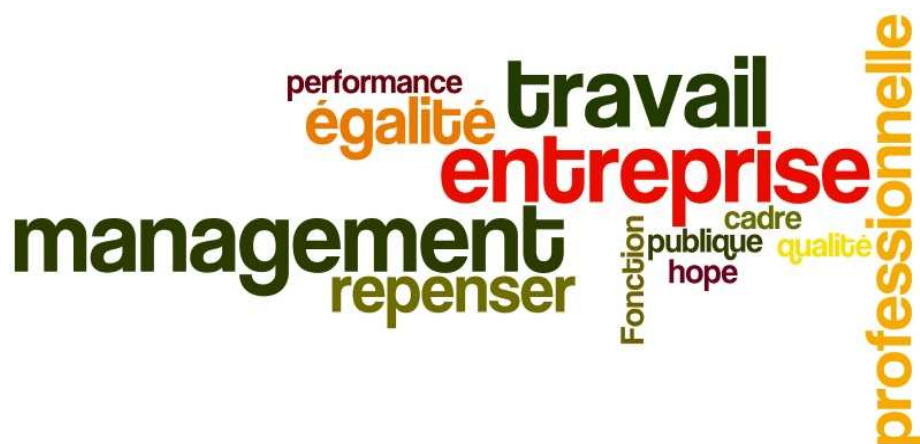




Observatoire des Cadres

## Actes des séminaires 2011

Les cadres face aux interrogations  
sur les inégalités professionnelles,  
la qualité du travail et le management







## L'OBSERVATOIRE DES CADRES

Un outil de dialogue et de réflexion

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.

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

Nous sommes convaincus que nous avons tous besoin de lieux et de temps pour prendre du recul et s'oxygéner.

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

**Bernard Jarry-Lacombe**,  
responsable  
**Yves Chassard**, chargé de mission  
**Laurent Tertrais**, chargé de mission  
et de communication  
**France Outil-Suffert**, assistante

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





Cette brochure constitue la trace écrite des séminaires de l'Observatoire des cadres, de mai 2011 à décembre 2011. (Le colloque de janvier 2011 intitulé « Tous performants ! Management et performance à l'épreuve des pratiques » a fait l'objet d'une édition spécifique diffusée dès mi-2011).

Elle condense ensuite les réflexions issues de cinq séminaires thématiques :

- « **L'égalité professionnelle : avancées et résistances côté cadres** »,  
organisé le 27 mai 2011 p. 7
- « **La qualité du travail : Travailler bien, le retour du métier** »,  
organisé le 22 juin 2011 p. 15
- « **Cadres des Fonctions Publiques : des cadres comme les autres** »,  
organisé le 16 septembre 2011 p. 23
- « **Faut-il repenser l'entreprise** » ?,  
organisé le 9 novembre 2011 p. 33
- et enfin, « **Hope in management ? Peut-on repenser le management ?** »,  
organisé le 2 décembre 2011 p. 41

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

Bonne lecture !

L'équipe de l'Observatoire des cadres

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

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



## L'égalité professionnelle : avancées et résistances côté cadres

### Animateur



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

### Intervenant(e)s



**Sophie POCHIC.** Chercheuse en sociologie au CNRS, Centre Maurice-Halbwachs et chargée de cours à l'EHESS. Elle a participé à la fondation et à l'animation du Groupe de Recherche GDR Cadres (Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises et Sociétés), unité CNRS, qui a rassemblé les chercheurs en sociologie, histoire, gestion sur la catégorie des cadres pendant 8 ans (2001-2009). Ses enquêtes portent sur les carrières des cadres, sous l'angle des accidents de carrière (licenciement, restructurations), du plafond de verre (difficulté des femmes à accéder aux postes de direction) et d'un éventuel engagement syndical. Dernière publication Cadres, classes moyennes, vers l'éclatement ? (dir. avec Paul Bouffartigue et Charles Gadea, Armand Colin, 2011).



**Cécile GUILLAUME.** Maître de conférences à l'Université de Lille 1 et chercheuse au Clersé-CNRS. Elle s'intéresse à la (re)production des inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes et aux politiques mises en oeuvre pour les combattre.



**Pascal CARDINEAUD.** Directeur de clientèle à Dexia Crédit local. Il assure les mandats syndicaux CFDT, délégué syndical élu au Comité d'entreprise; élu au Comité d'entreprise DEXIA et élu de congrès et trésorier du syndicat des banques IdF.



# Compte rendu du séminaire

## Introduction

Après avoir remercié tous ceux qui ont œuvré à la préparation de cette matinée, rappelé les dates des prochaines rencontres et annoncé la parution des actes des réunions précédentes, **Bernard Jarry-Lacombe** introduit le débat en soulignant que la quête de l'égalité professionnelle connaît des avancées, mais aussi des stagnations et des reculs.

L'histoire de l'égalité professionnelle en France est ponctuée de textes de loi et de rapports ; les enjeux sont très forts pour les personnes, leur parcours de vie et leur relation identitaire au travail, mais aussi pour les entreprises et leur responsabilité sociétale, pour la société et les relations entre hommes et femmes, entre parents et enfants.

En France, les femmes représentent 47% de la population active mais peu de métiers sont réellement mixtes, le travail à temps partiel est surtout féminin et, du fait de l'impact de la maternité, le déroulement des carrières des femmes est moins progressif et moins linéaire que celui des hommes. En outre, les stéréotypes et habitudes sur les emplois masculins et féminins se retrouvent dans la formation initiale et les choix de métiers.

Les rapports de situation comparée des salariés de chaque sexe (loi Génisson du 9 mai 2001) et les accords d'entreprise et de branche prévus par la loi de 2006 n'existent pas partout dans le secteur privé. La même problématique se pose désormais dans la fonction publique, suite notamment au rapport de Françoise Guégot, députée, remis le 7 mars 2011 au Président de la République. C'est dans ce contexte que la CFDT Cadres a proposé l'extension du congé paternité et souhaite apporter sa contribution à l'évolution des représentations.

La réflexion s'articulera autour des travaux de deux chercheuses et du témoignage d'un acteur de terrain.

## **Sophie Pochic : la « managérialisation » de l'égalité professionnelle, qui en profite ?**

On constate depuis dix ans une relance de la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, souvent reliée dans les entreprises à une politique plus globale de « diversité » (lutte contre la discrimination ou promotion de la différence qui englobe différents groupes cibles à côté des femmes, les jeunes de banlieue issus de l'immigration, les seniors, les handicapés, etc.). Quel en est l'impact ? Qui en profite ? Quels sont les angles morts ?

Ce sujet de l'égalité est complexe car il nécessite tout d'abord de combattre certains préjugés, comme celui selon lequel les femmes choisiraient de donner la priorité à leur famille et s'autocensureraient dans leurs ambitions. Dans la fonction publique et les grandes entreprises publiques, une croyance règne selon laquelle la méritocratie engendrerait l'égalité, mais dans les faits les règles neutres produisent de la « discrimination indirecte » en favorisant, à compétence égale, un certain profil. Certains croient aussi que, la catégorie cadre se féminisant, il n'y aurait plus de problème. Il est vrai que les femmes cadres sont de plus en plus nombreuses, du fait que leur niveau moyen d'éducation progresse plus vite que celui des hommes. Mais leur progression de salaire et de carrière n'est toujours pas la même. Beaucoup d'hommes et même de femmes pensent que le problème est quasiment résolu dès lors qu'il existe des lois, des chartes, des accords négociés sans conflictualité, des politiques managériales sur laquelle les entreprises communiquent... Mais concrètement, les accords se contentent-ils d'énoncer des grands principes ou prévoient-ils des moyens pour remédier aux inégalités ? Quelle est leur mise en application dans la durée ? D'autant que cette question est souvent reléguée à l'arrière-plan lorsque l'entreprise doit procéder à des restructurations.

En préambule, il faut rappeler que plusieurs stratégies peuvent être utilisées pour progresser vers l'égalité professionnelle : *la voie législative*, mais les lois sont incitatives et le plus souvent dépourvues de sanction ; *l'initiative des employeurs*, qui sélectionnent les

populations et les priorités en fonction de leurs objectifs productifs et stratégiques ; *la négociation collective*, dans laquelle les organisations syndicales se préoccupent de toutes les femmes, y compris les moins qualifiées, ce qui n'est pas toujours le cas quand l'impulsion vient du management ; *la voie judiciaire*, peu utilisée en France du fait de l'impossibilité d'actions collectives (class action) et par laquelle les actions individuelles n'obtiennent guère que des rappels à la loi ; *la mobilisation collective* enfin, parfois par le biais des réseaux de femmes cadres en dehors des organisations syndicales.

La féminisation des fonctions de cadre est un fait avéré mais elle est très diverse selon les professions. Les enseignants et les professions de l'information, des arts et des spectacles, qui étaient déjà féminisés à 40% dans les années soixante, le sont à plus de 60% aujourd'hui ; les professions libérales ont connu une forte croissance de leur taux de féminisation, lequel atteint 49% en 2009 ; les cadres femmes de la fonction publique sont passées de 20 à 40%, tout comme les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise ; à l'inverse les fonctions d'ingénieur et de cadre technique restent encore très largement masculines (23% de femmes).

Après la loi Roudy de 1983, dont l'impact a surtout été symbolique (peu d'accords ont été signés), les années 90 ont vu une stagnation voire un recul de l'égalité professionnelle, l'emploi, la GPEC, la RTT passant bien avant celle-ci parmi les préoccupations des acteurs. Dans les années 2000, avec la loi Génisson (2001), le label Egalité (2004), la loi sur l'égalité salariale (2006), l'arsenal juridique s'est fait de plus en plus contraignant. L'Europe a donné une impulsion indéniable, par voie législative et par ses financements mais aussi par un phénomène de mimétisme des autres pays, sans oublier le poids des entreprises multinationales qui ont importé de nouveaux modes de management de la diversité. Aujourd'hui, les entreprises s'engagent, puisqu'en 2011 plus de 200 entreprises ont un accord égalité professionnelle et plus de 50 grandes entreprises ont obtenu le label Egalité ; mais ce sont surtout des grandes entreprises industrielles avec une main d'œuvre masculine et peu nombreuses sont celles qui opèrent dans le secteur des services, pourtant féminisé.

De façon pragmatique, un accord d'égalité professionnelle doit se construire en plusieurs étapes :

- La première étape est celle de la *prise de conscience des inégalités*. Pour cela, les statistiques sexuées sont indispensables. Elles ne doivent pas porter seulement sur les stocks mais aussi sur les flux, et si possible par cohorte. Car il faut faire attention aux chiffres bruts : si dans la catégorie agents de maîtrise les femmes gagnent plus que les hommes, cela ne signifie pas que l'égalité est réalisée, voire que les femmes sont favorisées : cela peut vouloir dire qu'elles restent bloquées en haut de cette catégorie alors que leurs homologues masculins passent plus facilement cadres.
- La deuxième étape est celle de la *compréhension des mécanismes qui fabriquent ces inégalités* et qui sont inhérents aux politiques formelles et informelles d'évaluation du travail, de sélection et de promotion des salariés. Il convient alors de distinguer la discrimination directe de la discrimination indirecte (disposition, pratique ou critère qui favorisent une catégorie au détriment des autres, indépendamment du travail réalisé). Ce travail de diagnostic est souvent une période de formation et de sensibilisation à la question du genre des acteurs impliqués, syndicalistes aussi bien que DRH.
- La troisième étape consiste à *se fixer des objectifs et se donner les moyens de les atteindre*, alors qu'on se contente parfois d'énoncer des généralités (du type : le temps partiel ne doit pas être un obstacle à la carrière) ou de se fixer des objectifs faciles et peu coûteux (recruter des femmes dans des métiers masculins ou favoriser la conciliation vie professionnelle – vie privée en ouvrant une crèche d'entreprise) plutôt que de rattraper les écarts salariaux existants.
- Quatrièmement, après la signature de l'accord, il convient de *suivre l'application de l'accord dans la durée*, avec des indicateurs quantitatifs mais aussi avec des appréciations qualitatives (quelle expérience de l'égalité pour les femmes ?). Souvent les entreprises communiquent sur les résultats positifs obtenus, en laissant dans l'ombre ce qui n'a pas été fait. En outre, les changements de système d'information ou de périmètre,

les fusions et restructurations rendent souvent difficile de suivre les évolutions dans la durée.

Beaucoup d'accords mentionnent une politique de sensibilisation de l'encadrement, par des outils d'information et des formations. C'est effectivement « la » condition nécessaire car ils/elles sont les responsables de la gestion du personnel en pratique (évaluation/sanction, détection du potentiel, soutien à la mobilité, à la formation), les cadres RH n'intervenant qu'en appui. La force de conviction de l'équipe de direction est donc essentielle pour faire vivre l'accord. Mais beaucoup de managers de niveau intermédiaire sont réticents à l'égard des actions positives comme les quotas ou les rattrapages de salaire, parce qu'ils ont peur d'y perdre, mais aussi parfois parce qu'ils ne disposent pas des moyens opérationnels nécessaires. Ces réticences ne concernent pas que les hommes. Lorsqu'une responsable de l'égalité professionnelle a été chargée de ce dossier simplement parce qu'elle était femme et cadre, elle n'est pas forcément convaincue de son intérêt, surtout si elle a une lecture individualiste et non systémique du problème.

La conciliation entre travail et vie privée fait souvent l'objet de mesures visibles (CESU, crèches d'entreprise) mais généralement celles-ci ne suffisent pas à transformer la norme implicite pour faire carrière dans un milieu de cadres et dans un contexte de lutte pour les places, à savoir : être extrêmement disponible et mobile. Plus on a un salaire élevé, plus il est facile de s'organiser, de sous-traiter la garde des enfants. Certaines femmes réussissent à se conformer à cette norme, au prix de sacrifices (elles sont peu présentes auprès de leurs enfants, ou bien elles n'ont tout simplement pas d'enfant), tandis que d'autres se réfugient dans des postes plus experts, où l'on peut davantage contrôler son temps, ou même quittent les organisations chronophages. Seule une transformation en profondeur de l'organisation du travail permettrait une régulation collective du temps de travail. Malheureusement le management en mode projet, la gestion par indicateurs chiffrés, les politiques de réduction des coûts et des effectifs, que l'on observe dans le secteur public comme dans le secteur privé, vont à l'encontre de cette régulation du temps de travail.

Après la loi sur la parité en politique, le tabou des quotas (fixant des objectifs chiffrés assortis de sanctions) a été brisé pour l'accès des femmes à l'encadrement supérieur dans le privé (loi Copé-Zimmerman<sup>1</sup>) et sans doute bientôt dans le public (rapport Guégot). L'expérience norvégienne montre cependant que remplir des quotas dans les conseils d'administration avec une minorité de femmes très diplômées est aisé. Mais l'entrée d'une femme X-Ponts dans un comité exécutif modifie-t-elle la situation des autres femmes cadres ? Le risque est qu'il y ait des « quotas pour le gotha » des grandes écoles.

Les accords et les politiques d'égalité professionnelle laissent souvent certains aspects des choses dans l'ombre : la rémunération variable, qui réintroduit de l'arbitraire et de l'opacité et peut accroître les inégalités entre femmes et hommes (fonctions masculines avec primes élevées), la mobilité géographique imposée qui reste plus problématique pour les femmes cadres souvent en couple à double carrière (il est en de même de la formation continue quand elle éloigne durablement du lieu de vie), la cooptation par les réseaux, la prégnance du diplôme initial et enfin le temps partiel imposé pour les femmes peu qualifiées. En outre, si l'initiative des politiques d'égalité est laissée aux DRH, on peut craindre que la situation s'améliore surtout pour une minorité visible de femmes très qualifiées issues des grandes écoles (laissant de côté les femmes diplômées de l'université ou les celles qui sont devenues cadres par promotion interne), tout en dégradant les conditions de travail et de vie des femmes ouvrières et employées.

### ***Cécile Guillaume : la quête de l'égalité professionnelle se dilue dans les restructurations***

La contextualisation est importante mais il faut bien constater que, quels que soient les dispositifs d'égalité professionnelle mis en place, les écarts se creusent à nouveau et on a

---

<sup>1</sup> Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

beaucoup de mal à s'attaquer au fond du problème. Comment les organisations elles-mêmes produisent-elles les inégalités, entre hommes et femmes et entre les femmes elles-mêmes ?

Les restructurations amplifient les inégalités, les changements d'organisation modifient les opportunités, les profils de cadres, les politiques d'égalité professionnelle et de diversité (à ce propos, on peut se demander si les inégalités entre hommes et femmes et les autres discriminations sont à mettre sur le même plan). Ce qui protège en cas de changement, ce sont les diplômes (surtout en France) et les réseaux professionnels ; ce qui pose problème c'est la mobilité géographique, laquelle remet en cause l'équilibre de vie entre la vie privée et la vie professionnelle, surtout en province. Les restructurations et les changements dans la hiérarchie fragilisent tout le monde mais surtout les carrières féminines. Certaines femmes peuvent être favorisées lorsque la gestion de projet prend le pas sur la technique mais cela ne leur garantit en rien une carrière foudroyante, les ingénieurs préservant leur place par exemple en préparant un MBA. Les doublons sont plus visibles dans les fonctions support où les femmes sont nombreuses, ce qui rend leur progression de carrière plus difficile. Et en cas de doublon de postes tenus par un homme et une femme, on proposera à cette dernière le poste d'adjoint. Dans les entreprises anciennement publiques, on constate un arrêt des parcours qualifiants au profit du seul recrutement de jeunes diplômés, cela touche davantage les femmes que les hommes car les seuls secteurs où la promotion interne continue d'exister sont les secteurs techniques, qui sont majoritairement masculins. Néanmoins, certaines femmes se retrouvent dans le discours managérial sur le salarié de demain, dynamique et entreprenant, discours qui est très discriminant, non pas entre hommes et femmes, mais entre les personnes très charismatiques et les autres. On note aussi lors des restructurations une individualisation des pratiques RH, les directions entendant outiller les individus pour que ceux-ci gèrent au mieux leur propre carrière ; mais ceci oblitère le rôle des rapports sociaux, classe, sexe, origine ethnique.

Les discriminations indirectes sont difficiles à observer mais elles sont bien réelles. Malgré les discours sur l'égalité, les mécanismes de sous-évaluation du travail féminin perdurent : les compétences des femmes manquent de visibilité (la comptable est toujours sous-évaluée par rapport à l'ingénieur), les métiers féminins sont dévalorisés et l'on parle d'eux en termes de vocation plutôt que de compétence professionnelle, leur valeur ajoutée est perçue comme inférieure (même si bien sûr il faut nuancer cela dans les domaines financier et juridique), les responsabilités familiales sont plus importantes pour les femmes.

Quand on dilue les questions d'égalité hommes femmes dans celle de la discrimination multiple, on ne voit plus très bien à quoi servent les accords sur l'égalité professionnelle. En France, le dossier de l'égalité professionnelle est traité de façon institutionnelle et non politique.

### ***Pascal Cardineaud : faire vivre un accord après sa signature***

Pascal Cardineaud est délégué syndical chez Dexia, une banque spécialisée dans le financement des collectivités territoriales, qui comptait 1600 salariés il y a trois ans et, après avoir failli disparaître au moment de la faillite de Lehmann Brothers, en compte aujourd'hui 1250. Il a participé à la négociation très laborieuse sur l'égalité professionnelle. La direction d'alors voulait aboutir, les négociateurs CFDT avaient été formés par la Fédération des Banques, mais les interlocuteurs des autres organisations syndicales étaient parfois difficiles à convaincre.

Pour négocier, il fallait d'abord des éléments factuels. Les moyennes ne sont guère significatives, les syndicalistes ont donc utilisé les écarts-types et comparé les salaires des hommes et des femmes en fonction de l'ancienneté, constituant ainsi des grilles salariales statistiques. Cela a permis de constater qu'une année d'ancienneté rapportait beaucoup plus à un homme qu'à une femme. Suite à cela, certains écarts de salaire ont été corrigés, le plus spectaculaire concernant une femme qui travaillait en salle des marchés et qui a eu une augmentation de 10 000 euros de son salaire de base annuel.

Les chiffres 2010 révèlent cependant un bilan mitigé. Les écarts homme / femme se réduisent dans certains métiers mais essentiellement parce que le salaire moyen masculin a

baissé du fait de départs anticipés de cadres hommes qui percevaient des salaires élevés. Une enveloppe de 200 000 euros a été débloquée pour réaliser l'égalité salariale mais cela représente 0,25% de la masse salariale, c'est peu pour corriger le stock... Et pour le flux, il faut une politique volontariste de la direction.

L'entreprise compte 85% de cadres et les femmes sont concentrées dans les plus bas niveaux de qualification. Mais il est moins facile de travailler sur les promotions que sur les salaires, car les promotions s'apparentent à de la cooptation et « ce n'est pas le boulot du délégué syndical de s'occuper de la cooptation ». Néanmoins, la mécanique de carrière est indéniable. Quand une promotion est envisagée, pour un homme on ne se pose pas de question, pour une femme, on dit souvent : « elle est visiblement compétente mais elle n'est peut-être pas prête, on verra cela l'année prochaine ! » souligne Pascal Cardineaud, pour qui « ce sera difficile de mettre de quotas : je ne peux pas demander que l'on vire des hommes pour faire de la place », on ne peut que préconiser de choisir, à compétences égales, une femme plutôt qu'un homme afin de corriger le modèle.

L'entreprise semble prendre conscience du problème, y compris sur les classifications. Mais on constate aussi des effets pervers : une femme qui a bénéficié du rattrapage n'aura pas droit à l'augmentation suivante, il faudra un travail de communication important vis-à-vis des salariés et des managers.

L'accord a été signé en 2008 et trois ans après il est en train d'être toiletté. La direction n'est pas de mauvaise volonté mais dans cette période, trois directeurs généraux et trois DRH se sont succédé, cela ne facilite pas les choses. Les syndicalistes s'étaient souciés jusqu'alors du salaire de base, ils demandent maintenant des données sur la rémunération variable et ont ainsi découvert qu'en salle des marchés certains hommes bénéficiaient de « variable garanti ».

### **Le débat**

Il est plus facile de cibler un groupe minoritaire comme les handicapés que l'ensemble des femmes, relève Sophie Pochic, et en Angleterre, les politiques de diversité mettent l'accent sur le handicap et l'origine ethnique mais pas sur l'origine sociale. Les entreprises veulent bien la diversité mais celle qui sort des meilleurs écoles. En France, les universités sont à l'image de la société, bien plus diverses que les grandes écoles mais les entreprises y recrutent beaucoup moins.

Des représentations sociales perdurent, comme le souligne Cécile Guillaume, un manager doit être entièrement prévisible et les femmes ne le sont pas totalement à cause des enfants malades, et le salaire féminin est encore vu comme un salaire d'appoint. Et derrière tout cela, il y a le fait que l'on ne remet pas en cause le modèle de concurrence entre les individus, souligne Bernard Jarry-Lacombe. Pascal Cardineaud rappelle que ce sont les femmes qui s'absentent quand un enfant est malade, et que l'entreprise considère qu'une absence, quelle qu'elle soit, montre un désinvestissement. Une secrétaire nationale de la CFDT Cadres souligne le problème du temps partiel : dès que les femmes prennent un temps partiel, elles n'ont plus de responsabilités managériales. Les hommes ne sont jamais officiellement à temps partiel mais ceux qui siègent dans d'autres conseils d'administration ou organismes, ne passent pas plus de temps à leur travail.

La proportion importante de femmes actives en France, note une autre secrétaire nationale de la CFDT Cadres, est liée aux politiques familiales. Cependant, la question n'est pas d'aligner les femmes sur le modèle du travail masculin, ce qui les obligerait à choisir entre carrière et famille, mais de mettre davantage les hommes sur un modèle féminin, avec par exemple l'allongement du congé de paternité. Les pays européens agissent diversement en la matière, les Anglais donnant des horaires flexibles aux femmes, les Scandinaves allongeant le congé paternité.

L'égalité professionnelle est un problème de politique publique, souligne Sophie Pochic, avec les modes de garde des enfants et les temps scolaires mais aussi en matière d'orientation

scolaire des garçons et des filles. Il faut rouvrir la boîte noire des classifications et voir s'il n'y a pas sous-valorisation de certains emplois. Le chantier a été ouvert au Royaume-Uni dans la fonction publique, et les infirmières sont désormais aussi bien rémunérées que les brancardiers. Mais il peut y avoir des effets pervers à long terme. Ainsi les collectivités territoriales britanniques, qui devaient augmenter les salaires des catégories féminisées alors que leur budget était en baisse, ont décidé d'externaliser ces emplois.

La CFDT Cadres a encouragé le congé de paternité, qui n'est pas un gadget, explique une secrétaire nationale, il permet de tester l'organisation du travail : comment l'entreprise va-t-elle gérer une absence de deux mois ? Pour Cécile Guillaume, la parentalité peut être en effet un nouvel objet fédérateur, un thème plus moderne que l'égalité professionnelle. Dans un grand groupe, les dirigeants se sont rendu compte que leurs collègues plus jeunes étaient en couple à double carrière, contrairement à eux-mêmes dont la femme avait arrêté de travailler et les suivait dans tous leurs changements géographiques. La question des hauts potentiels se pose alors différemment.

La fonction publique affiche qu'il ne peut y avoir de discrimination mais a beaucoup renâclé avant de donner des statistiques par genre. Lorsque les syndicalistes les ont eues, ils ont constaté qu'à même niveau le salaire des femmes était moindre que celui des hommes et que l'individualisation aggravait les choses. Certaines entreprises ont une véritable politique d'égalité professionnelle et ont fait disparaître les écarts « toutes choses égales par ailleurs ». Mais elles ont oublié les discriminations indirectes, les cloisons de verre. Interrogée sur les différences de salaires entre métiers, la direction répond qu'il y a *benchmark* et qu'un comptable n'a pas le même prix du marché qu'un informaticien, expose Pascal Cardineaud, qui se dit résolu à faire évoluer les choses « de gré ou de force ». L'arrêt de cassation rendu en juillet 2009 est très intéressant à cet égard : la Cour a jugé que l'on pouvait légitimement comparer le salaire d'une femme DRH à celui des autres membres (masculins) du comité de direction, qui occupent des fonctions techniques ou financières.

Une autre déléguée syndicale de Dexia illustre la persistance des représentations par l'histoire de la « moulinette » de Dexia, un programme statistique mis au point pour révéler les discriminations indirectes. Cette moulinette avait montré des anomalies pour une centaine de femmes dont les salaires furent rectifiés. Comme les délégués syndicaux s'étonnaient qu'il n'y ait pas un seul homme dans les personnes discriminées, la direction a reconnu n'avoir fait tourner la moulinette que sur les femmes. L'année d'après, tous les salaires ont été passés à la moulinette et quelques hommes ont profité du redressement.

Les stéréotypes ne bougeront pas du seul fait du monde du travail. Cependant, pour Sophie Pochic, l'égalité professionnelle en entreprise peut faire évoluer les choses dans la société et la sensibilisation aux questions de genre au travail aura des répercussions sur le modèle éducatif, les relations au personnel enseignant, l'orientation scolaire. Et Cécile Guillaume ajoute que ces questions doivent aussi être prises en compte par les structures syndicales et invite celles-ci à réfléchir à la fois sur la mixité dans les structures et sur l'égalité dans la société.

## **Références**

Cécile Guillaume, *Les enjeux de carrière dans une entreprise en restructuration permanente : la face cachée du management à France Télécom*, in P. Bouffartigue, C. Gadea, S. Pochic (dir.) : Cadres, classes moyennes, vers l'éclatement ?, Armand Colin, (2011) p.116-126.

## La qualité du travail : travailler bien, le retour du métier

### Animateur



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

### Intervenants



**Yves CLOT.** Professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) et directeur du Centre de recherche sur le travail et le développement. Il est l'auteur de nombreux ouvrages dont « Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux », Editions La Découverte, qui a reçu le prix du meilleur ouvrage sur le monde du travail.



**Emmanuel COUVREUR.** Longtemps ingénieur sociotechnique à Renault, a aussi exercé de nombreuses responsabilités syndicales à la CFDT de Renault : délégué syndical central puis secrétaire du Comité de groupe monde de Renault. Dans ses activités et responsabilités professionnelles et syndicales, il s'est beaucoup intéressé aux questions d'emploi, formation, ergonomie et sécurité.





# Compte rendu du séminaire

## **Introduction**

Après quelques informations générales sur les prochains séminaires, Bernard Jarry-Lacombe remercie Gabrielle Costa de Sciences Po. qui a prêté l'amphithéâtre et le groupe de protection sociale Humanis qui participe financièrement à cette soirée puis laisse la parole à Bernard Masingue, président de l'Observatoire des cadres qui va animer ce séminaire.

Celui-ci présente Yves Clot, professeur de psychologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers, et Emmanuel Couvreur, ingénieur, diplômé de Sciences Po et syndicaliste dans le groupe Renault. Le colloque de ce jour se déroule autour de l'ouvrage d'Yves Clot, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psycho-sociaux*, aux éditions La Découverte.

## **Yves Clot : les vertus du « conflit dialogique »**

Yves Clot entame son exposé en racontant une scène tirée de l'ouvrage de Fabienne Hanique *Le sens du travail, chronique de la modernisation au guichet*. Dans cet ouvrage, Fabienne Hanique a analysé la transformation d'un bureau de poste, et particulièrement comment les guichetiers ont changé de métier du fait de la transformation de l'organisation. Elle rapporte un petit dialogue, qui se passe alors qu'une douzaine de guichetiers – de fait uniquement des guichetières - en situation de formation procèdent à un jeu de rôle, l'animateur jouant le rôle d'un client bougon et conservateur. Les guichetiers doivent acquérir la connaissance des scripts comportementaux et langagiers. Tout se déroule normalement, jusqu'au moment où le formateur explique qu'il ne faut surtout pas dire « je me mets à votre place » ou « je vous comprends » mais au contraire dire « la Poste vous propose » ou « la Poste s'engage à ce qu'il y a de mieux ». C'est alors qu'une des stagiaires demande : « Mieux pour eux ou pour la Poste ? ». « C'est la même chose » répond le formateur, ce qui déclenche des rires (« gloussements »). « Moi, quand je suis client quelque part, je veux qu'on me propose ce que je veux, pas des frais supplémentaires. Si quelqu'un arrive avec un paquet bien fait, je ne vois pas pourquoi je lui proposerais un colis poste qui lui coûtera trois fois plus cher. » « C'est une erreur ! », dit le formateur, ce n'est pas professionnel. Le vrai professionnel, c'est celui qui connaît ses clients, lui est-il répondu.

« Il y a dans cette histoire tout ce que je veux évoquer ce soir ... », explique Yves Clot. Le conflit est l'affrontement entre des conceptions différentes de la performance. Le dialogue est impossible sur la définition du vrai professionnalisme. Connaître les produits, il est sûr que ce n'est pas négligeable. Mais dans des situations concrètes de travail, il peut être difficile de vendre ces produits. Il y a un conflit des évaluations dans le travail réel. Les guichetiers sont des virtuoses du compromis, entre le qualitatif et le quantitatif, le vente et la satisfaction du client. Ils ne sont pas satisfaits par un paquet mal fait par le client mais le sont par un paquet soigneusement ficelé.

Les rires ont une double nature : c'est une raillerie à l'égard de l'organisateur qui ne connaît pas le travail, c'est aussi un rire jaune, celui de personnes en formation qui voient que les scripts vont devenir une procédure obligatoire, sur lesquels elles vont être évaluées. Et ce rire grinçant est souvent celui de la psychopathologie du travail.

Ce n'est pas mon genre de faire un procès simpliste sur les critères de La Poste en disant que la vraie vie est celle des guichetiers. Ce que je vais dire, c'est qu'on fait ici comme s'il n'y avait pas de problème. Le déni de la qualité du travail est un problème qui est du côté du réel. Le seul critère du travail bien fait, c'est le produit.

Autre exemple. Deux jours avant la fin du mois, des personnes âgées viennent au guichet chercher leur pension alors même qu'ils savent qu'elle n'est pas arrivée. Certains guichetiers refoulent madame Michu dès qu'elle franchit la porte du bureau de poste, d'autres la

laissent faire la queue pour s'entendre dire qu'il faudra revenir plus tard, ceux-ci pensent qu'ils n'ont pas perdu beaucoup de temps et que cette démarche a permis à la vieille dame de faire quelque chose, de s'habiller, de venir échanger quelques mots avec quelqu'un...

J'élargis le propos. Dans certaines organisations, le réel est tellement compliqué qu'on se dit que le script (les protocoles, les séquences opératoires) est un instrument de pasteurisation du réel. Cela mène à la question de l'intensité du travail. Il existe une autre intensité du travail, celle que désigne le langage ordinaire en disant « intense », la bonne intensité, celle qui implique échange et réflexion, l'intensité souhaitable, enviable. Cette intensité augmente dans le travail car il y a des conflits sur l'objet du travail. Un problème fondamental est celui de la collision des intensités. L'intensité est percutée par l'intensification. Ce qui est le plus douloureux, c'est l'intensification par le script qui refoule l'intensité.

Pour s'affronter à la bonne intensité, qui est source de dialogue pour résoudre les questions difficiles, pour penser, faire preuve d'ingéniosité, l'instrument de travail indispensable est le collectif. Dans le bâtiment, le fil à plomb permet de savoir si le mur est droit, cela ne dépend pas de la méthode ni de l'opinion du chef, cela se constate. Dans les services, l'équivalent du fil à plomb, c'est le collectif. Quand on est dans le script sans fil à plomb, il est difficile de voir si le résultat est bon.

Le script comporte le danger de transformer le collectif en collection. La collection d'individus est privée de la potentialité qu'a le collectif. Cette potentialité, c'est de ne pas être d'accord. Il y a collectif quand on peut ne pas être d'accord entre collègues de travail. Un collectif est fait pour travailler, c'est-à-dire pour trouver des solutions. Si l'on n'a que le script, le collectif est rentré, le collectif est empêché, il est non réalisé. Le travail, c'est ce qu'on fait et aussi ce qu'on ne peut pas faire, et ceci pèse lourd dans la vie des gens. Ce n'est pas parce que cela n'est pas fait que cela n'existe pas. Cela pèse. Et cela conduit à la fatigue chronique.

Il y a deux sortes de fatigues, la bonne et la mauvaise. La bonne est celle qui est produite par l'effort consenti et payant ; de cette fatigue, après on se repose bien car l'efficacité est source de santé. La mauvaise fatigue, elle, a tendance à se répandre. C'est celle qui provient de ce qu'on ne fait pas et qu'on aurait voulu faire. Elle produit des effets psychiques et physiques tout autres. Elle s'accumule, elle produit du ressentiment. Même les troubles musculo-squelettiques, les fameux TMS, ont quelque chose à voir avec cela, avec l'intensité de ce qu'on ne peut pas faire. Le problème est celui de l'activité entamée. « Entamée », cela signifie à la fois « engagée » et « refoulée », si cette activité était interdite, cela serait plus simple.

Le troisième point dont je voudrais vous parler est celui du stress. Il existe deux approches du stress. L'une est dominante depuis trente ans et a fini par s'imposer socialement. Elle n'est pas fautive mais elle est unilatérale. Elle considère qu'il y a stress quand les individus n'ont plus les moyens de faire face aux exigences de l'organisation. Ce n'est pas faux mais cela doit être complété : il y a stress lorsque les organisations n'ont plus les ressources pour faire face aux désirs des salariés qui veulent continuer à travailler correctement.

Les « risques psycho-sociaux » sont une catégorie de gestion mais quelque chose d'inconsistant scientifiquement. Si on se réfère à la première définition, celle de la gestion des risques psycho-sociaux, l'organisation est bonne quand elle permet aux individus de supporter l'insupportable. On met des professeurs d'éducation physique et sportive et des kinésithérapeutes dans les usines automobiles pour que les salariés apprennent les gestes qui les économisent.

Si on privilégie la deuxième définition, qui n'est pas contradictoire avec la première, c'est l'organisation qui est trop petite. C'est la vieille idée de George Friedman : l'homme est trop grand pour sa tâche. Les stratégies de prévention posent le problème : comment ? quand ? où est-il possible d'engager la controverse – c'est-à-dire le dialogue authentique – sur la qualité du travail ?

Les risques psycho-sociaux peuvent être vus sous l'angle de la gestion des risques, mais si on prend la logique du métier, R P S peut s'écrire Ressources Psychologiques et Sociales des salariés. Manquer de collectif, c'est manquer d'organisation. Et l'organisation, c'est bien, contrairement à certains qui la croient dangereuse. Le choix stratégique est d'entrer par les risques ou par les ressources.

Il faut que les gens puissent être en bonne santé. Pour la définition de la santé, nous prendrons celle de Georges Canguilhem dans *Ecrits sur la médecine* : La santé, c'est quand « je me porte bien, dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles. » Ici, les « choses », ce ne sont pas seulement les objets mais aussi les gens. La santé n'est pas l'absence de maladie ; la santé se réfère à l'idée de création, l'absence de maladie à l'idée de la gestion des risques. Il faut donc essayer d'en finir avec la catégorie des risques psycho-sociaux, en finir avec la stratégie hygiéniste.

Un exemple, significatif et donc préoccupant, est celui de la fragilité. La stratégie, qui n'est pas mal intentionnée, est celle de la requalification de situations de travail fragiles en personnes fragiles. Il y a hygiénisme quand on dit que les gens ne sont pas assez forts. Et on trouve des offres d'emploi qui contiennent : « personne capable de travailler en situation dégradée », « courage nécessaire ». On cherche des héros du travail, c'est le retour de Stakhanov. Le héros solitaire, c'est la première phase de l'hygiénisme ; la seconde est l'appel aux psychologues, dans des cellules d'écoute ou autres lieux de ce genre. Or il ne suffit pas de parler pour qu'il y ait thérapie, il faut pouvoir faire quelque chose de ce qu'on dit.

Un plan contre les risques psycho-sociaux d'une grande entreprise se présente en trois volets. Premier volet, mise en place d'une cellule de veille sanitaire, ce qui suppose deux outils, une liste d'indices et une liste de « signalants ». Quelques indices de la liste : « personne seule au moment des repas », « personne irritable par des détails », « déconcentration », « hyperactivité », « sur-implication », « augmentation déraisonnable du temps de travail »... Il y a aussi « recherche obsessionnelle de la qualité » mais ceci peut aussi être une qualité. Quelqu'un qui s'entête à faire bien peut être étiqueté « obsédé », alors que pour les psychologues, l'obsession est quelque chose de sérieux, une pathologie. Avec cet item, les dresseurs de liste ont franchi la ligne jaune. Quant aux « signalants », il peut d'agir de personnels de santé – psychologues du travail, médecins du travail, assistantes sociales – mais aussi du n+1, de collègues de travail (c'est le cas dans beaucoup de plans d'action), des délégués du personnel et du CHSCT, du médecin traitant, de l'entourage familial. Une telle liste ouvre le parapluie contre la faute inexcusable de l'employeur, pour les collègues et les délégués, on n'est pas loin de l'assistance à personne en danger. La cellule envoie dans un réseau captif de psychologues, qui se situent sur un marché important de « retraitement des déchets subjectifs du travail ». On dit qu'il faut veiller sur les plus fragiles, on n'est pas loin de l'obligation de soin. Je lutte contre cette pratique.

L'autre branche de l'alternative, c'est de considérer que dans l'entreprise, d'abord entre collègues mais ensuite plus largement, ce que l'on ne partage pas est plus important que ce que l'on partage. Il faut l'instruction du conflit.

Le système français est malade, il existe une forte hostilité dans les relations sociales, sur des objectifs certes valables mais limités, comme les salaires. Mais il faut instruire le conflit sur ce qu'est un travail de qualité. Nous manquons de l'instruction des logiques. Le risque majeur est le déni, il intoxique la vie organisationnelle. On ne s'en sortira pas seulement avec des psychologues et de la compassion. Le conflit n'est pas mortel, il peut devenir source de plaisir, c'est un instrument pour ne pas tricher avec le réel. Pour ne pas tricher avec le réel, il faut le conflit des logiques, il faut des institutions qui instruisent le conflit pour rester face au réel. Si on nie le réel, celui-ci se venge, sous la forme d'une baisse de productivité, de formes dangereuses de psychopathologies sociales, dangereuses pour la société et la démocratie.

## **Emmanuel Couvreur : l'action syndicale sur le travail**

Emmanuel Couvreur prend ensuite la parole. En tant que militant syndical CFDT, il rappelle la priorité définie au Congrès confédéral, « Agir sur le travail ». Aujourd'hui, il y des choses qui bougent dans le syndicalisme. Et dans les entreprises, ce ne sont pas les salariés mais l'organisation qu'il faut soigner. La souffrance ne vient pas du travail mais de la qualité empêchée. Il faut s'interroger dans la démarche syndicale.

En tant que discutant, dont le rôle est d'amener le débat, il va rappeler trois temps de sa vie professionnelle et syndicale. Ce livre, « Le travail à cœur » a été un livre à cœur, un livre qui arrivait à point nommé. Emmanuel Couvreur lui-même a connu des expériences qui trouvent un écho dans cet ouvrage.

Première étape dans les années quatre-vingt, alors que Bertrand Schwartz était chargé des publics en difficulté, une filiale de Renault tenta une expérience « Nouvelles qualifications ». La question était de savoir comment, dans un contexte de robotisation à tout va qui profitait à quelques salariés devenus conducteurs d'installation, une majorité de salariés continuaient d'exercer un travail répétitif déconsidéré malgré des exigences croissantes de qualité et de polyvalence sur plusieurs postes. Chaque opérateur vivait au quotidien l'écart entre le travail prescrit et la réalité des « coups de main ». Il s'agissait bien déjà de se battre pour une reconnaissance du travail réel et contre une qualité empêchée par manque de formation et de régulation au poste de travail.

Deuxième étape, dans les années quatre-vingt dix, Emmanuel Couvreur a des responsabilités chez Renault en matière d'organisation du travail dans les usines. C'est l'époque des « unités élémentaires de travail », de l'évolution des organisations et de la professionnalisation des opérateurs. « Ma participation à la construction d'une telle organisation m'a aussi sensibilisé sur les contradictions vécues entre un discours participatif décalé et la réalité d'une pression productiviste de plus en plus contraignante supprimant toute possibilité de régulation au poste de travail », explique-t-il.

Troisième étape, la période des suicides au Technocentre, sous la double pression conjoncturelle et structurelle. Conjoncturelle : l'accroissement du nombre de nouveaux modèles conduit au travail dans l'urgence et à la complexification de l'activité. Structurelle : le mode d'organisation matriciel prend les salariés en tenaille. A cela, il faut ajouter une pression énorme de la direction générale, obsédée par le *reporting*, une hiérarchie intermédiaire empêchée. « Dans ce contexte, la loi du silence s'impose comme la seule perspective de survie ou d'évolution professionnelle. Il s'agissait bien d'une qualité empêchée à grande échelle sans parler d'un véritable processus de dégradation des collectifs de travail. »

Comment l'acteur syndical a-t-il engagé un travail de réflexion sur l'ingénierie ? La constatation était celle de salariés assommés et de syndicalistes démunis. La dénonciation ne suffisait plus, il fallait trouver une grille de lecture. S'adresser à un expert était légitime, pour trouver à l'extérieur des réponses afin de comprendre ce qui se passait. La connaissance des syndicalistes semblait faire défaut, il fallait se saisir de l'extérieur pour voir l'intérieur, « regarder différemment ce qui nous arrivait ». Mais si l'expertise apporte un diagnostic, celui-ci est indifférencié. Et les syndicalistes n'étaient pas préparés à une nouvelle démarche, celle de prendre le temps d'aller à l'écoute des salariés, ce qui nécessitait un apprentissage. D'où la mise en place d'une formation - action qui a permis de dépasser l'appréhension, de comprendre ce qui se passait dans l'ingénierie, de trouver des solutions. Une démarche entreprise avec des chercheurs de l'Université de Bordeaux, qui cherchait à comprendre, n'a pas abouti, parce que les syndicalistes ont eu des difficultés à regarder les réalités et à converser avec les salariés dans un aller-retour, à savoir la réalisation d'un diagnostic avec formulation d'hypothèses et la recherche de solutions. Mais cette démarche, quoiqu'inaboutie, a été très enrichissante, elle a redéfini le centre de gravité syndical.

L'avenir de la démarche syndicale passe par la réflexion sur le travail, sur les rapports des salariés au travail. C'est du coup une revalorisation du travail syndical et un enrichissement personnel (du au fait qu'on va sur le terrain), un travail collectif d'échange et le dépassement des appréhensions à rencontrer les salariés.

« A la lecture de votre livre et pour sortir de cette culpabilisation de salariés fragilisés, ne faudrait-il pas parler davantage de risques organisationnels pour privilégier davantage la question de la faisabilité, des conditions et des moyens de réaliser le travail demandé ? » demande Emmanuel Couvreur à Yves Clot, « On va vers la personnalisation du mal-être au travail alors que la cause de celui-ci est organisationnelle ».

L'institutionnalisation des conflits sur la qualité du travail suppose une capacité d'identification. Comment les organisations syndicales peuvent-elles s'appropriier ces espaces de régulation ? La démarche de formation - action a été menée à la suite de la restitution des entretiens avec les salariés. La question de la restitution et de la validation suppose un travail collectif en section syndicale, qui implique un changement dans le travail syndical.

La santé au travail renvoie au chantier « Agir sur le travail » ouvert par la CFDT. Qu'est ce que c'est que le travail dans l'entreprise qui est à la recherche de la performance ? Comment favoriser l'irruption du travail autour de la table de négociation ? En conclusion, il faut replacer le dialogue social dans son ambition d'agir sur le travail.

« Je suis touché par ce que vous dites » répond Yves Clot. Mais il y a un problème sur l'individuel et le collectif. J'entends dire qu'il faut « revenir au collectif » et j'y suis totalement opposé car il n'y a jamais eu d'âge d'or auquel il faudrait revenir. Il y avait des actions de groupe dans les années soixante mais le collectif, ce n'est pas le moule, le groupe homogène. Comment trouver des collectifs basés sur l'hétérogène, basés sur l'idée que le conflit sur le travail n'est pas mortel ? Quand dans un milieu professionnel je ne peux plus dire à mon collègue « ce n'est pas du boulot ! », il n'existe pas de collectif. Le collectif se définit par la controverse. Le collectif est délibérant, le collectif c'est la comparaison. Le collectif est au service de la singularité, la singularisation de deuxième type qui fait du collectif une ressource. Le collectif qui compte, c'est celui qui laisse à désirer, qui n'est pas achevé, à l'inverse de la collection. La capacité d'être seul est très importante mais il faut un collectif, sinon on est isolé.

Le problème du syndicalisme est qu'il marche à l'accord. Etablir des compromis dynamiques, c'est très bien mais il vaut mieux rechercher l'hétérogène, en faire un moyen de travail, en bref de faire de l'élaboration dynamique de compromis dans le conflit. Il faut que les salariés fassent autorité sur leur travail ; actuellement, le monde du travail a du mal à faire autorité. Et ceux qui ont le pouvoir sur autrui ont peu de pouvoir d'agir sur les situations.

### **Débat avec la salle**

Au cours du débat, un consultant fait remarquer qu'il y a cinq ans, il était difficile de parler de l'adaptation de l'organisation à l'individu, on ne pensait qu'à l'adaptation de l'individu à l'organisation. Aujourd'hui, cette idée de l'adaptation de l'organisation fait son chemin.

Les gens du bâtiment sont fiers de leur métier qui a des résultats tangibles mais quelle est la représentation que peut se faire de son métier la personne assise toute la journée derrière un ordinateur ? A cette question posée par un participant, Yves Clot répond que l'idée de métier, qui a été peu développée ce soir, ne correspond pas à une communauté homogène. Pour lui, le métier, « c'est l'espace - temps de la discussion de boulot ». Dans le tertiaire, on ne pourra parler de métier que si on refait « du collectif de deuxième génération ». Le métier ne doit pas être défini par l'opération technique mais pas le délibératif.

Mettre l'accent sur le conflit comme cœur du métier comme le fait Yves Clot paraît discutable à un participant. En tant que syndicaliste, l'institution du conflit sur la qualité du travail ne paraît pas très importante à Emmanuel Couvreur, qui privilégie la recherche collective de solutions par rapport aux dysfonctionnements. « Comment avancer dans la réalité ? Au moment où cela allait très mal à Renault dans l'ingénierie, la situation était plutôt bonne dans certains secteurs, qui pourtant avaient le même président, les mêmes contraintes. Donc la situation n'est pas irrémédiable, et il est important de voir pourquoi les salariés vivent différemment une même situation, dont les paramètres sont à l'identique. »

Et la spécificité des cadres ? demande un ergonomiste qui travaille dans la fonction publique territoriale. Il existe des métiers où les cadres sont assez isolés, *quid* alors du collectif ? De plus, la loyauté des cadres vis-à-vis de la direction les conduit à être entre le marteau et l'enclume. Emmanuel Couvreur répond que pour combattre l'isolement des cadres, il est important que le management de proximité ait des lieux propres où on peut se retrouver entre soi, mettre sur la table ses difficultés propres, sans regard vertical. L'isolement peut être combattu si on a des lieux où on est reconnu pour ce qu'on est. En matière de loyauté, il y a souvent de la confusion, la loyauté n'est pas la pensée unique. Chez Renault, être critique conduisait à être hors jeu alors que la critique est constructive si elle est accueillie et permise.

Pour faire autorité sur leur travail, il faut que les gens sachent qu'ils font autorité. Il y a longtemps, dans la vie syndicale on se construisait dans la controverse. Puis on a fait un accord sur ce qui fait sens pour tout le monde (les salaires, les conditions de travail) en laissant ce qui ne fait pas sens pour tout le monde (le travail), expose une militante syndicale. Pour Yves Clot, « il ne faut pas avoir de naïveté sociale (« avec de la bonne volonté de la part de chacun, tout ira bien ») parce que ce n'est pas vrai. Ce qui marche, ce n'est pas le rapport de forces classique mais la capacité de déplacer des forces, la capacité de faire autorité face au réel. La capacité collective à faire le tour d'une question, cela fait autorité. Il n'y a pas que du plaisir mais il y a le plaisir de l'effort, le plaisir de se mesurer avec le réel. « Je ne crois pas à la bonne volonté, je crois à l'effort. »

« Comment faire passer le message ? », demandiez-vous, mais je n'ai pas de message à faire passer, affirme Yves Clot. La société a un problème vis-à-vis des experts, notre métier à nous experts n'est ni d'être le porte-parole de la souffrance au travail - qui déboule sur l'hygiénisme - ni d'être le conseiller du prince. Je ne suis pas un expert de la cicatrisation sociale, il ne faut pas mettre des pansements sur des plaies non soignées. Il faut « développer » les conflits.

D'autres questions étaient en suspens mais l'heure est là et pour conclure, Bernard Masingue remercie les deux intervenants ainsi que la salle pour la qualité de son écoute.

## **Références**

*Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux.* Yves Clot, (Editions La Découverte, 2010),

# Cadres des Fonctions Publiques : des cadres comme les autres ?

### Animatrices



**Martine FLACHER.** Inspectrice Divisionnaire des finances publiques, elle devient secrétaire nationale de la CFDT Cadres en juin 2009. Elle a en charge les dossiers des fonctions publiques et des rémunérations. Elle a assuré de 2007 à 2011 un mandat d'élue en Commission Administrative Paritaire Nationale des Inspecteurs Départementaux.



**Mylène JACQUOT.** Conservateur en chef des bibliothèques, après avoir été secrétaire nationale à la fédération Sgen-CFDT, secrétaire générale adjointe de la CFDT Fonction publique (UFFA) depuis septembre 2008. Elle y est notamment en charge du « pouvoir d'achat ». Elle siège au Bureau national de la CFDT Cadres depuis 2005.

### Intervenant(e)s



**Maya BACACHE-BEAUVALLET.** Maître de conférences à Télécom-Paristech. Elle a travaillé notamment sur l'emploi public, la réforme de l'Etat et l'économie des ressources humaines. Economiste, chercheur au Cepremap et chercheur associée au Matisse-CES. Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure, agrégée en sciences économiques et sociales. Prix de thèse Chorofas 2003, Grand Prix de thèse de l'ANDESE 2004. Elle a notamment publié : Les Stratégies absurdes. Comment faire pire en croyant faire mieux (2009) ; Economie politique de l'emploi public, Connaissances et savoir, 2006 ; Le Rôle de l'Etat (avec F. Maynéris), Breal, septembre 2006.



**Loïc CADIN.** Responsable du cours fondamental de Gestion des Ressources Humaines du programme Master Grande Ecole d'ESCP Europe. Il est co-auteur avec F.Guérin et F.Pigeyre d'un manuel de référence : Gestion des Ressources Humaines, pratiques et éléments de théorie, 3ème édition, 2007, Dunod. Habilité à diriger des recherches, il participe au programme Ph.D. du campus Paris d'ESCP Europe et à l'Ecole Doctorale de Paris X Nanterre. Il est Vice-Président international de l'AGRH, Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.



**Sophie POCHIC.** Chercheuse en sociologie au CNRS, au Centre Maurice-Halbwachs et chargée de cours à l'EHESS. Elle a participé à la fondation et à l'animation du Groupe de Recherche GDR Cadres (Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises et Sociétés), unité CNRS, qui a rassemblé les chercheurs en sociologie, histoire, gestion sur la catégorie des cadres pendant 8 ans (2001-2009). Ses enquêtes portent sur les carrières des cadres, sous l'angle des accidents de carrière (licenciement, restructurations), du plafond de verre (difficulté des femmes à accéder aux postes de direction) et d'un éventuel engagement syndical. Dernière publication Cadres, classes moyennes, vers l'éclatement ? (dir. avec Paul Bouffartigue et Charles Gadea, Armand Colin, 2011).



**Jean PRALONG.** Psychologue, docteur en sciences de gestion et professeur assistant de gestion des ressources humaines à Rouen Business School. Il dirige la chaire "nouvelles carrières" qui explore les nouvelles formes d'emploi et les nouvelles attentes des salariés.



# Compte rendu du séminaire

## **Introduction**

Bernard Jarry-Lacombe présente l'Observatoire des Cadres et les séminaires des six prochains mois.

Mylène Jacquot introduit le séminaire d'aujourd'hui, qui se place dans le prolongement de l'enquête menée auprès des cadres de la fonction publique et du dernier numéro de la revue et se composera de deux tables rondes suivies d'échanges avec la salle. La première table ronde portera sur le travail des cadres et leur rémunération, avec Loïc Cadin et Jean Pralong, qui parleront de la « confusion des mandats » et Maya Bacache-Beauvallet qui s'intéressera à la question de l'intérêt général et de l'incitation financière.

## **Loïc Cadin et Jean Pralong : la « confusion des mandats »**

*Qu'est ce que la confusion des mandats ?*

Loïc Cadin commence par une comparaison picturale : les tableaux classiques du Christ en croix mettent le spectateur au pied de la croix, le Christ au centre et le ciel en arrière-plan, mais une peinture de Salvador Dali montre la même scène vue du ciel, comme si le spectateur était à la place de Dieu. Cette inversion de perspective change tout. Lorsqu'on étudie le travail des cadres, c'est le plus souvent par le haut : on regarde comment le cadre s'y prend avec ses subordonnés. L'approche cognitive du manager opère un renversement de perspective semblable à celui de Dali. Le manager est alors regardé comme un managé et on se demande quels sont les mandats qu'il reçoit.

La notion de mandat fait référence à la théorie de l'agence, laquelle étudie les relations entre un « principal » et un « agent », c'est-à-dire entre un donneur d'ordre et un sous-traitant, un chef et un employé, les actionnaires et le dirigeant, le client et le réparateur de sa voiture... La théorie postule que le principal sait ce qu'il veut, qu'il donne un mandat clair. Mais tout un courant de recherche considère que dans les faits les mandats confus sont la norme et les mandats clairs l'exception. Il y a une confusion des mandats car le principal peut être incapable de définir ce qu'il veut, il peut être lui-même dans un mandat confus, être réticent ; il peut y avoir aussi des mandats cachés, une ambiguïté voulue par le principal, voire une pluralité de porteurs d'attentes non convergentes. Ce dernier cas est celui dans lequel se trouve le cadre qui doit répondre à la fois aux exigences d'un projet et d'un métier, à la hiérarchie et à la ligne fonctionnelle.

*L'approche cognitive du manager*

Les travaux de Simon ont montré que la rationalité des acteurs était limitée. A l'instar des capacités de traitement de l'information, la capacité d'attention est une ressource limitée. L'élucidation des mandats reçus absorbe une grande partie de cette capacité d'attention. En termes plus simples, le cadre consacre une partie de son attention à élucider si ce qu'on lui demande est vraiment ce qu'on lui demande. Quels arbitrages faire entre les différents mandants si ceux-ci demandent des choses contradictoires ? De façon générale, il anticipe les jugements qui vont être portés sur son action et leurs conséquences.

*L'évolution des contextes organisationnels*

On est passé d'une organisation bureaucratique à une entreprise ouverte, dans laquelle la pression des actionnaires et des consommateurs est beaucoup plus directe. La bureaucratie protégeait des pressions externes. La multiplication des parties prenantes conduit à une complexité croissante de l'action et à une prolifération des jugements d'autrui. Le cadre est confronté à de multiples référentiels externes : *benchmarking* par rapport aux concurrents, avis

d'agences de notation ou des médias... les effets de réputation influencent les conditions de l'accès aux ressources de l'organisation.

### *L'évolution du contexte des politiques publiques*

L'action publique fait intervenir un nombre croissant de parties prenantes. L'assujéti est devenu l'utilisateur, voire le client. La LOLF a conduit à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. La RGPP multiplie les mesures d'efficacité. On peut donc faire l'hypothèse que les cadres de la fonction publique sont exposés à une confusion potentielle des mandats qu'ils reçoivent et qu'il n'est pas illégitime de mobiliser le cadre théorique de l'approche cognitive du manager pour interpréter leurs réponses à l'enquête.

Jean Pralong poursuit l'exposé. Quand les mandats sont clairs, le cadre alloue la plus grande part de sa ressource d'attention à l'exécution des mandats; quand les mandats sont confus, il partage son attention entre l'élucidation et l'exécution des mandats. Quatre questions se posent alors : quel est l'état des lieux de la confusion des mandats dans la fonction publique ? Quels sont les effets de cette confusion des mandats ? Quels sont les facteurs qui pourraient aggraver ou au contraire diminuer cette confusion ? La situation est-elle différente selon les secteurs (et donc les fédérations syndicales) ?

Notre traitement répartit les questions de l'enquête en indicateurs de confusion des mandats, en indicateurs des effets de la confusion des mandats (ils se regroupent en deux catégories : la « mise en cause de l'intégrité professionnelle » et la « charge cognitive ») et en éléments potentiellement modérateurs. Ces derniers sont au nombre de trois : perception positive des réformes ; confiance de proximité (envers les collègues) ; cohérence entre la rémunération et les responsabilités.

### *Les résultats de l'enquête*

La confusion des mandats dans la fonction publique est moins importante que les chercheurs ne l'escomptaient. 50% des cadres considèrent que leurs mandats sont clairs. Si on considère que les sources potentielles de confusion sont nombreuses, on peut se demander s'il n'y a pas des référents qui permettent de ne pas perdre le cap et qui aident à dépasser les risques de confusion : nous pensons à la culture de service public, à des systèmes de valeurs fortement enracinés et qui continuent à faire repère dans des situations ambiguës.

La perception des mandats (clarté ou confusion) a deux types d'effets : des effets de mise en cause de l'intégrité professionnelle et des effets de charge cognitive. Il existe un lien entre ces effets, mais celui-ci est paradoxal. C'est lorsque le mandat est ressenti comme clair, que la charge cognitive est ressentie comme forte, l'intégrité professionnelle n'est alors pas fortement remise en cause. Cela signifie que le sujet parvient à user de son autonomie pour trouver des compromis entre intérêt général, mission et qualité de service aux usagers.

L'élaboration de ces compromis requiert vraisemblablement un investissement cognitif fort. Les répondants des fédérations qui ressentent une confusion des mandats vivent ce que nous avons appelé une « mise en cause de leur intégrité professionnelle ». La charge cognitive passe alors au second plan. Nous interprétons cette situation comme une crise de l'identité professionnelle. Elle sollicite fortement leur capacité d'attention.

La prise en compte des facteurs potentiellement modérateurs (perception des réformes, confiance de proximité et cohérence rémunération-responsabilité) débouche sur une typologie des administrations / fédérations :

- Là où existent des « identités robustes » avec ressenti de charge cognitive, une hostilité variable par rapport aux réformes, une certaine confiance de proximité mais aussi un jugement négatif sur la cohérence du système de rémunération ; l'Éducation nationale, l'Agriculture et la Défense relèvent de cette catégorie.
- Là où les identités sont en crise : la Santé et l'Écologie ; les mandats peuvent être clairs mais ils ne portent pas sur ce que le cadre a appris à faire ; c'est exprimé par la formule

« je sais ce que j'ai à faire mais est-ce bien faire ? ».

- Aux Finances, les identités professionnelles sont fortement remises en cause, les mandats sont confus et la charge cognitive forte, même si les cadres portent des jugements mesurés sur les réformes, la confiance de proximité et les rémunérations.

Loïc Cadin évoque pour terminer trois pistes d'action : l'accompagnement de la recombinaison des identités professionnelles (ce besoin varie d'une fédération à l'autre), l'articulation de la culture de service public et de la logique de résultats (la culture de service public semble fournir des ressources cognitives par rapport à des contextes de confusion des mandats), l'évolution des systèmes de rémunération et le besoin de *feedback* sur son action.

### ***Maya Bacache-Beauvallet : les effets pervers de la rémunération à la performance***

Maya Bacache-Beauvallet affirme qu'il existe aujourd'hui un consensus des économistes sur les effets pervers de la rémunération à la performance, ce qui était loin d'être le cas quand elle a commencé ses travaux. Le débat a été initié en 2000 par Jean-Jacques Laffont dans son rapport sur la modernisation de l'État, qui s'étonnait que les fonctionnaires soient payés à un salaire fixe. Le salaire fixe conduirait les fonctionnaires à être incompetents et paresseux. Incompetents parce que les plus compétents vont dans le privé pour gagner plus, paresseux car ils ne sont pas motivés à travailler davantage. Mais est-il vrai que les gens travaillent pour gagner plus ? Et est-ce la même chose dans le public et dans le privé ?

La science économique donne des éléments théoriques et empiriques sur l'impact du mode de rémunération sur la motivation au travail dans la fonction publique. Le raisonnement intuitif du « travailler plus pour gagner plus » est que le principal (le chef) veut que l'agent (le salarié) fasse ce que lui-même veut qu'il fasse. Cela repose sur deux hypothèses : *i*) l'effort est coûteux, les gens n'aiment pas travailler ; et *ii*) l'effort n'est pas observable directement. En conséquence, il faut encourager l'effort et dédommager celui-ci, c'est la prime à la performance. Mais ce système, qui marche la plupart du temps, mais pas toujours, dans le secteur privé, ne fonctionne pas du tout dans les services publics. Parce que les deux hypothèses sont fausses. Et il a trois effets : un effet multitâches, un effet inégalitaire, un effet de démotivation.

#### *L'effet multitâches*

Un emploi est multitâches, la personne a plusieurs types d'effort à fournir. L'objectif du chef est pluriel, voire confus et parfois on ne peut pas mesurer toutes ces tâches de la même manière. Le salarié va alors allouer le plus d'efforts à la tâche la plus rentable, jouer le quantitatif plutôt que le qualitatif. En conséquence, la rémunération à la performance détruit la qualité. Dans le secteur de la Justice, les Etats-Unis ont mis en place 75 indicateurs de performance (en France, la LOLF n'en est qu'à 63), les personnes ont donc des arbitrages à rendre, qui peuvent être difficiles. Ainsi, quand on diminue les délais on augmente les coûts. Aux USA, il existe des prisons publiques et d'autres gérées par le privé. Dans ces dernières les coûts sont plus faibles mais dans le public la qualité est meilleure (il y a plus de respect des prisonniers, donc moins de violence). En effet, les salaires sont fixes dans le public alors que dans le privé il existe une forte incitation à diminuer les coûts. L'incitation financière conduit à l'inefficacité sur le fondamental.

#### *L'effet inégalitaire*

Le service public n'est pas produit uniquement par le fonctionnaire mais coproduit avec l'utilisateur. Ainsi le niveau scolaire dépend de la qualité de l'enseignant mais aussi des efforts des élèves. En cas de rémunération au mérite, le fonctionnaire va devoir allouer son effort entre les utilisateurs. Afin de maximiser sa rémunération, il va allouer son effort vers l'utilisateur le plus rentable. On voit ainsi un effet d'écroulement dans les hôpitaux publics, où on fait entrer dans les statistiques ce qui améliore l'indicateur. Pourtant, l'égalité de traitement est au cœur du service public.

### *Les motivations intrinsèques*

Est-ce que les primes motivent les agents ? La motivation intrinsèque, c'est le fait d'aimer son travail. On met en place des motivations extrinsèques (la rémunération). Or les études les plus récentes montrent qu'il y a une incompatibilité entre les motivations intrinsèques et extrinsèques.

Un exemple puisé dans une école en Israël : les parents étaient trop souvent en retard pour chercher les enfants, il a donc été décidé de mettre en place un système d'amendes. Le résultat a été que les retards ont doublé. Les parents avaient auparavant un « contrat incomplet » avec l'école : si je suis en retard, je ne sais pas ce qui se passe, si l'enfant va être gardé ou conduit au commissariat, si je vais le retrouver tranquille ou en pleurs. Avec le système d'amende, les parents ont un « contrat complet » : je sais qu'il est pris en charge, ça me coûte dix euros par retard, au fond c'est moins cher qu'une heure de *baby-sitting*, et je suis déculpabilisé.

De la même manière, les dons de sang chutent quand ils sont rémunérés : je donne mon sang par civisme, si je le fais dans une relation marchande, je veux être payé beaucoup. Ainsi, les primes au mérite, qui se montent à 10 ou 12% de la rémunération des fonctionnaires sont, à ce niveau, démobilisatrices.

### *La question des primes dans la fédération des Finances*

Les fonctionnaires des Finances qui ont répondu à l'enquête CFDT ont un mandat clair, une motivation intrinsèque. Ils sont ainsi plus de 90% à estimer contribuer à l'intérêt général, plus de 80% à considérer que le service à l'utilisateur est important. 90% d'entre eux trouvent que les primes à la performance ne sont pas efficaces, 90% les trouvent injustes, 65% les considèrent comme arbitraires. Et cette perception des primes est la même chez tous les agents, toutes choses égales par ailleurs. Age, genre et position hiérarchique n'ont pas d'effet discriminant à cet égard.

Le tiers de l'échantillon trouve même les primes démotivantes, ce qui est beaucoup. Pourquoi ce jugement ? La démotivation est alors liée à la perte de motivation intrinsèque (le souci de l'intérêt général, du service à l'utilisateur), qui fait la qualité du service public, particulièrement ressentie par les meilleurs. Il y a donc une contradiction entre le service à l'utilisateur et la rémunération à la performance.

### **Débat avec la salle**

N'y a-t-il pas contradiction entre les premiers intervenants (Loïc Cadin et Jean Pralong) et la dernière (Maya Bacache-Beauvallet), demande une chercheuse de l'INRA ? Les mandats sont-ils vraiment clairs aux Finances ? Une adhérente pense que les agents de ce ministère sont plutôt soumis à des injonctions contradictoires. Une retraitée fait part de son expérience à l'égard des primes : en poste au ministère de l'industrie, elle était opposée au système des primes individuelles alors même qu'elle en recevait de substantielles, considérant qu'elle n'avait pas besoin de cacahuètes pour travailler ; lorsque son directeur lui a expliqué que cette année-là, malgré ses performances, elle ne toucherait rien car les caisses étaient vides, elle a été mécontente. La prime et sa suppression ont été pour elle deux fois démotivantes. Mais les objectifs donnés clarifient la mission, lorsque les gens savent ce que l'on attend d'eux, ils travaillent mieux.

Maya Bacache-Beauvallet précise qu'elle n'a jamais dit qu'il ne fallait pas évaluer mais elle affirme qu'un indicateur chiffré ne peut pas rendre compte de l'ensemble d'une mission. Pourtant le système se répand, aux États-Unis, le quart des salariés étaient rémunérés sans un système de prime à la performance au début des années quatre-vingt, ils n'étaient plus que la moitié à la fin de la décennie. La prime peut être efficace mais il existe d'autres outils de *feed back* et de management, il faut de l'information mais il ne faut pas lier l'information à la

rémunération individuelle. Les directions des ressources humaines cherchent parfois à déconnecter les entretiens de performance et l'évolution de la rémunération, ajoute Loïc Cadin, notamment dans les phases d'introduction des entretiens individuels d'appréciation. Au bout d'une ou deux périodes, appréciateurs et appréciés demandent à ce qu'un lien entre performance et rémunération soit établi. Il y a un besoin d'enjeu. Il y a une tension entre besoin d'échange et besoin d'enjeu.

Donner des objectifs clarifie le mandat, explique Jean Pralong, mais il peut exister une contradiction avec la conception que l'agent se fait de son métier. Par ailleurs, comme le note Maya Bacache-Beauvallet, quand une prime est instaurée, on ne peut pas la supprimer ni même la faire stagner. Pourquoi alors continuer dans ce système ? demande un participant, alors qu'un autre, salarié de Pôle Emploi, explique que l'alignement des salaires entre les anciens de l'ANPE (qui avaient des primes) et ceux des Assedic (qui n'en avaient pas) pose des problèmes aux négociateurs syndicaux, pour des sommes allant de cinq cents à mille euros par an. Une sociologue affirme que le système des primes individuelles peut conduire à une destruction d'identité, à des risques psychosociaux. Ce à quoi Jean Pralong répond que les risques psychosociaux font partie de la charge cognitive et que, dans le cas de Pôle Emploi, il faudrait savoir en échange de quoi la prime est donnée, selon quels critères elle est attribuée.

Un cadre du ministère de l'Écologie regrette que la question du temps n'ait pas été évoquée, alors que les indicateurs portent une exigence d'immédiateté ; Loïc Cadin en convient : les cadres sont soumis à la fois à une évaluation formelle périodique avec des règles du jeu fixées en début de partie et à une pression évaluative quotidienne beaucoup moins rétrospective et plus prospective sur la base d'indices (le cadre tient-il en main la situation ?)

Mais pourquoi les décideurs n'écoutent-ils pas les chercheurs ? demande Maya Bacache-Beauvallet. Il faut que la science ait le temps de sortir des résultats mais le politique a parfois une intuition, comme « travailler plus pour gagner plus ». Elle s'est évertuée à démontrer que le système de primes individuelles dans la fonction publique était non seulement faux mais dangereux, cependant aujourd'hui on ne peut pas revenir en arrière même s'il existe un malaise à ce propos. Il faut aborder la question de la carrière, car on motive plus avec la mobilité de carrière qu'avec des primes. Il faut produire un discours sur « comment faire autrement ». Cette idée sera centrale dans l'action syndicale dans les années qui viennent, affirme Mylène Jacquot.

Anne Gillet, chercheuse en sociologie au Laboratoire Lise-CNRS et enseignante au CNAM, travaille sur les transformations de l'encadrement de proximité, ainsi que sur les formations associées. Parmi ses récentes publications on note *L'encadrement de premier niveau et ses transformations professionnelles, une comparaison France-Québec*, dans la revue *Relations industrielles/Industrial Relations*, 2010. Elle aurait dû participer à la deuxième table ronde mais un problème familial l'a empêchée d'être parmi nous, explique **Martine Flacher**. Elle aurait parlé du rôle majeur de l'encadrement de proximité dans la gestion des ressources humaines, car cet encadrement se trouve au carrefour des différentes missions, des contradictions dans le monde professionnel.

### ***Sophie Pochic : l'égalité en réformes dans la fonction publique d'État***

La question de l'inégalité entre hommes et femmes dans les fonctions publiques est inscrite à l'Agenda social à la suite du rapport de la députée Françoise Guégot, et le nouveau ministre de la fonction publique en a fait une priorité car la fonction publique est très inégalitaire en matière de promotion et même d'égalité salariale. Mais quel intérêt y a-t-il à parler d'inégalité dans les fonctions publiques alors qu'elles sont censées incarner l'égalitarisme républicain ? C'est Sophie Pochic qui va répondre à cette question, dans un exposé intitulé *l'égalité en réformes dans la fonction publique d'État*.

#### *Un système pensé comme égalitaire*

Les fonctions publiques sont des espaces professionnels qui se pensaient exemplaires, sous la protection du Statut de 1946 qui garantit en principe l'égalité. Les femmes sont

présentes dans la fonction publique depuis les années trente et il y avait 57% de femmes dans les cadres A des trois fonctions publiques en 2008. On a assisté au fil des ans à la levée progressive de certains verrous (les concours sont devenus mixtes, l'École Polytechnique s'est ouverte aux filles) sous la poussée des mouvements féministes et de femmes fonctionnaires réclamant l'égalité de traitement. Les cadres A se sont progressivement féminisés mais de façon hétérogène suivant les Ministères ; traditionnellement présentes aux Affaires sociales, dans l'Éducation nationale et la Recherche, elles ont investi plus tardivement la Justice, la Police mais elles restent rares à la Préfecturale.

Jusqu'à peu, le système était pensé comme méritocratique, basé sur l'ancienneté et la notation, et transparent, sous le regard des syndicats dans les Commissions administratives paritaires. Les études par cohorte ont montré que l'orientation vers l'égalité était plus nette quand la promotion se fait par concours et non par liste d'aptitude. L'idée d'une pente naturelle vers l'égalité était largement partagée, particulièrement au sein de l'État, où il existait une relative ouverture au féminisme, avec le Service des Droits des femmes (et de l'Égalité).

#### *Des inégalités statistiques à révéler*

Pourtant, il existe encore des inégalités entre hommes et femmes à différents niveaux. Une approche chiffrée, via des études statistiques sur les femmes dans les fonctions publiques (Commission Anicet Le Pors, effets de la Loi Génisson) a mis en lumière l'inégal accès des femmes aux postes de responsabilité. Le rapport Guégot, à partir de données qui existaient à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) mais que celle-ci n'avait pas agrégées, a montré que ces postes à responsabilité étaient occupés par des femmes à 10% dans la fonction publique d'État, à 18% dans la fonction publique territoriale et à 40% dans la fonction publique hospitalière. A l'intérieur de celle-ci, les femmes sont peu à être directrices d'hôpital (16%) et plus nombreuses à être directrices d'établissement médicosocial (53%). D'une manière générale, les femmes sont moins présentes dans les fonctions d'encadrement et dans les postes supérieurs.

#### *Affichage et organisation du travail*

Le rapport de Françoise Guégot indique comme axe principal d'améliorer la « conciliation » de la vie privée et de la vie professionnelle et certains ministères ont mis en place des plans d'action en ce sens. Mais pour les cadres, ces plans se heurtent à une norme informelle partagée, celle de la disponibilité extensive, indispensable pour faire carrière dans un contexte de lutte des places. La conciliation, pour les femmes et certains hommes, passe par la (coûteuse) délégation marchande des responsabilités familiales ou par le refuge dans les postes d'expert, avec renonciation à la carrière. Les transformations en cours de l'organisation du travail avec la RGPP vont à l'encontre de la régulation du temps de travail, car on a une sous-estimation systématique de la charge de travail réel. Certains cadres de Ministères, proches des décideurs politiques et soumis à l'actualité sociale et politique, peuvent travailler jusqu'à 22 heures, voire pendant le week-end et les vacances.

Travailler moins pour plus d'égalité nécessiterait une transformation en profondeur de l'organisation du travail. Or, quand une telle politique est mise en place, ce n'est souvent que de l'affichage. Si bien que des femmes énarques ne reviennent pas dans le public après une expérience dans le privé, parce qu'elles gagnent un peu plus et rentrent à 20h30 et non à 23 heures. L'enquête de la CFDT Cadres confirme que 42% des cadres de la fonction publique d'État travaillent le soir et le week-end, la proportion montant aux deux tiers pour ceux qui encadrent plus de deux cents personnes. D'autre part, sur cette question de la « conciliation », il faut noter que le rapport Guégot ne parle jamais de la mobilité géographique contrainte qui devient une norme dans les Ministères restructurés.

#### *Focalisation sur l'élite : et les autres ?*

Le rapport tend à se focaliser sur l'accès des femmes aux postes de cadre dirigeant, et propose des quotas à cet effet. Mais pour atteindre ces objectifs, on peut se focaliser sur les X et les énarques sans modifier la carrière des autres femmes cadres, a fortiori si on recrute ces cadres dirigeantes en externe. A long terme, cette focalisation ne réduit pas les différences

entre hommes et femmes et peut accentuer les différences entre femmes, comme cela s'est passé au Royaume-Uni et aux États-Unis. On a un vrai risque de dualisation. Au Royaume-Uni, les collectivités territoriales ont féminisé leur encadrement, mais elles ont vu en même temps leurs budgets restreints, elles ont externalisé des filières de métiers peu qualifiés très féminisés comme les cantines scolaires, en choisissant le fournisseur le moins disant, ce qui a conduit les femmes qui n'étaient plus dans la fonction publique à avoir des conditions de travail dégradées.

« Il faut sensibiliser l'encadrement », écrit le rapport Guégot et il est vrai que, si les dirigeants ne sont pas impliqués, la politique d'égalité restera uniquement « sur le papier ». Mais il faut faire attention, on peut avoir des « responsables égalité », y compris des femmes, nommés par hasard, qui ne sont pas convaincus, ne maîtrisent pas le dossier et en sus ont peu de pouvoir d'action car ils (elles) ne sont pas dans la ligne hiérarchique. On a là un simple effet de façade. Un Ministère peut obtenir un label Egalité (ou Diversité) en mettant des outils de sensibilisation et de formation, mais sans transformer l'organisation du travail ni les normes de carrière qui produisent les inégalités de genre.

### *Deux chantiers négligés*

Deux chantiers auraient pu être ouverts : la réforme des classifications, à laquelle aucune administration n'a procédé car il serait coûteux de revaloriser des filières féminisées, donc dévalorisées, donc sous-payées ; une perspective globale « genrée » sur toutes les réformes mises en place, en se demandant notamment quels sont les effets des fermetures de site et les mobilités géographiques contraintes.

En résumé, le rapport Guégot est important mais il n'ouvre que certains chantiers, surtout quand ils sont peu coûteux.

### **Débat avec la salle**

Qu'en est-il des temps partiels ? demande une inspectrice générale de l'Éducation nationale. Il a un effet indéniable d'évitement de l'accès aux postes à responsabilité, répond Sophie Pochic, mais aussi des effets du temps partiel sur la rémunération à la performance. En effet, d'une part, la prime est calculée en pourcentage de la rémunération et, d'autre part, dans l'attribution de la prime la norme du présentéisme passe devant les performances réelles. Et on voit poindre dans la fonction publique la remise en question de l'accès au temps partiel.

On doit noter aussi l'effet de couple, les femmes du corps des Ponts ou des Eaux et forêts ont une tendance à la parisianisation, aux métiers centraux, au détriment des postes de terrain, affirme la même intervenante. Sophie Pochic en convient : les femmes restent davantage dans les fonctions et dans les administrations centrales. Les femmes cadres sont plus souvent célibataires que les hommes et celles qui sont mariées sont dans un couple homogame, à « double carrière » ; beaucoup de cadres hommes sont mariés à une femme qui ne travaille pas ou n'a pas un emploi « à carrière » (enseignante), qui donc peut les suivre dans leur mobilité géographique. Le nombre d'enfants améliore d'ailleurs significativement la carrière des hommes qui se trouvent dans la configuration familiale traditionnelle : une grande école, trois enfants ou plus, le soutien domestique à la carrière apporté par madame. Mais cela n'existe pas au féminin, les femmes ne reçoivent pas de soutien domestique à leur carrière.

L'UFFA, explique Mylène Jacquot, n'a pas encore tranché la question des quotas proposés par le rapport Guégot, y compris sous le terme plus politiquement de correct de « politique volontariste », mais il est nécessaire de fixer des objectifs pour faire évoluer les pratiques. Cela pose aussi question au ministère, dit Sophie Pochic. Lorsqu'il était ministre de la fonction publique, Georges Tron y était plutôt favorable mais la question n'a pas été tranchée.

Les femmes cadres ont des positions relativement mitigées. Les jeunes très brillantes peuvent craindre que des quotas les dévalorisent ; les plus anciennes se sont constitué un réseau et disent que face à la cooptation masculine il faut peut-être une aide collective, alors

que des femmes en responsabilité peuvent être contre toute politique volontariste, sur le thème : j'y suis arrivée, elles n'ont qu'à faire comme moi. On entend beaucoup dire qu'il ne faut pas de quotas puisque les règles sont neutres. Pourtant il existe des quotas implicites. Pour qu'il y ait plus de femmes dans la police, on a diminué la part des épreuves physiques, puis quand on a vu qu'il y ait de plus en plus de femmes et que certaines étaient même commissaires, on a mis d'autres quotas informels pour qu'elles ne soient pas trop nombreuses. Il y a aussi des postes qui sont, dans les faits, réservés aux énarques.

On s'est aperçu que les femmes ne se présentaient pas au principalat (examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration) car la réussite impliquait la mobilité géographique. Selon Maryse Huet, la seule exception était l'INSEE où les femmes se présentaient autant que les hommes car la mobilité géographique était générale et obligatoire. Pour cette même intervenante, il serait utile que le syndicalisme exige des études générées sur la mise en place de la PFR (prime de fonctions et de résultats) car les stéréotypes sont tellement présents que l'on donne moins aux femmes qu'aux hommes, toutes choses égales par ailleurs.

Il y a 20% de femmes parmi les recteurs, 25% parmi les inspecteurs généraux, rappelle un inspecteur général de l'Éducation nationale. Le Gouvernement a la main sur les postes supérieurs de la fonction publique, pour ces postes, il n'y a donc pas besoin d'une procédure de quotas, le volontarisme politique suffirait. Un autre aspect important est celui du vivier. Ainsi les femmes sont nettement majoritaires (aux deux tiers) parmi les principaux de collège et le pourcentage progresse parmi les proviseurs de lycée, parce qu'il y a un vivier important parmi les professeurs. Pour Sophie Pochic, l'avantage d'édicter des quotas, c'est que cela permet de communiquer sur une politique collective, c'est un vrai enjeu d'affichage. En ce moment, l'État imite le privé, les entreprises ayant un quota de femmes dans les conseils d'administration, l'Administration entend suivre.

Plus on monte vers les postes les mieux payés, moins il y a de femmes, note un participant, si les postes d'inspecteur se féminisent, est-ce parce qu'ils se dévalorisent ? Pour Sophie Pochic, il n'y a pas de dévalorisation systématique des postes qui se féminisent, mais il existe un lien entre les ministères fortement féminisés et ceux où la rémunération est la plus faible.

En réponse à un participant qui voudrait connaître l'évolution de carrière des jeunes diplômées dans la fonction publique territoriale, Sophie Pochic note qu'on manque d'études sur les femmes dans la territoriale mais que la question de la mobilité s'y pose différemment. Il faudrait approfondir, en sachant que certaines collectivités territoriales sont entrées dans une démarche européenne depuis 2006 (charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale).

Martine Flacher remercie les intervenants et le public et donne rendez-vous pour les prochains séminaires.

## **Références**

*Cadres, classes, moyennes : vers l'éclatement ?*. Paul Bouffartigue, Charles Gadea et Sophie Pochic (eds.) (Armand Collin, 2011).

*Les stratégies absurdes, Comment faire pire en croyant faire mieux*. Maya Bacache-Beauvallet (Seuil, 2009).

*Gestion des Ressources Humaines, Pratiques et éléments de théorie*. Loïc Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre (Dunod, 3ème édition, 2007) .



## Faut-il repenser l'entreprise ?

### Animateur



**Jean-Paul BOUCHET.** Secrétaire général de la CFDT Cadres, membre du bureau national confédéral, vice président du CESI, vice président de l'AGIRC-ARRCO et président de l'IRES. Il a passé vingt-cinq ans dans diverses entreprises, de la fonction de pupitreur à celle de directeur informatique et organisation puis de directeur général adjoint d'une société de services spécialisée dans les nouvelles technologies.

Depuis plus de dix ans, il s'est engagé à plein temps dans le syndicalisme, national à la CFDT, européen à EUROCADRES et international au sein de UNI Global Union. Il a été élu en 2009 secrétaire général de la CFDT Cadres.

### Intervenants



**Armand HATCHUEL.** Armand Hatchuel est professeur à Mines ParisTech, directeur adjoint du Centre de gestion scientifique et membre de l'Académie des technologies. Il est co-auteur de L'Expert et le Système (Economica, 1992), Les Processus d'innovation (Hermès, 2006), Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion (Vuibert, 2008) et L'activité marchande sans le marché (Presses de l'École des Mines, 2010). Il est l'auteur avec Blanche Segrestin de Refonder l'entreprise (La République des Idées / Seuil, 2012)



Électronicien dans un grand groupe industriel de la métallurgie de 1973 à 1993, **Marcel Grignard** y a exercé des mandats de représentant des salariés et des responsabilités syndicales locales et nationales. En 1993, il a été élu Secrétaire national de la Fédération générale des mines et de la métallurgie (FGMM-CFDT), dont il est devenu Secrétaire Général en 2000.

Secrétaire national de la CFDT depuis 2005, il en est Secrétaire Général adjoint depuis juin 2009. Il a en charge la coordination de l'activité revendicative, le dialogue social et les institutions représentatives du personnel, la politique européenne, les politiques industrielles, la recherche, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises. Il a coordonné en 2009 la rédaction du rapport « Le syndicalisme à un tournant... oser le changement ».



# Compte rendu du séminaire

## Introduction

Après l'annonce des prochains rendez-vous par Bernard Jarry-Lacombe, Jean-Paul Bouchet présente brièvement les intervenants de la soirée : Armand Hatchuel est professeur de gestion à l'École des Mines Paris Tech, il a écrit récemment - avec le professeur Olivier Favereau - un article dans la revue Cadres ; Marcel Grignard, qui jouera le rôle de discutant, est secrétaire général adjoint de la confédération, chargé de l'action revendicative, de la gouvernance et de l'international.

## Armand Hatchuel : la « grande déformation » de l'entreprise

Armand Hatchuel se dit très sensible à l'invitation de l'Observatoire des Cadres car il attache beaucoup de prix à l'échange entre acteurs et chercheurs. Précisant qu'il n'a aucune leçon à donner, il présente les travaux auxquels il a participé. Aujourd'hui, la question « faut-il repenser l'entreprise ? » est devenue recevable. Il y a eu ce que les auteurs de l'étude appellent une « grande déformation », liée à la montée en puissance de l'idéologie financière, même si auparavant tout n'était pas idyllique.

Le mot « entreprise » est apparu à un moment crucial du développement du capitalisme. Mais la notion de chef d'entreprise n'apparaît que dans le droit du travail, à la fin du XIXe siècle. Ce que nous appelons entreprise est une épistémè au sens de Michel Foucault, mais nous en avons un peu perdu le sens. Dans les combats il n'y a pas que des rapports de force, il y a aussi des théories, des doctrines. La grande déformation a été l'adoption du concept de *Corporate Governance*.

La source de cette analyse réside dans deux programmes pluridisciplinaires engagés à l'initiative du Collège des Bernardins, faculté de théologie catholique, mais non sous son égide. Ainsi, beaucoup des thèses défendues par les chercheurs sont-elles assises sur l'histoire des techniques. Leur hypothèse de base est l'existence d'une « grande déformation » et ils sont convaincus que, pour créer une nouvelle doctrine de l'entreprise, il faut partir de la question des responsabilités. Or la responsabilité émane de la propriété et un grand nœud théorique est celui de la propriété de l'entreprise. L'entreprise a des responsabilités comme dispositif : responsabilité d'accomplissement personnel, d'évaluations croisées, de création collective, de pouvoir supranational.

Qu'est-ce que cette « grande déformation » ? Elle présente des signes publics et des signes cachés. Les signes publics sont la montée des inégalités salariales, alors que le mouvement était inverse au XXe siècle ; la perte de confiance, le malaise des cadres ; la montée du stress au travail, quand l'autonomie se retourne contre le salarié, ce qui c'était déjà produit au début du XXe siècle ; les plans sociaux malgré les profits réalisés.

Les signes cachés sont au nombre de trois. D'abord, il faut savoir que nous n'avons pas connu seulement une crise financière. Ce qui s'est passé en 2008 n'a rien à voir avec ce qui s'est passé en 1929. Il est très intéressant de lire les analyses faites par le Congrès des Etats-Unis à propos de la banque Washington Mutuals. Cette banque existait depuis cent vingt ans, elle a disparu le même mois que Lehmann Brothers mais on n'en a pas parlé. Le Congrès a analysé l'ensemble des messages internes échangés entre 2004 et 2008 et cette analyse montre que ce qu'on appelle la crise financière est en réalité *une crise de la gouvernance* des banques.

Ensuite, une transformation cachée très importante a été le changement des normes comptables, qui a conduit à une politique de rachat de leurs propres actions par les sociétés. De 2004 à 2008, les quatre cents entreprises du classement de *Fortune* ont consacré plus d'argent à racheter leurs actions qu'à distribuer des dividendes.

Enfin, il faut insister sur la diffusion doctrinale de la *corporate governance*. Dès la fin des années soixante-dix, la légitimité des dirigeants américains a été bousculée par l'arrivée de la puissance industrielle japonaise. Cela a conduit à un nouveau modèle de gouvernance des sociétés (*corporate*) et non des entreprises. On a construit une théorie doctrinale des sociétés. C'est alors qu'est apparue la théorie des contrats, selon laquelle tous les rapports humains sont en réalité des contrats. Les rencontres (*round tables*) organisées par les milieux patronaux – il n'existe pas aux États-Unis d'organisation patronale structurée comme le Medef – ont freiné un mouvement de pensée, celui de l'ensemble des théories du management éclairé des années 70 et 80, mouvement illustré en France par le célèbre rapport d'Antoine Riboud : *Modernisation mode d'emploi* (1987).

A partir de ce moment, on va cesser de s'intéresser à l'organisation du travail. Et on voit apparaître l'évaluation à court terme, avec l'abandon de la comptabilité au coût historique. Or un compte est la pacification d'un rapport marchand ; si on le supprime, on a le retour de la violence. L'accent est mis aussi sur la contractualisation en interne, avec les centres de profit, et les externalisations. L'individualisation des objectifs et des rémunérations se généralise. Quand à l'innovation, elle devient « impatiente », les nouveautés arrivent par acquisition, ce qui conduit à une crise de la R&D. On en a vu l'illustration avec la glorification de Steve Jobs.

Le CEO (directeur général) de la banque Washington Mutuals avait produit un mémo stratégique en 2004 qui envisageait de vendre plutôt que de rester indépendant et fixait comme objectif un rendement moyen du capital (*Return on Equity*) de 18%. Pour atteindre un tel taux, il convenait de se spécialiser dans les produits à forte marge, et donc présentant de hauts risques. Ce plan a été mis en œuvre contre l'avis des *risk managers* ; il a mené à la catastrophe.

Les rémunérations du centile des salariés les mieux payés ont augmenté extrêmement vite, alors que pour 90% des salariés, elles stagnaient. Parallèlement, une transformation législative a eu lieu aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Inde, dans le sens d'une protection accrue des actionnaires. Or il ne faut pas confondre société de capitaux et entreprise. Toutes les économies marchandes, et donc capitalistes, n'ont pas inventé l'entreprise.

Mais l'entreprise reste sans droit propre. L'« entreprise » n'existe pas dans le droit des sociétés alors qu'elle existe dans le droit du travail. L'idéologie qui crée l'entreprise à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle est le rejet des ordres marchands. Le salariat du XIX<sup>e</sup> siècle est basé sur le travail participatif : l'ouvrier ne vient plus avec ses outils, il ne vient pas même avec ses compétences, il se fond dans un travail collectif organisé. L'invention du dirigeant non propriétaire fut longue et difficile. Sur quoi fonder son autorité ? On a alors inventé une théorie du dirigeant non propriétaire qui a été enseignée longtemps dans les écoles de management. L'entreprise est un rêve né de l'association des penseurs progressistes et des ingénieurs rationalisateurs, dans les années 1890 – 1920. Mais depuis, on a oublié l'entreprise, ce régulateur du capitalisme. Avant 1890, le terme d'entreprise n'apparaît dans aucun livre, puis c'est l'explosion du nombre d'utilisations du vocable dans les années 1920 et 1930. Les syndicats renforcent le concept d'entreprise, ils sont pacificateurs et pensent le contrat de travail.

Les trois composantes de l'entreprise moderne sont : l'existence d'une autorité de gestion, avec des dirigeants choisis pour leurs compétences ; un espace de travail collectif réglé ; une dynamique de création collective, d'innovation. Il faut souligner que toutes les affaires privées ne sont pas des entreprises.

Aux sources de cette déstabilisation, on trouve la confusion entre la société et l'entreprise. Ceci est lié à l'ambiguïté du droit. Le bien commun est réduit à celui des actionnaires, alors que le bien commun créé par l'action collective est ignoré. Il nous faut convenir que nous n'avons pas pu protéger, en droit, les dirigeants contre la logique actionnariale. La relation entre actionnaires et dirigeants est un casse-tête légal, elle n'est ni un mandat ni une représentation. Le contrat de travail est une subordination, certes, mais quand il est participatif, on veut un dirigeant légitime et compétent.

Face à cette déstabilisation, il existe des portes de sortie pour réinventer l'entreprise. Ce qui a fait l'entreprise, ce n'est pas le profit, lequel existe depuis Hammourabi (qui fut roi de Babylone 1800 ans avant Jésus-Christ), mais une action collective et inventive. Il existe des potentiels d'action. La subordination fait que tout le monde prend des risques. Il faut passer d'une théorie du pouvoir du dirigeant au concept du dirigeant habilité. Le collectif est engagé pour l'entreprise. Une théorie du partage des bénéfices ne suffit pas car elle oublie les risques pris pour l'avenir ; il faut plutôt se référer à la théorie des avaries communes.

Toutes ces idées peuvent se pratiquer sans modification du droit. Mais quelquefois on se croit révolutionnaire alors qu'on est déjà en retard. Ainsi, la Californie vient (le 8 septembre 2011) d'inventer un nouveau statut de société, la *Flexible Purpose Company* (FPC), qui n'est ni purement lucrative ni à but non lucratif.

Une autre voie serait le modèle du contrat d'entreprise, qui ne serait ni dans le droit des sociétés ni dans le droit du travail. On pourrait alors rediscuter des solidarités dans cette « entreprise à progrès collectif » (EPC). Les effets de l'EPC seraient de restaurer le bien collectif ; plutôt que de distribuer des salaires, on pourrait distribuer des actions gratuites, comme l'a obtenu IG Metall. On pourrait aussi constituer un conseil d'entreprise qui serait différent du conseil d'administration.

En conclusion, Armand Hatchuel retient trois idées forces :

- L'entreprise est une invention historique, apparue aux environs de 1890 ; elle peut disparaître.
- L'évolution vers des gouvernances exclusivement actionnariales a créé de l'instabilité, de l'inefficacité, des injustices et des crises systémiques.
- Restaurer le management est essentiel pour survivre dans un capitalisme de l'innovation, c'est l'innovation qui crée la richesse.

« Mais comme ce n'est pas la recherche qui fait l'action », termine Armand Hatchuel, « je laisse maintenant la parole aux acteurs. »

### **Marcel Grignard : une crise systémique**

Jean-Paul Bouchet se déclare en accord avec l'analyse qui vient d'être faite. Mais quelles sont les voies concrètes d'une restauration de l'entreprise ? L'idée de la société à gestion partagée - SAGP - n'a pas connu un grand succès. Pour restaurer l'entreprise, il faudra partir des salariés.

Pour Marcel Grignard, il n'y aura pas de solution si on ne se réinvente pas. Par des voies très différentes, la CFDT en est arrivée aux mêmes conclusions qu'Armand Hatchuel. Ce soir, on fait la vérification que les praticiens du social sont en phase avec des théoriciens.

Nous sommes dans une crise systémique dans laquelle les modes de développement des pays déjà développés sont en capilotade, incapables de répondre aux générations qui arrivent. D'où le mouvement des « Indignés ». Après deux générations de chômage de masse, on propose de ... prolonger ce chômage de masse. Cela ne fait pas rêver, c'est le moins que l'on puisse dire.

Cette crise est une crise politique qui met en danger la démocratie. La crise européenne et la crise grecque le montrent. La question de la gouvernance est celle de la régulation du macro et du micro. L'entreprise est un lieu exceptionnel pour reconstruire la démocratie, car on ne fait pas rêver les salariés avec le macro.

La CFDT a commencé depuis le congrès de Grenoble à poser quelques diagnostics. Les évolutions technologiques et la globalisation ont créé une individualisation très forte des missions dans l'entreprise ; on constate une concurrence entre salariés, entre entreprises, entre

pays ; le management a eu pour mission de répondre aux injonctions du *top management* et des actionnaires.

Nous nous trouvons donc devant un enjeu majeur : il faut « resocialiser » l'entreprise. Si l'entreprise est devenue un lieu de désocialisation, c'est parce qu'elle se situe dans une société qui se désocialise. Pour beaucoup de travailleurs, les éléments de socialisation se trouvent dans l'entreprise et pas ailleurs. Si l'entreprise ne remplit pas sa mission, elle disparaît, l'instinct de survie oblige bon gré, mal gré à « faire ensemble ». Il n'existe pas d'innovation sans les innovations individuelles et collectives des salariés.

Pour la première fois, l'Europe tente de concilier économique et social mais dans la période, la finance domine l'économie qui elle-même domine le social. Il faut repenser l'articulation entre l'économique et le social pour créer des interactions, et créer les conditions de coopération des salariés entre eux.

Le management a un rôle différent à jouer, il ne doit pas être une autorité arbitraire mais concilier et organiser la coopération au plus près du terrain. Il convient de re-diviser les entreprises en cellules à taille humaine, dans lesquelles les gens se connaissent et peuvent dialoguer, discuter, débattre à partir des objectifs et des éléments de performance économique et sociale. Le management doit organiser ce débat. Quant au syndicalisme, engagé dans le dialogue social, il doit être le garant et non l'animateur de ce débat. La bonne maille pour porter ce projet, c'est l'Europe, la France est trop petite.

On assiste aujourd'hui au basculement de la fin des anciennes économies, les pays émergents ont pris un poids géopolitique et économique qui les rend incontournables. L'Europe a joué un rôle particulier sur les droits de l'Homme, notamment en soutenant l'OIT. Comment repenser l'entreprise si les Européens ne font pas l'effort de poser ces valeurs dans le débat ?

### **Débat entre les intervenants**

Armand Hatchuel se demande pourquoi on a laissé faire, ce qui nous a manqué. Quand la crise se déroule, on a beaucoup de mal à en comprendre le sens. En trente ans, on est passé du *pool* dactylo au logiciel intégré. On sait décrire ce qui s'est passé mais on n'a pas su dire à quel moment telle machine un peu plus perfectionnée constituait un pas décisif dans le processus.

La crise de 2008 permet de penser cette évolution. On ne s'en sortira pas sans un effort de diagnostic sur les dérives du capitalisme. Mais le syndicalisme progressiste craint que sa critique ne rejoigne ceux qui préconisent les recettes du passé, lesquelles ont fait le malheur de l'Europe en 1929. Il ne faut pas confondre remise en cause du marché et remise en cause du fondement de la régulation du marché.

Jean-Paul Bouchet rappelle que les syndicats européens ont travaillé sur ce sujet avec d'autres collectifs. Les réponses ne se trouvent pas dans les statuts mais dans les rôles professionnels. On ne peut pas repenser l'entreprise sans repenser le travail. Si le manager ne se préoccupe pas du travail et des compétences, on ne pourra pas s'en sortir.

Pour Armand Hatchuel, il ne faut pas exclure *a priori* la question du droit. Marcel Grignard a parlé de collectif de salariés, « méfiance ! », dit le chercheur, on met les actionnaires dans le collectif. Il faut repenser la théorie des contributions.

Marcel Grignard ne conteste pas la question du droit mais pour lui le problème est de bien penser politiquement les enjeux, le droit venant simplement conclure. Il n'a pas eu le temps de parler du dialogue social mais celui-ci est pourtant vital. Cela ne signifie pas la fin des conflits entre parties prenantes. Il doit y avoir des négociations avec les parties prenantes, pas seulement des négociations collectives avec les salariés, il faut conclure des compromis qui font sens. Mais toutes les parties prenantes n'ont pas la même légitimité.

## Questions Réponses

En réponse à diverses questions, Armand Hatchuel évoque la mémoire d'Auguste Detoef, à propos duquel il regrette que son texte *Propos de O.L. Barenton, confiseur* ait masqué le reste de son œuvre. C'était un très grand penseur qui a écrit des textes prémonitoires, et déclarait notamment que « les ouvriers ont des hypothèques sur leurs usines ».

Un basculement a eu lieu à la fin des années soixante, avec le déclin de l'industrie des États-Unis – qui ont raté la machine-outil - et l'accusation portée à l'encontre des managers d'être de collusion avec les salariés et les syndicats pour faire augmenter les salaires. D'un point de vue doctrinal, la « politique générale de l'entreprise » est alors balayée et arrive une nouvelle génération de professeurs qui ne savent enseigner que la finance ou le marketing.

Pour Armand Hatchuel, la présence d'administrateurs indépendants est très cohérente avec le système de *Corporate Governance*. De quoi cet administrateur est-il indépendant ? Du management ! Il n'a pas pour mission de défendre les autres parties prenantes, il est là pour surveiller le management au nom des actionnaires. La question des administrateurs salariés n'a pas été posée mais Marcel Grignard y répond : pour lui, leur présence ne règle pas plus le problème que celle des administrateurs indépendants.

A propos des sous-traitants, il faut savoir qui a cédé sa capacité de décision, affirme Armand Hatchuel, certains d'entre eux ont accepté de céder leur autonomie. La question-clé est celle du pouvoir. Mais l'actionnaire aussi cède une part de décision. L'entreprise est liée à l'innovation, on a alors une liaison politique forte avec les nouveaux techniciens que sont les ingénieurs.

La question des sous-traitants et des intérimaires est vitale et la CFDT a travaillé sur l'ensemble de la chaîne de valeur, affirme Marcel Grignard. Le problème majeur est celui des conditions de travail et de la redistribution de la richesse produite. La relation entre donneur d'ordres et sous-traitant est tout sauf coopérative, et il existe des dirigeants de sous-traitants moins bien traités que les salariés du donneur d'ordres. Il faut repenser la question des solidarités au-delà de l'entreprise. Partout dans le monde développé, la solidarité existe dans les branches industrielles, y compris en Suède, ce qui ne correspond plus au monde d'aujourd'hui, et la construction des garanties collectives laisse un nombre croissant de salariés en dehors. C'est donc un enjeu important. Le grand risque pour le syndicalisme serait son incapacité à proposer une régulation globale, qu'il reste présent uniquement dans les grandes entreprises qui lui donnent des moyens, des îlots.

Ce qui est dramatique, c'est que le pseudo-modèle de l'entreprise dans le monde marchand s'est décalqué dans le secteur public, poursuit Marcel Grignard. Les infirmières nous disent que le temps de passage des consignes est en train de disparaître, ce qui les angoisse beaucoup car elles craignent de ne pas bien connaître l'état du patient qu'elles prennent en charge. Et les rapports sociaux dans l'entreprise se dégradent lors d'une annonce de plan social, chacun veut montrer qu'il est plus indispensable que son voisin.

Il ne faut pas réinterroger la finalité des activités – ce n'est pas au syndicalisme de se demander s'il faut fabriquer des armes ou construire des autoroutes – mais la façon dont on le fait. Dans un capitalisme de l'innovation, si un salarié constate que la production est forte mais ne voit pas arriver des produits nouveaux, il faut qu'il se prépare à trouver un autre emploi. Le bien commun, ce n'est pas la productivité à court terme.

Pôle Emploi est un bon exemple de la complexité de la gouvernance. L'actionnaire majoritaire (les partenaires sociaux) n'a pas son mot à dire, ce sont les représentants de l'Etat qui décident.

Le syndicalisme a une reconnaissance internationale, alors même qu'il s'étiolle dans le cadre national. Récemment, le B20 et le L20 ont signé une déclaration commune à l'occasion de la réunion du G20. Le G20, c'est la réunion des gouvernements des vingt pays les plus puissants de la planète, le B20 (Business) regroupe les patronats de ces mêmes pays et le L20

(Labor) les syndicats de travailleurs. Cette coopération relativement inattendue est liée à la crainte qu'éprouvent les entreprises. Les acteurs des entreprises ont conscience des limites de leurs limites et des nôtres. Il existe une réelle crise des acteurs.

En réponse à une question portant sur ISO 26 000, Armand Hatchuel affirme qu'il faut constater que la RSE et les systèmes normatifs n'ont pas suffi à conjurer la crise. Précisément, tout est réuni pour qu'il se produise des drames dans l'enseignement supérieur. Nous sommes confrontés à une « bulle » académique. Car rien n'est plus difficile à gouverner que l'hôpital, l'enseignement et l'artiste, parce que ces métiers n'ont pas d'extériorité. Il faut une projection une régulation, une reconnaissance.

## **Références**

*Refonder l'entreprise.* Blanche Segrestin et Armand Hatchuel (La République des Idées / Seuil, 2012)



## Hope in management ? Peut-on repenser le management ?

### Animateur



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

### Intervenant(e)s



**François DUPUY.** Sociologue, il a enseigné à l'université de l'Indiana, à l'INSEAD, et a analysé les difficultés de mise en œuvre du changement dans de nombreuses entreprises dans le monde. Il a été professeur de management à Indiana University Kelley School of business, président de Mercer Delta Consulting France, puis conseiller scientifique de l'ensemble des compagnies du Groupe Mercer en France. Il est l'auteur notamment de *La Fatigue des élites : Le capitalisme et ses cadres (La République des idées / Seuil, 2005)* et de *Lost in management (Seuil, 2011)*.



**Soraya DUBOC.** Ingénieure agro-alimentaire a occupé différents postes de management au sein d'une grande entreprise multinationale ; elle est secrétaire fédérale de la Fédération Générale Agroalimentaire, FGA-CFDT.



# Compte rendu du séminaire

## **Introduction**

L'Observatoire des cadres, comme la CFDT Cadres, est très concerné par la question du management, rappelle en introduction Bernard Jarry-Lacombe. Ce thème a été particulièrement abordé au cours de cette année 2011, avec le colloque du 28 janvier « Tous performants ! Management et performance à l'épreuve des pratiques », le séminaire du 22 juin « La qualité du travail : le retour du métier ? » et celui du 9 novembre « Faut-il réinventer l'entreprise ? ». La revue *Cadres* a aussi traité ce sujet, notamment dans le n° 432 de novembre 2008 « Pour un management durable », le n°444 de juin 2011 « Cadres, Fonctions, Publics », ainsi que dans le n° 447 de décembre 2011 « Management, un terrain à reconstruire ».

L'Observatoire des cadres a invité un expert en sociologie des organisations, François Dupuy, suite à son dernier et passionnant ouvrage *Lost in management*, ainsi qu'une cadre d'entreprise, Soraya Duboc, cadre dans une multinationale, en responsabilité syndicale, ex-plique Bernard Masingue, président de l'Observatoire des cadres, qui animera le débat.

Dans *Lost in management*, François Dupuy déplore l'existence dans les entreprises d'un mode de raisonnement très répandu, qui consiste à chercher des solutions auprès des cabinets de conseil, lesquels déploient une armée de consultants, jeunes de préférence afin de maximiser leur marge. L'origine de cette démarche tient au fait que les sciences sociales nord-américaines, dont sont issues les disciplines du management (ne parlons pas de *sciences*) ont disparu dans les années soixante-dix. Ces disciplines se sont alors transformées pour devenir quantitatives et prescriptives. On s'intéresse de moins en moins à la compréhension des problèmes, au profit de solutions pré-packagées. C'est sur cela que repose le *business model* des cabinets de conseil. François Dupuy en est très conscient car il a dirigé pendant quatre ans la filiale française d'un cabinet nord-américain, ce qui lui a permis de comprendre l'impossibilité de faire coexister les sciences sociales et le conseil dans ces grands cabinets.

François Dupuy fait remarquer que l'Observatoire des cadres a transformé le titre du livre, qui avait d'ailleurs été choisi par son éditeur, *Lost in management* en *Hope in management* pour intitulé de ce séminaire, ce qui n'est pas si contradictoire, car le dernier mot du livre est le mot *espoir*.

La réflexion de François Dupuy sur les cadres et le management s'était déjà exprimée en 1997 dans *Le client et le bureaucrate* et s'est prolongée dans *La fatigue des élites*, consacré aux seuls cadres, à la demande de Pierre Rosanvallon. Par contre *Lost in management* concerne l'ensemble des salariés. Dans ces trois livres, François Dupuy est un observateur engagé de la vie des entreprises. *Lost in management* est construit autour de dix-huit cas, qui sont autant d'expertises réalisées par l'auteur au cours de ces dernières années, représentant 875 interviews. Son analyse est réalisée selon les méthodes de la sociologie des organisations, François Dupuy se revendiquant être un « croziérien orthodoxe ». Si le management, c'est faire en sorte que les gens fassent ce que vous voulez qu'ils fassent, aujourd'hui les entreprises doivent affronter deux phénomènes dont le premier est le retrait du travail.

## **L'entrée en scène progressive du client et ses conséquences**

La période des « Trente Glorieuses », qui va de l'après-guerre au choc pétrolier de 1973, fut caractérisée par le manque de choix des clients. En 1967, il fallait attendre deux ans pour obtenir une ligne téléphonique auprès du ministère des Postes et Télécommunications ; aujourd'hui de nombreux opérateurs concurrents activent en dix minutes un téléphone portable. Nous sommes passés d'un monde où le produit était rare à un monde où le client est rare. C'est un renversement radical (*powershift*).

Pendant la période des Trente glorieuses, les fournisseurs ont eu l'avantage de pouvoir pratiquer des prix élevés, mais surtout ils se sont organisés en prenant en compte leurs propres problèmes. Les organisations du travail étaient destinées davantage à protéger les travailleurs qu'à satisfaire les clients. Il s'agissait d'organisations endogènes. Un exemple frappant est celui de l'Education Nationale. Les concours, qui sont loin d'être faciles, déterminent une qualification de plus en plus élevée ; mais plus les enseignants sont qualifiés, moins ils doivent enseigner (23 heures de cours pour un maître auxiliaire, 17 pour un capésien, 15 pour un agrégé). Le principe est identique dans l'enseignement supérieur. Il en est de même pour la police et d'autres secteurs ... Ce sont des organisations tournées vers elles-mêmes et extrêmement protectrices. Ces organisations ont protégé leurs membres contre deux menaces, le client - personne n'était comptable du résultat vis-à-vis du client - et les collègues - plus vous travaillez en silo, moins vous avez à craindre des autres.

Puis les entreprises ont été obligées d'abandonner cette organisation endogène qui conduisait à une faible production à des coûts élevés. Si un tel manque d'efficacité n'est pas rédhibitoire tant que l'on est en position de monopole, il n'en est pas de même lorsqu'existe une forte concurrence. Dans ce cas, le client refuse les surcoûts et veut plus pour moins cher. Pour résoudre cette contradiction, les entreprises ont alors joué sur la variable d'ajustement qu'est l'organisation du travail, passant du taylorisme à la transversalité. On peut noter d'autre part que la critique du taylorisme était extérieure et intellectuelle, car le taylorisme avait la vertu d'être protecteur pour ceux qui y étaient soumis.

Les *business schools* diffusent maintenant dans leur enseignement l'idéologie managériale de la coopération, mais dans la réalité la coopération est quelque chose de très difficile. La coopération conduit les salariés à être dans une situation de dépendance alors qu'ils cherchent à être autonomes ; de fait, en passant à la coopération, on accroît la dureté du travail. Ce passage d'un type d'organisation à l'autre a entraîné une rupture du *deal* implicite : protection en échange du dévouement (ou si l'on préfère protection en échange de la loyauté). L'entreprise a progressivement abandonné la protection qu'elle dispensait et le salarié a cessé de remplir la partie du contrat incarnée par la loyauté. Il s'est retiré du travail.

Ce retrait n'est pas forcément un retrait en temps, il est surtout un retrait émotionnel du travail. On peut prendre pour exemple de ce changement le fait que certaines des questions présentes dans l'enquête réalisée en 1974 avec Michel Crozier auprès de six cents cadres ne pourraient plus être posées aujourd'hui, parce que les gens ne les comprendraient pas. A la question : *Etes-vous d'accord avec l'assertion « La vie professionnelle se place au-dessus de tout ? »* 77% des cadres ont répondu oui à l'époque, alors que récemment un jeune ingénieur diplômé des Arts et Métiers, travaillant au bureau d'étude d'une fonderie, estimait que l'expression « vie professionnelle » était un oxymore. On est passé d'une conception où le cadre se réalise dans le travail à une conception utilitariste du travail. Quand *Lost in management* a été présenté à une centaine de DRH, ces derniers ont même trouvé que le désinvestissement au travail avait plutôt été sous-estimé...

Le deuxième phénomène auquel les entreprises sont confrontées est le sous-travail. Les chansonniers, puis Coluche, ont plaisanté sur les fonctionnaires, mais le phénomène touche aussi bien le secteur privé. Il n'existe aucune statistique, aucune mesure officielle du sous-travail, que les entreprises mesurent tous les jours mais à propos duquel rien n'est publié. Lorsque le taux d'engagement, c'est-à-dire le rapport entre le temps travaillé et le temps de travail théorique, tombe en-dessous de 65%, on peut dire qu'il y a une situation de sous-travail. Cette situation n'est pas due aux salariés paresseux mais aux managers paresseux, qui ont laissé filer le travail, acheté la paix sociale avec des pratiques peu exigeantes. La société française connaît des poches de sous-travail et de sur-travail, et souvent celles-ci coexistent dans les mêmes entreprises. Un bon indicateur du sous-travail est le nombre d'intérimaires car une société qui génère des privilégiés est obligée de faire appel à des personnes extérieures dont la productivité est le double de celle du personnel en poste.

## **La coercition comme réponse**

Pour remédier à cela, les entreprises ont introduit la coercition, tout en expliquant qu'elles mettaient l'homme au centre de leurs préoccupations, car elles utilisent un vocabulaire qui se situe à l'inverse de leurs pratiques. Les entreprises parlent de leurs valeurs mais ces valeurs affichées n'ont pas de contraire, donc elles n'ont pas de véritable sens... Les entreprises se sont lancées dans le trio infernal, process, indicateurs de performance, reporting.

Certes, une organisation ne peut vivre sans règles mais on est allé trop loin ; le problème est qu'une fois le mouvement lancé, on n'a pas pu l'arrêter. Tous les indicateurs sont émis par des gens qui ne communiquent pas et n'ont donc pas de vue d'ensemble, les entreprises ont perdu le contrôle d'elles-mêmes. Le système fabrique des bureaucraties intermédiaires, formées de dirigeants obsédés par la finance ; les opérateurs et l'encadrement de proximité subissent ce que produisent ces intermédiaires.

Comme le démontre l'arme de la grève du zèle, si l'entreprise cherchait à appliquer toutes les règles, elle sombrerait dans un désordre kafkaïen. En effet, les entreprises fonctionnent parce que les salariés prennent des libertés avec les règles. Les *process*, indicateurs, *reporting*, ne sont pas là pour être efficaces mais pour « couvrir » ceux qui les mettent en place. Les principales victimes de ce système ne sont pas les cadres en général, qui ont appris à jouer avec ces systèmes complexes, mais deux autres catégories : l'encadrement de proximité et les opérateurs. L'orateur a ainsi rencontré au cours de ses interviews dans une grande entreprise métallurgique un vieux militant syndical qui se plaignait d'une DRH « stalinienne » qui voulait tout régenter dans les moindres détails en empêchant les chefs de ligne de prendre la moindre initiative ; ailleurs un opérateur parlait d'un « déluge de *process* » prouvant que la hiérarchie ne fait pas confiance et conduisant à de la désespérance au travail.

Pour François Dupuy, le changement ne se produit pas quand il est souhaitable mais quand il est possible, et en France, pays dans lequel on ne change que sous la pression de la crise, le moment du changement n'a pas encore été atteint à ce jour.

## **Confiance et communautés d'intérêt**

Le rôle du sociologue n'est pas de préconiser des solutions ni d'être un gourou, mais d'observer et d'analyser. En réponse à ceux qui demandent des solutions, François Dupuy peut néanmoins exposer ce que font quelques entreprises qui essaient de gérer différemment. Dans celles-ci, deux thèmes émergent, la réapparition de la notion de confiance et la création de communautés d'intérêt.

La notion de confiance est difficile à faire émerger en France. Pourtant on observe des phénomènes de confiance, dont un exemple intéressant est la relation que La Poste a nouée avec ses cent mille facteurs. Ce système d'une grande efficacité a émergé petit à petit, dans une entreprise dont il faut noter qu'elle est la seule à appeler « client » celui qui ne paye pas (celui qui reçoit le courrier). Quand l'enquêteur demande « qu'est ce qui vous paraît positif ou négatif dans votre univers de travail ? », presque aucun postier ne cite le salaire. La seule règle qui soit imposée est d'arriver à 6h30 pour commencer la tournée, et de fait les facteurs arrivent à six heures moins le quart, en même temps que le camion amenant le courrier pré-trié (par rues) et achèvent le tri (par numéros) puis commencent leur tournée. Comme ils peuvent quitter leur poste dès que la tournée est finie, ils adoptent le rythme qui leur convient : rapide pour pouvoir partir tôt et se consacrer à un autre travail l'après-midi, mais pas trop, afin d'éviter que le chef ne rajoute quelques rues à la tournée actuelle. Cette façon de procéder est, pour François Dupuy, un bon exemple de relation gagnant - gagnant fondée sur la confiance. De même, les entreprises Cisco et Google ne fonctionnent pas sur la coercition mais sur la confiance.

Ce qui rend possible la confiance dans la relation de travail est l'existence de règles du jeu, qui ne se réduisent pas à des règles écrites. Les règles du jeu sont basées sur la connaissance et l'acceptation par les acteurs de ce qui est convenable ou pas, et ainsi

réduisent l'incertitude. Car être éthique ce n'est pas être honnête mais être prévisible. Dans la vie de famille, chacun sait ce qui est acceptable par les autres sans que cela ait été formulé.

Nous assistons depuis peu à une deuxième révolution dans l'attitude du client, celui-ci ne s'intéresse plus seulement aux prix mais demande des solutions de plus en plus intégrées, ce qui augmente la nécessité de la coopération. Mais si le système rémunère chaque coopérateur selon sa contribution estimée, il génère de la conflictualité. Ainsi dans les communautés d'intérêt, c'est le système RH qui rend la vie difficile, car il demande à tous de coopérer et ensuite il évalue et rémunère sur une base individuelle. On a alors un système perdant – perdant. Le système comptable joue dans le même sens. A l'inverse, si chacun reçoit l'ensemble des fruits de la coopération, le système fonctionne bien.

Les systèmes, encore marginaux, fondés sur la confiance et la coopération vont peut-être se répandre. N'oublions pas que sur les cinquante entreprises qui étaient analysées dans le livre *Le prix de l'excellence*, de Thomas Peters et Robert Waterman, deux consultants de McKinsey, seules neuf existent encore trente ans après.

### **Le témoignage d'une cadre manager syndiquée**

Militante de la CFDT Cadres et de la Fédération agroalimentaire, Soraya Duboc travaille dans un groupe industriel qui utilise les méthodes des grands cabinets de consultants décrites par François Dupuy. Elle ressent dans son secteur d'activité l'emprise de la rationalité financière sur l'économie et les organisations, et constate le fractionnement de plus en plus grand de la chaîne de valeur. Il y a moins de 20 ans, la R&D, la fabrication et la commercialisation étaient intégrées dans la même entité. Aujourd'hui ce n'est plus le cas et la fabrication est souvent externalisée, seule la commercialisation est considérée comme stratégique. Comme l'explique François Dupuy, le pouvoir s'est déplacé vers le client, mais pas seulement : le « powershift » s'est opéré aussi au profit des actionnaires et des consultants (vision exogène de l'entreprise) qui sont très présents dans l'entreprise.

D'autres transformations expliquent aussi les évolutions des organisations, telles que la technique toujours plus « impérieuse et conquérante » (M. Heidegger) : les nouvelles technologies facilitent les changements dans l'organisation, et leur introduction induit inévitablement la reconfiguration des espaces de travail, et une densification de l'activité. Le *reporting* par exemple qui se pratiquait une fois par an est devenu semestriel puis trimestriel, parfois mensuel. Des « clôtures » ont lieu tous les mois. Les outils rendent possibles un « flicage » instantané, une mise sous surveillance de l'ensemble de l'activité.

Parmi les ingrédients des organisations, on peut citer le *lean management* - c'est-à-dire zéro gaspillage, 100% d'engagement des acteurs - forme moderne de toyotisme qui préconise une redistribution du pouvoir dans l'organisation, lequel est théoriquement confié aux gens de terrain. Le *lean management* s'accompagne d'une batterie d'outils, les processus sont contrôlés et renforcés par les audits, avec une pléthore d'indicateurs ; il faut écrire ce que l'on fait et faire ce qui est écrit. Certaines fonctions qui étaient invisibles cherchent à tirer parti du système et se révèlent en créant des KPI (*key performance indicators*, indicateurs clés de performance). Par ailleurs, Soraya Duboc confirme la coexistence de poches de suractivité et de sous-travail, mais plus encore de suractivité, ce qui n'est pas facile à gérer, d'autant que la fonction RH, qui était le recours pour les salariés, sert aujourd'hui uniquement à aider le *business*.

Quelques pistes de progrès peuvent être évoquées, telles qu'apprendre aux salariés d'une part à prendre de la distance par rapport à l'environnement, aux autres et à soi-même (un travail de toute une vie ...), et d'autre part à résister à la « barbarie », ce qu'enseignent les humanités. Or la technique gestionnaire prend de plus en plus de place dans la formation. L'ouvrage *Rework*, de Jason Fried et David Heinemeier Hansson, paru l'année dernière aux États-Unis, fait exploser les dogmes managériaux mais est lui-même très prescripteur. Pour leur part, les organisations syndicales doivent repenser le travail en tant qu'institution, revenir à une réflexion sur les outils et les méthodes et, sur un plan théorique, déconstruire la rhétorique managériale. Il n'est pas cohérent de demander un travail d'équipe et de mener des évaluations individuelles.

Quels managers faudrait-il ? Quel doit être le rôle des managers ? Quelle relation au pouvoir ? Va-t-on supprimer les managers au profit des travailleurs autonomes comme l'affiche le n° de décembre 2011 de Harvard Business Review : « Let's fire all the managers ? ». N'est-ce pas ce qu'envisageait déjà Alphonse Karr dans « L'art d'être malheureux » (1876), qui, dans sa hiérarchie des fonctions sociales remplaçait indifféremment le roi par un buste ou par un chapeau ?

### **Débat avec la salle**

Etablissant une auto-surveillance dans les ateliers, le *lean management* ne libère pas les opérateurs, note une participante. François Dupuy répond que la théorie qualitative de la rationalité limitée, due à Herbert Simon, qui revient sur le devant de la scène, est relativement subversive, dans un monde où l'on affirme que ce qui ne se mesure pas n'existe pas, proposition sans sens qui revient à nier l'humain. Alors que Dominique Strauss-Kahn quand il était ministre avait mis en place un programme réfléchi, car il considérait l'État en danger, on demande aujourd'hui au cabinet X ou Y de faire la RGPP. Ne pas voir les logiques systémiques et diminuer le nombre de fonctionnaires détériore la qualité du service public, cela fait hurler aussi bien les fonctionnaires que les citoyens.

*Quelle culture donne-t-on à nos managers ?*

François Dupuy a l'impression que l'on va vers un désert culturel, alors que les populations de managers sont déjà incapables de situer ce qu'elles vivent dans une perspective historique, par manque de recul. Certes, il serait bon de réintroduire les humanités dans l'Université mais il est inutile d'y penser avant trente ou quarante ans, déplore un participant.

Comment des managers intelligents en arrivent-ils à se conduire ainsi, demande Soraya Duboc, est-ce par peur du chômage ? Les méthodes déployées par les grands cabinets sont les mêmes quel que soit le pays mais le sérieux qu'on y apporte est différent selon le pays, ajoute-t-elle. Il ne faut pas mettre tous les consultants dans le même sac, proteste-t-on dans la salle. François Dupuy revient sur la question de Soraya Duboc : qu'est ce qui fait que les managers acceptent ce système de surveillance et d'autosurveillance ?

*A propos de la coopération*

En guise de réponse, François Dupuy invite à (re)lire *La mort est mon métier* de Robert Merle, où l'on voit un monstre sortir de l'obéissance aux consignes. Pour beaucoup, la vie professionnelle, c'est faire ce que l'on me dit de faire, parce que la vraie vie est ailleurs. Une enquête récente révèle que 90% des cadres aimeraient travailler dans une ONG ; des cadres s'investissent plus fortement dans les réseaux dont ils/elles font partie que dans leur activité en entreprise, parce que ces réseaux donnent du sens à leur activité.

Un participant relève une apparente contradiction : la coopération n'est pas naturelle et pourtant il faut construire de la confiance. Comment recréer de la confiance dans un milieu où règne la défiance ? Il propose une piste complémentaire à celles déjà évoquées : créer du sens partagé. Puis un autre participant affirme qu'il faut, pour mettre en œuvre cette coopération si peu naturelle, beaucoup d'imagination et une certaine ascèse.

François Dupuy reconnaît que la coopération n'est pas évidente, « L'enfer, c'est les autres » disait Sartre. La coopération – on dit collaboration aux États-Unis mais ce terme n'est pas dans le vocabulaire en France, pour des raisons historiques évidentes – est un mécanisme d'amélioration de la qualité et demande une diminution des coûts. L'Oréal l'a compris depuis longtemps et a mis au point un système de travail très dur. Dans cette entreprise, les salles de réunions sont appelées « salles de confrontation » et personne ne peut décider seul de quoi que ce soit. Les définitions de fonction sont interdites ; pour éviter les monopoles dans l'organisation, il y a toujours deux personnes ou deux services qui font la même chose, cela coûte moins cher. Renault était autrefois organisé selon une segmentation qui était protectrice mais a conduit à une dégradation de l'ensemble coûts / prix / délais.

Les nouvelles méthodes sont dures mais nécessaires : ne pourrait-il pas exister une coopération sans dureté ? Certainement, avec la confiance, des règles du jeu, de la communauté d'intérêts. C'est ce qui se passe chez Cisco, une entreprise qui n'est pas un vendeur de produits mais qui produit des solutions. Il faut noter la différence entre produit et solution de services (par exemple un constructeur automobile ne travaille pas sur la voiture du futur mais sur la mobilité dans la ville du futur). Cisco cherche à fournir la solution la plus vite possible, en utilisant les compétences là où elles se trouvent. L'entreprise a deux sièges, à San José (Californie) et Bangalore (Inde du sud), et constitue une communauté virtuelle autour de la demande du client, dans laquelle chacun a intérêt à coopérer.

Comment valoriser les formes positives de management ? Les entreprises ne seront amenées à changer que lorsqu'elles seront confrontées en termes financiers à l'échec de la coercition. Pour Soraya Duboc, la confiance est une question de durée, les groupes de projet les plus performants sont ceux dont les membres savent où aller chercher les personnes ressources dont ils ont fait connaissance auparavant. Mais il est plus long de faire connaissance par visioconférence que par une rencontre physique. Pour François Dupuy, on peut bien se connaître, beaucoup parler et ne rien se dire, mais on peut aussi être en confiance sans jamais s'être adressé la parole. Pour illustrer son propos, il cite l'exemple de la circulation sur les routes de l'Inde, où le code de la route officiel n'est pas respecté mais où un code implicite l'est bel et bien.

Pour Soraya Duboc, si la connaissance de l'autre est une condition nécessaire à la confiance, elle n'est pas suffisante. La démarche qualité peut être dévoyée, note un participant, mais la véritable démarche qualité est celle du partage de la finalité des moyens, qui peut donner plus de satisfaction au client, au producteur et aux cadres. La qualité est le résultat d'un mode de fonctionnement collectif, répond François Dupuy, la capacité des individus à collaborer conduit à une plus grande qualité. La coopération, c'est la négociation sur l'instant, par les acteurs, de leurs contradictions. Dans les organisations, les acteurs sont intelligents au sens sociologique du terme, c'est-à-dire qu'ils s'adaptent au système dans lequel ils se trouvent. Nous ne nous comportons pas selon nos valeurs, nous avons les valeurs de nos comportements, la valeur est un résultat.

Vous dites que les êtres humains ont cela de naturel qu'ils se protègent contre leurs collègues, qu'ils ne veulent pas coopérer, apostrophe un consultant, c'est un argument utilisé par les tenants de la coercition. Ce n'est pas une contradiction, répond François Dupuy, la nécessité nous oblige à faire ce qui n'est pas naturel. Lisez *Fragments d'un discours amoureux* de Roland Barthes, vous verrez que le jeu collectif est dur mais nécessaire. Il faut le réaliser au coût humain le plus faible possible. Certes, il y a des coûts, répond le même, des phénomènes de passager clandestin, cependant il existe aussi des bénéfices. Il y a des endroits où les gens se donnent mutuellement des coups de main et en sont fort satisfaits. Dans l'ensemble, les gens survalorisent les coûts par rapport aux avantages de la communauté d'intérêt, rétorque François Dupuy, faire entrer la confiance dans des univers verrouillés est une œuvre de longue haleine.

La grégarité est inhérente aux univers à risque, et les grands cabinets étatsuniens ont une fonction de légitimation, peu important que leurs préconisations soient efficaces ou non. Ce syndrome de protection par la conformité pose un réel problème pour ce qui est de l'innovation. On est devant une contradiction épistémologique : tout régir par les *process* et demander d'être innovant.

« Comment règle-t-on la question de la durée ? » demande un consultant dans la salle. Le CDI n'est plus à perpétuité, ce qui fait que les acteurs ont du mal à se projeter dans un avenir commun. François Dupuy répond que la durée engendre la bureaucratie. Bernard Masingue précisant que la question est celle du devenir en commun, François Dupuy dit ne pas avoir de réponse à ce type de question mais note que la stratégie est une matière en voie de disparition dans les *business school*, parce que la prévisibilité est nulle. Avez-vous remarqué à quelle vitesse les entreprises changent de *business model* ? Ainsi IBM ne fabrique plus de machines et Accenture vend maintenant des produits.



François Dupuy renvoie à son article dans *Les Echos* sur la réussite du modèle social des pays émergents démocratiques que sont pour lui l'Inde et le Brésil. Là-bas, la question du sens ne se pose pas, de nombreuses écoles privées fleurissent et une aventure collective est vécue, par les individus qui augmentent leur niveau de compétences, par les entreprises qui les forment et par l'État qui voit avec satisfaction le relais pris par le secteur privé.

L'actionnaire est par nature opportuniste, il fait alliance avec la partie la plus forte. Pendant les Trente Glorieuses il s'agissait des salariés et on a créé l'État-Providence ; aujourd'hui la partie forte est le client et il détricote les systèmes sociaux.

En guise de conclusion, Bernard Masingue invite tous les participants à lire le livre de François Dupuy. La coercition montre ses limites, la coopération a de l'avenir. Le rôle de l'Observatoire des cadres est d'aider les cadres à se cultiver dans les sciences sociales, il est heureux que François Dupuy ait montré aujourd'hui l'importance de cet objectif.

## **Références**

Dupuy, François

*Sociologie du changement* (Dunod, 2004), Prix 2005 du meilleur ouvrage de management.

*La Fatigue des élites : Le capitalisme et ses cadres* (La République des idées / Seuil, 2005).

*Lost in management. la vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle* (Seuil 2011).

**Nous remercions tous ceux et celles qui sont intervenus dans les séminaires de 2011 :**

- Maya **Bacache-Beauvallet**, maître de conférences en économie à Télécom-Paris Tech.
- Jean-Paul **Bouchet**, secrétaire général de la CFDT Cadres, membre du Bureau national confédéral, président de Uni-Europa Cadres, vice-président du CESI, vice-président de l'AGIRC
- Loïc **Cadin**, professeur à ESCP Europe en gestion des ressources humaines, en théorie des organisations et management
- Pascal **Cardineaud**, directeur de clientèle à Dexia Crédit local
- Yves **Clot**, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) et directeur du Centre de recherche sur le travail et le développement
- Emmanuel **Couvreur**, longtemps ingénieur sociotechnique à Renault
- Soraya **Duboc**, ingénieure agro-alimentaire, qui a occupé différents postes de management au sein d'une grande entreprise multinationale ; elle est secrétaire fédérale de la Fédération Générale Agroalimentaire, FGA-CFDT
- François **Dupuy**, sociologue
- Martine **Flacher**, secrétaire nationale de la CFDT Cadres
- Marcel **Grignard**, secrétaire général adjoint de la CFDT
- Cécile **Guillaume**, maître de conférences à l'Université de Lille 1 et chercheur au Clersé-CNRS
- Armand **Hatchuel**, chercheur et enseignant, Directeur adjoint du centre de gestion scientifique de l'Ecole des Mines ParisTech
- Mylène **Jacquot**, secrétaire générale adjointe de l'Union des Fédérations de Fonctionnaires et Assimilés (Uffa CFDT)
- Bernard **Jarry-Lacombe**, responsable de l'Observatoire des Cadres
- Bernard **Masingue**, directeur de formation du groupe Veolia, président de l'Observatoire des cadres
- Sophie **Pochic**, chercheuse en sociologie, CNRS - Centre Maurice Halbwachs
- Jean **Pralong**, professeur assistant de GRH et titulaire de la chaire « nouvelles carrières » de Rouen business School

Et les nombreux participants qui ont contribué au débat...